



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات
التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح
لتعزيز أدائهم

إعداد

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

إشراف الأستاذ الدكتور

خالد أبو عصبه

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

رمضان-1444 هجري / نيسان 2023 ميلادي

©الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

- فلسطين -

إجازة الأطروحة

القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم

إعداد

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023/4/10 وأجيزت.

التوقيع


.....

.....

.....

.....

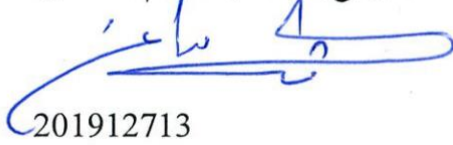
أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- أ.د خالد أبو عصبية رئيساً ومشرفاً
- 2- د. محمد عمران صالحه ممتحناً داخلياً
- 3- د. كمال خليل مخامرة ممتحناً خارجياً
- 4- أ.د مجدي علي زامل ممتحناً خارجياً

الإقرار

أقر أنا مقدمة الأطروحة ثناء عبد المنعم أحمد دراغمه أنها قدمت للجامعة العربية الأمريكية؛ لنيل درجة الدكتوراه، وأنها نتيجة أبحاثي، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: ثناء عبد المنعم أحمد دراغمه



201912713

التاريخ: 2023 / 7 / 11.

الإهداء

إن كان الإهداء يجزئ في التعبير عن الوفاء والإخلاص والامتنان، فهو أولاً:

إلى معلم البشرية، والقُدوة العظمى سيد الخلق، وحبیب الحق ...

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

إلى من يرافقتني اسمه بعزٍّ وافتخار، وجلَّه الله بالهبة، والوقار .. نعم الجليس وخير الأئیس

أدامه الله ورعاه ليكون منارة دائمة في حياتي.....والذي حفظه الله

إلى من سهرت على راحتي وعلمتني معنى الإصرار على النجاح في الحياة حيث تشجيعها لي

هو سرُّ نجاحي حماها الله، وأدامها منيرة في حياتنا..... والدتي حفظها الله

إلى راحلاً عن الحياة ومودعي يا ساكناً في القلب وفراقك مؤلمي، إلى روحك السلام أخي
الشهيد..... أحمد دراغمه

إلى رفاق الطفولة وتوأم الروح، إلى من تفتح العقل والقلب بينهم، إلى من زرع في نفسي معاني
الحب والوفاء، أنتم صنّاع بسمتي وشموخي، أدامكم الله سند لي في هذه الحياة

أختي وأخوتي

إلى قرة عيني ونبض روحي، إلى من أستمد منه القوة والاستمرار، والنفس الذي استمتع بسماعه،
أنت أعذب ما في حياتي...

ابني رضي الله عنه وأرضاه "نور الدين"

إلى من لم يبخل علي بعلمه ووقته دكتور الفاضل خالد أبو عصبه

إلى هذا المنار العلمي الفتى _ الجامعة العربية الأمريكية

إليكم جميعاً، أهدي هذا العمل المتواضع، عسى أن يتقبله الله، وينتفع به، ويضيف إلى العلم جديداً،
وأكون ممن زرع تلك النخلة التي ظلَّ رسولنا الكريم يأمرنا بغرسها

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمه

2023/ 6 / 10م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين نحمده سبحانه وتعالى أن أنعم علينا من فضله وأعاننا على إنجاز هذا العمل وأمرنا بالصبر وشملنا برعايته وتوفيقه، أمّا بعد.....

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ " (الأحقاف: آية 15)

لن يكتمل شكركم للخالق إلا بشكر الخلق، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

وإيماناً بمبدأ الشكر والتقدير والاعتراف بالجميل أخص بالشكر الدكتور/ خالد أبو عصبه على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما كرسه لي من جهد ووقت، ودعم وتوجيه، حيث كان لأدائه الدور الكبير في إخراج هذا الجهد المتواضع، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكل من: المناقش الداخلي/ د. محمد عمران، والمناقش الخارجي/ أ.د. مجدي علي زامل، والمناقش الخارجي/ د.كمال خليل مخامرة، وذلك على تفضلهم بالموافقة على هذه الرسالة، ولما قدموه لي من نصح وإرشاد لإعادة صقلها مرة أخرى وإخراجها بأفضل صورة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، وشكري وامتناني إلى محكمي أدوات الرسالة الذين ساهموا في تحكيم أدوات الدراسة ولم يبخلوا بتقديم النصح والمشورة فجزى الله الجميع كل الخير، وجعل ذلك في ميزان حسناتهم كما يسعني إلا أن أشكر جامعتي الجامعة العربية الأمريكية ذلك الصرح الشامخ ممثلةً برئيسها أ. د. علي زيدان أبو زهري

لكم جميعاً فائق الاحترام والتقدير وخالص العرفان والامتنان

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

2023/06/10م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة، وعلاقتها بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد الفروقات بين متوسطات آراء العاملين من أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجامعة)، كما هدفت الدراسة للخروج بأ نموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء النمط القيادي التشاركي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهجية المختلطة معتمدةً على المنهج الوصفي الارتباطي للبحث الكمي، والمنهج النوعي، مستعينةً بأداتي الدراسة وهما الاستبانة والمقابلة للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تكونت عينة الدراسة من (365) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، في حين استهدفت المقابلة (15) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاء عالياً. وأن واقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاء عالياً. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، كما وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، وسنوات والخبرة، والجامعة). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى

للمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة). كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة).

في حين أظهر الجانب النوعي من الدراسة من خلال المقابلات التي تم إجراؤها أن واقع إتباع النمط القيادي التشاركي بجميع محاوره متوفرأ بشكل جيد في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. واستناداً إلى هذه النتائج صممت الباحثة نموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء نمط القيادة التشاركية.

وبناءً على نتائج الدراسة توصلت الباحثة لمجموعة من التوصيات أهمها: تبني الأنموذج المقترح لتعزيز أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتبني نمط القيادة التشاركية في كافة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية نظراً لما يترتب عليها من رفع لمستوى تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الأطروحة
ب	إقرار الأصالة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص باللغة العربية
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ف	فهرس الأشكال
ص	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
11	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: القيادة التشاركية
14	المقدمة
14	مفهوم القيادة
16	أهمية القيادة
16	أهداف القيادة
16	عناصر القيادة
17	اتجاهات حديثة في القيادة
19	مبدأ المشاركة
21	مفهوم القيادة التشاركية
23	سمات القائد التشاركي
24	خصائص القيادة التشاركية

الصفحة	الموضوع
25	أهمية القيادة التشاركية
26	أهداف القيادة التشاركية
27	النظريات المفسرة للقيادة التشاركية
29	محاور القيادة التشاركية
33	معوقات تطبيق القيادة التشاركية
34	ثانياً: التمكين الإداري
34	المقدمة
35	مفهوم التمكين الإداري
38	شروط تحقيق التمكين الإداري
38	أهمية التمكين الإداري
39	محاور التمكين الإداري
41	النظريات المفسرة للتمكين الإداري
42	معوقات تطبيق التمكين الإداري
43	ثالثاً: الرضا الوظيفي
43	المقدمة
44	مفهوم الرضا الوظيفي
46	أهمية الرضا الوظيفي
47	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
50	محاور الرضا الوظيفي
51	معوقات تطبيق الرضا الوظيفي
53	الخلاصة
54	رابعاً: الدراسات السابقة
54	المقدمة
54	أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التشاركية
60	ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري
64	ثالثاً: الدراسات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي
68	التعقيب على الدراسات السابقة
71	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
71	ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة
72	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
73	منهج الدراسة
73	مجتمع الدراسة
74	عينة الدراسة
74	عينة الدراسة الاستطلاعية

الصفحة	الموضوع
74	عينة الدراسة الفعلية
76	متغيرات الدراسة
76	وصف متغيرات الدراسة
76	أدوات وطرق جمع بيانات الدراسة
76	أولاً: الاستبيان
78	أجزاء الاستبيان
78	خطوات بناء الاستبيان
79	صدق الأداة
84	ثبات الأداة
85	خطوات إجراء الدراسة
85	المعالجة الإحصائية
86	ثانياً: المقابلات
81	المقدمة
86	هدف المقابلة
86	منهجية المقابلة
87	صدق أداة الدراسة
88	ثبات أداة الدراسة
89	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
90	المقدمة
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
97	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
102	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
110	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
113	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
128	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
142	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
158	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
159	المقدمة
159	أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسلها
159	مناقشة نتائج السؤال الأول
165	مناقشة نتائج السؤال الثاني
170	مناقشة نتائج السؤال الثالث
175	مناقشة نتائج السؤال الرابع

الصفحة	الموضوع
176	مناقشة نتائج السؤال الخامس
178	مناقشة نتائج السؤال السادس
183	مناقشة نتائج السؤال السابع
188	مناقشة نتائج السؤال الثامن
192	ثانياً: نتائج أسئلة المقابلات ومناقشتها
192	مناقشة نتائج السؤال الأول
196	مناقشة نتائج السؤال الثاني
199	مناقشة نتائج السؤال الثالث
201	مناقشة نتائج السؤال الرابع
202	ملخص نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها
206	الاستنتاجات
207	التجديد والفجوة البحثية للدراسة
209	النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية
210	المقدمة
210	منطلقات النموذج المقترح
211	أهداف النموذج المقترح
212	مبررات النموذج المقترح
213	الأسس التي يقوم عليها النموذج المقترح
214	مجالات النموذج المقترح
221	آليات تنفيذ النموذج المقترح
225	مقترحات تسهم في إنجاح النموذج المقترح
226	التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح
226	الحلول المقترحة للتحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح
229	توصيات الدراسة
229	التوصيات الخاصة بمتغيرات الدراسة
232	التوصيات العامة
233	المقترحات المستقبلية
238	قائمة المصادر والمراجع
258	الملاحق
b	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
15	مفهوم القيادة لدى بعض الباحثين	1
22	مفهوم القيادة التشاركية لدى بعض الباحثين	2
36	مفهوم التمكين الإداري لدى بعض الباحثين	3
45	مفهوم الرضا الوظيفي لدى بعض الباحثين	4
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	5
77	محاوور القيادة التشاركية وعدد فقراتها	6
78	محاوور التمكين الإداري وعدد فقراته	7
78	محاوور الرضا الوظيفي وعدد فقراته	8
80	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	9
81	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	10
82	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	11
82	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مستوى القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	12
83	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	13
83	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	14
84	نتائج معامل الثبات للمجالات	15
88	توزيع لدلالة الرموز المعتمدة في مناقشة أسئلة المقابلات	16
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	17
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار	18

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفويض الصلاحيات	19
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفعيل العلاقات الإنسانية	20
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تحسين الأداء	21
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التحفيز والتشجيع	22
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل بروح الفريق الجماعية	23
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	24
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات	25
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التدريب	26
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور كفاءة العاملين	27
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور بناء الثقة	28
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور فرق العمل	29
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	30
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور النمو الوظيفي	31
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور بيئة العمل	32
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المهام الوظيفية	33
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة العمل	34

108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أنظمة الرواتب	35
109	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية	36
110	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية	37
112	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية	38
113	اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس	39
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	40
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	41
116	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	42
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	43
118	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	44
119	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	45

121	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	46
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	47
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	48
125	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	49
129	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس	50
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العملي	51
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	52
132	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	53
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	54
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	55
135	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	56
136	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	57

137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	58
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات مستوى واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	59
139	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	60
143	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس	61
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	62
145	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	63
146	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	64
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	65
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	66
149	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	67
150	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	68

151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	69
152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة	70
153	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب لمتغير الجامعة	71
208	التجديد والفجوة البحثية	72
222	آليات تنفيذ النموذج المقترح	73
234	ملخص التوصيات والجهات المكلفة بالتنفيذ	74

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	توضيح وباختصار لأهم سمات القائد التشاركي	1
37	القواسم المشتركة بين مفاهيم التمكين الإداري	2
215	محاور التمكين الإداري	3
218	محاور الرضا الوظيفي	4
228	مخطط النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء القيادة التشاركية	5

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان المحتوى	رقم الملحق
259	الاستبانة بصورتها الأولى	1
269	قائمة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	2
270	الاستبانة بصورتها النهائية	3
278	الاستبانة بصورتها النهائية	4
281	أسئلة المقابلات بصورتها الأولى	5
282	قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات)	6
285	أسئلة المقابلات بصورتها النهائية	7
286	قائمة محكمي النموذج المقترح	8
286	كتاب تسهيل مهمة بحثية	9

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تحديات كبيرة وتغيرات متسارعة تشمل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، لتشكل هذه التحولات تحديات كبيرة لصناع القرار، فمن الصعب تجاهلها، وذلك لملاحقة ركب التحديات العلمية، ومواكبتها والتعامل معها وفق إدارة وقيادة ورؤية مخطط لها بشكل جيد، للوصول لمخرجات ذات جودة عالية تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وفي الآونة الأخيرة ازدادت دراسة المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقاتها رغم اختلاف أنواعها إلا أنه تشير أغلبها بأن الجوهر الحقيقي للمؤسسة ورأس مالها هم العاملين فيها.

تتحمل القيادة المسؤولية عن مدى ازدهار المؤسسة ونجاحها أو إخفاقها وما يشهده العالم اليوم من تطورات كبيرة، فالقيادة الناجحة تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات لتنوع الأنماط القيادية بما يتناسب والمواقف المختلفة، فالقيادة تشكل متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفاعلية، لتحظى باهتمام متزايد من قبل المجتمعات الحديثة (شقيير، 2011)، ويمكن وصف القيادة الناجحة بقلب العملية الإدارية وجوهرها إذ تنبع أهميتها من كونها تقوم بالأدوار الأساسية المؤثرة على عناصر العملية الإدارية، إذ تعمل كأداة محركة في تحقيق الغايات المطلوب تحقيقها، وتشكل القيادة المرتكز الأساسي المعتمد عليه في تقدم المؤسسة، بحيث تتعامل مع أصحاب الثقافات المختلفة من الأفراد العاملين، والاتجاهات المتعددة، فمن المسلّم به أنّ القائد الفطن هو من يستطيع توجيه الجهود المختلفة نحو ما رسم وخطط له، فمن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً رئيسياً في الإدارة (الكردي، 2014).

ونجاح العمل في المؤسسات مرهون بالبحث عن أنماط قيادية ناجحة توفر بدورها قيادة تتصف بالذكاء، والحكمة، والوعي، والكفاءة، وتهتم بتقديم التدريب الكاف، وغرس الثقة بأنفس العاملين، وتنمية روح الإحساس بالمسؤولية لديهم، وإعطائهم فرصة لاتخاذ القرار، ودعم حرية تعبيرهم، والاستماع لأرائهم، ليتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة عالية (الشمري واللوكان، 2018).

وتعتمد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، والتي بدأ الاهتمام بها بتزايد مع نهاية التسعينيات من القرن الماضي، فهي تشكل من أعلى الأنماط القيادية

فاعلية من حيث تأثيرها على المرؤوسين وجودة أدائهم، وتشجعهم على الحوار البناء وتبادل الخبرات، وتقوي روح التعاون بينهم، تشعرهم برضاهم عن أعمالهم الوظيفية، تحفزهم نحو كل ما هو جديد، والتفافهم حول قائدهم وولائهم لمؤسستهم (الجهمي والعنات، 2020).

ويشكل هذا النمط من القيادة نقيضاً للأنماط الاستبدادية في القيادة، يعتبر الموظف جزءاً أساسياً لا يتجزأ من العملية الإدارية، قادر على إعداد الخطط، وصنع القرارات، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات، لذلك اعتبرت القيادة التشاركية من ضمن المفاهيم الحديثة للفكر الإداري لدورها البارز المساهم في تغيير المؤسسات من خلال التأثير على العاملين فيها وتحفيزهم ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤوليات (Pardo, Roig & Martinz, 2012).

كما يشكل التمكين أسلوباً إدارياً ترجع جذوره الأصلية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وكثر استخدامه في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي (أبو شمالة، 2020)، وبرز هذا المفهوم كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة المساهمة في تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم، بدوره يشارك العاملين بعمليات صنع القرار، ومزاولة المسؤوليات، ليؤدي ذلك من رفع مستوى دافعيتهم للمزيد من الانجاز ورضاهم عن عملهم، ومساعدة القياديين بالمؤسسات التعليمية لتقديم ما لديهم من قدرات ومهارات، والسماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية لمواجهة الظروف الطارئة وتلافيها (الهوري، 2020).

والرضا الوظيفي من ضمن المواضيع الإدارية المهمة في شتى الميادين، لاعتباره حالة تعبر عن مشاعر الفرد السارة الناتجة عن تقويم عمل الفرد (Jones & Sloane, 2009). كما ويعد رضا العاملين في المؤسسة واقتناعهم بها دافعاً قوياً لبذل الجهد لتحقيق المطلوب إنجازه، كما تشكل كفاءة الموظف مهنيًا ومدى قدرته على العطاء دليل على مدى رضاه عن عمله، وشعوره بالنجاح والتقدم، وهذا سيعود بالنتائج الإيجابية على مستوى الإنتاج وسلوك الفرد ومعدل الدوران الوظيفي والغياب، حيث كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى أفراد المؤسسة كلما كان انجذابه نحو عمله وحماسه للعمل يتجه نحو الأفضل، وبالتالي زاد انتماءه لمؤسسته والعكس الصحيح.

ولهذا فإن القيادة التشاركية تساهم بشكل كبير في جعل القائد أكثر تعاوناً وتمكيناً وتأثيراً داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مما يكون له الدور الإيجابي على العاملين معه، ولما لهذا النمط القيادي دور واضح في إثارة حماس العاملين ورضاهم، وبذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويشكل التمكين الإداري ذات ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات التعليم العالي الفلسطينية خاصة، وذلك لمواكبة التطورات العلمية الحديثة، وزيادة رضاهم ودافعية العاملين فيها للعمل والإنجاز، إذ تعد هذه المؤسسات من إحدى المؤسسات التي دور مساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومنها تحقيق الأهداف المرسومة.

مشكلة الدراسة

يحظى مفهوم القيادة التشاركية باهتمام واسع من خبراء الإدارة العامة والإدارة التربوية خاصة، وتعددت الدراسات التي تناولت هذا النمط القيادي في بيئات مختلفة ومن خلال إطلاع الباحثة على البيئة الفلسطينية وخاصة في مجال التعليم العالي فقد وجدت الباحثة حاجة لإجراء مزيداً من البحث والدراسة في هذا المجال.

وفي ضوء إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية لم تجد الباحثة على حد علمها أي دراسة تجمع بين هذه المتغيرات، والتي تنص على علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ومن أهم ما دفع الباحثة أيضاً لاختيار موضوع الدراسة هو الرغبة في متابعة الأبحاث التي تناولها الباحثون في مسيرتهم وتوقفوا عندها محاولة لتوضيح كل ما يعترضه من غموض.

كما بدأت الباحثة الإحساس بمشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على دراسة كل من دراغمة (2021)، وأبو شمالة (2020)، إذ أشاروا وأوصوا بضرورة إجراء مثل هذه الدراسة لمدى أهمية القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ودورها في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي كمفهوم إداري حديث ومعاصر في أي إدارة من الإدارات الحديثة، ولاعتبار هذه المتغيرات الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها، ولاعتبارها أحد الركائز الأساسية لنجاح ودعم المؤسسات التعليمية، ولاعتبارها من أقوى المؤسسات التعليمية التي تساهم بتوفير احتياجات المجتمع من متخصصين في مختلف المجالات، وكونها المراكز الأساسية للبحوث العلمية والتطبيقية، والتي من دونها يصعب أي تقدم اجتماعي أو معرفي أو اقتصادي.

وعلى الرغم من أهمية القيادة التشاركية، والتي يرتقي فيها القائد بنفسه وبالعاملين، كما أن التمكين الإداري والرضا الوظيفي يشكلان سمات أساسية من المهم أن يتسم بها العاملون، وعلى الرغم من وفرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية وربطها بمتغيرات مختلفة تختلف كلياً عن متغيرات الدراسة الحالية في العديد من المؤسسات كدراسة

شقيير(2011)، وحرز الله(2018)، ومعمري(2019)، والخوالدة(2020)، والريماوي(2021) بتناولها المتغيرات المختلفة تحسين أداء العاملين، وحل المشكلات، والولاء التنظيمي، فبعض هذه الدراسات أكدت على النتائج الإيجابية بين ممارسة النمط التشاركي في القيادة وكل من المتغيرات المذكورة سابقاً، والبعض الآخر أشار إلى ضعف القيادة التشاركية في المؤسسات يساهم بنشوء العديد من المشكلات الإدارية والفنية. فمن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المفتقرة للممارسات التشاركية التذمر وعدم الرضا بين أوساط العاملين في المؤسسات التربوية، وذلك لعدم إعطائهم حق المشاركة في صنع القرارات وقد تكون مؤثرة (هشام، 2019).

فالقائد الإداري الذي لا يعطي العامل في مؤسسته حقه بالمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية سينعكس هذا سلباً على دافعيته نحو العمل، وعلى مستوى رضاه الوظيفي ومما تتزايد مشكلات الصراع وضغوط العمل النفسية، وظهور التسبب والغياب بين الأفراد العاملين في المؤسسة التي ينتمون لها (الصليبي، 2015).

وفي ضوء ما سبق حددت الباحثة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أسئلة الدراسة

- ما واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها(المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتحسين الأداء، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والتحفيز والتشجيع، والعمل بروح الفريق الجماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
- ما واقع تحقيق التمكين الإداري بمحاوره(الاتصال ومشاركة المعلومات، والتدريب، وكفاءة العاملين، وبناء الثقة، وفرق العمل) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
- ما واقع تحقيق الرضا الوظيفي بمحاوره(النمو الوظيفي، والمهام الوظيفية، وبيئة العمل، والعلاقات مع إدارة العمل، وأنظمة الرواتب) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
 - هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة وتحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
 - هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجامعة)؟
 - هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة)؟
 - هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة)؟
 - ما النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية؟
- فرضيات الدراسة**

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية، تحسين الأداء، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والتحفيز والتشجيع، والعمل بروح الفريق الجماعي).
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع ممارسة التمكين الإداري بمحاوره (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، كفاءة العاملين، بناء الثقة، فرق العمل).

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي بمحاوره (النمو الوظيفي، المهام الوظيفية، بيئة العمل، العلاقات مع إدارة العمل، أنظمة الرواتب).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع تحقيق التمكين الإداري.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع تحقيق الرضا الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع تحقيق التمكين الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة).

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
- الكشف عن واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

-الكشف عن واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

- بيان العلاقة بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

-تحديد أهم الفروقات بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والجامعة).

-الخروج بنموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يأتي:

الأهمية النظرية

-تحقق هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص إذ تعاني المكتبة الفلسطينية من ندرة دراساتها المتعلقة بهذا الموضوع، وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تتضمنها دراسة علاقة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي.

-تواكب هذه الدراسة التوجه العالمي نحو تبني نمط القيادة التشاركية كنهج له مردوده الإيجابي على كافة عناصر المنظومة الإدارية، وعلى مخرجات العمل فيها، حيث ازدادت أهمية القيادة التشاركية مؤخراً كونه كأحد الأنماط القيادية التي تحتاج إلى مزيد من البحث فيما يتعلق بكيفية قيام القادة التشاركيين بتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوفير متطلبات القيادة التشاركية من شأنها أن تنعكس على أداء القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وبالتالي ينعكس على تعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.

- وحسب علم الباحثة فإنها تصنف هذه الدراسة الأولى التي طرحت هذا الموضوع بمتغيراته، ومن المتوقع بأن تكون هذه الدراسة بمثابة خطوة مهمة وناجحة في الكشف عن طبيعة علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

- يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مثرية للأدب النظري، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تضمنتها هذه الدراسة.

الأهمية التطبيقية

- يُؤمل أن تكون هذه الدراسة حافزاً ومنطلقاً توجه الباحثين وطلبة الدراسات العليا مستقبلاً لإجراء المزيد من الأبحاث الجديدة في هذا المجال على عينة أخرى في مجتمعات دراسية مختلفة والاستفادة من نتائجها في الدراسات المستقبلية، ومن المتوقع أن تضيف الدراسة الحالية جوانب معرفية للإطار النظري المتعلق بالقيادة التشاركية.
- من الممكن أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات تساعد المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في الكشف عن علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- ومن الممكن أن تبيث هذه الدراسة روح المنافسة بين المسؤولين وقادة مؤسسات التعليم العالي لإتباع النمط القيادي التشاركي، والذي يخلق نظرة تفاعلية لدى المرؤوسين.
- من خلال الدراسة الحالية يمكن إظهار مستويات ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- من الممكن أن تلفت هذه الدراسة انتباه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لعلاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- من ثم تأتي أهمية الدراسة من طبيعة المجتمع الدراسي الذي تمت فيه الدراسة (مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية) كونه أحد أهم المؤسسات البالغة الأهمية على مستوى الوطن.
- تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً لتعزيز مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية يمكن توظيفه من قبل المسؤولين وصناع القرار في هذه المؤسسات.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم.

- الحد الزمني: أجريت في الفصل الدراسي الثاني من العام (2021/2022).

- الحد المكاني: أجريت الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بحيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على الجامعات في الضفة الغربية بما فيها (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوحة بجميع فروعها بالضفة، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري)، وجامعة بيرزيت).

- الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على التعريفات الإجرائية الواردة في عنوان الدراسة.
- الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة بسمات المجتمع المستهدف وواقع صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة (استبانة القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، إضافة إلى المقابلة الشخصية)، ودقت استجابة عينة الدراسة، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدمة.

- الحد البشرية: أجريت الدراسة على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (جامعات الضفة الغربية).

- الحدود المنهجية: اقتصرت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي.

محددات الدراسة

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حيث أن معظم الدراسات تم الرجوع إليها أثناء إعداد الدراسة والتي تناولت كل موضوع على انفراد، لذا وجد من الصعب الوصول إلى دراسات سابقة تجمع المتغير المستقل (القيادة التشاركية) مع المتغيرات التابعة (التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي) مع بعضهما البعض.

- تشكل نتيجة الدراسة بعد التطبيق واستخراج النتائج فيما بعد انعكاس لتصورات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ومجتمع الدراسة المستهدف، لذلك يصعب تعميمها على جميع المؤسسات، لعدت أسباب منها ثقافية وأخرى اجتماعية.

- وهناك عوامل تعتمد نتائج الدراسة وستدور بها، منها واقع صدق أداة الدراسة وثباتها، وصدق وموضوعية استجابة المفحوصين على الأداة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

● القيادة

القيادة اصطلاحاً: " علم وفن يمارسه القادة خلال قيادتهم للأفراد، يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون لها، من خلال التأثير فيهم وضمان ثقتهم ومشاركتهم وطاعتهم، بقدرتهم على كسب تعاونهم وحفزهم على العمل، من خلال تفهم سلوكهم ومشاعرهم وتلبية حاجاتهم، وامتلاكهم مهارات وكفايات تؤهلهم للقيادة"(صيام، 2017:24).

أما التعريف الإجرائي: قدرة الفرد على الإبداع والتأثير والتعامل مع مرؤوسيه باحترام وتقدير مراعيًا العلاقات الإنسانية لتحقيق هدفه.

● القيادة التشاركية

القيادة التشاركية اصطلاحاً: هي العمليات الإدارية التي من خلالها تنقل جزءاً أو بعض صلاحيات القرار من المدير في المؤسسات المختلفة إلى العاملين، وفيها يشارك المدير العاملين ويلتقي بهم لمناقشة المشكلات التي تواجههم سواء كانت إدارية أو فنية محاولين الوصول للحل الأنسب؛ مما يخلق الثقة بينهم(دراغمة، 2021)

أما التعريف الإجرائي: يقصد بها الواقع التي يحصل بها أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في محافظات الضفة الغربية من فلسطين على أداة قياس القيادة التشاركية التي سوف تم استخدامها في الدراسة الحالية.

● التمكين الإداري

التمكين الإداري اصطلاحاً: إعطاء العاملين في المؤسسة السلطة والحرية بما طلب منهم، وتشجيعهم وتحفيزهم للإنجاز للاستفادة من الطاقات الكامنة عندهم (عطاري وزيناوي، 2021).

أما التعريف الإجرائي: يقصد به يقصد الواقع التي يحصل بها أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في محافظات الضفة الغربية من فلسطين على أداة قياس التمكين الإداري التي سوف تم استخدامها في الدراسة الحالية.

• الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي اصطلاحاً: هو الحالة النفسية أو الانفعالية الإيجابية الصادرة من الفرد حول بيئة معينة، أو التزام تنظيمي ما أو وظيفة معينة في المؤسسة التي يعمل بها(Thanos, 2015).

أمّا التعريف الإجرائي: يقصد به يقصد الواقع التي يحصل بها أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في محافظات الضفة الغربية من فلسطين على أداة قياس الرضا الوظيفي التي سوف تم استخدامها في الدراسة الحالية.

• مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

هي مؤسسات علمية (حكومية، وخاصة، وعامة) ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة معينة وظيفتها الرئيسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يتم الانتساب لها بعد الانتهاء من الثانوية العامة بنجاح، تمنح شهادة البكالوريوس فأعلى بحيث تقدم خدمات تعليمية مختلفة، ومدة الدراسة فيها تتراوح أربع سنوات بالإضافة لمرحلة الدراسات العليا، التي تنتهي بمنح طلبتها واقع دبلوم عالي أو ماجستير أو دكتوراه(العوضي ولطيفة، 2020).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية سائدة في المجتمعات منذ القدم وزاد الاهتمام بها في العصر الحالي، فهناك سمات مميزة يتصف بها بعض الأشخاص تكسبهم صفات شخصية تميزهم عن باقي جماعاتهم، بحيث تمكنهم من تحقيق أهدافهم المرسومة، هذه السمات تجعل من الفرد إنسان قادر على التعامل مع جميع الأحداث التي تواجهه وتهدد مصالحه، والقيادة من ضمن الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين نظراً لدورها المؤثر في الوصول لقيادة فاعلة قادرة على التعامل مع مجريات التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تشهدها المؤسسات بشكل مستمر.

ويتضمن هذا الفصل عرض للمفاهيم المرتبطة بالقيادة التشاركية والتمكين الإداري والرضا الوظيفي، وطرح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو مواضيع متشابهة له، وحتى يتم عرض كل هذه الأفكار تم تجزئة هذا الفصل إلى أربع مجالات:

أولاً: القيادة التشاركية

ثانياً: التمكين الإداري

ثالثاً: الرضا الوظيفي

رابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: القيادة التشاركية

المقدمة

سعى العديد من الباحثين لدراسة مفهوم القيادة وأنماطها المختلفة منذ العصور القديمة وزاد الاهتمام بها فيما بعد في الأدب المعاصر، وذلك بسبب حاجة المؤسسات لقيادة قادرة على التعامل مع التطورات والتحديات التي تواجههم بشكل مستمر، وهناك مميزات وسمات ومهارات متعددة وخبرات وصفات قيادية تجعل القادة قادرين على قيادة الجماعة وتوجيهها نحو الصواب بكل مرونة وإمكانيات وانضباط، والتعامل مع المشكلات بجميع الأساليب اللازمة لذلك، والتي تواجه هذه الجماعة وتهدد مصالحهم وأعمالهم.

ويمكن اعتبار القيادة فكر إنساني بحث وضرورة حتمية لأي مؤسسة، يرتبط وجودها بوجود العنصر البشري ذو الأهداف المشتركة، ويمكن وصفها بقلب العملية الإدارية النابض، فنجاح المؤسسة يعتمد على نجاح قائدها، فهو المؤثر الفعّال والمساعد لنجاح مؤسسته من خلال توجيهه للعمليات ومتابعتها، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وإحداث التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وأفكارهم (مقابلة، 2011).

والقيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين الرئيس ومرؤوسيه، ويمكن التأثير في سلوك المرؤوسين بشكل مباشر بتوفر الفهم والقناعة للقائد، والقيادة الحكيمة تهدف لإثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها بالشكل الصحيح، سعياً لتحقيق الأهداف (الزهراني، 2015).

مفهوم القيادة

يُعد مفهوم القيادة من ضمن المفاهيم الإدارية الأكثر انتشاراً، كُتب عنه الكثير من الكتاب المتخصصين فكل مؤلف كتب على الأقل كتاباً أو مجموعة مقالات حول هذا الموضوع، وما زالت الكتابة مستمرة إلى الآن، وهناك مجموعة من العوامل التي تتحكم بمفهوم القيادة بشكل عام كالبيئة والثقافة والعوامل السياسية والاجتماعية والأهداف المراد تحقيقها (العدلوني، 2000).

وقد تعددت تعريفات القيادة مع تطور علم الإدارة وفيما يلي عرض لمفهوم القيادة لدى الباحثين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مفهوم القيادة لدى بعض الباحثين

مفهوم القيادة	الباحث
كل ما يتمتع به القائد من قدرة تجعله يؤثر بها على مرؤوسيه سعياً لتحقيق الأهداف المخطط لها.	حشاني وآخرون (2021)
كل ما يقام به من جهد وتخطيط وتوظيف علمي سليم للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أم فنية أم مادية لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير.	الطفيري (2021)
العملية التي يستطيع من خلالها القائد التأثير على سلوك الفرد العامل لتحقيق كل الأهداف المكلف بها.	الجهمي والصنات (2020)
عملية التأثير والجهد الذي يبذله القائد للتأثير على أداء العاملين ليجعلهم متعاونون جادون موحدون جهودهم في حل المشكلات التي تواجههم خلال تحقيق الأهداف.	أبو شمالة (2020)

كما عرفت القيادة من وجهة نظر الزامل وآخرون (2021) بالقدرة الدافعة للعامل تجعله قادر على تحقيق أفضل النتائج وتقوده للنجاح والتميز.

وبعد اطلاع الباحثة ومراجعتها للتعريفات السابق ذكرها بخصوص بمفهوم القيادة وجدت تعدد في تعريفات القيادة وتباينها إلا أنها تتمحور حول وجود عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، وتوحيد لسلوكهم وحثهم على العمل ضمن فريق واحد للخروج بأفضل النتائج المتوقع تحقيقها.

ويمكن تعريف القيادة من وجهة نظر الباحثة بكل ما يمتلكه القائد من قدرات تميزه عن غيره تجعله قادر على التحفيز والتوجيه والتأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف بكل فاعلية وحماس وبطريقة يتسنى بها كسب ولاء العاملين واحترامهم له، وخلق روح التعاون والمحبة فيما بينهم وتعزيزها، والتوفيق بين الغايات، وشحذ الهمم واستخدام كافة الموارد المادية والفنية والبشرية في الوقت الصحيح لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

أهمية القيادة

تشكل القيادة الركيزة الأساسية التي تستند عليها المؤسسات فهي من أهم المجالات في العصر الحديث، ويستند نجاح الأهداف وتحقيقها في المؤسسات إلى القادة القادرين على توظيف الطاقات والإمكانات والتخطيط والتفويض وتحمل المسؤولية، والذين يتابعون الرقابة في اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك العاملين في المؤسسة (الحارثي، 2018)، وتنبع أهمية القيادة في المؤسسات لدورها المهم والرئيس في حياة الأفراد والشعوب، فمن الملاحظ احتياج العديد من المجتمعات النامية منها لقياديين قادرين على إدارة وتنظيم المؤسسات بشكل صحيح للارتقاء بمستوى أدائها، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات وتنمية الموارد البشرية والتقليل من السلبيات ودعم الإيجابيات المهمة للارتقاء بالمؤسسة (مددين، 2013).

وأشار السكارنة (2010) لأهمية القيادة، وذلك بوصفها وسيلة الاتصال تشكل حلقة الوصل بين العاملين وبين تصورات وخطط المؤسسات، وتشجيع ودعم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية، ورعاية وتدريب وتنمية الأفراد العالمين لاعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

أهداف القيادة

تهدف القيادة في المؤسسات جاهدة لتطوير علاقاتها بالعمل سعياً للتميز والنمو، ومع التقدم التكنولوجي وتطور العمل فنياً أصبح لا قيمة لذلك إلا بتوفر العقول التي تديرها (Kouzes and Posner, 2002). ويسعى القائد الإداري لإدارة أفراد مؤسسته وتوجيههم واستشارتهم وإرشادهم واستثارة دوافعهم والتحفيز الدائم والتعاون والتنافس مراعيًا التوفيق بين مجهودهم (صيام، 2017).

عناصر القيادة

وتعتمد عملية القيادة على أربعة عناصر وهي:

- القائد: وهو الشخص المسؤول والتميز عن سائر أفراد الجماعة، ويتحلى بصفات قيادية قادر على التأثير والحصول على ولاء واستجابات وتفاعل الآخرين، له القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف (صيام، 2017).

- الجماعة: مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك يعترفون بالقائد الذي يقودهم والذين يدينون له بالولاء والطاعة (العجمي، 2008).
- الهدف: كل ما يتعلق بالغاية التي يسعى الرئيس والمرؤوسين لتحقيقه (أبو الخير، 2013).
- الموقف: الأحداث التي يتفاعل معها أفراد المؤسسة بوجود قائدهم(العجمي وحسان، 2013).

اتجاهات حديثة في القيادة

يشهد عصرنا الحالي تطورات وتربوية بشكل كبير لذا فهو بحاجة ماسة لاستخدام أنماط تعليمية متجددة ومناسبة للتغيرات المستمرة، وذلك لحل المشكلات الحالية والمستقبلية ومواجهتها، واستبدال الأنماط التي أصبحت الآن تقليدية بأنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التشاركية لتحقيق ما يرغب تحقيقه من أهداف وسيتم عرض هذه الأنماط القيادية الحديثة بما فيها التشاركية والتي سيتم التطرق لها بشكل مفصل أكثر في المحور الثاني والذي سيتم عرض الإطار النظري للقيادة التشاركية.

• القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب القيادة للكاتب يد بيرنس (Burns, 1978)، عرّف بيرنس القيادة التحويلية بالعملية التي يسعى من خلالها الرئيس والمرؤوسين النهوض بالمؤسسة للوصول لمستويات عليا من الأخلاق والدافعية، ظهر هذا المصطلح للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقات ذات أهداف مع مرؤوسيه، من أولئك القادة الذين يتبادلون المنافع للحصول على نتائج أهدافهم (Bass and Avolio, 1993).

هدفت القيادة التحويلية بالنهوض بالشعوب التابعين من خلال الاحتكام للأفكار والقيم الأخلاقية مثل السلام والعدل والحرية والمساواة، لذلك يبدأ السلوك الذي تقوم عليه القيادة التحويلية من المعتقدات الشخصية والقيم للقائد وليس على تبادل المصالح الشخصية مع المرؤوسين (Bass, 1998).

والقيادة التحويلية نمط يشمل الاعتراف بضرورة التغيير، وجعل التغيير عملاً مؤسساً وإيجاد رؤية جيدة، وجد أن غالبية النماذج تشارك في إيضاح الرؤية، ودعم الأفراد العاملين، والقائد الفعّال هو الأساس في الدعم ويسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين سعياً

لتحفيزهم نحو الخروج بنتائج أدائهم في مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المؤسسة (Bieber, 2003).

وتضم القيادة التحويلية أربعة أنماط قيادية كما أشار لها (Northouse, 2004) وهي كالآتي:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث يظهر سلوك القائد الذي يحظى التقدير والاحترام لدافعيته للمشاركة في المخاطر وتقديم المساعدة وكل احتياجات التابعين، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- الدافع الإلهام: يهدف هذا الدافع للتركيز على سلوكيات وتصرفات القائد التي تشد انتباه المرؤوسين وتثير عندهم حب التحدي، لتكشف وتوضح هذه السلوكيات التوقعات المستقبلية، واستثارة روح الفريق من خلال العمل بكل جد ومثابرة وحماس، وتصف الالتزام للأهداف التنظيمية.
- الاستثارة الفكرية: يهدف القائد التحويلي العمل بالبحث عن النماذج الجديدة والخدمة لأداء العمل، واكتشاف الأساليب الحديثة المبتكرة الجديدة في حل المشكلات وبطرق إبداعية من قبل التابعين.
- الاعتبار الفردي: تكتشف هذه الصفة عند القائد من خلال طريقة تفاعله وأسلوبه، وذلك من خلال استماعه بلطف، واهتمامه لاحتياجات التابعين وانجازاتهم وتبنيه لاستراتيجيات والإطراء والتقدير.

● القيادة التبادلية (الإجرائية)

تقوم القيادة التبادلية على توجيه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت والحوافز، وبدأ عملها قائم على التبادل الاقتصادي بين القائد ومرؤوسيه، يقوم على أساس المكافآت والثواب بالمقابل العمل وزيادة الإنتاج والعقاب يكون عند التقصير في العمل، وتتمتع القيادة التبادلية بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج، ومن المهام التي يتصف بها القائد التبادلي القدرة على الاتصال المستمر وقدرته على الحوار مع مرؤوسيه وغيرهم من العاملين، ويمتلك القدرة في الإقناع، قادر على تعزيز نقاط القوة في المؤسسة حتى يلغي نقاط الضعف أو الغائها، القائد التبادلي يعرف ما يريد وكيف يصل لما يريد وذلك للحصول على دعم وتعاون المرؤوسين (عياصرة، 2006).

والقائد التبادلي يهتم ببناء العلاقة وتعزيز العمل مع المرؤوسين، مبدأ عمله قائم على إرضاء مرؤوسيه للتشجيع على الإنتاج، ويصنع نظام خاص للتحفيز يوضح من خلاله أدوار المرؤوسين ومتطلباتهم ومتطلبات المهام الموكلة لهم، وتدخل القائد أثناء العمل لا تكون الا عند الحاجة وليس بشكل متواصل ومتسلط (عيسى، 2008).

وتعتمد القيادة التبادلية على سلوكيات مهمة أولها المكافآت المحتملة إذ تشكل عملية منح المكافآت من ضمن الأساليب الجيدة وكما أكدت العديد من الدراسات لأهمية فاعلية القائد التبادلي من خلال دعم مرؤوسيه وزيادة نموهم المهني واهتمامه بزيادة مستوى رضا المرؤوسين، أمّا السلوك الثاني الإدارة بالاستثناء أي استخدام العقاب المشروط، للتصدي ومواجهة أي أخطاء أو انحرافات اللازمة لمنع تفشي الأخطاء ووضع الخطط والاجراءات اللازمة لمنع تفشي الأخطاء والتقليل منها(المخلافي، 2008).

• القيادة التشاركية

تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، إذ تنطلق من مبدأ الثقة الكبيرة بالأفراد العاملين في المؤسسة إذ تقودهم إلى طريق يمنحهم القدرة على تحمل المسؤولية، تجعلهم يعملون في جو يسوده الرقابة الشديدة عليهم لأن في الجماعة ينبع الانضباط الذاتي للمرؤوسين والذي يشكل فاعلية أكثر من ضبط الأنظمة الموثقة من الإدارة العليا (الطويل، 2006).

فالقائد التشاركي يتسم بصفة التسامح متفتح في معاملته مع مرؤوسيه، يستغل كل فرصة ممكنه ويوفرها في التوجيه وضبط السلوك وتوزيع المهام بشكل متساوٍ، بحيث كل جزء من أجزاء العمل يعطى للشخص المناسب مع تحديد مسؤوليته، وتوفير البيئة المناسبة والجو الذي يسوده الاطمئنان والأمان (البدرى، 2005).

مبدأ المشاركة

يعتبر مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان نفسه، وكلمة المشاركة موجودة في أصل التكوين الاجتماعي للإنسان، وهي تعبر عن رغبة المرؤوسين في المؤسسة بإدارة المشروع والاشتراك الفعلي في إدارة المشاريع وتحملهم كافة نتائج مشاركتهم ويكون ذلك رغبةً عنهم (الرفاعي، 2009)، وتمر المشاركة بمراحل تختلف وفق اختلاف المعتقدات التي عاشتها البشرية ومنها المشاركة التي عرفت باسم الحوار مع الشعب، والتي لجأت إليها المؤسسات

الدينية، المشاركة التطوعية، والمشاركة الاندماجية، والمشاركة كمنحنى اجتماعي (أبو مسامح، 2015).

وألزمت التغييرات الكبيرة والانتقال المتسارع من حالة السكون إلى التجديد والتغيير المستمر في العديد من المؤسسات أن تتبع نظاماً قيادياً مرناً تستطيع من خلاله العمل وفق تآلف وتناغم مع التغييرات الكونية، لتجهزها لصالح خدمة الفرد والمؤسسة، والقيادة التشاركية الناجحة تدرك تماماً ما يحتاجه أفراد المؤسسة في هذا العالم المتجدد ليتناسب ظروف عملهم (العرايب، 2010).

ومفهوم التشاركية يعكس السلوك الإيجابي للأداء في المؤسسة، وتقرب المرؤوسين من قائدهم، وتزيد من ثقة المرؤوسين بأنفسهم، وترغمهم على تبادل المعرفة فيما بينهم وتبادل الخبرات، وتصويب الأخطاء بالاستفادة من تجارب الغير، والقدرة على حل المشكلات وتفاديها مستقبلاً، والتشاركية تسمح للمرؤوسين بالتعاون المشترك في صنع القرارات مراعية الجوانب العاطفية والنفسية لهم، ولتشجعهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة (تقلا، 2016).

وازداد الاهتمام بالقيادة التشاركية في منتصف القرن التاسع عشر بحيث لم يكن الظهور صدفةً، بل نتيجة وثمره لتعب وتجارب كبيرة وتطور علمي وتاريخي طويل وعريق، ليبدأ ظهوره في بريطانيا بسبب الضغط الكبير الذي كان يمارس بحق العاملين في الإدارة عام 1937م، وشرع باستخدامه في فرنسا عام 1946م، فيما طبقت ألمانيا عام 1981م، لتنتشر بعدها في معظم أنحاء العالم على الرغم الاختلاف السائد بين أنظمتها (أحمد، 2017).

أمّا في الإسلام ورد هذا المفهوم كثيراً، وحث الإسلام عليه حيث أمر الله عباده بالشورى، وهناك ونزلت سورة كاملة في القرآن الكريم جاءت باسمها، وجاء في سورة آل عمران آية تجمع أهم صفات القائد الجيد حيث قال عز وجل: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"، [آل عمران: 159]، كما حثنا الإسلام على تطبيق هذا النمط القيادي كما كان رسولنا الكريم سيدنا محمد يطبقه في الأحداث الكثيرة مع أصحابه رضوان الله عليهم، قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"، [التوبة: 105]، وهناك بعض من

مواقف تنفيذ رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام لنصوص القرآن والحديث الحائثة على العمل بالشورى، ومن ذلك ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة بدر، حين نزل عند عين ماءٍ فيها؛ بناء على مشورة أحد الصحابة، وفي معركة الخندق أخذ النبي محمد صلى الله عليه وسلم برأي سلمان الفارسي وحفر الخندق حول المدينة لحمايتها من غزو المشركين، فالإدارة في الإسلام ليست حكراً على أحد، وإنما هي إدارة تشاركية تعطي المجال للجميع بإبداء الرأي وتحقيق التعاون بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة في الإسلام متجددة تتماشى مع كل زمان ومع روح العصر، والقائد فيها متواضع يستمع للآخرين يشارك العمل في سبيل تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة والعامة (الرننيسي، 2015).

وبخصوص المشاركة ظهر اتجاهان يوضحان نطاق المشاركة وحدودها من قبل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، بحيث ظهر الاتجاه الأول (التقليدي) يقر بأن المشاركة مرهونة بنوعية القرارات أي أن القرارات الروتينية الأقل أهمية تتخذ من قبل الإدارات الدنيا أما القرارات الاستراتيجية تكون من نصيب القيادات العليا، والاتجاه الثاني (الحديث) ينص بأن المشاركة الجدية والفعالة في صنع القرارات تستلزم الأساليب الجماعية وإشراك المرؤوسين ولكن سيكون من الصعب تطبيقه علمياً، ويتطلب مالاً ووقتاً (القيسي، 2010).

وتشكل القيادة التشاركية إحدى الأنماط القيادية الحديثة المهمة لتطوير الأداء الإداري في ظل إطار الاتجاهات الحديثة للقيادة، يمارسها القادة في أعمالهم الإدارية وفي صنع قراراتهم وحل مشكلاتهم، وذلك من خلال الثقة المتبادلة إذ تساعد القائد على تحمل أعباء العمل وتفويض المرؤوسين بإنجاز البعض منها.

مفهوم القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات المعاصرة التي أثارت اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة حيث يشكل النمط القيادي التشاركي إحدى الأنماط والأساليب التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، والمشاركة هي عملية نفسية سلوكية تشجع الأفراد على سد حاجاتهم وتحقق لهم تقدير الذات وتقدير المجتمع، تقوم فلسفة هذا النمط على قيام القائد بطرح مشكلة ما تخص العمل بالمؤسسة على المرؤوسين ومناقشتها واتخاذ القرارات الجماعية اللازمة بخطوات علاجية يتم الاتفاق عليها بشكل جماعي، لذلك فهي تعبر عن إشراك

العاملين نفسياً وعاطفياً في مخططات سير العمل في المؤسسة ضمن مجموعة واحدة (Wilson, 2017).

ترتكز فكرة القيادة التشاركية على التأثير على الأعضاء داخل المؤسسة والتفاعل معهم في استثمار الجيد للموارد البشرية والمادية، وتقدير أمور العمل بما يحقق لهم الشعور بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل والانسجام به سعياً لتحقيق الأهداف (الشبل، 2019)، واهتم الأدب التربوي اهتماماً واضحاً وكبيراً بالقيادة التشاركية، بحيث لم يترك تفعيلاً وشرحاً إلا وتم عرضه لنا، فهو من المواضيع ذات العلاقة، والتأثير على الأفراد والجماعات في المؤسسات، وللقيادة التشاركية العديد من التعريفات، ذكرها العديد من الباحثين الإداريين في مؤلفاتهم، من أبرزها:

لغة: شرك/ الشركة والشركة سواء، سواء مخالطة الشريكين، يقال اشتركنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركا وشارك أحدهما الآخر (ابن منظور، 1990:53).

اصطلاحاً: عرّف كل من الشمري و اللوقان (2018) القيادة التشاركية بأنها: كل ما يقوم به الرئيس من مشاركة فعلية للمرؤوسين في الأعمال الإدارية، وذلك من خلال تفويضهم ببعض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في جو يسوده التعاون والاحترام والتخطيط الصائب، لتحقيق ما تم رسمه من الأهداف.

وقد تعددت تعريفات القيادة التشاركية مع تطور علم الإدارة، وفيما يلي عرض لمفهوم القيادة التشاركية لدى الباحثين كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): مفهوم القيادة التشاركية لدى بعض الباحثين

الباحث	مفهوم القيادة التشاركية
النوفل (2021)	مشاركة القائد لأفراد مجموعته في صنع القرار، والتخطيط السليم للمهام، وتفويضهم ببعض المهام، وإعطائهم الصلاحيات المناسبة والثقة والاحترام، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم الإبداعية للخروج بأفضل النتائج.

<p>نمط قيادي حديث مشتق من النمط الديمقراطي في القيادة، يحث على احترام الأفراد العاملين وتفويضهم بالمهام القيادية المناسبة لقدراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.</p>	<p>أبو شمالة (2020)</p>
<p>القيادة المقرونة بالنمط الديمقراطي تشمل استخدام إجراءات معينة في اتخاذ القرارات وهي السماح للعاملين بالمشاركة وإبداء آرائهم والأخذ بها بعد الإجماع عليها، واحترام أفكارهم ووجهات نظرهم.</p>	<p>الجنابي (2019)</p>

بينما عرفها درويش (2019) بأنها نمط قيادي يسعى لمنح المرؤوسين الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات والتي تزيدهم ثقة بأنفسهم ليسهم ذلك في الوصول للنتائج المرموقة بأقل وقت وجهد وتكلفة سواء كانت التكلفة مادية أم بشرية وبفاعلية أكبر.

وتعرف القيادة التشاركية إجرائياً بأنها صورة من صور الشورى والتفويض والاحترام المتبادل والتعاون، وهي إحدى الأنماط القيادية الحديثة مبدأها قائم على إعطاء المرؤوسين فرصة لمشاركة قائدهم، وتفويضهم ببعض الصلاحيات المناسبة لقدراتهم مع توفير التدريب الكاف لهم وتقديم ندوات إرشادية وتوعية للتأكيد من مدى صلاحيتهم لتحمل المسؤولية، وذلك للاستفادة مما لديهم من خبرات إبداعية تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

تقوم القيادة التشاركية على أسس متعددة، يمكن تلخيصها مما سبق فيما يلي:

طبيعة العلاقات القائمة بين القائد ومرؤوسيه قائمة على الود والاحترام والتعاون، والجو المناسب والمناخ البيئي الجيد للعمل، وتحمل المسؤوليات، وتفويض السلطة ضمن قدرات العاملين، وتوفير التدريب الكافي والتنمية المهنية والمستمرة للعاملين.

سمات القائد التشاركي

للقيادة التشاركية سمات فمن سمات القائد التشاركية كما أشار لها (دراغمة، 2021؛ Pool،

2016؛ أبو مسامح، 2015) وهي:

- القدرة على إثارة دافعية العاملين وشحن إبداعاتهم اللازمة لتحقيق أفضل النتائج المطلوبة.
 - علمه الكافي وإيمانه بدور العاملين معه وأهميتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.
 - قدرته بتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات للعاملين كل حسب مقدرته، وبشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
 - الابتعاد عن أساليب الضغط وفرض القانون والعدوانية وبسط السيطرة التي تنعكس على أداء العاملين وتسبب اضطرابات وقلق على نتائج أداءهم.
 - له القدرة على توفير المعرفة (المعلومات) وأخذها.
 - قادر على المشاركة في الأفكار والاقتراحات حتى لو كانت متعاكسة لما يفكر.
 - البشاشة، يشجع العاملين على تطوير أنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع.
- والشكل الآتي يوضح باختصار أهم سمات القائد التشاركي:



الشكل (1): يوضح باختصار لأهم سمات القائد التشاركي

خصائص القيادة التشاركية

خصائص القيادة التشاركية كما أشار لها (الحريري، 2004)، و(المحمادي، 2015)،

و(نقلا، 2016) وهي:

- حسن الإدارة والاهتمام بالوقت.
- احترام القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين.
- سهولة الاتصال والتواصل ما بين القائد والمرؤوسين.
- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- العلاقات الإنسانية تكون قائمة على الود والاحترام المتبادل بين العامل وقائده.
- تفويض السلطة للشخص المناسب والمستعد لذلك.
- إشراك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الثقة المتبادلة بين الطرفين القائد والمرؤوسين.
- احترام خصوصية الفرد.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

أهمية القيادة التشاركية

تتبع أهمية القيادة التشاركية كما أشار لها كل من (سليمان، 2017؛ الزعبي، 2012) في كونها الروح المحركة والفعالة في المؤسسة، وتعد من أهم الأنماط القيادية الحديثة والمهمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بكل حرية، وإعطاء المشاركة لجميع الأطراف باستقلالية، وتحقيق الاستجابات للمتغيرات البيئية مع بقاء الأهداف والاستمرار بها للتكيف مع التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة التشاركية وفق ما أشار لها حرب (2019) كالآتي:

أهمية القيادة التشاركية بالنسبة للقائد

تمكن القائد من خلق بيئة عمل وجو يسوده الرضا والتعاون بين المرؤوسين، وتساعد القائد على استثمار قدرات المرؤوسين في إنجاح الأهداف وتحقيقها، واستغلال قدراتهم الكامنة، وتزيد من دائرة الاتصالات والمعارف بين القائد ومرؤوسيه مع الراغبين في تقديم المساعدة في مواجهة الأزمات وتفاديها مستقبلاً.

أهمية القيادة التشاركية بالنسبة للمؤسسة

تحسن القوة الإنتاجية نحو الأفضل ليساهم الجميع في اتخاذ القرار الذي يخدم مصلحة المؤسسة وتحقيق الأهداف بأفضل النتائج، وتوسيع الاتصالات من الجميع ومعهم.

أهمية القيادة التشاركية بالنسبة للمرؤوسين في المؤسسة

تساعد القيادة التشاركية بتحقيق الرضا الوظيفي، وتحمل المسؤولية والاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، وحرص المرؤوسين على إنهاء عملهم دون ملل أو كلال، وزيادة التزامهم بتحقيق متطلبات عملهم، وحرصهم والتزامهم بمواعيد العمل وتقليل معدلات الغياب، وتحسن من طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجموعة في المؤسسة ليشعر كل فرد أنه جزء مهم وأساسي في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه.

وبناءً على ما سبق ذكره يتضح لنا أهمية القيادة التشاركية ودورها في المؤسسات العامة ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، والتي تستحق دائماً التجديد والتطوير المستمر، وتعزيز جودتها للوصول لأعلى مراتب الرقي والنجاح والتميز.

أهداف القيادة التشاركية

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تسهم في نجاح العملية التعليمية والرقي بها إلى أعلى درجات التميز، ولهذا النمط القيادي العديد من الأهداف، ذكرها غير ما واحد من الباحثين، وفيما يلي بيان لأهم أهدافها كما عرضه كل من (العرايبي، 2010؛ القيسي، 2010؛ الحريري، 2008؛ المحمادي، 2015، الشمري، 2021) إلى الآتي:

- إعطاء الفرصة للمرؤوسين بطرح أفكارهم والتعبير عن آراءهم والإسهام بمقترحات جديدة تزيد من رفع الروح المعنوية وتحسن العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- يدفع المرؤوسين للمشاركة في صنع القرار وتحسين اختيار القرارات الصائبة بسبب الاستفادة من أصحاب الخبرة والتجارب أصحاب العقول النيرة في اختيار البدائل.
- يقود القائد و المرؤوسين إلى الخروج بنتائج إيجابية عالية ومرضية.
- كما تهدف القيادة التشاركية في إشراك المرؤوسين في صنع القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن هذه الأهداف التي تم ذكرها سابقاً تنصب في صالح المرؤوسين والمحيطين بالقائد لتشجعهم وتدفعهم للعمل بكل صدق وإخلاص وبذل، وتحفيزهم إلى الاستماع لآراء الآخرين والاستفادة من تجاربهم؛ لئلا يتم الوقوع بالأخطاء نفسها، وذلك لشعورهم بأن القائد في مؤسستهم يبادلهم مشاعر الاحترام والود والتفاهم والألفة، ويوفر لهم

سبل النجاح، فمثل هذه الأنماط الحديثة تحسن من بيئة التعلم، وتحقق كثيراً من النتائج المرغوبة.

النظريات المفسرة للقيادة التشاركية

هنالك العديد من النظريات المفسرة لمفهوم القيادة بشكل عام كما تم طرحها سابقاً ليكون التفسير مبنياً على أسس خاصة بالقائد ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، كما يوجد نظريات أخرى مفسرة للقيادة التشاركية والتي سيتم عرض أهمها:

- النظرية السلوكية

تسعى النظرية السلوكية إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد فهو لم يعد صالحاً لتفسير القيادة الفعالة فقط لتتوجه أنظاره حول القائد بأنه لا يولد قائد وإنما ينمو على ذلك، لتركز هذه النظرية على أعمال القائد أكثر من تركيزها على صفاته الشخصية، والنظرية السلوكية تناولت نظريات فرعية من أهمها كما أشار (العجارمة، 2012):

- نظرية (Y) and (x): وهما نظريتان تركزان حول الدوافع البشرية، تم تطويرها من قبل وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة، إذ تفرض الإدارة نظرية (x) بأن العامل بطبيعته كسول يتجنب العمل، وظهورهم فيه قليل من الاندفاع نحو العمل بسبب غياب برامج التحفيز، وفي نظرية (Y) تفرض الإدارة العامل طموح يتحلى بضبط النفس، يعتمد على نفسه، ولديه القدرة على حل المشكلات، قادر على تحمل المسؤوليات في سبيل تحقيق الأهداف.
- نظرية ليكرت في القيادة تتكون هذه النظرية من المتسلط الاستقلالي، ويكون فيها القائد متسلطاً يلزم مرؤوسيه العمل ويتخذ القرارات وحده، والمتسلط النفعي ويقصد به من يتخذ القرارات بعد محاورته لمرؤوسيه.

- نظرية الشبكة الإدارية

تعكس هذه النظرية واقع اهتمام القائد بالإنتاج وواقع الاهتمام بالأفراد، وتصنف هذه النظرية لعدة أصناف كما أشار لها كل من (العجمي، 2008؛ العجارمة، 2012):

- النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة: ومن منطلق اسمه يعكس هذا النمط نسبة اهتمام القائد بالمرؤوسين أو بالإنتاج على حد سواء النتيجة سلبية.
- النمط (1/9) الإدارة العلمية السلطوية: يسعى هذا النمط للاهتمام بالإنتاج على صالح حساب مصلحة المرؤوسين ليزداد التركيز على الإنتاج دون الاهتمام بمصلحة المرؤوسين.
- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة: يتأرجح القادة في هذا النمط ما بين النمط الاجتماعي والنمط السلطوي ليتبع القائد أسلوب منتصف الطريق.
- النمط (9/9) الإدارة الجماعية إدارة الفريق: يؤمن القائد في هذا النموذج بضرورة الاهتمام بالمرؤوسين والإنتاج معاً لإيمانهم الجازم بأهمية العمل الجماعي الذي يشكل أساس وركيزة مهمة لتحقيق الأهداف التي يُطمح تحقيقها.

- النظرية الوظيفية

وهي من ضمن النظريات المهمة بالعمل وجهود المرؤوسين والتي تساعدهم للوصول لأهدافهم، هذه النظرية تركز على الأعمال المساهمة في تحريك الجماعة نحو الأفضل، وزيادة التفاعل بين أفراد الفريق الواحد، وغرس الثقة المتبادلة بينهم، وتصلح هذه النظرية لاختيار القادة في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (العجمي، 2008).

- النظرية التفاعلية

تركز هذه النظرية على متغيرات رئيسية لتتفاعل معاً مع بعضها في العملية القيادية وفي جميع الظروف المحيطة بالأفراد ليكون التفاعل بين القائد والجماعة، والعلاقات القائمة بينهم، والمواقف من حيث ظروفها وطبيعتها لتتفاعل جميع هذه المتغيرات مع جميع الظروف سواء كانت مادية، وظيفية، اجتماعية فهي تشجع العمل مع الأفراد وليس السيطرة عليهم (العجمي، 2010).

بعد عرض النظريات السابقة وجد أن تركيزها واهتمامها مركز على دراسة سلوك القياديين، وجهودهم أثناء العمل، فهي تسلط الضوء على القائد بأنه لا يولد قائد وإنما بالعلم والعمل والاجتهاد أكثر ينمو على ذلك، وتدعم هذه النظريات المرؤوسين نحو المساهمة في

تحريك العمل الجماعي نحو الأفضل وزيادة التفاعل بين أفراد الفريق الواحد، وتبادل الخبرات وغرس الثقة المتبادلة بينهم.

محاور القيادة التشاركية

- المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار

اختلف دور القائد وتطور في وقتنا الحاضر من الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عمله في المؤسسة إلى دور أوسع وأشمل، وذلك بإشراك المرؤوسين في صنع القرارات والمشاركة في الندوات والاجتماعات المهمة للمؤسسة، والسعي نحو تحديد السمات القيادية عند المرؤوسين والعمل على تنميتها والاستفادة منها مستقبلاً في وضع الخطط والمشاركة في صنع القرارات، وتمثل عملية اتخاذ القرار جزءاً مهماً وجوهرياً من حياة العاملين سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، والقرار الأفضل هو المختار من بين عدة بدائل، وتوضع القرارات من فرد أو مجموعة من الأفراد وتنطوي عملية الاختيار وتحديد القرار على عناصر منها التحليل وتحديد المشكلة بدقة، والتخطيط، والاختبار والتقييم واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها خلال فترة التنفيذ، إذ نقصد بها اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة إدارية ما بحيث يكون البديل المختار قادر على التعامل مع الاكتشافات الجديدة (الرويثي، 2018).

وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار بالعمل الفكري والموضعي الهادف لاختيار الحل الأنسب لمتخذ القرار، وذلك باستخدام المعايير الخادمة لذلك، وتوفير حقائق وبيانات إحصائية تتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات، يقوم المدير بإشراك مرؤوسيه في عملية صنع القرار ومناقشتهم للمقترحات قبل اتخاذ القرار لضمان إلزام المرؤوسين بتنفيذها (الجهني والبادي، 2020).

ويلجأ القادة عادة للمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول لقائمة واضحة من الاختيارات المطروحة من الأفراد العاملين وتحديد الأفضل من بينها وتحويل هذا القرار للعمل، فالمشاركة في اتخاذ القرار تعكس العديد من الإيجابيات على أداء العاملين وبشعورهم بالمكانة والأهمية، وزيادة كفاءتهم في الأداء وتقبلهم لعمليات التغيير وسهولة إرشادهم، كما تسهم في إلزامهم نفسياً نحو العمل على الإنجاز وإنجاح ذلك القرار.

ويشير العديد من الكتاب بأنه من الصواب توسيع دائرة المشاركة في تحقيق العديد من المجالات وصنع القرارات مع عدم تركيزه في يد فئة محددة لأنها تمد القياديين بالمعلومات

الشاملة والحديثة في نفس الوقت وكما تجعل كل فرد مشارك أكثر اهتماماً بالموضوع ما دام القرار المتخذ تتدور به، ليكسبه مزيداً من الخبرة وتنمية وثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

- المحور الثاني: تفويض الصلاحيات

من خلالها يفوض القائد الإداري المرؤوسين بعض مهامه ليساعدهم على إنجاز أعمالهم مع بقاء مسؤوليته عن تلك المهام المفوضة، بحيث تفوض لهم السلطات وفقاً لمسؤولياتهم، ومن خلالها تسحب الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهل القائد، حتى يتفرغ للأعمال الأهم، وتشكل عملية تفويض السلطة من أهم العمليات في القيادة، ويقصد بتفويض الصلاحيات سعي القائد الإداري جاهداً لتحديد مسؤوليات المرؤوسين وتكليفهم ببعض الصلاحيات المناسبة لتخصصاتهم ضمن طاقاتهم لإنجازها على أكمل وجه، وهذا لا يعني تنازل القائد عن مهامه، وإنما تعني منح الأفراد العاملين المشاركة في العمل ضمن حدود معينة، ويمكن للقائد استرداد حق التفويض في أي وقت وجد فيه تقصير للمرؤوسين عن تحمل المسؤوليات (سليمان، 2017).

فمن فوائد التفويض التطوير والابتكار وشعور المرؤوس بالثقة بنفسه واثبات قدراته بالقيام بالأعمال المكلفين بها، وكما يزداد الوقت الحر للقائد بتوليئه القيام بالمهام الإدارية الأكثر أهمية وشكل أكثر تركيزاً وإبداعاً، ويسهم التفويض على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المحور الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية

هي جوهر العمل الإداري فهي عملية دينامية؛ لكونها علاقة متغيرة ومتطورة، وتبرز أهميتها من اهتمامها بحقوق المرؤوسين وحاجاتهم، وتحقيقها التآلف والاندماج بينهم وبين التنظيم، مما دفعهم نحو العمل الجماعي (حرب، 2019).

على الرغم من تعدد التعريفات الإنسانية واختلاف وجهات النظر تجاه هذا المفهوم؛ فإنه ينصب اهتمامه بالعنصر البشري، مراعيًا حاجاتهم، واهتماماتهم والاستفادة من المخزون المعرفي لديهم، ويسعى لاستثمار قدراتهم وإشراكهم بالعمل سعياً لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتعتمد العلاقات الإنسانية على تنشيط الواقع النفسي للمرؤوسين داخل المؤسسة، والتوفيق بين إرضاء المصالح البشرية الإنسانية للمرؤوسين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (الشمري، واللوكان، 2018).

ويمكن وصف العلاقات الإنسانية بأنها لب العمل الإداري، لولاها لما تحققت الأهداف المرسومة، حيث يشير هذا مفهوم العلاقات الإنسانية للطريقة السائدة في التعامل بين القائد ومرؤوسيه، فمن دونها تفقد المؤسسة قدرتها على تحقيق الأهداف، وتشكل هذه العلاقة أداة ربط بين ميول الأفراد واتجاهاتهم، سواء كانت مادية أم معنوية، وتشمل أهمية هذا البعد القيادي في ضرورة تحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، والمساعدة في تحقيق نجاح المؤسسات الخاصة ولا سيما التعليمية منها، وحاجات المرؤوسين فيها، وكما تسهم في إضفاء الصفة الاجتماعية والرسمية على المؤسسة، ودورها في تحسين العلاقات ما بين المرؤوسين وقاداتهم (الشمري واللوكان، 2018).

واتصاف المدير لضمان طريق النجاح للمرؤوسين فمن واجباته الاجتماعية توجيه الحياة الاجتماعية في المؤسسة وتشجيع المرؤوسين للعمل من خلال الترغيب وليس بالإكراه ويعتمد ذلك على الاحترام المتبادل بينهم.

المحور الرابع: تحسين الأداء

تعود بداية الاهتمام بتحسين الأداء وتطويره إلى فردريك تايلور الذي تكلم عنه في نظرية الإدارة العلمية، حيث دعا فيها إلى ضرورة إتباع أساليب حديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والاستفادة من الأساليب العلمية المتطورة في إدارة المؤسسات، ويؤكد تايلور بأن قياس المهام الذي يقوم به العاملون يساعد بتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين الأداء، والاستفادة من الأخطاء السابقة وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، كما نبه على ضرورة الاهتمام بوضع الفرد المناسب، في المكان المناسب أي اختيار الفرد المناسب للعمل ضمن تخصصه وقدراته، والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، إذ يعرف بالعملية المتكاملة والقائمة على خطة شاملة تتم وفق برامج محددة في أولوياتها، وفيها تستخدم جميع الموارد المتاحة لتحسن المخرجات وتحقق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة صحيحة (معمرى، 2019).

تساعد عملية تحسين الأداء على تحقيق هدف المؤسسة وذلك بالاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة وعملية وإنسانية، كما يهدف تحسين الأداء إلى تلبية حاجات العاملين، فهي تشكل عملية مستمرة لأنها مرتبطة بالتغيرات وعمليات التطوير المستمرة معمرى (2019).

تساعد عملية تحسين الأداء على تحقيق هدف المؤسسة وذلك بالاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة وعملية وإنسانية، كما يهدف تحسين الأداء إلى تلبية حاجات العاملين، فهي تشكل عملية مستمرة لأنها مرتبطة بالتغيرات وعمليات التطوير المستمرة وتشمل جوانب عديدة الإنسانية، والتنظيمية، والبيئية، الثقافية.

- المحور الخامس: التحفيز والتشجيع

يعني تشجيع العاملين نحو العمل وتحقيق الأهداف وتقديم لهم المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، وإثارة اهتمامهم بشكل أكبر لزيادة دافعيتهم نحو العمل (دراغمة، 2021).

والتحفيز يقصد به تشجيع العاملين وإثارتهم، وذلك بتوفير كل ما سيلزمهم من احتياجات وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بأدائهم (الرفاعي، 2009).

- المحور السادس: العمل بروح الفريق الواحد

ويقصد بها العمل ضمن مجموعة من العاملين معاً داخل المؤسسة ليتولد لديهم الأفكار والقرارات الأنسب التي تدفع إلى التقدم نحو الأفضل، والخروج بنتائج مميزة، ويعتمد نجاح هذا البعد على تشجيع العاملين وتقديم التوجيهات اللازمة لهم لتقدير المشكلات ومواجهتها والتصدي لكل المعوقات، والعمل معاً بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف (دراغمة، 2021).

وتتمثل أهمية العمل ضمن فريق واحد في تحسين توزيع المهام بشكل دقيق لكل فرد مع تحديد الزمن اللازم لكل مهمة، كما يُساعد هذا البعد على تطوير الأعمال بمقابلتها للمشكلات الطارئة بشكل جيد ومخطط له (الأغا، 2004).

ومن خلا العمل ضمن فريق واحد يساعد في سير العاملين ضمن مسار ونظام مترابط هدفهم مشترك يتميز هذا النمط بتبادل المعرفة بين أفراد المجموعة، والدفاع المشترك عن أعضاء الفريق وقراراتهم، ودافعيتهم نحو العمل عالية، ورقابتهم لأنفسهم فهم ليسوا بحاجة لمراقبة خارجية.

معيقات تطبيق القيادة التشاركية

يمر نمط القيادة التشاركية بالعديد من المعيقات رغم وجود مزايا كثيرة تميزه بصفات تجعل القادة أكثر إقبالاً على تطبيقه في مؤسساتهم التربوية، لتحول هذه المعيقات دون تطبيق هذا النمط بشكل جيد، فحدود المشاركة من قبل المرؤوسين تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب حجم المعيقات التي تعرقل حركة العمل (سليمان، 2017).

وقد أشار عددٌ من الباحثين إلى أهم المعيقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة التشاركية بشكلها الصحيح منهم (المحمادي، 2015؛ أبو عطية، 2013) وهي:

- المعيقات المؤسسية: تتشكل هذه المعيقات وتتبع من الثقافة العامة للمؤسسة، إذا كانت هذه القيم تجعل من المرؤوسين مجرد عاملين مأمورين والخطر يهدد أعمالهم بسبب الإحباط التدريجي والمستمر على أداءهم، وإذا كانت رؤية المؤسسة للمرؤوس بأنه كثير السؤال والتشكي والناقد، والصانع للمشكلات ليوفر مناخ عمل منفتح لذلك، فلا بد من تفكك الثقافات السائدة السلبية واستبدالها بثقافات إيجابية تساعد على دعم الإدارة التشاركية.
 - معيقات نابعة من القادة أنفسهم: ويكون سبب هذه المعيقات تمسك القادة بالسلطة، وتفكيرهم بمصالحهم الشخصية واعتقادهم بأن تفويض السلطة سيفقدتهم مصالحهم.
 - معيقات نابعة من المرؤوسين: والسبب يكون بعدم وجود خبراء وأصحاب الكفاءة العالية والمتخصصين في إدارة المؤسسة، وعدم رغبة بعض المرؤوسين بتحمل المسؤولية، وضعف الرقابة عليهم.
- ومن وجهة نظر الباحثة تختلف المعيقات التي تواجه نمط القيادة التشاركية وفقاً لاختلاف الإمكانيات والمعطيات، وبذلك يمكن تصنيف المعيقات إلى معيقات فكرية، ومادية، وبشرية تضمن كل من المرؤوسين والقادة.

ثانياً: التمكين الإداري

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تطورات وضغوطات كبيرة في شتى الميادين بما فيها التطور الواضح في علم القيادة والإدارة الحديثة، أجبر هذا التقدم المؤسسات والمجتمعات المعاصرة على الاهتمام والتركيز في الموارد البشرية اهتماماً يتطلب تبني العديد من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، وقيادة قادرة على تشجيع وتدريب وتحفيز الأفراد العاملين، وتفويضهم ببعض المهام مع توفير الجو والمناخ الملائم للعمل، ليزرع روح الثقة بأنفسهم وينمي إحساسهم بالمسؤولية، فمن بين هذه المداخل مدخل التمكين لما لهذا المفهوم من أهمية ودور مساهم في تحسين المهام الوظيفية وزيادة الرضا الوظيفي، والكفاءة والفاعلية للمؤسسة التي يعمل بها، فأسس الإدارية السليمة مهمة لنجاح أي مؤسسة، ويتطلب قدرات عالية وجهود وتعاون مشترك بين القائد ومرؤوسيه.

ظهر التمكين مصطلحاً جديداً في المؤسسات وعلم الإدارة، وترجع جذوره لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ليشكل فلسفة إدارية حديثة منذ بداية الثمانينات، وتطور أكثر ليشهد شيوعاً وانتشاراً أكبر في فترة التسعينيات، وشهد هذا المفهوم اهتماماً كبيراً لممارسي الإدارة ومفكريها من خلال كتاباتهم وبحوثهم المستمرة حول هذا الموضوع لمدى ارتباطه بنجاح المؤسسات التي تتبنى تطبيقه، ولدوره الفعّال في بث روح المبادرة والابتكار في نفوس العاملين، ويشكل التمكين مفهوماً من ضمن المفاهيم التي غزت الساحة الإدارية، والذي يعتمد على إقامة جسور الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومشاركته في اتخاذ القرار وكسر الحواجز الإدارية بينهم (دراغمة، 2021).

وورد ذكر مفهوم التمكين في مواقع متعددة من القرآن الكريم، إذ كشفت عنه ست عشرة آية منه، وجاء بصيغ لغوية مختلفة في اثنتي عشرة سورة، وسبع عشرة كلمة، منها: (مكناهم، مكناكم، أمكن منهم، مكين، مكنى، يمكن، تمكنن)، وجاء هذا التعداد لإعطاء الأفراد السلطة وجعلهم خلفاء الله في الأرض مسئولين عن رعاية الناس، فكلمة التمكين جاءت بمعنى السلطان، حيث أخبر تعالى عن ذي القرنين أنه آتاه ملكاً عظيماً في قوله تعالى "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" [سورة الكهف: 48، وجاء مفهوم التمكين بمعنى المنزلة عند السلطان، قال تعالى مخبراً عن يوسف: " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" أي جعلناه في مكانة

رفيعة عند عزيز مصر، وجاء التمكين بمعنى الهيئة في قوله تعالى في شأن يوسف عليه السلام " قَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّجِدَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" [سورة يوسف: 24 أي تهيئة يوسف عليه السلام لتمكينه في الأرض، فأدارها وحسن التصرف فيها، وحل الأزمات بكل جدارة، في تلك الفترة؛ لينصب هذا في ما يقرره الأدياء بالموازنة بين الصلاحيات في تسهيل الأعمال وتسييرها (برني، 2015).

فظهر فكرة التمكين لم تكن بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقات مع الأفراد وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وخارجها، وبدأ التدرج في تطوير مفاهيم ونظريات الفكر الإداري مع تطور فكر الفلاسفة والمفكرين الأكاديميين في علم الإدارة، وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ترتبط بمفهوم التمكين المعاصر بشكل مباشر أو غير مباشر (الوادي، 2011).

مفهوم التمكين الإداري

يوجد العديد من التعاريف التي أشارت لمفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة قائمة على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وعرف العديد من المختصين في هذا المجال التمكين الإداري كلاً حسب وجهة نظره، فقبل عرض أهم هذه التعاريف لابد من تعريف التمكين لغة واصطلاحاً وهي كالآتي:

التمكين لغةً: مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن أي أصبح له مكانة، والتمكين القدرة على فعل الشيء أي الاستطاعة (ابن منظور، 1999).

والتمكين اصطلاحاً: هو منهج قائم على منح الأفراد العاملين صلاحيات أكبر في وظائفهم المحددة، ومنحهم حرية المشاركة مع الرؤساء وأعضاء المؤسسة الآخرون في عملية اتخاذ القرار (العطاني والسويدي، 2013).

وفي ما يلي عرض لجزء من مفاهيم التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين في العديد من التخصصات بما فيها علم الإدارة التربوية وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): مفهوم التمكين الإداري لدى بعض الباحثين

مفهوم التمكين الإداري	الباحث
قدرة إدارة المؤسسات منح العاملين لديها صلاحيات في أداء مهامهم، ليورد ذلك نتائج إيجابية على سلوك العاملين وشعورهم بالاحترام الذاتي والأداء الفعّال والتقدم في العمل.	(هزايمة والحرافشة، 2021)
كل ما يكتسبه العامل من خلال عمله من قوة وزيادة في الثقة في النفس، ليؤثر ذلك إيجاباً على ولائهم وتحملهم للمسؤولية والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم خلال عملهم، والقدرة على حسن التصرف لتحسين الأنشطة والتفاعل مع العمل لإشباع متطلبات العملاء الأساسية في مختلف المجالات وتحقيق أهداف المؤسسة.	(سليمان، 2021)
منح السلطات العليا في المؤسسة المسؤولية، والثقة التامة بالعاملين لإنجاز مهامهم، وتفويضهم لاتخاذ القرارات مع توفير البيئة والأنظمة الملائمة والداعمة لتمكينهم، وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يدفعهم للعمل أكثر، وبناء فرق عمل ذو سلطة إدارية ناجحة قادرة على أداء المهام بكل إخلاص ونجاح.	(رسمي وشعلان، 2020)
هي عملية منح الصلاحيات للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع العمل الجماعي، وإعطائهم الاستقلالية التي تهتم في زيادة فاعلية المؤسسة.	(ملحوس وجديدي، 2020)

وعرفت سارة (2021) التمكين الإداري بأنه استراتيجية إدارية تهدف إلى إشراك العاملين قياداتهم في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وتنمية القدرات الإدارية لديهم لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.

وتعرف التمكين الإداري بأنه عملية منح رؤساء مؤسسات التعليم العالي مرؤوسيهـم للسلطات الأوسع، والصلاحيات في صنع القرارات التي تتعلق بعملية التعليم والرقابة والمحاسبة (المسائلة)، وتحمل للمسؤوليات ومدى قدرتهم على اتخاذ القرار فيما يتعلق في عملهم، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتطوير شخصية العاملين وتنمية سلوكهم الإبداعي مع توفير بيئة مناسبة للعمل.

وبعد طرح عدد من التعاريف للتمكين الإداري، تبين أنّها – على اختلافها- تجمع على أن التمكين الإداري للعاملين على تنوع تخصصاتهم في المؤسسات – يشجعهم على الاستقلالية، وقدراتهم ومهاراتهم على مواجهة مشكلاتهم وحلها وقت الأزمات، ليجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات وبالاعتماد على أنفسهم وأقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم، ليعطيهم ذلك السلطات الأوسع والكافية في مجال الخدمة التعليمية، فلا بد من تلخيص لأهم الملامح والقواسم المشتركة بين المفاهيم التي تم استعراضها سابقاً، ومفاهيم أخرى لم يرد ذكرها؛ نظراً لتشابهها.

وفيما يلي تلخيص لأهم نقاط التوافق والاختلاف كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (2): القواسم المشتركة بين مفاهيم التمكين الإداري

شروط تحقيق التمكين الإداري

اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على أهم الشروط الأساسية المحققة للتمكين الإداري من وجهة نظرهم وأهمها كما أشار لها (شتاحة، 2013؛ شريفي، 2020):

المساهمة في توفير التدريب الكافي للأفراد العاملين، والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه، وثقة القائد في الأفراد العاملين في مؤسسته، وجود القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير، دراسة هيكلية نظم الحوافز والمكافآت، ومنحها لمن يستحقها.

أهمية التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري برنامج مساهم بعملية التغيير، وطرح الأفكار الجديدة الذي تسبقه برامج عديدة تساعد على تهيئة المناخ المناسب للعمل، فلا يمكن اعتباره حلاً سحرياً وقطعياً سريع الدور، ولكنه عاملاً مهماً وأساسياً لكشف القدرات والطاقات الإبداعية الكامنة، وإطلاقها لدى الأفراد العاملين لتقديم أفضل ما لديهم في ظل التقدم التكنولوجي والتقني الحاصل في المؤسسات وفي البيئة المحيطة بها، ودوره في زيادة فهم العامل لأهم الأدوار المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الكفاءة الذاتية، والإبداع والتميز في إنجاز المهام(سارة، 2021).

وتكمن أهمية التمكين الإداري كما أشار لها كل من(شريفي، 2020؛ المصري، 2015؛ شقورة، 2015) فيما يلي:

مساهمة الأفراد العاملين وانخراطهم في صنع القرار واتخاذهم، والاعتماد على أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة والتقليل من الاعتماد على الهيكل الهرمي، واستغلال الموارد البشرية والأدوات التكنولوجية بشكل سليم، مما يؤدي إلى توفير المال، والجهد، والوقت، والخروج بنتائج أكثر فعالية، ويدعم ويشجع التعليم المستمر الخالي من الأخطاء، والمحافظة على الخبرات، وينمي فرص الابتكار والإبداع، وإطلاق العنان لأصحاب القدرات الكامنة، ويساعد العاملين من اتخاذ القرار الدقيق بسرعة عالية ودقيقة، ويقلل نسب الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع، وشعور الأفراد العاملين بالإيجابية والاعتزاز بالذات والفخر مما يزيد من معدلات الإنتاج، ويسهم في خلق التعاون والثقة بين المستويات الإدارية.

محاوَر التمكن الإداري

تختلف وتتعدد محاور التمكين الإداري في الدراسات والأبحاث العلمية وفقاً لاختلاف المؤسسات والوظائف، واختلاف المؤهلات وطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون فيها، وقد أشار العديد من الباحثين في دراساتهم إلى محاور التمكين، وفيما يلي ذكرٌ لأهمها كما جاءت عند (عبد النعيم، 2021: 45) بحيث أشار إلى خمسة محاور وهي:

- تفويض السلطة
- تشكيل فرق العمل
- التدريب المستمر
- الاتصال الفعّال
- التحفيز

أما (دراغمة، 2021: 19) ذكر في دراسته خمسة محاور للتمكين وهي:

- تفويض السلطة
- فرق العمل
- التدريب
- التحفيز
- الاتصال الفعّال

بينما أشار (رسمي وشعلان، 2020: 37) إلى خمسة محاور وهي:

- تفويض السلطة
- التعليم والتدريب
- فريق العمل
- الاتصال الفعّال
- تحفيز العمال

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ووفقاً للإطار النظري للدراسة الحالية اعتمدت الباحثة للتمكين الإداري خمسة محاور وهي (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، كفاءة

العاملين، بناء الثقة، فرق العمل)، وذلك لتوافقها مع طبيعة الدراسة والتي تتعلق بطبيعة العمل وبيئته في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد الآتية:

- الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بالاتصال العملية التي تتعدد فيها طرق الارتباط بالآخرين لنقل المعلومات والأفكار عبر وسائل اتصال متعددة وحديثة تساعد على التواصل المستمر بين القائد ومرؤوسيه من خلال أجهزة الحاسوب والإنترنت، بحيث تترك خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين العاملين ومشاركتهم لتمكينهم في العمل، ليشكل هذا البعد المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، وهو أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، فسرعة انتقال المعرفة وتوفرها في الوقت المناسب يساعد العاملين على اتخاذ القرار المناسب، ويزيد من تمكنهم في أداء مهامهم بصورة أكثر فعالية وكفاءة(الملفوح، 2016).

كما تشكل عملية عرض المعلومات المهمة واللازمة والحساسة للعاملين حول مواضيع خاصة بأعمالهم داخل المؤسسة وحول فرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية جداً وصحيحة لبرنامج تمكين العاملين(فرحي، 2017).

- التدريب: هو نشاط خاص يكتسب الفرد العامل منه مهارة ومعرفة لإنجاز عمل ما، فهو يفتح الآفاق وفرص العمل للترقية سواء داخل المؤسسة أم خارجها، فهو نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين، ويشكل بعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد العاملين وتطوير أدائهم، ويشكل أفضل الأساليب لتطوير شخصية العامل، ويتطلب تمكين العاملين توفير التدريب المستمر لتعلم مهارات جديدة وخبرات لازمة خاصة في ظل التطورات السريعة في جميع المجالات والمهن (بو غليظة، 2014).

- كفاءة العاملين: فهي أحد أهم محاور التمكين الإداري وأحد دعائمها، ويقصد به اعتقاد الأفراد العاملين بامتلاكهم للمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ليصبح الفرد أكثر تحملاً للمسؤوليات، وتزداد الصلاحيات لديه، وحتى يستطيع الفرد إنجاز هذه المهام لا بد من توفر عنصر الثقة بالنفس في القدرة على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات(القحطاني، 2013).

- بناء الثقة: تشكل الثقة مقوماً جوهرياً ومهماً من مقومات التمكين، وهو مفهوم يعبر عن مدى استعداد الفرد العامل للعمل ومدى قدرته على الاعتماد على نفسه، وبوجود الثقة يتولد شعور ايجابي متبادل بين المسئول والعاملين لديه، كما تعرف بمدى استعداد الفرد العامل

للتعامل مع زملائه الآخرين مؤمناً بكفاءتهم، وخبرتهم، وصدقهم، واهتمامهم بمصلحته، فثقة الأفراد العاملين في قائدهم هي دليل على تميزه ونجاحه، وتتكون الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين والوقوف إلى جانبهم في السراء والضراء، ومشاركتهم في حل مشكلاتهم، والثقة تبنى كالبناء من خلال التواصل الدائم والعلاقة القائمة على النفع والاهتمام، بحيث تقود ثقة القائد مرؤوسيه لتركيز الجهود أثناء العمل بدلاً من تبرير كل خطوة يقوم بها (دراغمة، 2021).

- فرق العمل: تعد فرق العمل جزءاً أساسياً من عملية التمكين للعاملين، وهي إحدى الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في تحقيق أهدافها المشتركة، فمن المهم جداً إعادة المؤسسة لتصاميم عملها برسم خطط عمل قائمة على العمل بروح الفريق الواحد ذوي التفكير المشترك، بعيداً عن الأنانية، فالعمل ضمن فريق يشكل للعاملين إدراكاً بأنهم قادرون على إبداء الرأي بشكل أكثر تفهماً ووعياً (عبد النعيم، 2021).

النظريات المفسرة للتمكين الإداري

بعد تبلور فكرة التمكين الإداري، انتقل فكر الباحثين التربويين في تركيز بحوثهم على الجوانب الإنسانية في بيئة العمل بهدف زيادة الكفاءة والإنتاج، وليس بهدف تلبية رغبات وحل مشاكل العاملين، وكان ذلك في عام 1920 من ثم بدأت نظريات أخرى بالظهور وتركز على الجانب المعنوي للإنسان مثل حريته في المشاركة واحترامه، ومن تلك النظريات ما أشار له (حسين، 2011؛ بن شعبان، 2018):

- دراسات "هو ثورن" وحركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الدراسات على دراسة العوامل المادية على مستوى الإنتاجية كظروف الطبيعة لبيئة العمل، ومستوى الإضاءة، والنظافة، والتهوية، ومن ثم بدأ الاتجاه من غير قصد للاهتمام بالعوامل الإنسانية، وأهمية التعاون التي بالنهاية تقود لنتائج إيجابية ومرضية وزيادة في الإنتاجية.

- نظرية الحاجات "الماسلو": اهتمت هذه النظرية وركزت على القضايا المنفصلة بمشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ، وتفويض الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات وتوسيع نطاق العمل.

- نظرية النظم: تهتم هذه النظرية بإنجاز أهداف المؤسسة ككل، وذلك بالتعاون والعمل المشترك وتبادل الأفكار والتنسيق من خلال فريق قادر على المساهمة الفاعلة.

- النظرية الظرفية: تدعو هذه النظرية للتكيف مع المتغيرات البيئية أو الظرفية التي تتعرض لها المؤسسة أثناء انجاز الأعمال، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.
- النظرية الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس: تنظر هذه النظرية للفرد العامل داخل المؤسسة بأنه عاقل، وناجح إذ يمكن انجاز عمله بإبداع قادر على تحمل المسؤوليات، لا يحتاج لتوجيه وإشراف بل من المهم توسيع صلاحياته ومنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.
- الجودة الشاملة: ويقصد بها نظام متكامل وشامل يسعى للخروج بنتائج وتحقيق للأهداف بشكل جماعي ضمن فريق واحد، وذلك ضمن جهود وتعاون مشتركة بين القيادة في الإدارة مع المرؤوسين في جميع الأنشطة إذ يسعى من خلالها العاملون لإتقان عملهم والخروج بالمعايير المناسبة المطابقة للشروط المطلوبة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي.

معوقات تطبيق التمكين الإداري

أشار كل من (سارة، 2021؛ شريفي، 2020؛ الزالمي، 2015) أنه ليس من السهل إتمام عملية تطبيق برنامج التمكين الإداري، فهو ليس اختياراً سهلاً كما أشار له العديد من الباحثين، بل هو اختيار يتطلب نجاحه تضامناً للجهود وتقليلاً من نسب المشكلات التي قد تواجههم، والتي تحد من قدرتها على تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- تخوف القياديين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها في ظل غياب التمكين.
- صد القياديين والمرؤوسين ومقاومتهم أنفسهم للتغيير، وللأفكار الإبداعية الجديدة.
- تصعب المرؤوسين وخوفهم من تحمل المسؤولية.
- عدم توفر بيئة عمل، وظروف تنظيمية ملائمة لتطبيق برنامج تمكين العاملين..
- تخلف السياسات الإدارية (البيروقراطية السلبية).

ثالثاً: الرضا الوظيفي

المقدمة

يشكل موضوع الرضا الوظيفي من ضمن المواضيع المهمة المتعلقة بالعاملين في المؤسسات، ومن أكثر المتغيرات المستخدمة والأكثر شيوعاً، والتي نالت اهتمام العديد من المختصين في بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي وشغلت بالهم، وذلك لأن جزءاً كبيراً من حياة الفرد ووقته يقضى في ميدان العمل، ونظراً لارتباطه بأهم مورد وأكبر دعامة رئيسة من دعائم المؤسسة وهو المورد البشري المساهم في نجاح وتحقيق أهداف هذه المؤسسة، كما يكشف الرضا الوظيفي عن الاتجاهات والمشاعر التي تسيطر على نفسية الأفراد العاملين من خلال تأديتهم لعملهم لما له من دور هام في حياتهم الشخصية والمهنية، والتي تنعكس على تصرفاتهم مع الآخرين وإسهامها في زيادة نسبة الفائدة والإنتاجية في المؤسسة.

ويستحق موضوع الرضا الوظيفي البحث والدراسة من فترة لأخرى من مشرفي الإدارات والقادة الإداريين والتربويين، والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، سعياً لتنمية العلاقات بين المؤسسة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وسعياً لتنمية القوة الإبداعية لدى الأفراد العاملين، وخاصة المتخصصين من ذوي المهارات والتخصصات الفنية (شيخ، 2020).

فجميع المؤسسات بما فيها التعليمية أو الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية تركز على عنصر الرضا الوظيفي من منطلق أن القوى البشرية العاملة تشكل حجر أساس لأي مؤسسة، لينعكس ذلك على مخرجات العمل والتي ستعود بالإيجابية والزيادة في جودة العمل مهما كانت طبيعة الخدمات، وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة من العمليات الإدارية (Shekhawat, 2016).

وتكمن أهمية العنصر البشري في المؤسسات التعليمية مكون أساس من عناصر الإنتاج المهمة والمساعدة في تحقيق الأهداف والأنشطة، لذلك تسعى معظم المؤسسات في تسخير معظم جودها لضمان توفير اليد العاملة والمؤهلة جيداً، والحرص على إكسابها المهارات المختلفة، فنجاح أي مؤسسة يقاس بمستوى تجسيد الطاقة الكامنة في مستويات راقية من إمكانية العطاء

والاجتهاد على تطوير هذا العطاء للوصول لواقع الرضا عن العمل وتحسين للأداء(محمد ويحيى، 2016).

بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي بعد المحاولات الإدارية التي ظلت مستمرة منذ الثورة الصناعية ما بين (1750-1825)، وذلك لضمان ولاء الأفراد العاملين وتأييدهم لأهداف مؤسستهم، وتطور استخدام التقنية مع زيادة في حدة المنافسة وقوة النقابات العمالية، ومدى تأثيرها على القرارات الإدارية، ليؤثر هذا على سلطة الإدارة وإضعاف قدرتها في السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة كيفية ضمان ولاء العاملين وتعاونهم (شيخ، 2020).

مفهوم الرضا الوظيفي

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة استمدت من التطورات والتغيرات البيئية الخاصة به، لذا تعددت الأفكار وتباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا الوظيفي من قبل الباحثين في مجال التربية تبعاً لتطور البحوث حوله، ويعود هذا التباين وفقاً لطبيعة عمل الباحث وتخصصه، فمن المتعارف عليه تقليدياً أنه هو الشعور المصاحب للعامل والمعتقدات والعواطف عن أداءهم لعمل (ما)، لذلك حظي هذا الموضوع باهتمام العلماء بسبب قضاء معظم الأشخاص جزءاً كبيراً من وقتهم في تحقيق سبل الرضا الوظيفي لأهمية ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية (وحيدة، 2018).

تعريف الرضا الوظيفي

لغةً: "رضيت عنك وعليك رضى، مقصور: مصدر رضاً والاسم الرضا، وأرضاه: أعطاه ما يرضى به، وترضاه: طلب رضاه"(ابن منظور، 2003:ص398-399). ويعود مفهوم الرضا لزمان قديم تم استخدامه في ديننا الإسلامي وورد ذكره في القرآن الكريم والسنة النبوية، كما في قوله تعالى "رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ"[سورة المائدة: 119، أمّا في سنة نبينا محمد(صلى الله عليه وسلم) عن أبي هريرة عن الرسول عليه الصلاة والسلام قال (ارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس)، فالرضا يتعلق بقبول الفرد وقناعاته الذاتية كما هو يوحى لزوال اليأس والسخط (هشام، 2019).

والرضا اصطلاحاً: ثمرة من ثمار المحبة، وهي حالة وجدانية يشعر بها الفرد، والتي تقوده للوصول للغاية المستهدفة لإشباع رغباته وحاجاته (بهنسي، 2011).

وفي ما يلي عرض لجزء من مفاهيم الرضا الوظيفي وإن كانت متشابهة بعض الشيء من وجهة نظر عدد من الباحثين في أكثر من تخصص بما فيها علم الإدارة التربوية وهو موضَّح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4): مفهوم الرضا الوظيفي لدى بعض الباحثين

الباحث	مفهوم الرضا الوظيفي
(سمور، 2022)	الشعور المصاحب للفرد والمكمل بالرضا النفسي أثناء أداء المهام المطلوب تنفيذها.
(Ricardo Ramos, 2021)	هي المشاعر والأحاسيس المصاحبة للفرد العامل، والتي من الصعب تفسيرها لتغيرها حسب الموقف الذي يمر به.
(النوافعة، 2018)	هو ذلك الشعور الحسن الذي يشعر به الفرد العامل تجاه مؤسسته التي يعمل فيها، والذي يدفعه للعمل بكل جد وإخلاص، ومنها تزداد كفاءته ونسبة الإنتاجية للمؤسسة، ويشكل المحرك الأساسي للإنتاج.
(العنزي، 2017)	هو كل ما يشعر به الفرد العامل من ارتياح نفسي تجاه عمله، ويلاحظ عليه ذلك من نتائج عمله وسلوكه الخارجي في حرصه على زيادة الإنتاج وتحسينه وحسن التعامل نتيجة لما يحصل عليه من حوافز سواء كانت مادية أم معنوية.

بينما عرف شيخ (2020) الرضا الوظيفي بأنها أحاسيس إيجابية أو سلبية يحس بها العامل تجاه العمل الذي يعمل به حالياً، فكلما كان تصور الفرد العامل أن عمله يحقق إشباعاً الحاجات كلما كانت مشاعره نحو عمله مرضية وإيجابية والعكس صحيح.

وتعرّف الباحثة تعرف الرضا الوظيفي من وجهة نظرها بأنه الشعور الجميل الذي يوصف بالراحة والأمان الوظيفي والسعادة والاطمئنان من قبل الفرد العامل تجاه مؤسسته الذي يعمل بها، والرضا الوظيفي يقود الفرد العامل للإخلاص في العمل، وعدم التغيب والتركيز على زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

أهمية الرضا الوظيفي

يشكل الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات بما فيها التعليمية أمراً حيوياً لتحقيق أداء جيد سواء للموظف أو للمؤسسة التعليمية، فهو أحد مؤشرات السلامة والنشاط والعافية للمؤسسة ولمدى فاعليتها، فالموظف الراضي عن أدائه هو أكثر سعادة واستمراراً ونشاطاً في تحقيق الأهداف المطلوبة منه تحقيقها في بيئة العمل التي يعمل بها، والعكس صحيح ففي المؤسسة التي لا يشعر فيها الفرد بالرضا سيكون حظها قليلاً من النجاح (النوافة، 2018).

وكشف كل من (شيخ، 2020؛ إدريس وآخرون، 2019؛ كوديل، 2018) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- يجعل الفرد العامل أكثر انتباهاً وتركيزاً في أدائه للعمل، وبالتالي تنخفض نسب معدلات الحوادث والإصابة أثناء سير العمل.
- يسهم الرضا الوظيفي في المساعدة على تلطيف جو العمل ويوطد العلاقات ليجعلها قائمة على الود والاحترام.
- بزيادة ولاء العامل لمؤسسته، ومن ثم يزيده شعوره بالافتخار والاعتزاز في المؤسسة.
- يشجع الرضا الوظيفي على إثارة السلوك الإبداعي للعاملين.
- تزيد من نسب الاستقرار التنظيمي، وزيادة في الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم.
- تقلل من نسب الحوادث والتعرض لإصابات العمل.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تشكل عملية مشاركة الفرد العامل في صنع القرار في زيادة رضاه الوظيفي فهما مرتبطان معاً لحد كبير، فكلما كان الاحترام للآراء قائماً في المؤسسة، ووجود التقدير للجهود كلما ساعد ذلك في تمكين العاملين نفسياً وكلما كان أكثر تحملاً لضغوط ومشاكل العمل، وقادراً على التكيف معها وحلها بأفضل الطرق ومعها تزداد نسبة الرضا الوظيفي (Mohsen, 2015).

والرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد العامل، إذ تجد الأفراد العامل أكثر سعادة في حياتهم العائلية، وسعداء أيضاً في أماكن تواجههم في العمل، بينما تجد الذين يواجهون مشاكل أسرية أقل رضا من غيرهم، لتتنقل تلك النزاعات إلى أماكن عملهم (Ismail & Razak, 2016).

اختلف الباحثون والمختصون في مختلف التخصصات في تحديد أهم العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي إذ صنفها كل من (شيخ، 2020؛ وحيدة، 2018) إلى قسمين هما:

العوامل التنظيمية

وتشمل العوامل المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسة إذ من السهل التحكم بها وتغييرها من قبل إدارة المؤسسة وتشمل هذه العوامل:

- الأجر (الراتب): والذي يعرف بالمقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد العامل والتي تدفعه له المؤسسة التي ينتمي لها مقابل بذله للمجهود في تنفيذ ما كلف به سواء كان ذلك لبعض الوقت أو لجميعه، وقد يكون هذا الأجر محددًا بالساعة، وباليوم، وبالشهر، ويشكل الراتب وسيلة مهمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والمادية للأفراد، إذ كلما زاد مستوى الأجر للفرد العامل كلما زاد رضاه عن عمله والعكس صحيح (العلاقة طردية)، لذلك لا بد من تناسب الأجر مع طبيعة الوظيفة وظروفها، والجهد التي ستبذل، وتناسبه مع تكاليف المعيشة وأعبائها حتى يتحقق الرضا الوظيفي (الناطور، 2011).
- الحوافز: تشمل الوسائل التي توفرها المؤسسة للعاملين سواء كانت معنوية أو مادية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة وإشباع الرغبات الإنسانية بشرط مراعاة الظروف البيئية المحيطة ببيئة العمل، فنظام الحوافز من إحدى المؤشرات على مستوى شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي، كما تشكل طريقة توزيع الحوافز أيضاً دليل على رضا العامل، فعند توزيع المكافآت على جميع الأفراد العاملين دون استثناء أحد هنا لن يتحقق الشعور بالرضا ولن يشعر الفرد العامل بأنه حقق إنجازاً في عمله، بينما إذا منحت المكافآت بنسب وبشكل متفاوت حسب إنجاز كل فرد هنا سيشعر العامل بسعادة ممزوجة برضا وظيفي لأنه سيشعر بمقدار المكافأة الممنوحة له ومدى إبداعه في تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها (Elewa, 2017).
- الترقيات: ويعرف نظام الترقيات بنقل الفرد العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وتمنح الترقية للفرد العامل لإشباع حاجاته المادية والمعنوية، وزيادة على ذلك حصوله على ارتقاء في السلم الوظيفي ففي نفس الوقت سيقع مركزاً اجتماعياً أفضل، إذ يطمح الفرد العامل دائماً للوصول لمراكز عليا، إذ لا يتوقع أن يبقى مكانه في العمل لفترة طويلة في نفس المركز الإداري، فحب التنافس والتقدم

والنمو الوظيفي تدفعه للتطلع للترقية، وإن منح إدارة أي مؤسسة لأفرادها العاملين الترقيات تستحق أن تبذل الجهود والتوجهات لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، وهذا بدوره سيزيد من عدالة الإدارة واعتمادها الأساليب العملية في معاملة أفرادها (Sabrina, 2017).

● نمط الإشراف: فهو كل ما يمارسه المشرف من فنون العمل مع مجموعة من العاملين بحيث يفرض عليهم سلطته بأسلوب يحقق فاعلية كبرى في الأداء(سلطان، 2003).

وتشكل عملية الإشراف الصحيحة والجيدة من إحدى العوامل المحددة للرضا الوظيفي، ويكون ذلك بتوفير المشرف وسائل الإشباع والتحفيز للعاملين، ومستخدماً نمط إشراف متوافق مع خصائص المرؤوسين وتفضيلاتهم، كما يسعى المشرف لخلق علاقات طيبة في جو يسوده التعاون والثقة بينهم، ورفع المعنويات واحترام وجهات النظر وتقديرها، وإعطاء الفرصة للفرد العامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديرها (شيخ، 2020).

● محتوى العمل: يلعب محتوى العمل وما يتضمنه من صلاحية ومسؤولية، وطبيعة تكوين المهام التي ينفذها الفرد العامل في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد عن عمله، وفيما يلي أهم متغيرات لمحتوى العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي كما أشار لها (شيخ، 2020):

- واقع تنوع مهام العمل: بحيث كلما قل تكرار العمل وزاد التنوع فيه قل الملل وزاد الرضا عن العمل.
- الحرية في العمل: ويقصد بها إعطاء الفرد العامل حرية اختيار طرق سير العمل وتحديد سرعته، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل لديه، فكلما أتيحت الفرص للعاملين في تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته وأسلوبه في العمل زاد شعوره بالارتياح والرضا في العمل.
- استخدام الفرد لقدراته: حيث كلما زاد استخدام الفرد العامل لأكثر قدر ممكن من طاقته وقدراته وانجازه لمهامه كلما زاد شعوره بالرضا عن عمله، وكلما كان العمل ضمن معارف الفرد كل ما كان احتمال الخروج بنتائج أكثر مرضية، وهكذا يزيد من واقع رضا الفرد وبشكل إيجابي.

- خبرات النجاح والفشل في العمل: يتوقف النجاح أو الفشل في العمل على مستوى الأداء الذي يحققه الفرد العامل، بحيث إذا كانت توقعات نتائج العمل بحدود مستوى طموحه أو أكثر هنا يثير لديه إحساس النجاح والرضا عن أدائه، والعكس صحيح إذا حقق العامل أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الشعور باليأس والفشل، وهنا يتوقف دور خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل على واقع تقدير الفرد لذاته واعتزازه بها، والعمل كل ما كان مخططاً له بالشكل الصحيح كلما فتح أبواب الحرية للعاملين في العمل والإبداع فيه والاستقلالية في تنفيذه، كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

● جماعة العمل: ويقصد بها مجموعة من الأفراد العاملين، وتتكون من شخصيتين فأكثر تربطهم علاقات قائمة على التعاون والتفاعل فيما بينهم، يعتمدون على بعضهم البعض، فكلما كان التفاعل بين الفرد والجماعة قائم على الاحترام كلما تحقق لهم متعة وزيادة في الإنتاج وكلما كان لهم مصدر للرضا عن أدائهم لعملهم، والعكس صحيح، والعمل ضمن جماعة له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويظهر ذلك من خلال التفاعل والاتفاق والعلاقات وطيدة بين أفراد الجماعة، وازدياد المستوى بين أعضاء المجموعة، وكلما زاد شعور العاملين بالحب والتماسك والانتماء للمؤسسة، زاد بدوره رضاهم الوظيفي(غرياني وتاوريريت، 2016) .

● ساعات العمل: فكلما زادت ساعات عمل العامل زاد الاجتهاد والتعب، وكلما قل رضاه الوظيفي والعكس صحيح، فعندما تقدم المؤسسة للعاملين جدول عمل مخطط له ومدروس بشكل يوفر به ساعات العمل للفرد حرية في استخدام وقت للراحة من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد فيه رضا العامل عن عمله والعكس صحيح(ماهر، 2003).

العوامل الشخصية

هنالك العديد من العوامل الشخصية المتعلقة بشخصية الفرد العامل، والتي تؤثر على أدائه، وبالتالي رضاه عن عمله، منها ما أشار إليه (شيخ، 2020؛ علي، 2009):

- السن: تكمن العلاقة الطردية بين الزيادة في العمر وواقع الرضا، فكلما زاد سن العامل زادت واقع رضاه عن عمله.

- واقع التعلم: أثبتت العديد من الدراسات أنّ الفرد العامل أكثر علماً يكون أقل رضا من العامل الأقل علماً، وذلك لأن طموحات المتعلم أكبر والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وعالية إدارياً في معظم الأوقات.
- احترام الذات: بحيث كلما كان الفرد أكثر اعتزازاً واحتراماً لذاته وقدرته كلما كان أقرب للرضا عن عمله.
- تحمل الضغط: تشكل عملية تحمل الضغط من أحد العوامل الشخصية التي تميز العاملين، فكلما كان الفرد العامل أكثر تحملاً للضغط في العمل كان أكثر رضا، على عكس العامل الذي ينهار ويستاء أمام أول عقبة تواجهه في العمل.
- المكانة الاجتماعية: كلما كانت مكانة الفرد العامل الاجتماعية والوظيفية والأقدمية في العمل أعلى كان رضاه أكثر إيجابيةً عن عمله والعكس صحيح.
- الرضا عن الحياة: يسعى العامل السعيد في حياته اليومية والعائلية والاجتماعية أن ينقل سعادته أيضاً لمكان عمله، أما التعساء منهم في حياتهم سواء الاجتماعية أو العائلية فإنّ من المؤكد أنهم ينقلون هذه التعاسة لمكان عملهم.

معايير الرضا الوظيفي

المعايير التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

- النمو الوظيفي: هي التغييرات الجارية على حياة الموظف العملية، إذ ترتبط هذه التغييرات بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله ليرافقه الحصول على ترقية في الوظيفة وأجر أعلى مقابل تحمل أعباء ومسؤوليات أكثر، ويعتبر النمو الوظيفي من ضمن المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، والمساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب(طردي، 2016).
- بيئة العمل: توفر البيئة التنظيمية بما تحتويه من مهام العمل والاختصاصات للوحدات المؤسسية مكونات البيئة التنظيمية التي تحفز الأفراد على العمل، وتمكينهم، وتعزيز مستويات الانتماء التنظيمي لديهم(الرخيص، 2017).

وتشكل الخصائص المميزة لبيئة العمل داخل المؤسسة دافعاً للفرد العامل بتبني أنماط سلوكية معينة في عدة مستويات إدارية، فبيئة العمل الملائمة ذات المساحة والمكان المناسب،

والإضاءة، والتهوية (التكييف) الجيد، والأدوات المستخدمة المتطورة فجميع هذه الخصائص ذات أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، وتعزز الثقة من ثم رضا العاملين (Deconick, 2011).

-المهام الوظيفية: وهي التي تعبر عن الواجبات الموكلة للموظفين لأداء وظيفة معينة، فهناك علاقة بين المهام الوظيفية والرضا الوظيفي، فإن وُجدَ وجود رضا وظيفي للموظف عن عمله فإنه سيؤدي لأداء ونتائج رائعة، والأداء الجيد يتبعه مكافآت تزيد من قدرته في إشباع حاجاته وزيادة رضاه الوظيفي (Hanaysha, 2016).

والعلاقات القائمة بين المهام الوظيفية والرضا الوظيفي علاقة طردية، فكلما زاد رضا الفرد العامل كلما ساهم بزيادة الأداء والخروج بنتائج مرضية، والأداء الجيد يعقبه مكافآت تزيد في إشباع حاجات الفرد، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي (بشير، 2015).

-العلاقات مع إدارة العمل: تؤثر العلاقة القائمة ما بين الرئيس والعاملين على آرائهم ورضاهم الوظيفي وتعين رؤساء العمل على التفاهم والتعاون، وتحسين العلاقة بين جميع العاملين، وخلق فرص الاتصال حتى تتقارب أهداف الجماعة من أهداف المؤسسة وذلك لتجنب حدوث تعارض بين المنافع (معاني، 2015).

-أنظمة الرواتب: ويعرف بالأجر الذي يكسبه العامل مقابل عمله، فهو وسيلة مهمة لسد حاجاته الفيزيولوجية فالعلاقة القائمة بين مستوى الدخل والرضا عن العمل طردية، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد كلما زاد رضاهم عن عملهم (شروف، 2016).

معيقات تحقيق الرضا الوظيفي

هناك مؤشرات من خلالها يمكن الاستدلال على نسبة الرضا الوظيفي عند العامل، فإذا انخفض هذا المؤشر دلّ ذلك على ارتفاع الرضا الوظيفي، أمّا إذا ارتفع هذا المؤشر دلّ على انخفاض الرضا الوظيفي، ومن هذه المؤشرات ما أشار له (سمور، 2022، بوودن، 2006):

- التمارض: ويكون ذلك بمراقبة سجلات الحضور وانصراف العاملين، فإذا تجاوزت الحد الطبيعي سيشير ذلك إلى عدم رضا العامل، إذ يلجأ لهذه الوسيلة للتحجج بالمرض كوسيلة للهروب من عمله، وهذا دليل على أنه غير مرتاح وراضٍ عن عمله.

- دوران العمل: ويقصد به ترك الفرد العامل لمنصة عمله بإدارته أو تغيير وظيفته.
- الاستهتار واللامبالاة: إن العامل المبالي المستهتر غير حريص على عمله لا يهتمه حقق الأهداف أم لا، وهذا مؤشر على عدم إحساسه بالسعادة، على عكس العامل الحريص على عمله، إذ يكون جاداً في تحقيق أهداف المؤسسة، ويسعى للحفاظ على العمل، وهذا مؤشر على سعادة عمله.
- كثرة الشكاوى: وذلك بحصر جميع الشكاوى خلال فترة زمنية ما، وتصنيف العوامل المرتبطة بها، وهي مؤشر لعدم الرضا.
- التغيب: أي عدم اللجوء للعمل والانقطاع عنه سواء كان بسبب عذر قانوني أو بدون عذر.

الخلاصة

ومن خلال هذا الفصل تم استعراض وتحليل مفهوم كل من القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، كمحاولة لإعطاء إطار متكامل لطبيعة هذه المفاهيم وأهميتها التي تتميز بها، وأهداف كل منها، ومحاورها، والنظريات المرتبطة بها. ولوحظ بأن نمط القيادة التشاركية له أهمية فعّالة وكبيرة في نجاح المؤسسات التعليمية والحفاظ على استمراريتها، ودورها المساهم في تحقيق الأهداف وزيادة قدرة الرؤساء والمؤوسين على تنفيذ مهامهم بشكل فعّال.

وبرز دور القيادة التشاركية إذ تقوم بمشاركة كل الأمور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع العاملين، إذ يوصف هذا النمط القيادي بأنه من الأنماط القيادية الذكية، لأنه يضمن مشاركة في تحقيق الأهداف مع الجميع، إذ لا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة. إذ يساهم هذا النمط القيادي الحديث في جعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين إدارياً وتحقيق رضاهم الوظيفي عنصراً من عناصر نجاح المؤسسات، وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف وبيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التطور والتغيير في ظل اعتباره أنها تمثل نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها وذلك لضمان استقرارها والمحافظة على مركزها التنافسي وتطورها، وزيادة رضا العاملين فيها.

وتشكل طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ذات دور واضح في تمكين العاملين إدارياً ورضاهم وظيفياً سواء كانت هذه العلاقة رسمية أم غير رسمية، إذ تسمح مثل هذه العلاقة بإعطاء واقع أعلى من الاستقلالية للأفراد العاملين، وحرية أكثر في صنع القرارات واتخاذها، وتشجيعهم نحو رفع الروح المعنوية وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم نحو تحمل المسؤوليات وطرح البدائل وابتكار الحلول الجديدة للمشكلات.

ويتطلب نجاح تحقيق التمكين الإداري بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة الإدارية بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على أعمالهم وحرية اتخاذ القرارات، وذلك في بيئات مختلفة ومؤسسات عديدة، ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثة لدراسة هذه العلاقة في البيئة الفلسطينية من خلال مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (محافظات الضفة الغربية) في فلسطين.

رابعاً: الدراسات السابقة

المقدمة

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو الوقوف على علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها. استطاعت الباحثة حصر مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالمتغير المستقل أي القيادة التشاركية وعددها (30) دراسة، وكذلك بموضوع المتغيرات التابعة وهي تنفرع للتمكين الإداري وبلغ عددها (19) دراسة، والرضا الوظيفي (18) دراسة، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والأجنبية ومن الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية مع بعض المتغيرات

• الدراسات العربية

هدفت دراسة برادعي(2022) إلى تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ودور المتغيرات الديمغرافية في ذلك، وكشفت نتائج الدراسة عن: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للخليل للقيادة التشاركية بأبعادها، وتبين أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم للخليل جاء بواقع عالية مع عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الخليل، وواقع ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية فتعزى إلى متغير جنس المعلم، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة جراد(2022) إلى تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة؛ بسبب متغير المؤهل العلمي والجنس، فالفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة إيمان ورباب(2022) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بولاية غرداية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال.

وهدفت دراسة النوفل(2021) إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وأعطت الدراسة مقترحات مهمة تساعد على رفع مستوى ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: واقع موافقة أفراد الدراسة على واقع لممارسة الأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية عالية جداً، ولوحظ أنّ واقع موافقة أفراد الدراسة على المعوقات متوسطة، كما وظهر وجود موافقة تامة على المقترحات المناسبة لرفع مستوى ممارسة الأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وهدفت دراسة الخروصية(2021) إلى تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات مسقط للقيادة التشاركية، وتم التوصل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويعزى ذلك إلى دور النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العملي في جميع المجالات باستثناء الاتصال والتواصل، وفيما يتعلق بواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت العلاقات الإنسانية في الواقع الأخيرة، والتفويض بالواقع الأولى.

وهدفت دراسة الشمري(2021) إلى الكشف عن ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من الممارسات للقيادة التشاركية في مجالات المشاركة في المهام القيادية والعلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحية، والاتصالات، كما توصلت إلى معوقات بشرية وتنظيمية لتطبيق القيادة التشاركية، وتوصلت الدراسة إلى سبل تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في مدارس المرحلة الثانوية.

وهدفت دراسة حشاني وآخرون (2021) إلى تطوير نظام العمل داخل المؤسسة بما تحمله من تحمل للمسؤولية في أداء العمل، واتخاذ القرارات التي تجعلهم يكسبون مهارات جديدة يستخدمونها في حل المشكلات وتقييم الأداء، فلتحفيز والتشجيع على تحسين مردود أداء العاملين بالمؤسسة يشكل أهم مقومات العمل.

هدفت دراسة الريماوي(2021) إلى التعرف إلى فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسي في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسي التشاركية تمثلت في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقييم الذاتي، والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها.

هدفت دراسة حجازي وقشوع(2021) إلى الوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها ببعض المتغيرات. توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية عالية، وأن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع.

وهدفت دراسة الزطمة(2021) إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين للقيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين للقيادة التشاركية كبير.

وهدفت دراسة أبو مديغم (2021) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية في رهط بالداخل المحتل من فلسطين، وإيجاد علاقتها بمستوى دافعية المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة منها: أن واقع ممارسة القيادة التشاركية متوسطة، وأكّدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة التشاركية ودافعية المعلمين.

وهدفت دراسة الشمالي(2020) إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظات شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، حيث توصلت الدراسة

إلى أن الواقع الكلية بتقدير عينة الدراسة من المعلمين لمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية كبيرة.

وهدفت دراسة أبو شمالة(2020) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى عالية مع تفوق محور العلاقات الإنسانية على باقي محاور القيادة التشاركية، وجاءت واقع التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين كبيرة، مع تفوق محور الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي محاور التمكين الإداري.

وهدفت دراسة حباكة (2020) إلى الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات الأجنبية لتطوير جامعة الجمعية وتحويلها إلى مؤسسة تعلم في ضوء التعلم التشاركي والتنظيمي. وكشفت النتائج أن جامعة الجمعية كمؤسسة تعليمية تتكون من القيادة التشاركية الفعالة التي تتميز بتبنيها آليات مشجعة ومساعدة على التعلم وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى جميع الجامعة، ووضع الرؤية التشاركية التي تحفز أداء جميع العاملين من أعضاء الجامعة، ومنحهم الصلاحيات الكافية لتحسين أدائهم، وتعزيز التعلم التشاركي ضمن فريق وربط المعرفة الفردية بالمعرفة التشاركية التنظيمية للجامعة.

وهدفت دراسة الظفيري (2020) إلى تطوير أداء العاملين من القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة (القيادة التشاركية)، وكشفت النتائج أن تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت يساهم في علاج الإجراءات المخطط المستقبلية المخطط لها والهادفة للتغيير في ممارسات القيادات الأكاديمية أكاديمياً ومهنياً، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، والسعي نحو إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الطلابية في صنع القرارات والمشاركة الفعلية المساهمة في حل المشكلات

وهدفت دراسة طيفور(2020) إلى التعرف على واقع ممارسة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، وكشفت نتائجها أن واقع معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت كثيرة المهام التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين وضعف قناعة قادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة الجهني والبادي(2020)إلى التعرف على واقع ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة، وتبين من نتائج الدراسة أن واقع ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات متوسطة من وجهة نظر المشرفات.

وهدفت دراسة الخوالدة(2020) إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة المفرق، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ القيادة التشاركية تساهم في حل مشكلات مديري المدارس بواقع متوسطة، كما وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك راجع إلى كل من متغير الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة درويش(2019) إلى معرفة واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمديرية الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين واقع ممارسة قائدات المدارس بمديرية تربية الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة الخصاونة(2019) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري وعلاقتها بين مديري مدارس التعليم بنجران من وجهة نظر المعلمين، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام عالية بنجران، وكما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم بنجران يعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والخبرة.

وهدفت دراسة معمري(2019) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ القيادة التشاركية تلعب دوراً هاماً وإيجاباً في تحسين أداء العاملين في المستشفى، وتؤكد الإحصائيات أنّ نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين لا يتدور بمتغير الجنس.

وهدفت دراسة الفقعاوي (2018) إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم كبيرة.

وهدفت دراسة الرويثي (2018) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، وكشفت الدراسة عن: واقع ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعاً لمتغير الكلية.

• الدراسات الأجنبية

وهدفت دراسة بيل (Bell et all, 2018) إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفرق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب إفريقيا، وتم التوصل لنتائج عدة أبرزها: أنّ القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الفرق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، ولوحظ وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمدراء المشاركين في اتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين.

وهدفت دراسة أكبوفورو (Akpoviro et al, 2018) إلى التعرف على تأثير نمط القيادة التشاركية على إنتاجية الموظف ومعرفة العلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين أسلوب القيادة التشاركية وبين إنتاجية الموظف، كما لوحظ وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين.

وهدفت دراسة أوساكو (Osako, 2018) إلى الكشف عن القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمقاطعة سوروتي في أوغندا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي.

وهدفت دراسة تاركان (Tarkan, 2016) إلى معرفة مدى تطبيق المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية على ضفاف نهر هدسون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن تلك المدارس تطبق القيادة التشاركية.

وهدفت دراسة نعيم (Nemaei, 2016) إلى التعرف على مشكلات تطبيق القيادة التحويلية وطرق معالجتها باستخدام القيادة التشاركية، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق القيادة التشاركية له تأثير كبير على دافعية الموظفين ورضاهم.

وهدفت دراسة بريليبكييا (Prelipcea, 2016) إلى عرض العديد من وجهات النظر المختلفة حول مفهوم التعلم ضمن تنظيم ومؤسسة تشاركية، وتوصلت الدراسة أنه من المهم تطبيق أساليب واستراتيجيات إدارية تساعد الجامعة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها حتى تصبح مؤسسة تعليمية تعطي الفرص للجميع للتعلم والتفكير، والتنوع في تقديم المكافآت لأصحاب الأفكار الجديدة والمبتكرة، وإعداد قادة تشجع التعلم.

وهدفت دراسة ناكبوديا (Nakpodia, 2009) إلى التعرف على الطرق التي تتبناها الجامعات من أجل التوصل إلى فرص التعلم ضمن النمط التشاركي، وكشفت النتائج عن ضرورة التعاون والتعلم ضمن فريق، وإنشاء نظام لتبادل المعرفة، وربط المؤسسة الجامعية ببيئتها.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري مع بعض المتغيرات

وهدفت دراسة مصلح وحسن (2022) إلى التعرف على دور تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة الأمنية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية متوسطة، ولوحظ وجود دور إيجابي لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة.

وهدفت دراسة الخريف والمطيري (2022) إلى التعرف على دور التمكين الإداري على رأس المال الفكري لدى عينة من موظفي شركة الخطوط الجوية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود واقع مقبولة نسبياً لكل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية السعودية.

وهدفت دراسة حسن (2021) إلى التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكشفت نتائج الدراسة عن

أنّ الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين وتشجيع برامج التدريب وتوفير المعلومات المناسبة.

وهدفت دراسة دراغمة(2021) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ الواقع الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، وبأنّ هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين.

هدفت دراسة الحلو(2020) إلى التعرف على مدى تحقيق التمكين الإداري وواقع ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في غزة.

وهدفت دراسة الفاضل(2020) إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أجريت دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش(عمان)، كشفت نتائج الدراسة: أنّ مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة جرش جاء بواقع عالية.

وهدفت دراسة سعد(2020) إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، وتوصلت إلى أنّ الدراسة إلى ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة، ووجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين الإداري ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي.

وهدفت دراسة رسمي وشعلان (2020) إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، والكشف عن دور التمكين الإداري والتعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليمية الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفويض للسلطة لمديري

مدارس العليم الأساسي ومساعدتهم، بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة.

وهدفت دراسة الهواري (2020) إلى بيان دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية المدارس في لواء الطيبة والوسيط بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور كبير للتمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس.

وهدفت دراسة الجعبري (2018) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

وهدفت دراسة أبو زر و التلباني (2018) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وتوصلت الدراسة إلى: أن واقع التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية متوسط، وبيّن وجود علاقة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ولوحظ وجود تأثير للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة إذ كان بعد التدريب والتعليم أكثر الأبعاد تأثيراً.

وهدفت دراسة قويدر (2017) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: أنّ واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري كبيرة.

وهدفت دراسة درادكة (2017) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة العلاقة الارتباطية بينهم، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري جاءت بواقع متوسطة، وتبين من الدراسة أنّ وجود فروق بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين

الإداري يعود إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، كما لوحظ عدم وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة محمدية (2016) إلى تحديد دور التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: مستوى التمكين الإداري للعاملين في الهيئة بجميع أبعاده مرتفع.

وهدفت دراسة الملفوح (2016) إلى التعرف على واقع تمكين العاملين في الجامعات الإسلامية ودوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وظهر من خلال الدراسة أن الجامعة ملتزمة بأبعاد التمكين الإداري بواقع متوسطة.

وهدفت دراسة المصري (2015) إلى التعرف على متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وخلصت الدراسة إلى أنّ متطلبات الاتصال الفعال والتدريب المستمر في فئة الدراسة متوفر بواقع متوسطة، وتوفر متطلبات الثقة الإدارية والمشاركة والعمل الجماعي قليل.

• الدراسات الأجنبية

وهدفت دراسة كايوكو (Kibukho, 2021) إلى التعرف على التأثير الوسيط لتمكين المواطنين على العلاقة بين الرصد والتقييم التشاركيين (PM&E) والاستدامة الاجتماعية كمساهمة في النقاش الجاري حول الاستدامة، ومن أهم نتائج الدراسة أن تمكين المواطن يتوسط العلاقة بين الصحة والتقييم والاستدامة الاجتماعية، ومن نتائج الدراسة أنّ تمكين المواطنين له تأثير مهيم على الاستدامة الاجتماعية مقارنةً بالرعاية الصحية والتقييم نفسه.

وهدفت دراسة (AL-Magableh&Otoum, 2016) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وواقع السلوك المبتكر بين مسؤولي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون في نجران، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها أن علاقة مسئول القسم الأكاديمي بكلية العلوم والفنون تتمتع بواقع متوسطة لكل من التمكين الإداري والسلوك التمكيني، ولوحظ وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري لدى مسئول القسم الأكاديمي وسلوكهم المبتكر.

وهدفت دراسة (Hanaysha, 2016) إلى اختبار الآثار المباشرة لتمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على إنتاجية الموظف في قطاع التعليم العالي في الجامعات الحكومية شمال ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين والعمل الجماعي والتدريب له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظف.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي مع بعض المتغيرات

هدفت دراسة الناظر (2021) إلى التعرف على علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية الخليل جاء بواقع متوسطة، مع وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة عبيد (2020) إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بإدارة المعرفة، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين واقع تحقيق عمليات إدارة المعرفة وواقع تحقيق الرضا الوظيفي لمدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ واقع استجابات مدرسي المدارس لواقع تحقيق عمليات إدارة المعرفة الرضا الوظيفي عالية على جميع المحاور.

وهدفت دراسة أبو طير (2019) إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي ومدى ممارسة المهارات الإرشادية عند المرشدين في مدارس القدس، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي من جهة وبين ممارسة المرشدين التربويين للمهارات الإرشادية من جهة أخرى، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدارس القدس كان متوسطاً.

وهدفت دراسة إجاص (2019) إلى التعرف على المناخات التي تحدد الإعلاميات الفلسطينيات من خلالها أهم المعوقات التي وتواجههنّ في العمل، والتعرف على واقع الرضا الوظيفي لديهن، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود رضا لدى الإعلاميات الفلسطينيات عن

العلاقة بزملائهن في العمل، عن وجود احترام متبادل بين الإعلاميات ومدراءهن في العمل.

وهدفت دراسة علي (2017) إلى قياس تحليل العلاقة بين العدالة المدركة بين موظفي الجامعة العربية الأمريكية والرضا الوظيفي لديهم، وقياس مكونات العدل المدرك لدى موظفي الجامعات العربية الأمريكية بشقيها (الأكاديمي، والإداري) في مكان العمل، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ما بين العدل المدرك والرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير العمر، وعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المدركة والخبرة.

وهدفت دراسة شروف (2016) إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى العاملات في مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهن، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الواقع الكلية للرضا الوظيفي لدى العاملات في مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية قد جاءت بواقع متوسطة وهناك تفاوت في الواقع، فهي عالية في مجالات العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع العمل.

وهدفت دراسة عبيد (2014) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين والتعرف على دور المتغيرات (الجنس، والخدمة، والرتبة الأكاديمية، والراتب، والكلية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية كان متوسطاً.

وهدفت دراسة الحضرمي وآخرون (2022) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي في سلطنة عمان، ودور متغير الجنس في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، توصلت نتائج الدراسة إلى: أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي في سلطنة عمان كان على الترتيب (نمط القيادة، الاتصال والتواصل، بيئة وثقافة العمل، الحوافز)، وتوصلت الدراسة

أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يعزى ذلك لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة التخاييه (2022) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: حصول محوري الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى المدراء على واقع متوسطة، وتبين من الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة تبعاً للجنس.

وهدفت دراسة الجندي(2020) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمعلمي غرف المصادر الخاصة بصعوبات التعلم في المدارس العادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية في محافظة العاصمة عمان، أظهرت النتائج أنّ واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي غرف المصادر الخاصة بصعوبات التعلم في المدارس العادية تختلف باختلاف المؤهل العملي لصالح الدراسات العليا، وواقع الرضا الوظيفي لدى معلمي غرف المصادر الخاصة بصعوبات التعلم تختلف باختلاف الجنس لصالح الإناث، وأن واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي غرف المصادر الخاصة بصعوبات التعلم في المدارس العادية تختلف باختلاف الخبرة لصالح الخبرة التي تزيد من خمس سنوات.

وهدفت دراسة مجذوب وآخرون(2020) إلى التعرف على مدى دور الرضا الوظيفي للموظفين والعمال بالمؤسسات البحثية في السودان، ودور عناصر الرضا المادية في تحقيق الإشباع للموظفين والعمال بالمؤسسات البحثية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أنّ الموظفين والعمال راضون عن الوظيفية وعن طبيعة عملهم، وأنهم غير راضين عن بيئة العمل، لكن لا توجد علاقة بين عنصر بيئة العمل ورضا العمال والموظفين.

وهدفت دراسة النوافعة (2018) إلى بيان دور الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ واقع مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان متوسطة، وهناك دور للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي.

وهدفت دراسة الرخيص(2017) إلى التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت ومكونات البيئة التنظيمية وأبعادها والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي في الكويت.

• الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة بيك (Bike, 2020) إلى تحليل العوامل بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على واقع الالتزام التنظيمي في حالة عدم وجود العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية، والإجرائية.

وهدفت دراسة رفيراو باليوس (Rivera & Baluyos, 2019) إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي عند المعلمين بأدائهم التطبيقي في الفلبين، وكشفت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وأدائهم الوظيفي عالياً، وكما كشفت الدراسة عن وجود دور للرضا الوظيفي للمعلمين على أداءهم الوظيفي.

وهدفت دراسة هلاسج و جامين (Halassagi & Jamuni, 2018) إلى دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في تجارة التجزئة المنظمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ معظم العاملين في متاجر التجزئة المنظمة في مدينة Belagavi غير راضيين، بسبب الرواتب المتدنية والأمان الوظيفي المنخفض، ووجود فروق، تعزى لمتغير كل من الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة راجبوت وآخرون (Rajput et al., 2016) إلى بيان تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظف في فئة الأكاديميين في الكليات والجامعات في شمال الهند، وكشفت النتائج عن عدم وجود تأثير للرضا الوظيفي على الموظف في فئة الأكاديميين.

وهدفت دراسة رازلي (Razali, 2013) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة منظمة التعليم والرضا الوظيفي بين الأعضاء في الجامعات الحكومية. وتوصلت الدراسة ضرورة تشجيع العمل ضمن فريق والتعاون بين الأعضاء داخل الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

• من حيث الموضوع

تتعارض هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياس متغير القيادة التشاركية باستنادها للمحاور التالية: (المشاركة اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز وتشجيع تحسين الأداء) إذ تم الاستغناء عن بعض منها، وإضافة محاور أخرى جديدة ذات علاقة بالموضوع، والتي تم الاستناد عليها في هذه الدراسة، واختلفت بعض الدراسات السابقة التي تم ذكرها عن الدراسة الحالية بتناولها متغير القيادة التشاركية وربطها بمتغيرات أخرى مثل: (الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي، والدافعية، والثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، وتفعيل مجالس أولياء الأمور، ومستوى أداء العاملين، وتحسن الأداء الوظيفي، وفعالية الفرق بين الموظفين، وإنتاجية الموظف) كما جاء في دراسة كل من برادعي (2022)، وأبو مديغم (2021)، وجراد (2022)، وإيمان ورباب (2022)، Akpoviro et al (2018)، Osako(2018)، وحجازي وقشوع (2021)، والزطمة (2021)، والفقعاوي (2018)، ومعمري (2019)، (Bell et al, (2018).

وأضافت الدراسة الحالية محاوراً جديدة لمتغير التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، فرق العمل، كفاءة العاملين، بناء الثقة) كما جاء في دراسة قويدر (2017)، والملفوح (2016) من حيث تناولها بعض الدراسات التي تم ذكرها سابقاً في هذه الدراسة بتناولها متغير التمكين الإداري وربطه بمتغيرات أخرى مثل: (ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، الإبداع، الالتزام التنظيمي، تحقيق الأهداف، السلوك الإبداعي، التميز التنظيمي، السلوك المبتكر) كما جاء في دراسة كل من: حسن (2021)، والجعبري (2018)، وقويدر (2017)، والملفوح (2016)، والفاضل (2020)، وسعد (2020)، ودرادكة (2017)، Azala (2017)، M & Ghmd (2017)، و(2016) AL-Magableh & Otoum، (2016) Hanaysha، مصلح وحسن (2022)، وأبو زر والتلباني (2018)، والخريف والمطيري (2022)، Kibukho(2021).

بينما تناولت الدراسة الحالية لمتغير الرضا الوظيفي من حيث محاوره: (النمط الوظيفي، بيئة العمل، المهام الوظيفي، أنظمة الرواتب، العلاقة مع إدارة العمل)، وتناولت دراسات أخرى

تم ذكرها سابقاً في هذه الدراسة متغير الرضا الوظيفي وربطها مع بعض المتغيرات مثل: (المغيرات الديمغرافية، إدارة المعرفة، العدالة المركزية، عناصر الرضا المادية، الالتزام التنظيمي، الولاء الوظيفي، التحفيز، ممارسة المهارات الإرشادية، الجودة)، كما جاء بالدراسات التالية: دراسة عبيد (2020)، وعلي (2017)، والنوافة (2018)، (Rajput et al (2016)، (Bike, (2020)، ومجنوب وآخرون (2020)، وعبيد (2014)، والناظر (2021)، أبو طير (2019)، وإجاص (2019)، والحضري وآخرون (2022)، و Baluyos, Rivera و (2019)، Halassagi&Jamuni, (2018)، &Baluyos, (2019).

• من حيث المكان

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة التشاركية والتي طبقت بفلسطين كدراسة الريماوي (2021) طبقت في الضفة الغربية، وحجازي وقشوع (2021) طبقت في قلقيلية، أما دراسة الزطمة (2021)، والشمالى (2020)، وأبو شمالة (2020)، والفقعاوي (2018) فقد طبقت كلاً منهما في غزة، وبرادعي (2022) طبقت في الخليل، وأبو مديغم (2021) طبقت في رهط (الداخل المحتل من فلسطين).

ومن بعض الدراسات الإقليمية كما جاء في دراسة نوفل (2021) التي طبقت في السعودية، والخروصية (2021) طبقت في مسقط، والشمري (2021) طبقت في حائل، وطيفور (2020) طبقت في عجلون، وجراد (2022) طبقت في القويسمة، وإيمان و رباب (2022) طبقت في غرادية (الجزائر).

أما العالمية منها: (Bell et al (2018) طبقت في إفريقيا، وOsako(2018) طبقت في أوغندا، (Akpororo et al.(2018)، وTarkan(2016)، وNemaei(2016) طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير التمكين الإداري والتي طبقت في فلسطين: فطبقت دراسة حسن(2021) في الضفة الغربية كما جاء أيضاً في دراسة دراغمة

(2021) والجعبري (2018)، والناظر (2021) بالضفة الغربية، والحلو (2020) و قويدر (2017) طبقتا في غزة، ومصالح وحسن (2022)، وأبو زر والتلواني (2018) التي طبقت في وزارة الصحة الفلسطينية.

ومن بعض الدراسات الإقليمية كما جاء في دراسة الخريف والمطيري (2022)، والفاضل (2020)، وسعد (2020)، ورسمي وشعلان (2020)، والهواري (2020)، ودرادكة (2017).

أما العالمية منها: (AL-Magableh&Otoum(2018) فقد طبقت في نجران، و(2016) Hanaysha في شمال ماليزيا، و(2021) Kibukho.

كما تنوعت أماكن تطبيق الدراسات ذات الصلة بالرضا الوظيفي في فلسطين: فقد طبقت دراسة عبيد (2020) في رام الله، وطبقت دراسة علي (2017) دراسة في الجامعة العربية الأمريكية(جنين)، بينما طبقت دراسة شروق (2016) طبقت في محافظات الضفة، وطبقت دراسة عبيد (2014) في الجامعة العربية الأمريكية(جنين)، ودراسة الناظر(2021) طبقت في الخليل، أما دراسة أبو طير(2019) طبقت في القدس.

الدراسات الإقليمية منها: دراسة الجندي (2020) طبقت في عمان، ودراسة مجذوب وآخرون (2020)، طبقت في السودان، ودراسة النوافعة (2018) طبقت في الأردن، ودراسة الرخيص (2017) طبقت في الكويت، ودراسة الحضري وآخرون (2023)، ودراسة التخانية (2022) طبقت في الكرك.

واختلفت مواطن تطبيق الدراسات العالمية التي تم عرضها، فدراسة Rajput et all, (2016) طبقت في شمال الهند، و(2020) Bike، و Baluyos, Rivera &Baluyos, (2019) طبقت في الفابين، و(2018) Halassagi&Jamuni، طبقت في مدينة Belagavi.

• من حيث الزمان:

تعتبر الدراسات التي تم عرضها من الدراسات الحديثة فهي محصورة بين عام(2014) و(2022).

• من حيث المنهج:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباط للبحث الكمي والمنهج الوصفي النوعي، وبعتمادها هذا المنهج تكون قد اتفقت والمنهج المعتمد في الدراسات السابقة.

• من حيث الأداة:

معظم الدراسات السابقة المطروحة اعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، فيما اعتمد قلة منها المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات الخاصة بدراساتهم، أمّا في هذه الدراسة فقد تم اعتماد كل من الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات الخاصة بها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة بعد الاطلاع عليها في بناء فكرة الدراسة الحالية، واعتماد المنهج والأداة، والاستفادة من الإطار النظري وإعطاء صورة واضحة حول متغيرات الدراسة، والاستفادة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تسليطها الضوء على موضوع شيق، يعتبر من الموضوعات الهامة لأي مؤسسة تسعى للتميز، فالدراسات التي سبق ذكرها تم تطبيقها على مؤسسات مختلفة، أمّا هذه الدراسة فقد اتخذت من ميدان مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مادة لتطبيقها.

وقد ربطت الدراسة بين المتغيرات الثلاث، فيما لم تربط الدراسات السابقة بين هذه المتغيرات معاً في عنوان واحد، وهذا مما تفرّدت به الدراسة أيضاً. ومما يضيف على هذه الدراسة تفرّداً وتميزاً تحقيقها إضافة جديدة- وإن كانت متواضعة- للمكتبة العربية، وتقديمها المعرفة التي تتضمنها الدراسة وفتحها المجال أمام الباحثين الآخرين في إعداد دراسات بحثية تناولت موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات مختلفة، والخروج بأنموذج مقترح تصوري يعزز دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصلُ وصفاً كاملاً ومفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وذلك بتعريف منهجية الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، وإعداد أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج واستخلاصها، وفيما يلي وصفٌ لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهجية المختلطة معتمدةً على المنهج الوصفي الارتباط للبحث الكمي، والمنهج الوصفي النوعي المعتمد على المقابلة والقائم على الحصول على المعلومة من أفواه أصحابها، حيث تقوم المنهجية الوصفية بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كيفياً، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة؛ وذلك لفهم طبيعة علاقتها بالمتغيرات بشكل يساعد الباحثة على فهم الواقع، وتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن التساؤلات البحثية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين من أعضاء هيئة تدريس وأعضاء والإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والبالغ عددهم (7091)، بما فيها الجامعات الآتية: (الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم(1002)، وجامعة النجاح الوطنية البالغ عددهم (1905)، وجامعة الخضوري التقنية البالغ عددهم (1907)، وجامعة بيرزيت البالغ عددهم (857)، وجامعة القدس المفتوحة البالغ عددهم (1420)) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).

عينة الدراسة

* عينة الدراسة الاستطلاعية

بطريقة طبقية عشوائية تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (43) عضواً من أعضاء هيئة تدريس وأعضاء هيئة إدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خارج مجتمع الدراسة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، حيث تم إدخالهم للتحليل النهائي، لعدم وجود أي مشاكل في العينة الاستطلاعية، فقد كانت نتائجها متوافقة مع اختبارات الصق والثبات.

* عينة الدراسة الفعلية

ويرمز لمجتمع الدراسة بالرمز (N) حسب المعادلة التي سيتم استخدامها في تحديد حجم عينة الدراسة، ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام القانون الذي أشار إليه كلاً من علي وسيد أحمد (2019) في دراستهما وهو:

$$n = \frac{n_0 \times N}{n_0 + (N-1)} \text{..... معادلة (1)}$$

حيث تعتبر n عن حجم عينة الدراسة، وN عن مجتمع الدراسة، و n_0 العينة المبدئية، وعينة الدراسة تعرف بمجموعة من أفراد المجتمع من الممكن أن تكون ممثلة لعناصر المجتمع بأكمله لتمثل أفضل تمثيل، كلما كان حجم العينة أكبر كلما كانت النتائج أكثر دقة وأكثر تمثلاً لمجتمع الدراسة، وقبل حساب حجم العينة سيتم حساب n_0 من خلال القانون الآتي:

$$n_0 = \frac{z^2 \times \rho(1 - \rho)}{d^2} \text{..... معادلة (2)}$$

إذ أن: نسبة الخطأ $d=0.05$ ، و z تمثل القيمة المعيارية للتوزيع الطبيعي عند فترة ثقة 95% وهي تساوي 1.95، وتمثل الصفة المتوفرة في معنى مفردات المجتمع $P=0.5$ ، وبعد التطبيق على هذا القانون نجد قيمة $n_0 = 384$ ، وحساب حجم العينة بمعلومة حجم المجتمع $N=7091$ يكون باستخدام المعادلة الرياضية رقم (1) والتي تعتبر مناسبة لجميع المجتمعات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وهي كالاتي:

$$n = \frac{384 \times 7091}{384 + (7091-1)} \text{ ويساوي } 365$$

وبناءً على هذا الحل يمكن اعتماد حجم العينة الذي بلغ (365)، واختيارهم يكون طبقي عشوائي من مختلف الجامعات التي تمّ ذكرها، وسيتمّ التنوع في اعتماد عينة الدراسة؛ لأنها تبحث بالأساس عن التنوع من خلال التركيز على مختلف العاملين، والتعرف على وجهات نظرهم حول موضوع دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي لديهم. إذاً اشتملت عينة الدراسة على (365) عضواً من أعضاء هيئة تدريس وإدارية، أي بنسبة (5.1%) من مجتمع الدراسة، والجدول (5)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

وصف متغيرات أفراد العينة

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	209	57.3
	أنثى	156	42.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	24.7
	ماجستير	148	40.5
	دكتوراه	127	34.8
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	20.8
	من 5- 10 سنوات	146	40.0
	أكثر من 10 سنوات	143	39.2
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	159	43.6
	عضو هيئة إدارية	206	56.4
الجامعة	العربية الأمريكية	113	31.0
	النجاح الوطنية	114	31.2
	بيرزيت	42	11.5
	فلسطين التقنية-خضوري	70	19.2
	القدس المفتوحة	26	7.1

يبين الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس إذ أن نسبة (57.3%) للذكور، ونسبة (42.7%) للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة (24.7%) بكالوريوس، ونسبة (40.5%) ماجستير، ونسبة (34.8%) دكتوراه. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة (20.8%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (40%) من 5- 10 سنوات، ونسبة (39.2%) لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة (43.6%) عضو هيئة تدريس، ونسبة (56.4%) عضو هيئة إدارية. ويبين متغير الجامعة أن نسبة

(31%) العربية الأمريكية، ونسبة (31.2%) النجاح الوطنية، ونسبة (11.5%) بيرزيت، ونسبة (19.2%) فلسطين التقنية_خضوري، ونسبة (7.1%) القدس المفتوحة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدة متغيرات، على النحو التالي:

- المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، ويشمل المحاور: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تحسين الأداء، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الواحد).

- المتغيرات التابعة وتشمل:

• التمكين الإداري، ويشمل المحاور: (الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، كفاءة العاملين، بناء الثقة، فرق العمل)

• الرضا الوظيفي، ويشمل المحاور: (النمو الوظيفي، المهام الوظيفية، بيئة العمل، أنظمة الرواتب، العلاقات مع إدارة العمل).

- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة).

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

• **المصادر الثانوية:** اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات التي ساعدتها في الوقوف على الأسس العلمية المرتبطة بالدراسة الحالية، وفي بناء الإطار النظري لمصادر متعددة منها الكتب والمقالات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، ومراجع عربية وأجنبية ذات العلاقة، تناولت متغيرات مشابهة للمتغيرات الواردة في الدراسة الحالية.

• **المصادر الأولية:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والمقابلات الشخصية مع أعضاء من الهيئة الإدارية والتدريسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية التالية: (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية (الخضوري)، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة).

أولاً: - الاستبانة

ففي هذه الدراسة تم استخدام استبيان لقياس "علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم"، وتم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس التدرج من (5-1) الخماسي حيث يمثل (5) أعلى واقع موافقة، ويمثل (1) أدنى واقع موافقة، أي (5) يمثل واقع موافقة كبيرة جداً، و(4) واقع كبيرة، و(3) واقع متوسطة، و(2) واقع ضعيفة، و(1) واقع ضعيفة جداً، وراعت الباحثة في صياغة فقرات الاستبيان عدة أمور، أهمها الوضوح، والاختصار، وتجنب صياغة العبارات بطريقة النفي، وتتكون الاستبانة من قسمين:

1. القسم الأول المتغيرات الديموغرافية:

(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، الجامعة).

2. القسم الثاني يتكون من عدة أجزاء وهي:

- الجزء الأول القيادة التشاركية، ويتكون من (28) فقرة، موزعة على 6 محاور كالاتي:

الجدول رقم (6): محاور القيادة التشاركية وعدد فقراتها

الترقيم	المحاور	عدد الفقرات
1	المشاركة في اتخاذ القرار	4
2	تفويض الصلاحيات	4
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	5
4	تحسين الأداء	5
5	التحفيز والتشجيع	5
6	العمل بروح الفريق الجماعي	5
	القيادة التشاركية	28

- الجزء الثاني التمكين الإداري، ويتكون من (20) فقرة، موزعة على 5 محاور كالاتي:

الجدول رقم (7): محاور التمكين الإداري وعدد فقراته

الترقيم	المحاور	عدد الفقرات
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	4
2	التدريب	5
3	كفاءة العاملين	3
4	بناء الثقة	5
5	فرق العمل	3
التمكين الإداري		20

- الجزء الثالث الرضا الوظيفي، ويتكون من (23) فقرة، موزعة على 5 محاور كالاتي:

الجدول رقم (8): محاور الرضا الوظيفي وعدد فقراته

الترقيم	المحاور	عدد الفقرات
1	النمو الوظيفي	5
2	بيئة العمل	5
3	المهام الوظيفية	5
4	العلاقات مع إدارة العمل	4
5	أنظمة الرواتب	4
الرضا الوظيفي		23

خطوات بناء الاستبيان

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي، ومراجعة الأبحاث ذات العلاقة بموضوع القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، تم الاستفادة منها في بناء الاستبيان، وصياغة فقرات كل جزء منه، إذ تم الاستناد إلى بعض من هذه الدراسات في صياغة محاور الاستبيان وفقراته بعد إجراء التعديلات اللازمة لذلك، مثل: دراسة أبو شمالة (2020)، ودراغمة (2021)، والزمطة (2021)، وعبد النعيم (2021)، والنوافعة (2018).
- استشارة المرشد وعدد من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوحة في تحديد فقرات الاستبيان ومجالاته.

- تحديد المجالات الأساسية للاستبيان، والمحاور التي تقع تحت كل مجال.
- بناء الاستبيان وتقديمه في صورته الأولية، ملحق (1).
- عرض الاستبيان على المشرف ومراجعته وتنقيحه لاعتماد ما يراه مناسب واستبعاد ما يراه غير مناسب، ثم إجراء التعديلات بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبيان على أصحاب الاختصاص والخبراء من أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية التابعين للجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوح، ملحق (2).
- بعد الأخذ بآراء المحكمين وأصحاب الاختصاص، وتعديل الفقرات من حذف أو تعديل أو إضافة أصبحت الاستبيان تحتوي (71) فقرة بدلاً (100) فقرة لجميع مجالات الاستبيان، والملحق (3) يوضح الاستبيان بصورته النهائية.

صدق الأداة وثباتها

• صدق المحتوى:

بعد عرض الاستبانة بشكلها الأولي على المشرف، ومناقشتها ومراجعة فقراتها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها، تم عرضها على مجموعة من المختصين والأساتذة في الجامعات، والذين بلغ عددهم (16) محكماً كما أشار لهم ملحق (2)، وطلب منهم إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة التي تكونت في صورتها الأولية من (100) فقرة من حيث مدى وضوحها وسلامتها لغوياً، وإضافة بيانات مناسبة أو حذفها، وذلك للخروج بالاستبانة بصورتها النهائية، وذلك للتأكد من شمول تغطية جميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، ووضوحها وسلامة فقراتها، والتأكد من مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، وبناءً على المقترحات والآراء المقدمة من قبل المحكمين تم الأخذ بها وتعديل ما طلب تعديله.

- ففي المجال الأول (القيادة التشاركية): تم حذف محور الاتصال وبناء المعلومات مع جميع فقراته، وتم القيام ببعض التعديلات على بعض الفقرات.
- وفي المجال الثاني (التمكين الإداري): لم تحذف أي فقرة من فقرات هذا المجال، وتم إجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات.

- أما في المجال الثالث (الرضا الوظيفي): تم حذف كل من (محور التدريب بجميع فقراته)، و(التحفيز بجميع فقراته)، وإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات. وبناءً على التعديلات التي تمت على فقرات الاستبانة لتكون أكثر وضوحاً، وبلغ عدد فقراتها بصورتها النهائية (71) فقرة. وانقسم الاستبيان إلى 3 أجزاء، إذ يحتوي الجزء الأول على المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والذي يتكون من (28) فقرة موزعة على 6 محاور، ويغطي الجزء الثاني المتغير التابع الأول (التمكين الإداري) ويتضمن (20) فقرة موزعة على 5 محاور، أما الجزء الثالث المتغير التابع الثاني (الرضا الوظيفي) فيتضمن (23) فقرة موزعة على 5 محاور.

• صدق الاتساق الداخلي:

ولكي يتم التأكد من اختبار الثبات الداخلي للاستبانة، والتأكد من اتساقها الداخلي، قامت الباحثة بإجراء حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الواقع الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل هذا على وجود اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التالية تبين ذلك:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور القيادة التشاركية

الجدول رقم (9): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.722**	0.000	11	0.643**	0.000	21	0.690**	0.000
2	0.739**	0.000	12	0.562**	0.000	22	0.730**	0.000
3	0.751**	0.000	13	0.656**	0.000	23	0.707**	0.000
4	0.729**	0.000	14	0.634**	0.000	24	0.761**	0.000
5	0.620**	0.000	15	0.568**	0.000	25	0.734**	0.000
6	0.683	0.000	16	0.640**	0.000	26	0.739	0.000

	**						**	
0.000	0.726**	27	0.000	0.556**	17	0.000	0.672**	7
0.000	0.687**	28	0.000	0.430**	18	0.000	0.578**	8
			0.000	0.742**	19	0.000	0.713**	9
			0.000	0.713**	20	0.000	0.753**	10

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

يتبين من الجدول (9) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.634*	0.000	8	0.675*	0.000	15	0.720*	0.000
2	0.685*	0.000	9	0.776*	0.000	16	0.757*	0.000
3	0.660*	0.000	10	0.815*	0.000	17	0.754*	0.000
4	0.645*	0.000	11	0.696*	0.000	18	0.714*	0.000
5	0.774*	0.000	12	0.674*	0.000	19	0.750*	0.000
6	0.763*	0.000	13	0.762*	0.000	20	0.665*	0.000
7	0.728*	0.000	14	0.759*	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

يتبين من الجدول (10) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.730**	0.000	9	0.650**	0.000	17	0.741**	0.000
2	0.771**	0.000	10	0.684**	0.000	18	0.798**	0.000
3	0.627**	0.000	11	0.761**	0.000	19	0.745**	0.000
4	0.762**	0.000	12	0.764**	0.000	20	0.712**	0.000
5	0.736**	0.000	13	0.749**	0.000	21	0.652**	0.000
6	0.671**	0.000	14	0.751**	0.000	22	0.427**	0.000
7	0.779**	0.000	15	0.776**	0.000	23	0.704**	0.000
8	0.736**	0.000	16	0.784**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

يتبين من الجدول (11) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، ونفي بأغراض الدراسة.

• وتم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الاستبانة والجدول التالية تبين ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مستوى القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب
1	0.703	11	0.842	21	0.736
2	0.774	12	0.761	22	0.791
3	0.782	13	0.739	23	0.834
4	0.769	14	0.707	24	0.791
5	0.838	15	0.624	25	0.710
6	0.733	16	0.588	26	0.712
7	0.728	17	0.820	27	0.737
8	0.642	18	0.591	28	0.845
9	0.714	19	0.824		
10	0.842	20	0.826		

من درجات التشعب لوحظ أنه يوجد صدق للأداة حيث تراوحت الأرقام بين (0.588-0.845)

الجدول رقم (13): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب
1	0.666	8	0.679	15	0.781
2	0.678	9	0.864	16	0.671
3	0.722	10	0.833	17	0.674
4	0.760	11	0.640	18	0.822
5	0.895	12	0.598	19	0.707
6	0.795	13	0.837	20	0.797
7	0.576	14	0.683		

من درجات التشعب لوحظ أنه يوجد صدق للأداة حيث تراوحت الأرقام بين (0.895-0.576)

الجدول رقم (14): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب	الرقم	واقع التشعب
1	0.697	9	0.884	17	0.826
2	0.860	10	0.816	18	0.857
3	0.679	11	0.815	19	0.716
4	0.857	12	0.821	20	0.760
5	0.852	13	0.661	21	0.701
6	0.855	14	0.877	22	0.854
7	0.769	15	0.808	23	0.795
8	0.809	16	0.756		

من درجات التشعب لوحظ أنه يوجد صدق للأداة حيث تراوحت الأرقام بين (0.884-0.661)

ثبات أداة الدراسة

من المعلوم أنّ ثبات الأداة يعطي الاستبانة نتائج متقاربة، إذ أعيد تطبيقها مراتٍ عدة وبشكل متتالي. لذلك قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، وذلك بحساب ثبات الواقع الكلية لمعامل الثبات لمحاور الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الواقع الكلية لواقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (0.956)، و(0.951) لواقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، و(0.957) لواقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والواقع الكلية:

الجدول رقم (15): نتائج معامل الثبات للمحاور

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.866	4	المشاركة في اتخاذ القرار
0.782	4	تفويض الصلاحيات
0.835	5	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.795	5	تحسين الأداء
0.892	5	التحفيز والتشجيع
0.883	5	العمل بروح الفريق الجماعي
0.956	28	الواقع الكلية لممارسة القيادة التشاركية
0.811	4	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.883	5	التدريب
0.793	3	كفاءة العاملين
0.876	5	بناء الثقة
0.810	3	فرق العمل
0.951	20	الواقع الكلية لتحقيق التمكين الإداري
0.875	5	النمو الوظيفي
0.857	5	بيئة العمل
0.891	5	المهام الوظيفية
0.867	4	العلاقات مع إدارة العمل
0.803	4	أنظمة الرواتب
0.957	23	الواقع الكلية لتحقيق الرضا الوظيفي

خطوات تنفيذ الدراسة

تم اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة وقراءتها مثل دراسة: (دراغمة، 2021)، و(الزطمة، 2021)، و(أبو شمالة، 2020).
- قراءة الأدب النظري للدراسات السابقة وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- بناء أداة الدراسة وإعدادها بشكل نهائي.
- تحديد عينة الدراسة.
- أخذ الموافقة من الجهات ذات الاختصاص، ملحق (8).
- تم توزيع الاستبيان عن طريق الرابط الإلكتروني، وطباعته ورقياً وتوزيعه على مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والذي بلغ عددهم (7091)، وبشكل عشوائي، وبعد أن اكتملت عملية استلام الردود من أفراد المجتمع فور إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الردود المستلمة الصالحة للتحليل الإحصائي (364) رداً، تمثل العينة العشوائية المتاحة.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة و اقتراح التوصيات المناسبة.

المعالجة الإحصائية

- بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)؛ تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها.
- وللإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
 - وللإجابة عن السؤال الرابع، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

- وللإجابة عن السؤال الخامس، تم حساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression).
- وللإجابة عن السؤال السادس والسابع والثامن، تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد عرّت الباحثة مُتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي)، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (on way anova) لكل من مُتغيرات (المؤهل العملي وسنوات الخبرة والجامعة).
- وللإجابة عن السؤال التاسع، تم بناء مجموعة من الأسئلة وتحكيمها، لإجراء مقابلات مع الخبراء والمختصين من مجتمع الدراسة، وذلك لبناء النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية ملحق (7).
- استخدمت الباحثة معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتحديد ثبات الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً:- المقابلات

المقابلة من أكثر الأدوات الأساسية استخداماً في الدراسات ذات المنهج النوعي الذي يركز على الفهم العميق للظاهرة، وتستخدم المقابلات لجمع البيانات في الدراسات الميدانية، التي لا يمكن جمعها من خلال الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة، والأدوات أخرى مثل: (تحليل الوثائق، والاستبيان، والملاحظة)، ومن شروط المقابلة إجراء الباحثة لقاء مع المبحوث، ويكون ذلك بشكل حوار منظم ومسير من طرف الباحثة وتسجيل كل ما يدور من حوار وأقوال وآراء (رشيد، 2002).

هدف المقابلة

هدف المقابلة جمع أكبر كم من البيانات حول موضوع علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

منهجية المقابلة

تم استخدام المنهج الوصفي النوعي (الكيفي)، والذي يهتم بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها وفهم استجاباتها، وحتى يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية في

إدراك الموضوع وتفسيره جمعت الباحثة المعلومات باستخدام المقابلات الشخصية، واستخدمت طريقة (PEEL) في كتابة نتائج الدراسة وتفسيرها في أربعة أبعاد هي: (الفكرة الرئيسية، مثال أو دليل، التفسير والتوضيح، الربط).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

وتم اختيار عينة غرضية عشوائية تتكون من (15) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية موزعين إلى (10) من الذكور، و(5) من الإناث، حيث تم اختيار ثلاثة أفراد عاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية التابعين لكل جامعة من الجامعات المذكورة (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة فلسطين التقنية (الخصوري)) بناءً على طبيعة عملهم، وخبرتهم، ومهاراتهم الكبيرة بما يحقق أهداف الدراسة.

والمقابلة أداة مهمة من الأدوات اللازمة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية؛ وهي تتفوق في أهميتها على بقية الأدوات الأخرى المستخدمة في الحصول على المعلومات (عبيدات وآخرون، 2013)، لذلك استندت الباحثة في هذه الدراسة على المقابلة النوعية (شبه المقننة).

وتكونت أسئلة المقابلات من (4) أسئلة موضحة في ملحق(6)، وبلغ متوسط مدة المقابلة الواحدة ساعة، وقد تمّ تدوين الملاحظات والإجابات على نماذج ورقية ثمّ تفرغها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

صدق أداة المقابلة

اعتمدت الباحثة في دراستها على تحقيق محكات الصدق للبحث النوعي من خلال طرحها أسئلة المقابلة بصورتها الأولية ملحق (4) على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال، وبلغ عددهم (10) محكمين ملحق(5)، وتمت صياغة الأسئلة بصورتها النهائية من قبل الباحثة بعد إجراءات الحذف والتعديل المطلوبين من المحكمين بشكل كامل، للخروج بالأسئلة في صورتها النهائية ملحق(6).

كما أجرت الباحثة اتصالاتها الهاتفية مع العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لإجراء المقابلة معهم، وتدوين كل معلومة كما هي وبشكل مباشر بعد الانتهاء من المقابلة، حيث تم التأكد من الصدق النظري من خلال التأكيد لأفراد عينة الدراسة على أن المقابلة لغرض البحث العلمي فقط، وجميع المعلومات المُدلى بها في المقابلة سرية.

وتمّ التأكد من الصدق التفسيري من خلال توضيح المعلومات والتأكد من سلامتها، وذلك بالرجوع لأفراد العينة المدروسة في حالة عدم اتضاح أي معلومة، ووجود سوء لفهم لتلك المعلومات.

ويمثل الجدول التالي توضيحاً لدلالات الرموز المعتمدة في مناقشة أسئلة المقابلات بدلاً من الأسماء الحقيقية لأفراد العينة العشوائية المطبق عليها أداة الدراسة.

جدول رقم (16): توضيح لدلالة الرموز المعتمدة في مناقشة أسئلة المقابلات

الرقم	الرمز	دلالة الرمز
1.	ع. ه. ت	عضو هيئة تدريسية
2.	ع. ه. ا	عضو هيئة إدارية

ثبات أداة المقابلة

بهدف تحقيق ثبات أداة المقابلة، والتأكد أن الأداة سوف تعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقها، فإنه وبعد فترة زمنية مدتها (14) يوماً تم إعادة إجراء التحليل لإجابات المقابلات مرة أخرى (من خلال استخدام معادلة كوهين كابا) حيث تبين أنّ نسبة التشابه كبيرة وبنسبة (85%)، وكانت نسبة الاختلاف في الإجابات بسيطة وقليلة، مما يعني تمتع أداة الدراسة بواقع عالية من الثبات تفي أغراض الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج لتعزيز أدائهم"، وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد واقع متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

* (2.33) فأقل منخفضة * (3.67-2.34) متوسطة * (3.68) فأعلى عالية

نتائج أسئلة الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لواقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة

نظر العاملين

الترقيم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
4	تحسين الأداء	4.01	0.581	عالية	80.2
1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.91	0.757	عالية	78.2
2	تفويض الصلاحيات	3.91	0.630	عالية	78.2
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	3.90	0.678	عالية	78.0
6	العمل بروح الفريق الجماعي	3.81	0.780	عالية	76.2
5	التحفيز والتشجيع	3.76	0.847	عالية	75.2
	الواقع الكلية	3.88	0.604	عالية	77.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.604)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاءت بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.6%). ولقد حصل محور تحسين الأداء على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.01) وانحراف معياري (0.581)، يليه محور المشاركة في اتخاذ القرار ومحور تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.91)، ومن ثم محور تفعيل العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.678)، ومن ثم محور العمل بروح الفريق الجماعي بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.780)، يليه محور التحفيز والتشجيع بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.847)، وجاءت جميعها بواقع عالية.

وقامت بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	تتخذ قيادة المؤسسة التعليمية والعاملين القرارات في إطار رؤية مشتركة.	4.08	0.937	عالية	81.6
4	تدعم قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لإنجاز المهام المفوضة لهم.	3.91	0.830	عالية	78.2
2	تراعي قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في اتخاذ القرارات.	3.87	0.841	عالية	77.4
3	تناقش قيادة المؤسسة التعليمية الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين.	3.78	0.968	عالية	75.6
	الواقع الكلية	3.91	0.757	عالية	78.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.757)، وهذا يدل على أن محور المشاركة في اتخاذ القرار جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (18) أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " تتخذ قيادة المؤسسة التعليمية والعاملين القرارات في إطار رؤية مشتركة " على أعلى متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري(0.937)، يليها فقرة: " تدعم قيادة المؤسسة التعليمية العاملين العاملين لإنجاز المهام المفوضة لهم " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري(0.830)، وحصلت الفقرة: " تناقش قيادة المؤسسة التعليمية الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين " على أقل متوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري(0.968)، يليها الفقرة: " تراعي قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.841).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تفويض الصلاحيات.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور تفويض الصلاحيات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	تتابع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين بالمهام المفوضة لهم.	4.00	0.866	عالية	80.0
4	تمنح قيادة المؤسسة التعليمية العاملين الوقت الكافي لإنجاز الأعمال والمهام المفوضة لهم.	3.93	0.738	عالية	78.6
2	تفوض قيادة المؤسسة التعليمية السلطة للعاملين بناءً على الأنظمة المعمول بها.	3.88	0.805	عالية	77.6
3	تقيم قيادة المؤسسة التعليمية فاعلية التفويض بناءً على النتائج.	3.82	0.827	عالية	76.4
	الواقع الكلية	3.91	0.630	عالية	78.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تفويض الصلاحيات أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.630)؛ وهذا يدل على أن محور تفويض الصلاحيات جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19) أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية. وحصلت الفقرة: " تتابع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين بالمهام المفوضة لهم " على أعلى متوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.866)، يليها فقرة: " تمنح قيادة المؤسسة التعليمية

العاملين الوقت الكافي لإنجاز الأعمال والمهام المفوضة لهم " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري(0.738)، يليها الفقرة: " تفوض قيادة المؤسسة التعليمية السلطة للعاملين بناءً على الأنظمة المعمول بها " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري(0.805)، وحصلت الفقرة: " تقييم قيادة المؤسسة التعليمية فاعلية التفويض بناء على النتائج " على أقل متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري(0.827).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تفعيل العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفعيل العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	توفر قيادة المؤسسة التعليمية مناخ عمل يسوده التفاهم بين العاملين.	4.01	0.908	عالية	80.2
4	تقدر قيادة المؤسسة التعليمية ظروف العاملين الإنسانية الطارئة.	3.94	0.770	عالية	78.8
5	تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على التواصل الاجتماعي مع العاملين.	3.87	0.895	عالية	77.4
3	تحترم قيادة المؤسسة التعليمية حرية العاملين الشخصية.	3.85	0.898	عالية	77.0
2	تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على كسب ثقة العاملين.	3.82	0.891	عالية	76.4
	الواقع الكلية	3.90	0.678	عالية	78.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تفعيل العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية(3.90) وانحراف معياري (0.678)، وهذا يدل على أن محور تفعيل العلاقات الإنسانية جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20) أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " توفر قيادة المؤسسة التعليمية مناخ عمل يسوده التفاهم بين العاملين " على أعلى متوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري(0.908)، ويليهما فقرة: " تقدر قيادة المؤسسة التعليمية ظروف العاملين الإنسانية الطارئة " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري(0.770)، يليها الفقرة: "تحترم قيادة المؤسسة التعليمية حرية العاملين الشخصية "

بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.898)، وحصلت الفقرة: " تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على كسب ثقة العاملين " على أقل متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.891).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تحسين الأداء.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور تحسين الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
4	يبذل العاملون الجهد المطلوب في العمل.	4.28	0.775	عالية	85.6
5	يتحلى العاملون بروح المسؤولية الأخلاقية لأداء الأعمال المطلوبة.	4.07	0.698	عالية	81.4
2	ينجز العاملون المهام المفوضة لهم وفق جدول زمني محدد.	3.94	0.775	عالية	78.8
1	يستثمر العاملون كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملهم.	3.89	0.805	عالية	77.8
3	يبتكر العاملون أفكار جديدة لتأدية المهام المفوضة لهم.	3.88	0.857	عالية	77.6
	الواقع الكلية	4.01	0.581	عالية	80.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحسين الأداء أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (4.01) وانحراف معياري (0.581)، وهذا يدل على أن محور تحسين الأداء جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (80.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (21) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " يبذل العاملون الجهد المطلوب في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.775)، يليها فقرة: " يتحلى العاملون بروح المسؤولية الأخلاقية لأداء الأعمال المطلوبة " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.698)، يليها فقرة: "ينجز العاملون المهام المفوضة لهم وفق جدول زمني محدد" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.775)، يليها الفقرة: " يستثمر العاملون كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملهم " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.805)، وحصلت الفقرة: "

يبتكر العاملون أفكار جديدة لتأدية المهام المفوضة لهم " على أقل متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري(0.857).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور التحفيز والتشجيع.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور التحفيز والتشجيع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
3	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.	3.81	0.97 4	عالية	76.2
5	تطبق قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في نظام الترقيات الوظيفية.	3.77	0.97 3	عالية	75.4
4	تعتمد قيادة المؤسسة التعليمية انجازات العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	3.76	0.98 9	عالية	75.2
2	تطور قيادة المؤسسة التعليمية نظام الحوافز بشكل مستمر.	3.74	1.08 7	عالية	74.8
1	يتلقى العاملون مكافآت عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.	3.72	1.04 2	عالية	74.4
	الواقع الكلية	3.76	0.847	عالية	75.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التحفيز والتشجيع أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.847)، وهذا يدل على أن محور التحفيز والتشجيع جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (75.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (22) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه " على أعلى متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري(0.974)، ويليهما فقرة: " تطبق قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في نظام الترقيات الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري(0.973)، وحصلت الفقرة: " تطور قيادة المؤسسة التعليمية نظام الحوافز بشكل مستمر " بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.087)، كما حصلت الفقرة: " يتلقى العاملون مكافآت عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف " على أقل متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري(1.042).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العمل بروح الفريق الجماعي.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور العمل بروح الفريق الجماعي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
2	يعمل العاملون ضمن فريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.88	0.897	عالية	77.6
1	يشعر العاملون أنهم أعضاء فريق فاعل عند اتخاذ القرارات.	3.87	0.946	عالية	77.4
5	تزود قيادة المؤسسة التعليمية المعلومات الضرورية للعاملين لتحقيق الأهداف.	3.82	0.937	عالية	76.4
3	تشارك قيادة المؤسسة التعليمية كافة المستويات الوظيفية في حل المشكلات.	3.76	0.948	عالية	75.2
4	تعقد قيادة المؤسسة التعليمية جلسات حوار مع العاملين لمناقشة القضايا الهامة.	3.73	0.991	عالية	74.6
76.2	الواقع الكلية	3.81	0.780	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العمل بروح الفريق الجماعي أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.780)، وهذا يدل على أن محور العمل بروح الفريق الجماعي جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (76.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (23) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " يعمل العاملون ضمن فريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة " على أعلى متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.897)، يليها فقرة: " يشعر العاملون أنهم أعضاء فريق فاعل عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.946)، يليها الفقرة: " تشارك قيادة المؤسسة التعليمية كافة المستويات الوظيفية في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.948)، وحصلت الفقرة: " تعقد قيادة المؤسسة التعليمية جلسات حوار مع العاملين لمناقشة القضايا الهامة " على أقل متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.991).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لواقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	4.03	0.618	عالية	80.6
3	كفاءة العاملين	3.92	0.716	عالية	78.4
4	بناء الثقة	3.86	0.738	عالية	77.2
5	فرق العمل	3.86	0.707	عالية	77.2
2	التدريب	3.84	0.749	عالية	76.8
	الواقع الكلية	3.90	0.621	عالية	78.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.621)، وهذا يدل على أن واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاءت بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78%)، ولقد حصل محور الاتصال ومشاركة المعلومات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.03) وانحراف معياري (0.618)، يليه محور كفاءة العاملين بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.716)، ومن ثم محور بناء الثقة ومجال فرق العمل بمتوسط حسابي (3.86)، ومن ثم محور التدريب بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.749) وجاءت جميعها بواقع عالية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الاتصال ومشاركة المعلومات.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	توظف المؤسسة التعليمية وسائل مختلفة للحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة.	4.15	0.811	عالية	83.0
3	يملك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم.	4.00	0.797	عالية	80.0
2	يشترك العاملون في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة.	3.98	0.728	عالية	79.6
4	توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال فعالة.	3.97	0.755	عالية	79.4
	الواقع الكلية	4.03	0.618	عالية	80.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاتصال ومشاركة المعلومات أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (4.03) وانحراف معياري (0.618)، وهذا يدل على أن محور الاتصال ومشاركة المعلومات جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (80.6%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (25) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " توظف المؤسسة التعليمية وسائل مختلفة للحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة " على أعلى متوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.811)، يليها فقرة: " يملك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.797)، يليها الفقرة: " يشترك العاملون في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.728)، وحصلت الفقرة: " توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال فعالة " على أقل متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.755).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور التدريب.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
4	تتيح قيادة المؤسسة التعليمية العاملين فرص التعلم في مجال العمل.	3.87	0.852	عالية	77.4
1	تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية خطة تدريب واضحة للعاملين.	3.84	1.000	عالية	76.8
3	تشجع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.83	0.872	عالية	76.6
5	تنوع قيادة المؤسسة التعليمية أساليب تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفق احتياجاتهم.	3.82	0.935	عالية	76.4
2	تسعى قيادة المؤسسة التعليمية لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها.	3.81	0.871	عالية	76.2
	الواقع الكلية	3.84	0.749	عالية	76.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.84)، وانحراف معياري (0.749)؛ وهذا يدل على أن محور التدريب جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (76.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (26) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " تتيح قيادة المؤسسة التعليمية العاملين فرص التعلم في مجال العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.852)، ويليهما فقرة: " تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية خطة تدريب واضحة للعاملين " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.000)، ويليهما الفقرة: " تنوع قيادة المؤسسة التعليمية أساليب تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفق احتياجاتهم " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.935)،

وحصلت الفقرة: " تسعى قيادة المؤسسة التعليمية لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها، " على أقل متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.871).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور كفاءة العاملين.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحوركفاءة العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
2	يمتلك العاملون قدرة التعامل مع الظروف الطارئة.	3.94	0.794	عالية	78.8
3	يمتلك العاملون القدرة على تجسيد متطلبات الوظيفة وفق الأولويات.	3.92	0.805	عالية	78.4
1	تمكن قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لتحقيق الإبداع.	3.90	0.946	عالية	78.0
	الواقع الكلية	3.92	0.716	عالية	78.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور كفاءة العاملين أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.716) وهذا يدل على أن محور كفاءة العاملين جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78.4%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (27) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " يمتلك العاملون قدرة التعامل مع الظروف الطارئة " على أعلى متوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.794)، ويليهما فقرة: " يمتلك العاملون القدرة على تجسيد متطلبات الوظيفة وفق الأولويات " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.805)، وحصلت الفقرة: " تمكن قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لتحقيق الإبداع " على أقل متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.946).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور بناء الثقة.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحووربناء الثقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
1	يحرص العاملون على التعامل معاً ضمن فريق واحد.	3.98	0.859	عالية	79.6
3	يستطيع العاملون تحديد ما تتوقعه قيادة المؤسسة التعليمية منهم.	3.91	0.891	عالية	78.2
2	يثق العاملون في مهارات قيادتهم المباشرة في العمل.	3.87	0.851	عالية	77.4
4	تتسم قيادة المؤسسة التعليمية بإنصاف العاملين.	3.77	0.947	عالية	75.4
5	تتعامل قيادة المؤسسة التعليمية بروح التسامح تجاه أخطاء العاملين.	3.76	0.956	عالية	75.2
77.2	الواقع الكلية	3.86	0.738	عالية	77.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور بناء الثقة أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.738)، وهذا يدل على أن محور بناء الثقة جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.2%).

وتشير النتائج في الجدول رقم (28) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة " يحرص العاملون على التعامل معاً ضمن فريق واحد " على أعلى متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.859)، يليها فقرة: " يستطيع العاملون تحديد ما تتوقعه قيادة المؤسسة التعليمية منهم " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.891)، وحصلت الفقرة: " يثق العاملون في مهارات قيادتهم المباشرة في العمل " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.851)، والفقرة: " تتسم قيادة المؤسسة التعليمية بإنصاف العاملين " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.947)، والفقرة: " تتعامل قيادة المؤسسة التعليمية بروح التسامح تجاه أخطاء العاملين " على أقل متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.956).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور فرق العمل.

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور فرق العمل

النسبة المئوية	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
78.6	عالية	0.797	3.93	تسود أجواء التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية.	1
76.8	عالية	0.838	3.84	تمتلك فرق العمل في المؤسسة التعليمية القدرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3
76.2	عالية	0.858	3.81	تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على تشكيل فرق عمل فاعلة.	2
77.2	عالية	0.707	3.86	الواقع الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور فرق العمل أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.707)، وهذا يدل على أن محور فرق العمل جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (29) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية، وحصلت الفقرة: " تسود أجواء التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية " على أعلى متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.797)، ويليهما فقرة: " تمتلك فرق العمل في المؤسسة التعليمية القدرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.838)، وحصلت الفقرة: " تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على تشكيل فرق عمل فاعلة " على أقل متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.858).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لواقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
79.6	عالية	0.680	3.98	بيئة العمل	2
78.8	عالية	0.758	3.94	النمو الوظيفي	1
77.4	عالية	0.793	3.87	المهام الوظيفية	3
77.4	عالية	0.766	3.87	العلاقات مع إدارة العمل	4
75.2	عالية	0.777	3.76	أنظمة الرواتب	5
77.8	عالية	0.662	3.89	الواقع الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.662)، وهذا يدل على أن واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاءت بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.8%). ولقد حصل محور بيئة العمل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.98) وانحراف معياري (0.680)، يليه محور النمو الوظيفي بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.758)، ومن ثم محور المهام الوظيفية ومحور العلاقات مع إدارة العمل بمتوسط حسابي (3.87)، يليه محور أنظمة الرواتب بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.777) وجاءت جميعها بواقع عالية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور النمو الوظيفي.

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور النمو الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
3	يحرص العاملون على البقاء في المؤسسة التعليمية مستقبلاً.	4.04	0.868	عالية	80.8
1	تقدم المؤسسة التعليمية تدريباً كافياً للعاملين لإنجاز أعمالهم بفاعلية.	3.99	0.992	عالية	79.8
2	يتيح نظام المؤسسة التعليمية فرص التقدم والترقي في العمل للعاملين.	3.91	0.938	عالية	78.2
5	تساهم الإنجازات المميزة للعاملين في ترقيتهم في السلم الوظيفي.	3.90	0.948	عالية	78.0
4	توفر المؤسسة التعليمية للعاملين فرص التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية.	3.88	0.887	عالية	77.6
	الواقع الكلية	3.94	0.758	عالية	78.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور النمو الوظيفي أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.94) والانحراف المعياري (0.758) وهذا يدل على أن محور النمو الوظيفي جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (78.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (31) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية. وحصلت الفقرة: " يحرص العاملون على البقاء في المؤسسة التعليمية مستقبلاً " على أعلى متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.868)، يليها فقرة " تقدم المؤسسة التعليمية تدريباً كافياً للعاملين لإنجاز أعمالهم بفاعلية " بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.992)، يليها فقرة: " يتيح نظام المؤسسة التعليمية فرص التقدم والترقي في العمل للعاملين"، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.938) يليها الفقرة: " تساهم الإنجازات المميزة للعاملين في ترقيتهم في السلم الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.948)، حصلت الفقرة: " توفر المؤسسة التعليمية للعاملين فرص التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية " على أقل متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.887).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور بيئة العمل.

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور بيئة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
4	تطبق المؤسسة التعليمية إجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية المناسبة للعاملين فيها.	4.03	0.812	عالية	80.6
1	يشعر العاملون بالرضا عن مخرجات عملهم في المؤسسة التعليمية.	4.02	0.856	عالية	80.4
3	توفر المؤسسة التعليمية جميع الموارد اللازمة للعاملين لأداء العمل.	3.99	0.842	عالية	79.8
5	توفر المؤسسة التعليمية نظام الحماية من الأخطار المهنية للعاملين فيها.	3.98	0.828	عالية	79.6
2	توفر المؤسسة التعليمية بيئة محفزة للعمل.	3.90	0.925	عالية	78.0
	الواقع الكلية	3.98	0.680	عالية	79.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور بيئة العمل أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.98) وانحراف معياري (0.680)، وهذا يدل على أن محور بيئة العمل جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (79.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (32) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية. وحصلت الفقرة: " تطبق المؤسسة التعليمية إجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية المناسبة للعاملين فيها " على أعلى متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.812)، ويليهما فقرة: " يشعر العاملون بالرضا عن مخرجات عملهم في المؤسسة التعليمية " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.856)، ويليهما الفقرة: " توفر المؤسسة التعليمية جميع الموارد اللازمة للعاملين لأداء العمل " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.842)، يليها الفقرة: " توفر المؤسسة التعليمية نظام الحماية من الأخطار المهنية للعاملين فيها " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.828)، وحصلت فقرة: "توفر المؤسسة التعليمية بيئة محفزة للعمل" على أقل متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.925).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور المهام الوظيفية.

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور المهام الوظيفية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
2	تتكافأ المهمات مع قدرات العاملين بشكل دقيق.	3.90	0.901	عالية	78.0
3	يشعر العاملون بالمتعة أثناء عملهم في المؤسسة التعليمية.	3.89	0.962	عالية	77.8
1	يشعر العاملون بالرضا عن توزيع المهام في المؤسسة التعليمية.	3.87	0.973	عالية	77.4
4	تدعم المؤسسة التعليمية شعور العاملين بالاستقلالية خلال إنجاز مهماتهم.	3.84	0.966	عالية	76.8
5	يشعر العاملون بالرضا حيال الأنشطة المختلفة الموجودة في المؤسسة التعليمية.	3.83	0.951	عالية	76.6
	الواقع الكلية	3.87	0.793	عالية	77.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهام الوظيفية أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.793)، وهذا يدل على أن محور المهام الوظيفية جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (33) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية. وحصلت الفقرة: " تتكافأ المهمات مع قدرات العاملين بشكل دقيق " على أعلى متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.901)، ويلبها فقرة: " يشعر العاملون بالمتعة أثناء عملهم في المؤسسة التعليمية " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.962)، كما حصلت الفقرة: "يشعر العاملون بالرضا عن توزيع المهام في المؤسسة التعليمية" على متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.973)، وحصلت الفقرة: " تدعم المؤسسة التعليمية شعور العاملين بالاستقلالية خلال إنجاز مهمهم" على متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.966)، وحصلت الفقرة: " يشعر العاملون بالرضا حيال الأنشطة المختلفة الموجودة في المؤسسة التعليمية " على أقل متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.951).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العلاقات مع إدارة العمل.

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور العلاقات مع إدارة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
2	تهتم قيادة المؤسسة التعليمية بالبعد الإنساني أثناء تعاملها مع العاملين.	3.91	0.891	عالية	78.2
4	تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية وسائل تواصل فاعلة مع العاملين.	3.90	0.880	عالية	78.0
1	تتعاون قيادة المؤسسة التعليمية مع العاملين في إنجاز مهامهم.	3.84	0.924	عالية	76.8
3	تقدّر المؤسسة التعليمية جهود العاملين فيها.	3.84	0.929	عالية	76.8
	الواقع الكلية	3.87	0.766	عالية	77.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العلاقات مع إدارة العمل أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.766)؛ وهذا يدل على أن محور العلاقات مع إدارة العمل جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (77.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (34) إلى أن جميع الفقرات جاءت بواقع عالية. وحصلت الفقرة: " تهتم قيادة المؤسسة التعليمية بالبعد الإنساني أثناء تعاملها مع العاملين " على أعلى متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.891)، يليها فقرة: " تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية وسائل تواصل فاعلة مع العاملين " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.880)، وحصلت الفقرة: " تقدّر المؤسسة التعليمية جهود العاملين فيها " والفقرة: " تتعاون قيادة المؤسسة التعليمية مع العاملين في إنجاز مهامهم " على أقل متوسط حسابي (3.84).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أنظمة الرواتب.

الجدول رقم(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمحور أنظمة الرواتب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	النسبة المئوية
3	يستلم العاملون رواتبهم في الوقت المناسب.	3.99	0.936	عالية	79.8
2	يشعر العاملون بالرضا عن رواتبهم مقارنة برواتب زملائهم في مؤسسات تعليمية أخرى.	3.76	0.981	عالية	75.2
1	تتناسب رواتب المؤسسة التعليمية مع تكاليف المعيشة.	3.71	1.019	عالية	74.2
4	يشعر العاملون بالرضا عن نظام العلاوات والزيادات في مؤسستهم التعليمية.	3.60	0.983	متوسطة	72.0
	الواقع الكلية	3.76	0.777	عالية	75.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أنظمة الرواتب أن المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.777)؛ وهذا يدل على أن محور أنظمة الرواتب جاء بواقع عالية، وبنسبة مئوية (75.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (35) إلى أن (3) فقرات جاءت بواقع عالية وفقرة واحدة جاءت بواقع متوسطة. وحصلت الفقرة: " يستلم العاملون رواتبهم في الوقت المناسب " على أعلى متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري(0.936)، ويليها فقرة: " يشعر العاملون بالرضا عن رواتبهم مقارنة برواتب زملائهم في مؤسسات تعليمية أخرى " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري(0.981)، كما حصلت الفقرة: " تتناسب رواتب المؤسسة التعليمية مع تكاليف المعيشة " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(1.019)، وحصلت الفقرة: " يشعر العاملون بالرضا عن نظام العلاوات والزيادات في مؤسستهم التعليمية " على أقل متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري(0.983).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

"لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول (36).

الجدول رقم (36): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين واقع ممارسة

القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

الرضا الوظيفي		التمكين الإداري		المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.688**	0.000	0.697**	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	0.622**	0.000	0.589**	تفويض الصلاحيات
0.000	0.658**	0.000	0.651**	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.000	0.571**	0.000	0.575**	تحسين الأداء
0.000	0.734**	0.000	0.679**	التحفيز والتشجيع
0.000	0.737**	0.000	0.742**	العمل بروح الفريق الجماعي
0.000	0.799**	0.000	0.783**	الواقع الكلية لممارسة القيادة التشاركية

* داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

** داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

يتبين من الجدول (36) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للواقع الكلية للعلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري (0.783)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون للواقع الكلية للعلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي (0.799)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم

العالي الفلسطينية، أي أنه كلما زاد واقع ممارسة القيادة التشاركية زاد ذلك من واقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وكذلك لجميع محاور القيادة التشاركية، والعكس صحيح.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة وتحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

يوجد دور إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

تم فحص الفرضية بحساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وهي كما يلي:

الجدول رقم (37): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	88.906	6	14.818	103.308	0.000
داخل المجموعات	51.348	358	0.143		
المجموع	140.254	364			
المتغير	قيمة B	قيمة t	الدلالة الإحصائية		
(Constant)	0.977	6.615	0.000		
المشاركة في اتخاذ القرار	0.208	4.333	0.000		
تفويض الصلاحيات	-0.048	-	0.368		
		0.902			
تفعيل العلاقات الإنسانية	0.103	2.051	0.041		
تحسين الأداء	0.114	2.377	0.018		
التحفيز والتشجيع	0.085	2.119	0.035		
العمل بروح الفريق الجماعي	0.293	6.375	0.000		
قيمة R2	63.4%				

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 63.4%؛ وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (التمكين الإداري) بلغت 63.4%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها دور وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (103.308) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغيرات المستقلة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) مجتمعة يوجد لها دور على المتغير التابع (التمكين الإداري). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد دور إيجابي لمتغيرات (المشاركة في اتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) على واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث تبين أن قيم ت (4.333) (2.051) (2.377) (2.119) (6.375)، ومستوى الدلالة (0.000) (0.041) (0.018) (0.035) (0.000) على التوالي. وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y_{\text{التمكين الإداري}} = 0.977 + 0.208(x1) + 0.103(x2) + 0.114(x3) + 0.085(x4) + 0.293(x5)$$

تفعيل العلاقات الإنسانية (x3)114.0 تحسين الأداء 0.085(x4) التحفيز والتشجيع + 2930. العمل بروح الفريق الجماعي (x5)

نتائج الفرضية الثانية:

يوجد دور إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

تم فحص الفرضية بحساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وهي كما يلي:

الجدول رقم (38): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	103.943	6	17.324	111.609	0.000
داخل المجموعات	55.568	358	0.155		
المجموع	159.511	364			
المتغير	قيمة B	قيمة t	الدلالة الإحصائية		
(Constant)	0.726	4.722	0.000		
المشاركة في اتخاذ القرار	0.117	2.343	0.020		
تفويض الصلاحيات	0.076	1.370	0.172		
تفعيل العلاقات الإنسانية	0.110	2.103	0.036		
تحسين الأداء	0.074	1.493	0.136		
التحفيز والتشجيع	0.236	5.654	0.000		
العمل بروح الفريق الجماعي	0.210	4.401	0.000		
قيمة R2	%65.2				

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 65.2%؛ وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بلغت 65.2%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها دور وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (111.609) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغيرات المستقلة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) مجتمعة يوجد لها دور على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد دور ايجابي لمتغيرات (المشاركة في اتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) على واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث تبين أن قيم (ت) (2.343) (2.103) (5.654) (4.401)، ومستوى الدلالة (0.020) (0.036) (0.000) (0.000) على التوالي. وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.726 + 0.117(x1) + 0.110(x2) + 0.236(x4) + 0.210(x5) + \text{تفعيل العلاقات الإنسانية}$$

الفريق

- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين يعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	209	3.9677	0.77318	1.723	0.086
	أنثى	156	3.8301	0.72955		
تفويض الصلاحيات	ذكر	209	3.9342	0.63419	0.936	0.350
	أنثى	156	3.8718	0.62507		
تفعيل العلاقات الإنسانية	ذكر	209	3.9435	0.67001	1.539	0.125
	أنثى	156	3.8333	0.68564		
تحسين الأداء	ذكر	209	4.0258	0.59055	0.524	0.600
	أنثى	156	3.9936	0.56906		
التحفيز والتشجيع	ذكر	209	3.7981	0.86625	0.994	0.321
	أنثى	156	3.7090	0.82144		
العمل بروح الفريق الجماعي	ذكر	209	3.8163	0.77653	0.088	0.930
	أنثى	156	3.8090	0.78612		
الواقع الكلية	ذكر	209	3.9117	0.60510	1.114	0.266
	أنثى	156	3.8404	0.60256		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (1.114)، ومستوى الدلالة (0.266)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	90	3.7250	0.76166
	ماجستير	148	4.0270	0.69015
	دكتوراه	127	3.9016	0.80558
تفويض الصلاحيات	بكالوريوس	90	3.8528	0.60301
	ماجستير	148	3.9578	0.56799
	دكتوراه	127	3.8878	0.71319
تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	90	3.8067	0.73466
	ماجستير	148	3.9986	0.60000
	دكتوراه	127	3.8409	0.71106
تحسين الأداء	بكالوريوس	90	4.0444	0.60765
	ماجستير	148	4.0446	0.54751
	دكتوراه	127	3.9512	0.59879
التحفيز والتشجيع	بكالوريوس	90	3.3556	1.01085
	ماجستير	148	3.9730	0.66215
	دكتوراه	127	3.7984	0.81824
العمل بروح الفريق الجماعي	بكالوريوس	90	3.6156	0.82502
	ماجستير	148	3.9676	0.64988
	دكتوراه	127	3.7732	0.85128
الواقع الكلية	بكالوريوس	90	3.7294	0.64690
	ماجستير	148	3.9949	0.51911
	دكتوراه	127	3.8563	0.64219

يلاحظ من الجدول رقم (40) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (41):

الجدول رقم (41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	5.116	2	2.558	4.552	0.011
	داخل المجموعات	203.418	362	0.562		
	المجموع	208.534	364			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.693	2	0.346	0.872	0.419
	داخل المجموعات	143.874	362	0.397		
	المجموع	144.567	364			
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.663	2	1.331	2.927	0.055
	داخل المجموعات	164.663	362	0.455		
	المجموع	167.325	364			
تحسين الأداء	بين المجموعات	0.722	2	0.361	1.070	0.344
	داخل المجموعات	122.105	362	0.337		
	المجموع	122.827	364			
التحفيز والتشجيع	بين المجموعات	21.622	2	10.811	16.323	0.000
	داخل المجموعات	239.754	362	0.662		
	المجموع	261.376	364			
العمل بروح الفريق الجماعي	بين المجموعات	7.245	2	3.623	6.129	0.002
	داخل المجموعات	213.972	362	0.591		
	المجموع	221.217	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	4.068	2	2.034	5.716	0.004
	داخل المجموعات	128.820	362	0.356		
	المجموع	132.888	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (5.716) ومستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمحاور (المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز والتشجيع، والعمل بروح الفريق الجماعي)، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	ماجستير	0.003
	بكالوريوس	دكتوراه	0.088
	ماجستير	بكالوريوس	0.003
	ماجستير	دكتوراه	0.167
	دكتوراه	بكالوريوس	0.088
	دكتوراه	ماجستير	0.167
التحفيز والتشجيع	بكالوريوس	ماجستير	0.000
	بكالوريوس	دكتوراه	0.000
	ماجستير	بكالوريوس	0.000
	ماجستير	دكتوراه	0.077
	دكتوراه	بكالوريوس	0.000
	دكتوراه	ماجستير	0.077
العمل بروح الفريق الجماعي	بكالوريوس	ماجستير	0.001
	بكالوريوس	دكتوراه	0.138
	ماجستير	بكالوريوس	0.001
	ماجستير	دكتوراه	0.037
	دكتوراه	بكالوريوس	0.138
	دكتوراه	ماجستير	0.037
الواقع الكلية	بكالوريوس	ماجستير	0.001
	بكالوريوس	دكتوراه	0.123
	ماجستير	بكالوريوس	0.001
	ماجستير	دكتوراه	0.055
	دكتوراه	بكالوريوس	0.123
	دكتوراه	ماجستير	0.055

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	76	4.1151	0.66136
	من 5- 10 سنوات	146	4.0942	0.58879
	أكثر من 10 سنوات	143	3.6101	0.85766
تفويض الصلاحيات	أقل من 5 سنوات	76	3.9901	0.60888
	من 5- 10 سنوات	146	4.0291	0.50387
	أكثر من 10 سنوات	143	3.7395	0.71815
تفعيل العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	76	4.0395	0.56097
	من 5- 10 سنوات	146	4.0548	0.56983
	أكثر من 10 سنوات	143	3.6587	0.76613
تحسين الأداء	أقل من 5 سنوات	76	4.0526	0.51367
	من 5- 10 سنوات	146	4.0685	0.57461
	أكثر من 10 سنوات	143	3.9329	0.61481
التحفيز والتشجيع	أقل من 5 سنوات	76	3.9974	0.65197
	من 5- 10 سنوات	146	3.8959	0.75172
	أكثر من 10 سنوات	143	3.4951	0.95882
العمل بروح الفريق الجماعي	أقل من 5 سنوات	76	4.0053	0.55134
	من 5- 10 سنوات	146	3.9014	0.70044
	أكثر من 10 سنوات	143	3.6210	0.91180
الواقع الكلية	أقل من 5 سنوات	76	4.0320	0.47697
	من 5- 10 سنوات	146	4.0034	0.49511
	أكثر من 10 سنوات	143	3.6763	0.70396

يلاحظ من الجدول رقم (43) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (44):

الجدول رقم (44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع

ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	21.008	2	10.504	20.277	0.000
	داخل المجموعات	187.525	362	0.518		
	المجموع	208.534	364			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	6.714	2	3.357	8.815	0.000
	داخل المجموعات	137.853	362	0.381		
	المجموع	144.567	364			
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	13.296	2	6.648	15.624	0.000
	داخل المجموعات	154.030	362	0.425		
	المجموع	167.325	364			
تحسين الأداء	بين المجموعات	1.487	2	0.743	2.218	0.110
	داخل المجموعات	121.340	362	0.335		
	المجموع	122.827	364			
التحفيز والتشجيع	بين المجموعات	17.012	2	8.506	12.601	0.000
	داخل المجموعات	244.364	362	0.675		
	المجموع	261.376	364			
العمل بروح الفريق الجماعي	بين المجموعات	9.222	2	4.611	7.874	0.000
	داخل المجموعات	211.995	362	0.586		
	المجموع	221.217	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	9.911	2	4.955	14.587	0.000
	داخل المجموعات	122.977	362	0.340		
	المجموع	132.888	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (14.587) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك لجميع المحاور ما عدا محور تحسين الأداء، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.837
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.837
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5- 10 سنوات	0.000
تفويض الصلاحيات	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.655
		أكثر من 10 سنوات	0.004
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.655
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.004
		من 5- 10 سنوات	0.000
تفعيل العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.868
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.868
		أكثر من 10 سنوات	0.000

0.000	- 0.38073*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.000	- 0.39605*	من 5- 10 سنوات		
0.383	0.10148	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	التحفيز والتشجيع
0.000	0.50226*	أكثر من 10 سنوات		
0.383	-0.10148	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	
0.000	0.40079*	أكثر من 10 سنوات		
0.000	- 0.50226*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.000	- 0.40079*	من 5- 10 سنوات		
0.338	0.10389	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	العمل بروح الفريق الجماعي
0.000	0.38428*	أكثر من 10 سنوات		
0.338	-0.10389	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	
0.002	0.28039*	أكثر من 10 سنوات		
0.000	- 0.38428*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.002	- 0.28039*	من 5- 10 سنوات		
0.729	0.02853	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الواقع الكلية
0.000	0.35563*	أكثر من 10 سنوات		
0.729	-0.02853	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	
0.000	0.32710*	أكثر من 10 سنوات		
0.000	- 0.35563*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.000	- 0.32710*	من 5- 10 سنوات		

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5- 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5- 10 سنوات).

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	عضو هيئة تدريس	159	3.8349	0.85399	1.645	0.101
	عضو هيئة إدارية	206	3.9660	0.66904		
تفويض الصلاحيات	عضو هيئة تدريس	159	3.8601	0.71963	1.265	0.207
	عضو هيئة إدارية	206	3.9442	0.55042		
تفعيل العلاقات الإنسانية	عضو هيئة تدريس	159	3.8201	0.74331	1.896	0.059
	عضو هيئة إدارية	206	3.9553	0.61837		
تحسين الأداء	عضو هيئة تدريس	159	3.9912	0.60894	0.602	0.547
	عضو هيئة إدارية	206	4.0282	0.55925		
التحفيز والتشجيع	عضو هيئة تدريس	159	3.7648	0.85167	0.095	0.925
	عضو هيئة إدارية	206	3.7563	0.84613		
العمل بروح الفريق الجماعي	عضو هيئة تدريس	159	3.7799	0.82222	0.716	0.474
	عضو هيئة إدارية	206	3.8388	0.74601		
الواقع الكلية	عضو هيئة تدريس	159	3.8414	0.67145	1.106	0.270
	عضو هيئة إدارية	206	3.9119	0.54642		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (1.106)، ومستوى الدلالة

(0.270)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات

التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	العربية الأمريكية	113	4.0531	0.64819
	النجاح الوطنية	114	3.7807	0.75635
	ببرزيت	42	4.4226	0.45023
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.5750	0.84629
	القدس المفتوحة	26	3.9135	0.79982
تفويض الصلاحيات	العربية الأمريكية	113	3.9779	0.54748
	النجاح الوطنية	114	3.8092	0.65370
	ببرزيت	42	4.1964	0.57258
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.7571	0.69414
	القدس المفتوحة	26	3.9712	0.60550
تفعيل العلاقات الإنسانية	العربية الأمريكية	113	4.0142	0.52285
	النجاح الوطنية	114	3.7404	0.75395
	ببرزيت	42	4.2381	0.45956
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.7229	0.75473
	القدس المفتوحة	26	3.9846	0.71983
تحسين الأداء	العربية الأمريكية	113	4.0850	0.55665
	النجاح الوطنية	114	3.9035	0.59688

0.46790	4.2905	42	ببرزيت	
0.57774	3.8686	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.59928	4.1077	26	القدس المفتوحة	
0.66033	3.9575	113	العربية الأمريكية	التحفيز والتشجيع
0.86566	3.5579	114	النجاح الوطنية	
0.41100	4.3714	42	ببرزيت	
0.93536	3.3600	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.98481	3.8769	26	القدس المفتوحة	
0.69892	3.8602	113	العربية الأمريكية	
0.81756	3.6719	114	النجاح الوطنية	العمل بروح الفريق الجماعي
0.48244	4.3429	42	ببرزيت	
0.79537	3.5686	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.84983	4.0308	26	القدس المفتوحة	
0.47187	3.9896	113	العربية الأمريكية	
0.63908	3.7403	114	النجاح الوطنية	الواقع الكلية
0.33868	4.3104	42	ببرزيت	
0.65590	3.6403	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.68558	3.9835	26	القدس المفتوحة	

يلاحظ من الجدول رقم (47) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (48):

الجدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	23.112	4	5.778	11.218	0.000
	داخـل المجموعات	185.422	360	0.515		
	المجموع	208.534	364			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	6.855	4	1.714	4.480	0.002
	داخـل المجموعات	137.712	360	0.383		
	المجموع	144.567	364			
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	11.557	4	2.889	6.678	0.000
	داخـل المجموعات	155.768	360	0.433		
	المجموع	167.325	364			
تحسين الأداء	بين المجموعات	6.878	4	1.720	5.339	0.000
	داخـل المجموعات	115.949	360	0.322		
	المجموع	122.827	364			
التحفيز والتشجيع	بين المجموعات	36.322	4	9.081	14.525	0.000
	داخـل المجموعات	225.054	360	0.625		
	المجموع	261.376	364			
العمل بروح الفريق الجماعي	بين المجموعات	19.727	4	4.932	8.811	0.000
	داخـل المجموعات	201.490	360	0.560		
	المجموع	221.217	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	15.661	4	3.915	12.024	0.000
	داخـل المجموعات	117.227	360	0.326		
	المجموع	132.888	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (12.024) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة،

وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

المحاور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	0.27240*
		بيرزيت	-0.36952*
		فلسطين التقنية-خضوري	0.47810*
		القدس المفتوحة	0.13964
	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	-0.27240*
		بيرزيت	-0.64192*
		فلسطين التقنية-خضوري	0.20570
		القدس المفتوحة	-0.13276
	بيرزيت	العربية الأمريكية	0.36952*
		النجاح الوطنية	0.64192*
		فلسطين التقنية-خضوري	0.84762*
		القدس المفتوحة	0.50916*
فلسطين التقنية-خضوري	العربية الأمريكية	-0.47810*	
	النجاح الوطنية	-0.20570	
	بيرزيت	-0.84762*	
	القدس المفتوحة	-0.33846*	
القدس المفتوحة	العربية الأمريكية	-0.13964	
	النجاح الوطنية	0.13276	
	بيرزيت	-0.50916*	
	فلسطين التقنية-خضوري	0.33846*	
تفويض الصلاحيات	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	0.16867*
		بيرزيت	-0.21855
		فلسطين التقنية-خضوري	0.22073*
		القدس المفتوحة	0.00672
	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	-0.16867*
		بيرزيت	-0.38722*
		فلسطين التقنية-خضوري	0.05207
		القدس المفتوحة	-0.16194
	بيرزيت	العربية الأمريكية	0.21855
		النجاح الوطنية	0.38722*
		فلسطين التقنية-خضوري	0.43929*
		القدس المفتوحة	0.22527
فلسطين التقنية-خضوري	العربية الأمريكية	-0.22073*	
	النجاح الوطنية	-0.05207	
	بيرزيت	-0.43929*	
	القدس المفتوحة	-0.21401	

0.960	-0.00672	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.229	0.16194	النجاح الوطنية		
0.145	-0.22527	بيرزيت		
0.133	0.21401	فلسطين التقنية-خضوري		
0.002	0.27381*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	
0.060	-0.22394	بيرزيت		
0.004	0.29130*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.837	0.02954	القدس المفتوحة		
0.002	-0.27381*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.49774*	بيرزيت		
0.861	0.01749	فلسطين التقنية-خضوري		
0.088	-0.24426	القدس المفتوحة		
0.060	0.22394	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.49774*	النجاح الوطنية		
0.000	0.51524*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.123	0.25348	القدس المفتوحة		
0.004	-0.29130*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.861	-0.01749	النجاح الوطنية		
0.000	-0.51524*	بيرزيت		
0.084	-0.26176	القدس المفتوحة		
0.837	-0.02954	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.088	0.24426	النجاح الوطنية		
0.123	-0.25348	بيرزيت		
0.084	0.26176	فلسطين التقنية-خضوري		
0.017	0.18145*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	تحسين الأداء
0.046	-0.20552*	بيرزيت		
0.013	0.21638*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.854	-0.02274	القدس المفتوحة		
0.017	-0.18145*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.38697*	بيرزيت		
0.685	0.03494	فلسطين التقنية-خضوري		
0.099	-0.20418	القدس المفتوحة		
0.046	0.20552*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.38697*	النجاح الوطنية		
0.000	0.42190*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.198	0.18278	القدس المفتوحة		
0.013	-0.21638*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.685	-0.03494	النجاح الوطنية		
0.000	-0.42190*	بيرزيت		
0.067	-0.23912	القدس المفتوحة		
0.854	0.02274	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.099	0.20418	النجاح الوطنية		
0.198	-0.18278	بيرزيت		
0.067	0.23912	فلسطين التقنية-خضوري		
0.000	0.39963*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	التحفيز والتشجيع
0.004	-0.41391*	بيرزيت		
0.000	0.59752*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.640	0.08060	القدس المفتوحة		

0.000	-0.39963*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.81353*	بيرزيت		
0.100	0.19789	فلسطين التقنية-خضوري		
0.064	-0.31903	القدس المفتوحة	بيرزيت	
0.004	0.41391*	العربية الأمريكية		
0.000	0.81353*	النجاح الوطنية		
0.000	1.01143*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.013	0.49451*	القدس المفتوحة	فلسطين التقنية-خضوري	
0.000	-0.59752*	العربية الأمريكية		
0.100	-0.19789	النجاح الوطنية		
0.000	-1.01143*	بيرزيت		
0.005	-0.51692*	القدس المفتوحة	القدس المفتوحة	
0.640	-0.08060	العربية الأمريكية		
0.064	0.31903	النجاح الوطنية		
0.013	-0.49451*	بيرزيت		
0.005	0.51692*	فلسطين التقنية-خضوري	العربية الأمريكية	
0.059	0.18825	النجاح الوطنية		
0.000	-0.48268*	بيرزيت		
0.011	0.29161*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.295	-0.17059	القدس المفتوحة	النجاح الوطنية	
0.059	-0.18825	العربية الأمريكية		
0.000	-0.67093*	بيرزيت		
0.364	0.10336	فلسطين التقنية-خضوري		
0.028	-0.35884*	القدس المفتوحة	بيرزيت	
0.000	0.48268*	العربية الأمريكية		
0.000	0.67093*	النجاح الوطنية		
0.000	0.77429*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.095	0.31209	القدس المفتوحة	فلسطين التقنية-خضوري	
0.011	-0.29161*	العربية الأمريكية		
0.364	-0.10336	النجاح الوطنية		
0.000	-0.77429*	بيرزيت		
0.007	-0.46220*	القدس المفتوحة	القدس المفتوحة	
0.295	0.17059	العربية الأمريكية		
0.028	0.35884*	النجاح الوطنية		
0.095	-0.31209	بيرزيت		
0.007	0.46220*	فلسطين التقنية-خضوري	العربية الأمريكية	
0.001	0.24928*	النجاح الوطنية		
0.002	-0.32080*	بيرزيت		
0.000	0.34926*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.961	0.00605	القدس المفتوحة	النجاح الوطنية	
0.001	-0.24928*	العربية الأمريكية		
0.000	-0.57009*	بيرزيت		
0.249	0.09998	فلسطين التقنية-خضوري		
0.051	-0.24323	القدس المفتوحة	بيرزيت	
0.002	0.32080*	العربية الأمريكية		
0.000	0.57009*	النجاح الوطنية		
0.000	0.67007*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.022	0.32686*	القدس المفتوحة		

0.000	-0.34926*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية- خضوري
0.249	-0.09998	النجاح الوطنية	
0.000	-0.67007*	بيرزيت	
0.009	-0.34321*	القدس المفتوحة	
0.961	-0.00605	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
0.051	0.24323	النجاح الوطنية	
0.022	-0.32686*	بيرزيت	
0.009	0.34321*	فلسطين التقنية-خضوري	

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(النجاح الوطنية) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(النجاح الوطنية) لصالح (بيرزيت)، وبين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(القدس المفتوحة) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة).

- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (50): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

يعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاركة المعلومات	ذكر	209	4.0335	0.61975	0.267	0.790
	أنثى	156	4.0160	0.61741		
التدريب	ذكر	209	3.8335	0.77325	0.079	0.937
	أنثى	156	3.8397	0.71785		
كفاءة العاملين	ذكر	209	3.9617	0.68767	1.330	0.185
	أنثى	156	3.8611	0.75059		
بناء الثقة	ذكر	209	3.8871	0.73764	0.885	0.377
	أنثى	156	3.8179	0.73874		
فرق العمل	ذكر	209	3.8900	0.69346	0.985	0.325
	أنثى	156	3.8162	0.72566		
الواقع الكلية	ذكر	209	3.9146	0.62852	0.690	0.491
	أنثى	156	3.8692	0.61120		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.690)، ومستوى الدلالة

(0.491)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات

التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع

تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
0.67017	3.9444	90	بكالوريوس	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.58156	4.0997	148	ماجستير	
0.61600	3.9980	127	دكتوراه	
0.86927	3.5378	90	بكالوريوس	التدريب
0.62332	3.9824	148	ماجستير	
0.73724	3.8772	127	دكتوراه	
0.76128	3.8148	90	بكالوريوس	كفاءة العاملين
0.67064	3.9730	148	ماجستير	
0.73178	3.9291	127	دكتوراه	
0.76974	3.7089	90	بكالوريوس	بناء الثقة
0.67679	3.9730	148	ماجستير	
0.76666	3.8283	127	دكتوراه	
0.73704	3.7519	90	بكالوريوس	فرق العمل
0.65873	3.9054	148	ماجستير	
0.73783	3.8793	127	دكتوراه	
0.67924	3.7356	90	بكالوريوس	الواقع الكلية
0.53846	3.9905	148	ماجستير	
0.64814	3.8972	127	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول رقم (51) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (52)

الجدول رقم (52): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاهدة المعلومات	بين المجموعات	1.501	2	0.751	1.976	0.140
	داخـل المجموعات	137.502	362	0.380		
	المجموع	139.003	364			
التدريب	بين المجموعات	11.393	2	5.696	10.693	0.000
	داخـل المجموعات	192.850	362	0.533		
	المجموع	204.243	364			
كفاءة العاملين	بين المجموعات	1.421	2	0.711	1.389	0.251
	داخـل المجموعات	185.168	362	0.512		
	المجموع	186.589	364			
بناء الثقة	بين المجموعات	4.069	2	2.035	3.794	0.023
	داخـل المجموعات	194.123	362	0.536		
	المجموع	198.192	364			
فرق العمل	بين المجموعات	1.404	2	0.702	1.406	0.246
	داخـل المجموعات	180.727	362	0.499		
	المجموع	182.131	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	3.640	2	1.820	4.822	0.009
	داخـل المجموعات	136.615	362	0.377		
	المجموع	140.254	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (4.822) ومستوى الدلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق التمكين

الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمحاور (التدريب، بناء الثقة)، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التدريب	بكالوريوس	ماجستير	0.000
	بكالوريوس	دكتوراه	0.001
	ماجستير	بكالوريوس	0.000
	ماجستير	دكتوراه	0.234
	دكتوراه	بكالوريوس	0.001
	دكتوراه	ماجستير	0.234
بناء الثقة	بكالوريوس	ماجستير	0.007
	بكالوريوس	دكتوراه	0.237
	ماجستير	بكالوريوس	0.007
	ماجستير	دكتوراه	0.103
	دكتوراه	بكالوريوس	0.237
	دكتوراه	ماجستير	0.103
الواقع الكلية	بكالوريوس	ماجستير	0.002
	بكالوريوس	دكتوراه	0.057
	ماجستير	بكالوريوس	0.002
	ماجستير	دكتوراه	0.210
	دكتوراه	بكالوريوس	0.057
	دكتوراه	ماجستير	0.210

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير).

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع

تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	
0.56874	4.1513	76	أقل من 5 سنوات	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.52769	4.0925	146	من 5- 10 سنوات	
0.70183	3.8916	143	أكثر من 10 سنوات	
0.62268	3.9974	76	أقل من 5 سنوات	التدريب
0.61240	3.9288	146	من 5- 10 سنوات	
0.89172	3.6559	143	أكثر من 10 سنوات	
0.72122	4.1140	76	أقل من 5 سنوات	كفاءة العاملين
0.61914	3.9635	146	من 5- 10 سنوات	
0.77644	3.7692	143	أكثر من 10 سنوات	
0.63379	4.0211	76	أقل من 5 سنوات	بناء الثقة
0.63198	3.9822	146	من 5- 10 سنوات	
0.83620	3.6434	143	أكثر من 10 سنوات	
0.63944	4.0000	76	أقل من 5 سنوات	فرق العمل
0.58093	3.9292	146	من 5- 10 سنوات	
0.82720	3.7110	143	أكثر من 10 سنوات	
0.53363	4.0520	76	أقل من 5 سنوات	الواقع الكلية
0.50707	3.9801	146	من 5- 10 سنوات	
0.72461	3.7252	143	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (54) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (55):

الجدول رقم (55): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقعت حقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاركة المعلومات	بين المجموعات	4.421	2	2.211	5.946	0.003
	داخل المجموعات	134.582	362	0.372		
	المجموع	139.003	364			
التدريب	بين المجموعات	7.872	2	3.936	7.255	0.001
	داخل المجموعات	196.371	362	0.542		
	المجموع	204.243	364			
كفاءة العاملين	بين المجموعات	6.387	2	3.194	6.416	0.002
	داخل المجموعات	180.201	362	0.498		
	المجموع	186.589	364			
بناء الثقة	بين المجموعات	10.861	2	5.430	10.494	0.000
	داخل المجموعات	187.331	362	0.517		
	المجموع	198.192	364			
فرق العمل	بين المجموعات	5.365	2	2.682	5.493	0.004
	داخل المجموعات	176.766	362	0.488		
	المجموع	182.131	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	7.055	2	3.528	9.587	0.000
	داخل المجموعات	133.199	362	0.368		
	المجموع	140.254	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (9.587) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاركة المعلومات	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.495
	من 5- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.003
		أقل من 5 سنوات	-0.05885
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.005
		أقل من 5 سنوات	-0.25971*
	التدريب	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات
من 5- 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.001
		أقل من 5 سنوات	-0.06860
أكثر من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.002
		أقل من 5 سنوات	-0.34142*
كفاءة العاملين		أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات
	من 5- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.001
		أقل من 5 سنوات	-0.15056
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.020
		أقل من 5 سنوات	-0.34480*
	بناء الثقة	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات
من 5- 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.000
		أقل من 5 سنوات	-0.03886
أكثر من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.000
		أقل من 5 سنوات	-0.37770*
فرق العمل		أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات
	من 5- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.004
		أقل من 5 سنوات	-0.07078
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.008
		أقل من 5 سنوات	-0.28904*
	الواقع الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات
من 5- 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.000
		أقل من 5 سنوات	-0.07184
أكثر من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.000
		أقل من 5 سنوات	-0.25496*
أكثر من 10 سنوات		من 5- 10 سنوات	0.000

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (57): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاركة المعلومات	عضو هيئة تدريس	159	3.9717	0.62830	1.478	0.140
	عضو هيئة إدارية	206	4.0680	0.60807		
التدريب	عضو هيئة تدريس	159	3.8038	0.71564	0.725	0.469
	عضو هيئة إدارية	206	3.8612	0.77469		
كفاءة العاملين	عضو هيئة تدريس	159	3.8826	0.75672	0.846	0.398
	عضو هيئة إدارية	206	3.9466	0.68341		
بناء الثقة	عضو هيئة تدريس	159	3.7799	0.80950	1.772	0.077
	عضو هيئة إدارية	206	3.9175	0.67339		
فرق العمل	عضو هيئة تدريس	159	3.8302	0.75461	0.670	0.503
	عضو هيئة إدارية	206	3.8803	0.66968		
الواقع الكلية	عضو هيئة تدريس	159	3.8472	0.65285	1.300	0.194
	عضو هيئة إدارية	206	3.9323	0.59372		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (1.300)، ومستوى الدلالة (0.194)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال ومشاركة المعلومات	العربية الأمريكية	113	4.0885	0.57372
	النجاح الوطنية	114	3.9539	0.68934
	بيرزيت	42	4.2976	0.45945
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.8250	0.54565
	القدس المفتوحة	26	4.1731	0.68472
التدريب	العربية الأمريكية	113	3.9044	0.66392
	النجاح الوطنية	114	3.7175	0.80213
	بيرزيت	42	4.2286	0.55800
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.6086	0.77530
	القدس المفتوحة	26	4.0385	0.76529
كفاءة العاملين	العربية الأمريكية	113	3.9204	0.60303
	النجاح الوطنية	114	3.8509	0.77839
	بيرزيت	42	4.2937	0.60352
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.7238	0.73551
	القدس المفتوحة	26	4.1282	0.77217
بناء الثقة	العربية الأمريكية	113	3.9097	0.65791
	النجاح الوطنية	114	3.7333	0.75383
	بيرزيت	42	4.2667	0.56511
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.6343	0.80935
	القدس المفتوحة	26	4.1154	0.71816

0.66074	3.8201	113	العربية الأمريكية	فرق العمل
0.76198	3.8304	114	النجاح الوطنية	
0.59203	4.2222	42	بيرزيت	
0.62021	3.6524	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.80522	4.1154	26	القدس المفتوحة	الواقع الكلية
0.51720	3.9323	113	العربية الأمريكية	
0.66982	3.8057	114	النجاح الوطنية	
0.45886	4.2607	42	بيرزيت	
0.63257	3.6821	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.70143	4.1096	26	القدس المفتوحة	

يلاحظ من الجدول رقم (58) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (59):

الجدول رقم (59): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال ومشاركة المعلومات	بين المجموعات	7.522	4	1.881	5.149	0.000
	داخل المجموعات	131.480	360	0.365		
	المجموع	139.003	364			
التدريب	بين المجموعات	13.288	4	3.322	6.263	0.000
	داخل المجموعات	190.955	360	0.530		
	المجموع	204.243	364			
كفاءة العاملين	بين المجموعات	10.2 29	4	2.557	5.220	0.000
	داخل المجموعات	176.359	360	0.490		
	المجموع	186.589	364			
بناء الثقة	بين	14.314	4	3.579	7.006	0.000

					المجموعات	
		0.511	360	183.878	داخـل	
			364	198.192	المجموعات	
					المجموع	
0.000	5.508	2.626	4	10.503	بين	فرق العمل
					المجموعات	
		0.477	360	171.628	داخـل	
			364	182.131	المجموعات	
					المجموع	
0.000	7.699	2.763	4	11.053	بين	الواقع الكلية
					المجموعات	
		0.359	360	129.201	داخـل	
			364	140.254	المجموعات	
					المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (7.699) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	المحور
0.094	0.13455	النجاح الوطنية	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.056	-0.20912	بيرزيت	
0.004	0.26350*	فلسطين التقنية-خضوري	
0.520	-0.08458	القدس المفتوحة	النجاح الوطنية
0.094	-0.13455	العربية الأمريكية	
0.002	-0.34367*	بيرزيت	
0.161	0.12895	فلسطين التقنية-خضوري	بيرزيت
0.096	-0.21913	القدس المفتوحة	
0.056	0.20912	العربية الأمريكية	
0.002	0.34367*	النجاح الوطنية	فلسطين التقنية-خضوري
0.000	0.47262*	فلسطين التقنية-خضوري	
0.409	0.12454	القدس المفتوحة	
0.004	-0.26350*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري
0.161	-0.12895	النجاح الوطنية	

0.000	-0.47262*	بيرزيت		
0.013	-0.34808*	القدس المفتوحة		
0.520	0.08458	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.096	0.21913	النجاح الوطنية		
0.409	-0.12454	بيرزيت		
0.013	0.34808*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.054	0.18688	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	التدريب
0.014	-0.32415*	بيرزيت		
0.008	0.29585*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.398	-0.13404	القدس المفتوحة		
0.054	-0.18688	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.51103*	بيرزيت		
0.325	0.10897	فلسطين التقنية-خضوري		
0.043	-0.32092*	القدس المفتوحة		
0.014	0.32415*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.51103*	النجاح الوطنية		
0.000	0.62000*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.296	0.19011	القدس المفتوحة		
0.008	-0.29585*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.325	-0.10897	النجاح الوطنية		
0.000	-0.62000*	بيرزيت		
0.011	-0.42989*	القدس المفتوحة		
0.398	0.13404	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.043	0.32092*	النجاح الوطنية		
0.296	-0.19011	بيرزيت		
0.011	0.42989*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.455	0.06948	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	كفاءة العاملين
0.003	-0.37330*	بيرزيت		
0.066	0.19654	فلسطين التقنية-خضوري		
0.173	-0.20785	القدس المفتوحة		
0.455	-0.06948	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.001	-0.44277*	بيرزيت		
0.233	0.12707	فلسطين التقنية-خضوري		
0.069	-0.27733	القدس المفتوحة		
0.003	0.37330*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.001	0.44277*	النجاح الوطنية		
0.000	0.56984*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.344	0.16545	القدس المفتوحة		
0.066	-0.19654	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.233	-0.12707	النجاح الوطنية		
0.000	-0.56984*	بيرزيت		
0.012	-0.40440*	القدس المفتوحة		
0.173	0.20785	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.069	0.27733	النجاح الوطنية		
0.344	-0.16545	بيرزيت		
0.012	0.40440*	فلسطين التقنية-خضوري		

0.064	0.17640	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	بناء الثقة
0.006	-0.35693*	بيرزيت		
0.012	0.27545*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.187	-0.20565	القدس المفتوحة	النجاح الوطنية	
0.064	-0.17640	العربية الأمريكية		
0.000	-0.53333*	بيرزيت		
0.362	0.09905	فلسطين التقنية-خضوري	بيرزيت	
0.014	-0.38205*	القدس المفتوحة		
0.006	0.35693*	العربية الأمريكية		
0.000	0.53333*	النجاح الوطنية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.000	0.63238*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.397	0.15128	القدس المفتوحة		
0.012	-0.27545*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.362	-0.09905	النجاح الوطنية		
0.000	-0.63238*	بيرزيت		
0.004	-0.48110*	القدس المفتوحة	القدس المفتوحة	
0.187	0.20565	العربية الأمريكية		
0.014	0.38205*	النجاح الوطنية		
0.397	-0.15128	بيرزيت	فلسطين التقنية-خضوري	
0.004	0.48110*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.910	-0.01035	النجاح الوطنية		
0.001	-0.40216*	بيرزيت	العربية الأمريكية	فرق العمل
0.111	0.16768	فلسطين التقنية-خضوري		
0.050	-0.29533	القدس المفتوحة		
0.910	0.01035	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.002	-0.39181*	بيرزيت		
0.090	0.17803	فلسطين التقنية-خضوري		
0.058	-0.28498	القدس المفتوحة	بيرزيت	
0.001	0.40216*	العربية الأمريكية		
0.002	0.39181*	النجاح الوطنية		
0.000	0.56984*	فلسطين التقنية-خضوري	فلسطين التقنية-خضوري	
0.536	0.10684	القدس المفتوحة		
0.111	-0.16768	العربية الأمريكية		
0.090	-0.17803	النجاح الوطنية	القدس المفتوحة	
0.000	-0.56984*	بيرزيت		
0.004	-0.46300*	القدس المفتوحة		
0.050	0.29533	العربية الأمريكية	العربية الأمريكية	
0.058	0.28498	النجاح الوطنية		
0.536	-0.10684	بيرزيت		
0.004	0.46300*	فلسطين التقنية-خضوري	النجاح الوطنية	
0.112	0.12660	النجاح الوطنية		
0.003	-0.32841*	بيرزيت		
0.006	0.25016*	فلسطين التقنية-خضوري	العربية الأمريكية	الواقع الكلية
0.174	-0.17731	القدس المفتوحة		
0.112	-0.12660	العربية الأمريكية		
0.000	-0.45501*	بيرزيت	النجاح الوطنية	
0.175	0.12356	فلسطين التقنية-خضوري		
0.020	-0.30391*	القدس المفتوحة		

0.003	0.32841*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.45501*	النجاح الوطنية		
0.000	0.57857*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.313	0.15110	القدس المفتوحة	فلسطين التقنية- خضوري	
0.006	-0.25016*	العربية الأمريكية		
0.175	-0.12356	النجاح الوطنية		
0.000	-0.57857*	بيرزيت	القدس المفتوحة	
0.002	-0.42747*	القدس المفتوحة		
0.174	0.17731	العربية الأمريكية		
0.020	0.30391*	النجاح الوطنية		
0.313	-0.15110	بيرزيت		
0.002	0.42747*	فلسطين التقنية-خضوري		

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(النجاح الوطنية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(النجاح الوطنية) لصالح (القدس المفتوحة)، وبين (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (61): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

يعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	ذكر	209	3.9636	0.74564	0.617	0.537
	أنثى	156	3.9141	0.77547		
بيئة العمل	ذكر	209	4.0010	0.65677	0.529	0.597
	أنثى	156	3.9628	0.71222		
المهام الوظيفية	ذكر	209	3.8871	0.79728	0.579	0.563
	أنثى	156	3.8385	0.78932		
العلاقات مع إدارة العمل	ذكر	209	3.8995	0.72021	0.796	0.427
	أنثى	156	3.8349	0.82525		
أنظمة الرواتب	ذكر	209	3.8086	0.76811	1.260	0.208
	أنثى	156	3.7051	0.78673		
الواقع الكلية	ذكر	209	3.9170	0.63965	0.840	0.401
	أنثى	156	3.8581	0.69142		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.840)، ومستوى الدلالة (0.401)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع

تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (62): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
0.81221	3.6822	90	بكالوريوس	النمو الوظيفي
0.65934	4.0446	148	ماجستير	
0.78817	4.0079	127	دكتوراه	
0.72982	3.8289	90	بكالوريوس	بيئة العمل
0.58683	4.0108	148	ماجستير	
0.73111	4.0646	127	دكتوراه	
0.83463	3.6044	90	بكالوريوس	المهام الوظيفية
0.70553	3.9392	148	ماجستير	
0.82415	3.9669	127	دكتوراه	
0.84549	3.6444	90	بكالوريوس	العلاقات مع إدارة العمل
0.68466	3.9274	148	ماجستير	
0.77151	3.9685	127	دكتوراه	
0.80458	3.5111	90	بكالوريوس	أنظمة الرواتب
0.76146	3.8378	148	ماجستير	
0.74041	3.8583	127	دكتوراه	
0.71344	3.6609	90	بكالوريوس	الواقع الكلية
0.56195	3.9580	148	ماجستير	
0.69800	3.9784	127	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول رقم (62) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (63):

الجدول رقم(63): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات

واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	بين المجموعات	8.182	2	4.091	7.372	0.001
	داخل المجموعات	200.889	362	0.555		
	المجموع	209.072	364			
بيئة العمل	بين المجموعات	3.096	2	1.548	3.388	0.035
	داخل المجموعات	165.378	362	0.457		
	المجموع	168.474	364			
المهام الوظيفية	بين المجموعات	8.243	2	4.122	6.759	0.001
	داخل المجموعات	220.752	362	0.610		
	المجموع	228.996	364			
العلاقات مع إدارة العمل	بين المجموعات	6.297	2	3.148	5.492	0.004
	داخل المجموعات	207.528	362	0.573		
	المجموع	213.825	364			
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	7.691	2	3.846	6.569	0.002
	داخل المجموعات	211.921	362	0.585		
	المجموع	219.612	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	6.401	2	3.201	7.567	0.001
	داخل المجموعات	153.110	362	0.423		
	المجموع	159.511	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية(7.567) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	بكالوريوس	ماجستير	0.000
	بكالوريوس	دكتوراه	0.002
	ماجستير	بكالوريوس	0.000
	ماجستير	دكتوراه	0.684
	دكتوراه	بكالوريوس	0.002
	دكتوراه	ماجستير	0.684
بيئة العمل	بكالوريوس	ماجستير	0.045
	بكالوريوس	دكتوراه	0.012
	ماجستير	بكالوريوس	0.045
	ماجستير	دكتوراه	0.511
	دكتوراه	بكالوريوس	0.012
	دكتوراه	ماجستير	0.511
المهام الوظيفية	بكالوريوس	ماجستير	0.001
	بكالوريوس	دكتوراه	0.001
	ماجستير	بكالوريوس	0.001
	ماجستير	دكتوراه	0.769
	دكتوراه	بكالوريوس	0.001
	دكتوراه	ماجستير	0.769
العلاقات مع إدارة العمل	بكالوريوس	ماجستير	0.005
	بكالوريوس	دكتوراه	0.002
	ماجستير	بكالوريوس	0.005
	ماجستير	دكتوراه	0.654
	دكتوراه	بكالوريوس	0.002
	دكتوراه	ماجستير	0.654
أنظمة الرواتب	بكالوريوس	ماجستير	0.002
	بكالوريوس	دكتوراه	0.001
	ماجستير	بكالوريوس	0.002
	ماجستير	دكتوراه	0.825
	دكتوراه	بكالوريوس	0.001
	دكتوراه	ماجستير	0.825
الواقع الكلية	بكالوريوس	ماجستير	0.001
	بكالوريوس	دكتوراه	0.000
	ماجستير	بكالوريوس	0.001
	ماجستير	دكتوراه	0.795
	دكتوراه	بكالوريوس	0.000
	دكتوراه	ماجستير	0.795

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير)، وبين (دكتوراه) و(بكالوريوس) لصالح (دكتوراه).

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (65): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمو الوظيفي	أقل من 5 سنوات	76	4.0579	0.60205
	من 5- 10 سنوات	146	4.0260	0.66323
	أكثر من 10 سنوات	143	3.7958	0.89205
بيئة العمل	أقل من 5 سنوات	76	4.0579	0.61346
	من 5- 10 سنوات	146	4.0630	0.55820
	أكثر من 10 سنوات	143	3.8657	0.80379
المهام الوظيفية	أقل من 5 سنوات	76	3.9763	0.65235
	من 5- 10 سنوات	146	3.9562	0.68056
	أكثر من 10 سنوات	143	3.7161	0.93670
العلاقات مع إدارة العمل	أقل من 5 سنوات	76	3.9605	0.67953
	من 5- 10 سنوات	146	3.9349	0.65984
	أكثر من 10 سنوات	143	3.7605	0.89249
أنظمة الرواتب	أقل من 5 سنوات	76	3.8289	0.75742
	من 5- 10 سنوات	146	3.8527	0.67253
	أكثر من 10 سنوات	143	3.6399	0.86938
الواقع الكلية	أقل من 5 سنوات	76	3.9834	0.51669
	من 5- 10 سنوات	146	3.9729	0.54134
	أكثر من 10 سنوات	143	3.7604	0.80897

يلاحظ من الجدول رقم (65) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (66):

الجدول رقم (66): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	بين المجموعات	5.108	2	2.554	4.533	0.011
	داخل المجموعات	203.964	362	0.563		
	المجموع	209.072	364			
بيئة العمل	بين المجموعات	3.326	2	1.663	3.646	0.027
	داخل المجموعات	165.148	362	0.456		
	المجموع	168.474	364			
المهام الوظيفية	بين المجموعات	5.326	2	2.663	4.310	0.014
	داخل المجموعات	223.670	362	0.618		
	المجموع	228.996	364			
العلاقات مع إدارة العمل	بين المجموعات	2.952	2	1.476	2.534	0.081
	داخل المجموعات	210.873	362	0.583		
	المجموع	213.825	364			
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	3.674	2	1.837	3.080	0.047
	داخل المجموعات	215.938	362	0.597		
	المجموع	219.612	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	4.067	2	2.033	4.735	0.009
	داخل المجموعات	155.444	362	0.429		
	المجموع	159.511	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (4.735) ومستوى الدلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع تحقيق الرضا

الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا محور العلاقات مع إدارة العمل، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (67): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.764
		أكثر من 10 سنوات	0.014
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.764
		أكثر من 10 سنوات	0.010
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.014
		من 5- 10 سنوات	0.010
بيئة العمل	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.957
		أكثر من 10 سنوات	0.046
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.957
		أكثر من 10 سنوات	0.013
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.046
		من 5- 10 سنوات	0.013
المهام الوظيفية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.856
		أكثر من 10 سنوات	0.020
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.856
		أكثر من 10 سنوات	0.010
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.020
		من 5- 10 سنوات	0.010
أنظمة الرواتب	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.828
		أكثر من 10 سنوات	0.085
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.828
		أكثر من 10 سنوات	0.020
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.085
		من 5- 10 سنوات	0.020
الواقع الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	0.910
		أكثر من 10 سنوات	0.017
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.910
		أكثر من 10 سنوات	0.006
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.017
		من 5- 10 سنوات	0.006

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5- 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5- 10 سنوات).

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (68): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	عضو هيئة تدريس	159	3.9623	0.79050	0.438	0.662
	عضو هيئة إدارية	206	3.9272	0.73328		
بيئة العمل	عضو هيئة تدريس	159	3.9547	0.73327	0.738	0.461
	عضو هيئة إدارية	206	4.0078	0.63733		
المهام الوظيفية	عضو هيئة تدريس	159	3.8252	0.80811	0.870	0.385
	عضو هيئة إدارية	206	3.8981	0.78193		
العلاقات مع إدارة العمل	عضو هيئة تدريس	159	3.8302	0.80117	0.914	0.362
	عضو هيئة إدارية	206	3.9041	0.73888		
أنظمة الرواتب	عضو هيئة تدريس	159	3.7877	0.81820	0.504	0.614
	عضو هيئة إدارية	206	3.7464	0.74469		
الواقع الكلية	عضو هيئة تدريس	159	3.8775	0.70450	0.363	0.717
	عضو هيئة إدارية	206	3.9029	0.62872		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.363)، ومستوى الدلالة (0.717)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (69): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمو الوظيفي	العربية الأمريكية	113	3.9947	0.63215
	النجاح الوطنية	114	3.8825	0.79814
	بيرزيت	42	4.3952	0.43390
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.6086	0.88428
	القدس المفتوحة	26	4.1462	0.70554
بيئة العمل	العربية الأمريكية	113	4.0265	0.56978
	النجاح الوطنية	114	3.8632	0.72004
	بيرزيت	42	4.3810	0.45006
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.8400	0.80621
	القدس المفتوحة	26	4.0846	0.63793
المهام الوظيفية	العربية الأمريكية	113	3.9434	0.63441
	النجاح الوطنية	114	3.6842	0.84514
	بيرزيت	42	4.3952	0.44500
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.6486	0.90566
	القدس المفتوحة	26	4.0615	0.84809
العلاقات مع إدارة العمل	العربية الأمريكية	113	3.9934	0.64991
	النجاح الوطنية	114	3.7171	0.78602
	بيرزيت	42	4.3214	0.51586
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.6250	0.86785
	القدس المفتوحة	26	3.9615	0.81146
أنظمة الرواتب	العربية الأمريكية	113	3.8761	0.60238
	النجاح الوطنية	114	3.6754	0.78137
	بيرزيت	42	4.2917	0.54358
	فلسطين التقنية-خضوري	70	3.3929	0.93403
	القدس المفتوحة	26	3.8173	0.74685

0.51177	3.9696	113	العربية الأمريكية	الواقع الكلية
0.69847	3.7704	114	النجاح الوطنية	
0.34456	4.3613	42	بيرزيت	
0.77471	3.6329	70	فلسطين التقنية-خضوري	
0.69262	4.0251	26	القدس المفتوحة	

يلاحظ من الجدول رقم (69) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (70):

الجدول رقم (70): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	بين المجموعات	18.212	4	4.553	8.588	0.000
	داخل المجموعات	190.860	360	0.530		
	المجموع	209.072	364			
بيئة العمل	بين المجموعات	10.202	4	2.550	5.801	0.000
	داخل المجموعات	158.272	360	0.440		
	المجموع	168.474	364			
المهام الوظيفية	بين المجموعات	20.511	4	5.128	8.854	0.000
	داخل المجموعات	208.485	360	0.579		
	المجموع	228.996	364			
العلاقات مع إدارة العمل	بين المجموعات	17.362	4	4.340	7.954	0.000
	داخل المجموعات	196.463	360	0.546		
	المجموع	213.825	364			
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	23.725	4	5.931	10.900	0.000
	داخل المجموعات	195.887	360	0.544		
	المجموع	219.612	364			
الواقع الكلية	بين المجموعات	16.775	4	4.194	10.577	0.000
	داخل المجموعات	142.736	360	0.396		
	المجموع	159.511	364			

يلاحظ أن قيمة ف للواقع الكلية (10.577) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق الرضا

الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

المحور	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمو الوظيفي	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	0.246
		بيرزيت	0.003
		فلسطين التقنية-خضوري	0.001
	النجاح الوطنية	القدس المفتوحة	0.340
		العربية الأمريكية	0.246
		بيرزيت	0.000
	بيرزيت	فلسطين التقنية-خضوري	0.014
		القدس المفتوحة	0.097
		العربية الأمريكية	0.003
	فلسطين التقنية-خضوري	النجاح الوطنية	0.000
		فلسطين التقنية-خضوري	0.000
		القدس المفتوحة	0.171
القدس المفتوحة	العربية الأمريكية	0.001	
	النجاح الوطنية	0.014	
	بيرزيت	0.000	
بيئة العمل	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	0.001
		النجاح الوطنية	0.097
		بيرزيت	0.171
	النجاح الوطنية	فلسطين التقنية-خضوري	0.001
		النجاح الوطنية	0.064
		بيرزيت	0.003
	بيرزيت	فلسطين التقنية-خضوري	0.065
		القدس المفتوحة	0.687
		العربية الأمريكية	0.064
	فلسطين التقنية-خضوري	بيرزيت	0.000
		فلسطين التقنية-خضوري	0.818
		القدس المفتوحة	0.125
القدس المفتوحة	العربية الأمريكية	0.003	
	النجاح الوطنية	0.000	
	فلسطين التقنية-خضوري	0.000	
فلسطين التقنية-خضوري	القدس المفتوحة	0.074	
	العربية الأمريكية	0.065	
	النجاح الوطنية	0.818	
القدس المفتوحة	بيرزيت	0.000	
	القدس المفتوحة	0.109	
	العربية الأمريكية	0.687	
	النجاح الوطنية	0.125	

0.074	-0.29634	بيرزيت		المهام الوظيفية
0.109	0.24462	فلسطين التقنية-خضوري		
0.011	0.25915*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	
0.001	-0.45188*	بيرزيت		
0.011	0.29479*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.476	-0.11818	القدس المفتوحة		
0.011	-0.25915*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.71103*	بيرزيت		
0.758	0.03564	فلسطين التقنية-خضوري		
0.023	-0.37733*	القدس المفتوحة		
0.001	0.45188*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.71103*	النجاح الوطنية		
0.000	0.74667*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.080	0.33370	القدس المفتوحة		
0.011	-0.29479*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.758	-0.03564	النجاح الوطنية		
0.000	-0.74667*	بيرزيت		
0.019	-0.41297*	القدس المفتوحة		
0.476	0.11818	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.023	0.37733*	النجاح الوطنية		
0.080	-0.33370	بيرزيت		
0.019	0.41297*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.005	0.27626*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	العلاقات مع إدارة العمل
0.014	-0.32807*	بيرزيت		
0.001	0.36836*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.843	0.03182	القدس المفتوحة		
0.005	-0.27626*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.60432*	بيرزيت		
0.412	0.09211	فلسطين التقنية-خضوري		
0.129	-0.24443	القدس المفتوحة		
0.014	0.32807*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.60432*	النجاح الوطنية		
0.000	0.69643*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.052	0.35989	القدس المفتوحة		
0.001	-0.36836*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية-خضوري	
0.412	-0.09211	النجاح الوطنية		
0.000	-0.69643*	بيرزيت		
0.048	-0.33654*	القدس المفتوحة		
0.843	-0.03182	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.129	0.24443	النجاح الوطنية		
0.052	-0.35989	بيرزيت		
0.048	0.33654*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.041	0.20067*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	أنظمة الرواتب
0.002	-0.41556*	بيرزيت		
0.000	0.48325*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.714	0.05880	القدس المفتوحة		
0.041	-0.20067*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.61623*	بيرزيت		
0.012	0.28258*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.377	-0.14187	القدس المفتوحة		
0.002	0.41556*	العربية الأمريكية	بيرزيت	

0.000	0.61623*	النجاح الوطنية		
0.000	0.89881*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.010	0.47436*	القدس المفتوحة		
0.000	-0.48325*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية- خضوري	
0.012	-0.28258*	النجاح الوطنية		
0.000	-0.89881*	بيرزيت		
0.013	-0.42445*	القدس المفتوحة		
0.714	-0.05880	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.377	0.14187	النجاح الوطنية		
0.010	-0.47436*	بيرزيت		
0.013	0.42445*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.018	0.19920*	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	الواقع الكلية
0.001	-0.39168*	بيرزيت		
0.000	0.33668*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.686	-0.05548	القدس المفتوحة		
0.018	-0.19920*	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية	
0.000	-0.59088*	بيرزيت		
0.151	0.13749	فلسطين التقنية-خضوري		
0.064	-0.25468	القدس المفتوحة		
0.001	0.39168*	العربية الأمريكية	بيرزيت	
0.000	0.59088*	النجاح الوطنية		
0.000	0.72836*	فلسطين التقنية-خضوري		
0.033	0.33620*	القدس المفتوحة		
0.000	-0.33668*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية- خضوري	
0.151	-0.13749	النجاح الوطنية		
0.000	-0.72836*	بيرزيت		
0.007	-0.39216*	القدس المفتوحة		
0.686	0.05548	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة	
0.064	0.25468	النجاح الوطنية		
0.033	-0.33620*	بيرزيت		
0.007	0.39216*	فلسطين التقنية-خضوري		

يلاحظ أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(النجاح الوطنية) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(النجاح الوطنية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(القدس المفتوحة) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(بيرزيت) لصالح (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة).

نتائج أسئلة المقابلات:

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول فرع (أ) والذي ينص على: إلى أي درجة تعتقد أن نمط القيادة التشاركية بمحاورها (المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل

العلاقات الإنسانية، والتحفيز والتشجيع، والعمل بروح الفريق الجماعي، وتحسين الأداء) متوفراً في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟ أشارت نتائج التحليل إلى أن (73%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم في الإجابة عن أسئلة المقابلات يرون أن درجة إتباع النمط القيادي التشاركي بجميع محاوره متوفراً بشكل جيد في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لدوره الفعّال والمساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، في حين أن (27%) من المشاركين يرون أن درجة إتباع النمط القيادي التشاركي بجميع محاوره لم يتوفر وإن ظهر فظهوره ضعيف ومتواضع في بعض الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول فرع (ب) والذي ينص على: وإلى أي درجة تؤثر هذه القيادة على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام الأكاديمية؟ أشارت نتائج التحليل إلى أن (67%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم في الإجابة عن أسئلة المقابلات يرون درجة تأثير النمط القيادي التشاركي على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام في الجامعات الأكاديمية متوسطة، في حين أن (33%) من المشاركين يرون أن درجة تأثير النمط القيادي التشاركي في تحقيق التمكين الإداري في الأقسام الأكاديمية منخفضة لا تقدم على تمكين العاملين وتحسين أدائهم، وعدم مساهمته في إخراج نتائج وسلوكيات إيجابية.

- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني فرع (أ) والذي ينص على: القادة التشاركيون يسعون دوماً للارتقاء بمستوى العاملين معهم من أجل الانجاز والتطوير للعاملين والمؤسسة على حد سواء إلى أي واقع يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟** أشارت نتائج التحليل إلى أن (80%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم يرون أن النمط القيادي التشاركي يحقق نتائج إيجابية وله تأثير بدرجة عالية في تطوير أداء العاملين ونتائج عملهم، ورضاهم الوظيفي في المؤسسة، في حين رأى (20%) من المشاركين أن هذا النمط القيادي لا يحقق أي تأثير على إنجاز العاملين ورضاهم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني فرع (ب) والذي ينص على: وإن لم يكن متوفراً نمط القيادة التشاركية ما الأسباب التي تحول دون توفره؟ أشارت نتائج التحليل إلى أن: (60%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم يرون عدم توفر نمط القيادة التشاركية في الجامعات، وذلك يعود لأسباب كثيرة أهمها الصعوبات في البيئة الجامعية، والتي تتمثل بالقيم والأعراف والثقافات السائدة، حيث تجعل العامل فيها مجرد شخص مجبر على العمل وملزم بذلك (مأمور في تنفيذ أعماله)، وكشف (40%) من المشاركين عن أنّ عدم توفر نمط التشارك في العمل يعزى إلى نقص الإدراك بأهمية القيادة التشاركية (الإلمام بأهميتها)، وعدم وجود الثقة بين المسؤولين

والعاملين فيها، وقد يؤدي العمل بروح الفريق والعمل ضمن جماعات إلى تقليل الشعور بالمسؤولية الفردية للعامل.

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي ينص على: انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها هل يمكن الوصول إلى آليات تساهم في تطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أهم المقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق هذا التطوير؟ أشارت نتائج التحليل إلى أن (60%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم يرون أن هناك آليات عديدة يمكن أخذها بعين الاعتبار لتطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، فقد ذكروا أنّ عقد الدورات التدريبية (ورشات عمل) لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مجال أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومنها القيادة التشاركية، وفسح المجال للعاملين للمشاركة في صنع القرارات يساهم في تمكينهم إدارياً، بينما يرى (40%) من المشاركين أنّ هناك آليات أخرى لتطوير برنامج التمكين الإداري.

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي ينص على: من خلال اطلاعكم وخبرتكم هل يمكن لمدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم أن يقوموا بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين؟ إذا كانت الإجابة بنعم. ما أهم الإجراءات والآليات المطلوبة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية الممكن أن نقول: يرون إمكانية قيام مدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين؛ لما له من دور في زيادة دافعية العاملين للبدل والعطاء في سبيل نهوض المؤسسة، ومن ثم الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، والاستماع لشكواهم ومطالبهم، ورعاية حقوقهم، مما يحقق رضاهم الوظيفي، ومن ثم ولاؤهم التنظيمي للمؤسسة، وكشفت نتائج التحليل أن (20%) أيضاً أجابوا: بنعم بالتأكيد يمكن لهم القيام بذلك إن توفرت الإرادة عندهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

جري تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، والتعقيب عليها، ثم بيّنت الباحثة أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وأردفتها بتوصيات ناتجة عن مخرجات الدراسة ونتائجها، وعملت الباحثة على بناء نموذج لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء القيادة التشاركية.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسلها:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟"

كشفت النتائج في الجدول رقم (17) إلى أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت بواقع عالية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.88) والانحراف المعياري (0.604) وبنسبة مئوية (77.6%)، وجاءت جميع المحاور (تحسين الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق الجماعي، والتحفيز والتشجيع) بواقع عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.76)، وحد أعلى مقداره (4.01)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك القياديين ووعيهم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بما فيها (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخضوري) للأهمية الإيجابية الناتجة من ممارسة القيادة التشاركية وتطبيقها في مؤسساتهم ودورها في الارتقاء بالعمل الإداري، وتمتعهم بقيم أخلاقية وصفات قيادية تساهم بتنمية الانتماء والحماس بين الأفراد العاملين، وبروز دور هذا النمط القيادي في حل الكثير من المشكلات الطارئة ذات العلاقة، وإسهامه في تشجيع المرؤوسين على إطلاق العنان لمواهبهم الفعالة المساهمة في رفع مستوى العملية التعليمية في المؤسسة، ويعود ذلك لدورات التأهيل المقدمة، وبناء القدرات التي يتلقاها هؤلاء القياديين في مجال القيادة التربوية، ولاهتمام القياديين بالمرؤوسين من ناحية تدريبهم على القيادة وتفويض الأخطاء منهم ببعض الصلاحيات بسبب كثرة ضغوط العمل

والمهام الملقى على عاتقهم، ومن ناحية أخرى تهيئتهم لبيئة العمل المناسبة لتأدية واجباتهم بكل سهوله وراحة، وانخراطهم في الأنشطة الجماعية مع إبقاء الاتصال والتواصل مفتوح معهم وبشكل مستمر، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة لثقافة الحكومة وإتباع الممارسات القيادية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ويعود أيضاً لنشر ثقافة الإدارة الذاتية في الجامعات التي تؤيد برنامج إشراف القياديين للمرؤوسين بالحوار الهادف البناء المساعد على العمل بروح الفريق الواحد، والتعاون في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (برادعي، 2022)، ودراسة (حجازي وقشوع، 2021)، ودراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (الشمالي، 2020)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الفقعاوي، 2018)، ودراسة (إيمان ورباب، 2022)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (الخصاونة، 2019)، ودراسة (Tarkan, 2016)، ودراسة (Akpoviro et al., 2018) حيث اشارت هذه الدراسات أنواق ممارسة القيادة التشاركية عالية. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الحوالدة، 2020)، ودراسة (أبو مديغم، 2021)، ودراسة (جراد، 2022) حيث جاءت واقع ممارسة القيادة التشاركية لديهم متوسطة. وجاء ترتيب محاور القيادة التشاركية كما هو موضح فيما يلي:

1- جاء محور تحسين الأداء في المرتبة الأولى للقيادة التشاركية بوزن نسبي 80.2%.

2- جاء محور كل من (المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.2%.

3- جاء محور تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 78.0%.

4- جاء محور العمل بروح الفريق الجماعي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 76.2%.

5- جاء محور التحفيز والتشجيع في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 75.2%.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة: (برادعي، 2022)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (الحوالدة، 2018)، ودراسة (الفقعاوي، 2018) في حصول المشاركة في اتخاذ القرار على المرتبة الثانية للقيادة التشاركية، كما اتفقت مع دراسة (الخصاونة، 2019)، ودراسة (أبو شمالة، 2020) في حصول تفويض الصلاحيات تكرراً على المرتبة الثاني الثانية، واتفقت دراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (الشمري، 2021) في حصول العمل بروح الفريق الجماعي على المرتبة الثالثة للقيادة التشاركية، واختلفت مع دراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (درويش، 2019)، ودراسة

(الخروصية، 2021) حيث جاء حصول المشاركة في اتخاذ القرار بالمرتبة الثالثة، كما اختلفت مع دراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (أبو مديغم، 2021) حيث جاء التفويض في مراتب مختلفة عن مرتبته في هذه الدراسة.

واختلفت مع دراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (الخصاونة، 2019)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الشمالي، 2020) حيث جاء محور تفعيل العلاقات الإنسانية على مراتب مختلفة عن مرتبته في هذه الدراسة والتي حصل فيها على المرتبة الثالثة.

وفيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للقيادة التشاركية.

مناقشة نتائج محور المشاركة في اتخاذ القرار كأحد محاور القيادة التشاركية

كشفت النتائج في الجدول رقم (18) على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تمارس محور المشاركة في اتخاذ القرار وهو أحد محاور القيادة التشاركية، والذي جاء بوزن نسبي (78.2%) وبواقع عالية، إذ حصلت فقرة: " تتخذ قيادة المؤسسة التعليمية والعاملين القرارات في إطار رؤية مشتركة" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (81.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تراعي قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في اتخاذ القرارات" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (77.4%) وهي واقع عالية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن عملية مشاركة المرؤوسين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في اتخاذ القرار يشير لإدراك إدارة هذه المؤسسات لأهمية مشاركة المرؤوسين لقادتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على طرح الحلول الإبداعية، والأخذ بها، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات تساهم في تطوير نوعية القرارات، وتجعلها مقبولة أكثر، وتنمي روح المبادرة لدى المرؤوسين في العمل، وتنفيذ القرارات بإرادتهم بكل رغبة وحماس دون ضغط أو تهديد يجبرهم على ذلك.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (نوفل، 2021)، ودراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (أبو مديغم، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (درويش، 2019)، ودراسة (الفقاوي، 2018)، ودراسة (الخصاونة، 2019) في مجال ممارسة القيادة التشاركية لاتخاذ القرارات، حيث جاءت بواقع عالية.

مناقشة نتائج محور تفويض الصلاحيات كأحد محاور القيادة التشاركية

كشفت النتائج في الجدول رقم (19) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تمارس تفويض الصلاحيات وهو أحد محاور القيادة التشاركية، والذي جاء بوزن نسبي (78.2%) وبواقع عالية، إذ حصلت فقرة: " تتابع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين بالمهام المفوضة لهم" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (80.0%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تقيم قيادة المؤسسة التعليمية فاعلية التفويض بناءً على النتائج" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (76.4%) وهي واقع عالية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية تفويض الصلاحيات، إذ تشكل قناعة قيادي المؤسسات التعليمية بأن المهام لا يمكن أن تنجز دون تفويض بعض الصلاحيات بسبب كثرة الأعباء الملغاة عليهم، ورغبة القياديين في إنجاز كم أكبر من المهام في وقت أقصر، والتركيز على الأنشطة الإدارية المهمة والتفرغ لها وذلك بإعطائها الوقت الكاف لتحقيقها، واقتناعهم بأن التفويض يصنع قياديين قادرين على مواجهة ضغوطات العمل وحلها، بالإضافة إلى ثقة قيادي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمرووسيهم لينعكس ذلك إيجابياً على العملية التعليمية في منح جزء من الصلاحيات للمرووسين ضمن تخصصاتهم لاتخاذ القرارات والتي تصنع منهم قادة أكفاء مبدعين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (نوفل، 2021)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، في مجال ممارسة القيادة التشاركية لتفويض الصلاحيات، حيث جاءت بواقع عالية.

مناقشة نتائج محور العلاقات الإنسانية كأحد محاور القيادة التشاركية

كشفت النتائج في الجدول رقم (20) عن أنّ أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يمارسون العلاقات الإنسانية وهو أحد محاور القيادة التشاركية، والذي جاء بوزن نسبي (78.0%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "توفر قيادة المؤسسة مناخ عمل يسوده التفاهم بين العاملين" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (80.2%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة "تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على كسب ثقة العاملين" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (76.4%) وهي واقع عالية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية العلاقات الإنسانية، وتواضعها وعدم تعاليها على مرؤوسيهها، وحرصها على عقد الدورات الدورية لهم، والتواصل معهم باستمرار، وتفقد احتياجاتهم وتلبيتها، وتوفير المناخ الملائم الصحي للعمل، وإعطائهم فرص التعبير عن مقترحاتهم الخاصة بهم، وقد ترجع الباحثة النتيجة أيضاً إلى إدراك قيادة المؤسسات وتفهمهم لظروف المرؤوسين الطارئة ومراعاتها، ومشاركتهم مناسباتهم، أي الحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي يجعل العلاقة بهم قوية وتجعل المرؤوسين يحترمون قياداتهم، في جو من الاحترام المتبادل بين الطرفين والعلاقة قوية وفاعلة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (برادعي، 2022)، ودراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الشمالي، 2020)، ودراسة (درويش، 2019)، في مجال ممارسة القيادة التشاركية للعلاقات الإنسانية حيث جاءت الواقع في هذه الدراسات عالية.

مناقشة نتائج محور تحسين الأداء كأحد محاور القيادة التشاركية

كشفت النتائج في الجدول رقم (21) عن أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تمارس لمحور تحسين الأداء، الذي يشكل أحد محاور القيادة التشاركية، حيث جاء بوزن نسبي (80.2%) وبواقع عالية، إذ حصلت فقرة: " يبذل العاملون الجهد المطلوب في العمل" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (85.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "يبتكر العاملون أفكار جديدة لتأدية المهام المفوضة لهم" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (77.6%) وهي عالية.

وتستند الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية تحسين الأداء، وحرصها على دعم المرؤوسين، وتقديم أحسن الخدمات ذات الجودة العالية لهم، واستثمارهم للموارد المتاحة سواء كانت مادية أم بشرية لإنجاز المهام بشكل تام ومميز، وترجع الباحثة النتيجة لامتلاك الإدارة العليا للقدرات الفكرية الكبيرة والتي تشكل مصدراً للمعرفة المساهمة في طرح الأفكار الإبداعية خلال فترة محددة تفيد المرؤوسين وتجعل منهم أشخاصاً متمكنين مبدعين في استخدام أساليب تسرع عملهم وتيسره، لتجعل منهم نموذجاً يحتذى به العديد من المؤسسات الأخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (معمرى، 2019) في مجال ممارسة القيادة التشاركية لتحسن الأداء حيث جاءت بواقع عالية.

مناقشة نتائج محور التحفيز والتشجيع كأحد محاور القيادة التشاركية

وكشفت النتائج في الجدول رقم (22) عن أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تمارس محور التحفيز والتشجيع وهو أحد محاور القيادة التشاركية، والذي جاء بوزن نسبي (75.2%) وبواقع عالية، إذ حصلت فقرة: " يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي يبذلونها" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (76.2%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة "يتلقى العاملون مكافآت عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي عالي (74.4%).

وتستند الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية محور التحفيز والتشجيع، لمساهمته الكبيرة في تحفيز العاملين من خلال توفير الظروف الصحية المناسبة للميسرة للعمل من إضاءة، وتهوية، ونظافة، كما يشكل تركيز إدارة هذه المؤسسات على توفير أجهزة وآلات تساعد في تسريع العمل بكل سهولة، وتشكل عملية متابعة القيادات المستمرة والاتصال المستمر من ضمن الحوافز المشجعة لإنجاز المهام فمن خلالها تزود العاملين بالمعلومات ذات الصلة بالعمل، وترجع الباحثة النتيجة أيضاً إلى توفير إدارة المؤسسات حوافز تشمل الترقيات، وزيادة في الرواتب، والإجازات المقدمة كل فترة معينة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حشاني وآخرون، 2021) في مجال ممارسة القيادة التشاركية التحفيز، والتشجيع حيث جاءت بواقع عالية.

مناقشة نتائج محور العمل بروح الفريق الجماعي كأحد محاور القيادة التشاركية

كشفت النتائج في الجدول رقم (23) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تمارس محور العمل بروح الفريق الجماعي وهو أحد محاور القيادة التشاركية، والذي جاء بوزن نسبي (76.2%) وبواقع عالية، إذ حصلت فقرة: " يعمل العاملون ضمن فريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (77.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تفقد قيادة المؤسسة التعليمية جلسات حوار مع العاملين لمناقشة القضايا الهامة" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (74.6%) وهي واقع عالية.

وتسند الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية محور العمل بروح الفريق الجماعي، والتخطيط الجيد من قبل الإدارة الذي يشكل أول مرحلة في سلم نجاح تحقيق الأهداف، فهو يرسم سبل توفير التدريب الكافي للعاملين، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أم خارجها؛ حتى يوفر عليهم الجهد والوقت في العمل، كما يشكل التواصل الفعال المستمر عاملاً مساهماً للعمل ضمن مجموعات ويتجنب الفردية، ومساعداً في تقبل الآراء ووجهات النظر، وتبادل الخبرات والمهام ودراسة المشكلة ومناقشتها بين أعضاء الفريق والإدارة، وترجع الباحثة للنتيجة أيضاً إلى إتباع هذه المؤسسة نظام العدالة في العمل والإنصاف بين الأفراد العاملين، فهي تحرص دوماً على المساواة في الحقوق، ومكافئة كل العاملين المساهمين في ابتكار الأفكار النيرة الجديدة لتحقيق هدفهم المشترك، الذي ينجم عنه الشعور بالارتياح والاحترام المتبادل فيما بينهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حشاني وآخرون، 2021) في مجال ممارسة القيادة التشاركية العمل بروح الفريق الجماعي حيث جاءت بواقع عالية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

كشفت النتائج في الجدول رقم (24) أن واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت بواقع عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.90) والانحراف المعياري (0.621) وبنسبة مئوية (78%)، وجاءت جميع المحاور (الاتصال ومشاركة المعلومات، وكفاءة العاملين، وبناء الثقة، وفرق العمل، والتدريب) بواقع عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.84)، وحد أعلى مقداره (4.03)، وهذه النتيجة ناتجة باعتقاد الباحثة عن وعي القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للأهمية الإيجابية الناتجة من تحقيق التمكين الإداري في هذه المؤسسات، وثقتها بالعاملين، وحرصها على الابتعاد عن المركزية وإصدار الأوامر الصارمة، والعمل على مشاركة عمالها بمختلف القرارات المتعلقة بعملهم، وإدراكها فلسفة التمكين الإداري، وتوفير بيئة التمكين، لما لها من انعكاسات إيجابية على العاملين، والمؤسسة معاً، وحرص إدارة هذه المؤسسات على تزويد العاملين فيها بكل المعلومات المختلفة ذات العلاقة بعملهم أو تلك الخاصة بأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، مع وجود نظام تواصل فعال يسمح لهم بتبادل المعلومات من

دون قيود وفي جميع الاتجاهات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى خبرة العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات المكلفين والاستقلالية في أداؤها.

وجاء ترتيب محاور التمكين الإداري كالتالي:

1- جاء محور الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الأولى للتمكين الإداري بوزن نسبي 80.6%.

2- جاء محور كفاءة العاملين في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.4%.

3- جاء محور كل من: (بناء الثقة، وفرق العمل) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 77.2%.

4- جاء محور التدريب في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 76.8%.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الفاضل، 2020)، ودراسة (سعد، 2020) في حصول فرق العمل على المرتبة الثالثة للتمكين الإداري، واختلفت مع ودراسة (سعد، 2020)، ودراسة (أبو زر والتلواني، 2018)، ودراسة (مصلح وحسن، 2022) حيث جاء محور الاتصال ومشاركة المعلومات في مراتب مختلفة عن مرتبته في هذه الدراسة.

واختلفت مع دراسة (رسمي وشعلان، 2020)، ودراسة (الجعبري، 2018) حيث جاء محور التدريب في مراتب مختلفة عن مرتبته في هذه الدراسة.

وفيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للتمكين الإداري.

مناقشة نتائج محور الاتصال ومشاركة المعلومات كأحد محاور التمكين الإداري

كشفت النتائج في الجدول رقم (25) أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يمارسون الاتصال ومشاركة المعلومات وهو أحد محاور التمكين الإداري، والذي جاء بوزن نسبي (80.6%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "توظف المؤسسة التعليمية وسائل مختلفة للحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (83.0%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة "توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال فعّالة" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (79.4%) وهي واقع عالية.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة نابعة منوعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية الاتصال ومشاركة المعلومات، وإدراكها لأهمية توفير المعلومات ومشاركتها في جميع الاتجاهات من خلال الاتصال مع العاملين في هذه المؤسسات، ووجود عنصر الثقة المتبادل بين الرئيس والعاملين، الذي يشكل مطلباً أساسياً، خصوصاً للعاملين أصحاب الخبرات والمهارات

العالية، وتعزى الباحثة هذه النتيجة العالية لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات، فقد أخذ الواقع الأولى على جميع محاور التمكين الإداري في هذه الدراسة؛ لاتسام نظام الاتصال في هذه المؤسسات بالفاعلية وتركيزه على تزويد كل عامل بالمعلومات اللازمة له في الوقت المناسب.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (سعد، 2020)، ودراسة (الجعبري، 2018) في مجال ممارسة التمكين الإداري للاتصال ومشاركة المعلومات، حيث جاءت بواقع عالية.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من: (أبو زر والتلباني، 2018)، ودراسة (مصلح وحسن، 2022) إذ جاء محور الاتصال ومشاركة المعلومات في هذه الدراسات بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور التدريب كأحد محاور التمكين الإداري

وكشفت النتائج في الجدول رقم (26) عن أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية توفر التدريب وهو أحد محاور التمكين الإداري، والذي جاء بوزن نسبي (76.8%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: " تتيح قيادة المؤسسة التعليمية للعاملين فرص التعلم في مجال العمل" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (77.4%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: " تسعى قيادة المؤسسة التعليمية لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها " على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (76.2%) وهي واقع عالية.

وتسند الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية التدريب، وتوفيرها برامج متخصصة لتأهيل العاملين، وتدريبهم على أحدث الأساليب لمعالجة العديد من القضايا وفق منهج علمي، كما ترجع الباحثة هذه النتيجة العالية للدورات التدريبية، سواء كانت داخل حدود المؤسسات أم خارجها التي تقدم للعاملين فتزيد من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وتنمي مهاراتهم وتطورها، إضافة إلى الندوات وورش العمل المقدمة بشكل المستمرة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (سعد، 2020)، ودراسة (الخریف والمطيري، 2022)، ودراسة (الحواري، 2020).

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (أبو زر و التلباني، 2018)، ودراسة (مصلح وحسن، 2022) إذ جاء محور التدريب في هذه الدراسات بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور كفاءة العاملين كأحد محاور التمكين الإداري

كشفت النتائج في الجدول رقم (27) أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية توفر كفاءة للعاملين، وهو أحد محاور التمكين الإداري، والذي جاء بوزن نسبي (78.4%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "يمتلك العاملون قدرة التعامل مع الظروف الطارئة" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (78.8%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تمكين قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لتحقيق الإبداع" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (78.0%) وهي واقع عالية.

وتعتقد الباحثة أنّ هذه النتيجة مردّها إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية كفاءة العاملين، وحرصها على توفير بيئة عمل يسودها الاحترام وتقدير العمل، وجذب أفضل الكفاءات من العاملين، واستثمارهم لجميع الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أم مادية لدعم وتدريب العاملين ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، والتواصل معهم باستمرار، مع توفير كل ما يلزم للعاملين من أدوات يحتاجونها خلال عملهم، وترجع الباحثة هذه النتيجة العالية إلى دور القياديين في هذه المؤسسات التعليمية، إذ يقومون بتعزيز ثقة العامل بنفسه وتشجيعه على الإبداع والتميز بأي مجال يبرع فيه، وإعطائه الفرص لاستخدام الأساليب الخاصة به، التي تعبر عنه في انجاز المهام؛ ممّا يساعده في تحقيق انجازات جديدة متميزة على مستوى المؤسسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل (رسمي وشعلان، 2020)، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات التي تمّ طرحها سابقاً، التي لم تتناول بعد كفاءة العاملين.

مناقشة نتائج محور بناء الثقة كأحد محاور التمكين الإداري

كشفت النتائج في الجدول رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بمحور بناء الثقة، وهو أحد محاور التمكين الإداري، والذي جاء بوزن نسبي (77.2%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "يحرص العاملون على التعامل معاً ضمن فريق واحد" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (79.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تتعامل قيادة المؤسسة التعليمية بروح التسامح تجاه أخطاء العاملين" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (75.2%) وهي واقع عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية بناء الثقة، ووضوح رسالة هذه المؤسسات من خلال تحديد دقيق لأهدافها الاستراتيجية ولرؤيتها،

والعمل على تعميق الثقة وتعزيزها بين جميع الأفراد العاملين في المستويات الإدارية كافة، وتشجيعهم على إنجاز المهام التي تناسبهم، وتفويضهم ببعض السلطات، والإيمان بقدراتهم، ودعوتهم للمثابرة والتعلم من الفشل واعتبار ذلك خطوة تقودهم للنجاح، وتعزو الباحثة هذه النتيجة العالية أيضاً إلى توفير إدارة هذه المؤسسات البيئة الآمنة من خلال سياسات إدارية محددة تتصف بتطبيق العدالة مع جميع العاملين، تحترم آرائهم، والثناء على مجهودهم في العمل واستخدامهم لعنصر التحفيز الداعم لسلوكهم الإيجابي الذي يدعوهم للابتكار.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المحمدية، 2016)، واختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات المطروحة سابقاً لعدم تناولها محور بناء الثقة.

مناقشة نتائج محور فرق العمل كأحد محاور التمكين الإداري

كشفت النتائج في الجدول رقم (29) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بمحور فرق العمل، وهو أحد محاور التمكين الإداري، والذي جاء بوزن نسبي (77.2%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "تسود أجواء التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (78.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على تشكيل فرق عامل فاعلة" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (76.2%) وهي واقع عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية فرق العمل، واختيارها النخب من العاملين، ودورها الفعال في التخطيط والتحليل وتوزيع المهام والأدوار، وتحفيز فريق أعضاء المجموعة العاملة وتحريكهم نحو تحقيق هدفهم المشترك والمحدد في خطة العمل، وتردّ الباحثة هذه النتيجة العالية أيضاً إلى إدراك قيادة هذه المؤسسات أهمية المساواة وتطبيق نظام العدالة في العمل والإنصاف بين العاملين والمساواة في الحقوق، ومكافئة كل العاملين على ابتكار الأفكار النيرة أثناء العمل، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة العالية إلى توفير إدارة هذه المؤسسات بيئة عمل جيدة قائمة على الاحترام فيما بينهم، والاجتماع بالعاملين بشكل دوري مما يحفزهم على العمل من ناحية وتبادل الخبرات والمهام و تنمية الأفكار الإبداعية وإنجازها من ناحية أخرى.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة: (سعد، 2020)، ودراسة (الفاضل، 2020)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة: (أبو زر والتلاني، 2018)، ودراسة (مصلح وحسن،

(2022)، (درادكة، 2017) حيث جاءت نتائج هذه الدراسات حول محور فرق العمل بواقع متوسطة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: ما واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

كشفت النتائج في الجدول رقم (30) عن أن واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت بواقع عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للواقع الكلية (3.89) والانحراف المعياري (0.662) وبنسبة مئوية (77.8%)، وجاءت جميع المحاور: (بيئة العمل، والنمو الوظيفي، والمهام الوظيفية، والعلاقات مع إدارة العمل، وأنظمة الرواتب) بواقع عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.76)، وحد أعلى مقداره (3.98)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ووعيهم لأهمية الإيجابية الناتجة عن تحقيق الرضا الوظيفي، وحرص قيادة هذه المؤسسات على نشر ثقافة الاحترام والحب والثقة والموضوعية وعدم الانحياز لفئة معينة من العاملين، إذ حرصوا على أن تكون العلاقة قائمة بينهم وبين العاملين صادقة وطيبة فيها تبادل للخبرات، إذ يسعى القياديون دوماً إلى تدريب العاملين وتقبل وجهات نظرهم بعد الإجماع عليها، تعزو الباحثة هذه النتيجة العالية أيضاً إلى طبيعة العمل في المؤسسات؛ فقياديو هذه المؤسسات يأخذون بعين الاعتبار تخصص كل عامل وإمكانياته، وطبيعة العمل وبيئته في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تسعى لتوفير التجهيزات الكاملة لمكان العمل من وسائل، وتهوية، وإضاءة، ولكن من المهم أن تعيد هذه المؤسسات النظر في ما يخص الرواتب والسعي للزيادة فيه بما يتناسب مع ظروف المعيشة الصعبة في وقتنا الحاضر.

وجاء ترتيب محاور الرضا الوظيفي كما هو موضح فيما يلي:

- 1- جاء محور بيئة العمل في المرتبة الأولى للرضا الوظيفي بوزن نسبي 79.6%.
 - 2- جاء محور النمو الوظيفي في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.8%.
 - 3- جاء محور كل من (المهام الوظيفية و العلاقات مع إدارة العمل) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 77.4%.
 - 4- جاء محور أنظمة الرواتب في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 75.2%.
- وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (النوافعة، 2018) في حصول بيئة العمل على المرتبة الأولى للرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (شروف، 2016) في حصول العلاقات

مع إدارة العمل على المرتبة الثالثة للرضا الوظيفي، واختلفت مع ودراسة (الناظر، 2021) إذ جاء محور بيئة العمل في المرتبة الثالثة في هذه الدراسة.

وفيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للرضا الوظيفي.

مناقشة نتائج محور النمو الوظيفي كأحد محاور الرضا الوظيفي

كشفت النتائج في الجدول رقم (31) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بالنمو الوظيفي، كأحد محاور الرضا الوظيفي، والذي جاء بوزن نسبي (78.8%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: " يحرص العاملون على البقاء في المؤسسة التعليمية مستقبلاً" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (80.8%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: " توفر المؤسسة التعليمية للعاملين فرص التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية" على أدنى فقرات بوزن نسبي (77.6%) وهي واقع عالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن النمو الوظيفي حصل على الواقع الثانية من حيث المستوى وبنسبة عالية (78.8%) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تقدمه المؤسسات التعليمية من تدريب كافٍ، وتنمية لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، ومساعدتهم بتوفير برامج تدريب متخصصة لتنمية قدراتهم، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل أثناء الندوات والدروس، ووجود معايير الجودة في العملية التعليمية، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة العالية لدور إدارة هذه المؤسسات في مساعدة العاملين لكي تحقيق انجازات متميزة ترقيهم وظيفياً، والحصول على الكفاءة مهنيًا من خلال استقطاب الخبراء المتخصصين للمساعدين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي.

جاء محور النمو الوظيفي في هذه الدراسة بواقع عالية، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة: (النوافعة، 2018)، ودراسة (عبيد، 2014) ودراسة (أبو طير، 2019) إذ جاءت بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور بيئة العمل كأحد محاور الرضا الوظيفي

كشفت النتائج في الجدول رقم (32) أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بتوفير بيئة عمل جيدة وهو أحد محاور الرضا الوظيفي، والذي جاء بوزن نسبي (79.6%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: " تطبق المؤسسة التعليمية إجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية المناسبة للعاملين فيها" على أعلى فقرة وبوزن نسبي

(80.6%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "توفر المؤسسة التعليمية بيئة محفزة للعمل" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (79.6%) وهي واقع عالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل حصلت على الواقع الأولى من حيث المستوى وبنسبة عالية، وصلت إلى (79.6%) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة هذه المؤسسات بأهمية بيئة العمل الجيدة، ولتوفيرها جميع المستلزمات من أجهزة ومستلزمات لازمة لإتمام مهامهم، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة العالية بتوفير إدارة هذه المؤسسات، لوسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت، الهاتف، الشبكة الداخلية) والتي تمكنهم التواصل معاً بشكل مستمر، والحصول على المعلومات الكافية قبل البدء بالعمل الجديد كما تخفف عن العاملين عبئاً كبيراً، وتشكل بيئة العمل الجيدة، البعيدة عن الضوضاء، والمجهزة بوسائل التهوية الجيدة والضوء عامل ارتياح نفسي لدى العاملين، يشعرون معه بالرضا.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (النوافعة، 2018) ودراسة (الحضري وآخرون، 2022)، في مجال محور بيئة العمل بحيث جاءت بواقع عالية، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من: (مجنوب وآخرون، 2020)، ودراسة (شروف، 2016)، ودراسة (الناظر، 2021)، ودراسة (عبيد، 2014) إذ جاء محور بيئة العمل في هذه الدراسات بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور المهام الوظيفية كأحد محاور الرضا الوظيفي

كشفت النتائج في الجدول رقم (33) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بالمهام الوظيفية وهي أحد محاور الرضا الوظيفي، والتي جاءت بوزن نسبي (77.4%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "تتكافأ المهمات مع قدرات العاملين بشكل دقيق" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (78.0%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة "يشعر العاملون بالرضا حيال الأنشطة المختلفة الموجودة في المؤسسة التعليمية" على أدنى فقرة والتي جاءت بوزن نسبي (76.6%) وهي واقع عالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن محور المهام الوظيفية حصل على الواقع الثالثة من حيث المستوى وبنسبة عالية (77.4%) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي قيادة هذه المؤسسات بأهمية تناسب المهام الوظيفية مع تخصصات العاملين فيها، إذ يشعر أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في هذه المؤسسات بالرضا حول المهام

المكلفين بها، وذلك لطبيعتها الممتعة المناسبة لقدراتهم وتخصصاتهم، والمنتجة بنفس الوقت، مما يساعدهم على الاستقلالية في إنجاز المهام المكلفين بها، وشعور القياديين بالرضا حول مهامهم والأنشطة الموجودة في هذه المؤسسات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: (اجاص، 2019)، (النوافعة، 2018)، (مجذوب وآخرون، 2020) في مجال محور المهام الوظيفية بحيث جاءت بواقع عالية، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من: (أبو طير، 2019)، ودراسة (شروف، 2016) فقد جاء محور المهام الوظيفية في هذه الدراسات بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور العلاقات مع إدارة العمل كأحد محاور الرضا الوظيفي

كشفت النتائج في الجدول رقم (34) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بمحور العلاقات مع إدارة العمل وهي أحد محاور الرضا الوظيفي، والتي جاءت بوزن نسبي (77.4%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "تهتم قيادة المؤسسة التعليمية بالبعد الإنساني أثناء تعاملها مع العاملين" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (78.2%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "تعاون قيادة المؤسسة التعليمية مع العاملين في إنجاز مهامهم" و فقرة: "تقدر المؤسسة التعليمية جهود العاملين فيها" على أدنى فقرات بوزن نسبي (76.8%) وهي واقع عالية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات مع إدارة العمل حصلت على الواقع الثالثة من حيث المستوى وبنسبة عالية (77.4%) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتسد الباحثة هذه النتيجة العالية إلى سماح إدارة هذه المؤسسات للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وإتباع الأساليب التشاركية الأكثر ديمقراطية، فطبيعة العلاقات القائمة بين إدارة العمل والعاملين قائمة الاحترام، والاستماع للآخرين والأخذ بها، والتعاون والتواصل المستمر مع بعضهم البعض في فترات العمل الطويلة؛ وهذا يساعد على تعزيز رضا العاملين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة العالية أيضاً إلى سماح إدارة المؤسسات للعاملين بتكوين علاقات وصدقات مع زملائهم للتسهيل لعملية تبادل الخبرات والتشاور فيما بينهم، وهذا يقوي قنوات الاتصال وضمن ديمومة العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتطويرها لتصبح جزءاً من العلاقات التي توفر مناخاً حاضناً وداعماً للعملية التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (شروف، 2016)، ودراسة (Bike, 2020) في مجال محور العلاقات مع إدارة العمل بحيث جاءت بواقع عالية، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من (التخاينة، 2022) إذ جاء محور المهام الوظيفية فيها بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج محور أنظمة الرواتب كأحد محاور الرضا الوظيفي

مناقشة كشفت النتائج في الجدول رقم (35) أن أفراد عينة الدراسة يرون قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بأنظمة الرواتب، وهي أحد محاور الرضا الوظيفي، والذي جاء بوزن نسبي (75.2%) وبواقع عالية، وحصلت فقرة: "يستلم العاملون رواتبهم في الوقت المناسب" على أعلى فقرة وبوزن نسبي (79.8%) وهي واقع عالية، كما حصلت فقرة: "يشعر العاملون بالرضا عن نظام العلاوات والزيادات في مؤسساتهم التعليمية" على أدنى فقرات بوزن نسبي (72.0%) وهي واقع عالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة الرواتب جاءت في الواقع الخامسة والأخيرة من حيث المستوى وبنسبة عالية (75.2%) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تقدمه المؤسسات التعليمية من نظام علاوات وزيادة في الأجور يتناسب مع تكاليف المعيشة والغلاء الفاحش؛ ليشعر العامل بالرضا، وتسليمها للأجور في الوقت المحدد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى تناسب أجر العامل الذي يتقاضاه في هذه المؤسسات مع ما يبذله من مجهود وبالمقارنة مع ما يتقاضاه غيره في مؤسسات أخرى، لذلك تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الصعبة التي يمر بها العامل، وبناءً على جهود المبذولة ورتبته في العمل يعطى الأجر.

جاء محور أنظمة الرواتب في هذه الدراسة بواقع عالية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة: (مجذوب وآخرون، 2020)، ودراسة (شروف، 2016)، ودراسة (عبيد، 2014) ودراسة (أبو طير، 2019)، ودراسة (إجاص، 2019)، ودراسة (Halassag&Jamumi, 2018) فقد جاء محور أنظمة الرواتب في هذه الدراسة بواقع متوسطة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

مناقشة نتائج الفرضية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية".

حيث كشفت النتائج في الجدول رقم (36) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للواقع الكلية للعلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري (0.783)، ومستوى الدلالة (0.000)، أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون للواقع الكلية للعلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي (0.799)، ومستوى الدلالة (0.000)، أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، بمعنى كلما زادت واقع ممارسة القيادة التشاركية زاد ذلك من مستوى تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وكذلك لجميع محاور القيادة التشاركية، والعكس صحيح.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وسماحها للعاملين في تنمية مواهبهم والتعبير عن أفكارهم وتنميتها، والعمل معاً بروح الفريق الواحد لتحسين الأداء والخروج بأفضل النتائج، وليصبح هذا النمط القيادي الحديث مناسباً لتطبيقه للمؤسسات التعليمية الفلسطينية عامةً والجامعات خاصة، فهو يساعد العاملين على التخطيط والتطوير، إذ كلما زاد استخدام إدارة هذه المؤسسات لنظام الحوافز بشكل جيد، زاد إيمان قيادي هذه المؤسسات بأسلوب العمل التشاركي، وكلما زاد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات،

وتفويضهم ببعض الصلاحيات المناسبة لقدراتهم، وبناء العلاقات الطيبة فيما بينهم زاد حماسهم، وتمكينهم إدارياً ورضاهم عن وظيفتهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، 2020) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (علي، 2017) بحيث كشفت نتائج دراسته عن وجود علاقة بين مشاركة القياديين للموظفين في الجامعة العربية الأمريكية والعدالة بينهم، وبين الرضا الوظيفي لديهم.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة وتحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يوجد دور إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

بحيث كشفت النتائج في الجدول رقم (37) أن قيمة (R^2) بلغت (63.4%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) للمتغير التابع (التمكين الإداري) بلغت (63.4%)، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة، وتبين من خلال قيمة ف (103.308) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن محاور المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (التمكين الإداري). وبعد فحص قيم (t) تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمحاور القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) على مستوى تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث تبين أن قيم t (4.333) (2.051) (2.377) (2.119) (6.375)، ومستوى الدلالة (0.000) (0.041) (0.018) (0.035) (0.000) على التوالي.

تعزو الباحثة النتائج في الجدول (37) إلى محور تفويض الصلاحيات، كونه أحد محاور نمط القيادة التشاركية، فمن خلاله ينمي القائد قدرات العاملين الإبداعية، ويسير نحو

التميز في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مما يزيد من قدراتهم نحو التطوير والتميز في عملهم، فيشاركون في اتخاذ القرارات ومشاركة فعلية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من المشكلات الطارئة، والصعوبات التي تواجههم في إنجاز مهامهم الوظيفية، ويعتبر محور تفعيل العلاقات الإنسانية من المحاور المهمة جداً للقيادة التشاركية، لمساهمتها في زيادة ثقة العامل بنفسه، وفي كافة المستويات الإدارية كافة، وقدرته على إنجاز مهامه بكل كفاءة دون خوف أو تردد من الفشل، إذ يركز فيها القائد على دوام الاتصال والتواصل معاً بشكل مستمر، والعمل ضمن فريق واحد متكامل مقدرٍ وداعمٍ لمجهودهم، كما تعزو الباحثة النتائج إلى محور التحفيز الذي يساعد في إشباع حاجات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتحسين أدائهم ورغبتهم بالمزيد من الأعمال الإبداعية التي تمكنهم وظيفياً وتؤهلهم لمستويات طرح الأفكار الجديدة التي تدفعهم نحو الزيادة في الإنتاج من قيمة رضاهم عن وظيفتهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، 2020)، والتي كشفت عن واقع ممارسة القيادة التشاركية العالية في الجامعات الفلسطينية، وعن وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة القيادة التشاركية والتمكين الإداري.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يوجد دور إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

حيث كشفت النتائج في الجدول رقم (38) أن قيمة (R^2) بلغت (65.2%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بلغت (65.2%)، أي يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير، وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (111.609) ومستوى الدلالة (0.000) أن محاور المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، تحسين الأداء، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) مجتمعة لها تأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وبعد فحص قيم (t) تبين أنه وجود ايجابي لمحاور المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي) على مستوى تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث تبين أن قيم t (2.343) (2.103) (5.654) (4.401)، ومستوى الدلالة (0.020) (0.036) (0.000) (0.000) على التوالي. ترجع الباحثة النتائج السابقة في الجدول رقم (38) إلى إدراك مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الأهمية الكبرى للقيادة التشاركية، وإلى سعيها لتوفير بيئة عمل إيجابية مجهزة بكل ما يلزم العامل، وإشراك العاملين في صنع القرارات الإدارية واتخاذها، وتكليفهم بكافة الصلاحيات، وتعزيز العلاقة بينهم، وإقامتها على أساس من الاحترام والتعاون والود، فتحسين مستوى القيادة التشاركية بجميع محاورها الستة في هذه الدراسة من شأنه أن يمكن العاملين من إدراك أهمية العمل، ويشعرهم بالراحة في العمل، ويعزز شعورهم بالتقدير الذاتي مما يحسن من رضاهم الوظيفي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي، 2017) التي كشفت عن واقع ممارسة القيادة التشاركية العالية في الجامعات الفلسطينية، وعن وجود علاقة إيجابية بين مشاركة والعدالة بين موظفي الجامعة العربية الأمريكية، والرضا الوظيفي لديهم.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه: هل توجد فروق بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة "t" للواقع الكلية (1.114)، ومستوى الدلالة (0.266)، أي لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتفسير الباحثة ذلك بأن كلا الجنسين ذكوراً أو إناثاً يحملون نفس التصورات حول نمط القيادة التشاركية، ويعملون في نفس المؤسسات، وهذه المؤسسات لا تفرق بين الجنسين في

المعاملة، فهم يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل دون تمييز بينهم من ناحية الأجر والمعاملة، ويتعاملون مع نفس القيادة التي توفر المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز مهامهم، ويتحملون نفس أعباء العمل دون النظر لجنسهم، وهذا جعل آرائهم متقاربة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (برادعي، 2022)، ودراسة (حجازي وقشوع، 2021)، ودراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (مديغم، 2021)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الفقعاوي، 2018)، ودراسة (جواد، 2022)، ودراسة (الخروصية، 2022)، ودراسة (الحوالدة، 2020)، ودراسة (الخصاونة، 2019) اللواتي كشفن عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة كل من (درويش، 2019)، ودراسة (الشمالي، 2021) واللذان كشفن عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من خلال الجدول رقم (40) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (5.716) ومستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لمجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي)، ويشير جدول (42) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن العاملين الحاملين لشهادة الماجستير هم أكثر خبرة ومعرفة وقدرة وأكثر ثقة بأنفسهم في مواجهة العقبات التي تواجههم في تأدية مهامهم، إذ يتوفر لديهم مخزون معرفي أكبر، واكتسابهم لمعايير التقييم الموضوعي الناتجة عن دراستهم تمنحهم فرصاً أكثر لتقييم موضوع القيادة التشاركية من حملة شهادة البكالوريوس، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية، وتفسر الباحثة عدم وجود فروق في المجالات (تفويض الصلاحيات، تحسين الأداء، تفعيل العلاقات الإنسانية) لوعي قيادي

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم، وتفويضهم للعاملين ببعض الصلاحيات المناسبة لتخصصاتهم، وتشجيعهم على الإبداع والتميز للخروج بنتائج تحسن من أدائهم الوظيفي، ومشاركتها لجميع العاملين في العلاقات الإنسانية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (برادعي، 2022)، ودراسة (الزطمة، 2021)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (جواد، 2022)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (الخصاونة، 2019)، واللواتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة كل من (الفقعاوي، 2018)، ودراسة (حجازي وقشوع، 2021) واللذان كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يتبين من خلال الجدول رقم (43) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويلاحظ من جدول (44) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (14.587) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات جميعها ما عدا مجال تحسين الأداء، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة، ويلاحظ من جدول (45) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تصورات العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الأكاديمية أصحاب الخبرة الأقل من (5) سنوات لديهم إدراك وفهم أكبر للموافقة على ممارسات القيادة التشاركية، أكثر من زملائهم من أصحاب الخبرة الأكثر من (5) سنوات، وتعتبر هذه الفئة من حديثي العهد في مواجهة صعوبات العمل وعقباته العمل بداية رحلتهم العملية، التي ما زالت في بدايتها، أي خبرتهم بسيطة نوعاً ما؛ لذلك يسعون جاهدين لاكتساب خبرات أكثر من زملائهم في نفس مجال العمل، والمبادرة في تنفيذ المهام المكلفين بها من قبل القياديين، وللخروج بنتائج مرضية.

ومن ناحية أخرى تسعى المؤسسة إلى إشراك أصحاب الخبرة (5-10) سنوات من قيادي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية أكثر من ذوي أصحاب الخبرة الأقل، لما يتمتعون به من خبرة وحكمة، ونظرة ناقدة وحكيمة وتميز في العمل الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (الزطمة، 2021)، ودراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (حجازي وقشوع، 2021)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (الخصاونة، 2019)، (الخواودة، 2020)، ودراسة (الفقعاوي، 2018) حيث كشفت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة كل من (برادعي، 2022)، ودراسة (جواد، 2022) إذ كشفتنا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من خلال الجدول رقم (46) أن قيمة "ت" للواقع الكلية (1.106)، ومستوى الدلالة (0.270)، أي لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الثقافة التي تقوم عليها إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في مشاركة جميع العاملين من ناحية التخطيط، واتخاذ القرارات، وتفويضهم ببعض الصلاحيات، وحل المشكلات، كما يعود للوعي الذي يتمتع به قادة هذه المؤسسات، وإيمانهم بأهمية العاملين بغض النظر عن مساهم الوظيفي، ومعاملتهم بعدالة وديمقراطية يعملون أفرادها ضمن فريق واحد باحترام، وإسهامهم في منح الحوافز للجميع.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، 2020) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدراء الدوائر.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

يلاحظ من الجدول رقم (47) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، يلاحظ من الجدول رقم (47) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، ويلاحظ من الجدول (48) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (12.024) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

يتبين من النتائج وجود فروق في ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات الفلسطينية، وأثبتت النتائج عدم صحة الفرضية الخامسة، وتبين من نتائج الفرضية أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(النجاح الوطنية) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(النجاح الوطنية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(القدس المفتوحة) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة)، وبالتالي نستطيع ترتيب الجامعات التي شملتهم الدراسة حسب استجابات الباحثين لمدى تطبيق القيادة التشاركية: في المرتبة الأولى جاءت الجامعة العربية الأمريكية تلاها جامعة النجاح الوطنية في المرتبة الثانية ثم جامعة بيرزيت في المرتبة الثالثة، ومن ثم تأتي جامعة (فلسطين التقنية- خضوري) في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاءت جامعة القدس المفتوحة في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن (الجامعة العربية الأمريكية) جامعة خاصة لها نظام، وثقافة تنظيمية خاص بها مختلف عن الجامعات العامة والحكومية، ولعل سبب ذلك، اختلاف وسيلة التواصل وآليته بين القياديين والجهات المسؤولة وبين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، كما يعود لإدراك العاملون في الجامعة العربية الأمريكية لأهمية ممارسة القيادة التشاركية أكثر من غيرهم، وذلك جاءت في المرتبة الأولى. أما جامعتي النجاح الوطنية وبيروزيت فيقعن تحت مظلة الجامعات العامة وغير حكومية، فيما تتبع جامعتي فلسطين التقنية والقدس المفتوحة للجامعات الحكومية، أي أنهما يخضعا لأنظمة وقرارات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهذه القرارات والأنظمة تأتي في العادة صارمة، لهذا مساحة الحرية الأكاديمية

واتخاذ القرارات وحرية التعبير عن الرأي محكومة؛ لأنها تلتزم بأنظمة الحكومة التابعة للوزارة، أي لا تمتلك استقلالية عالية في أسلوب التعليم والسياسة الإدارية في الجامعة كما تمتلكها الجامعات العامة أو الخاصة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الرويثي، 2018)، ودراسة (Bell et al., 2018) واللواتي كُشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات التي تم تطبيق الدراسات فيها، واختلفت مع دراسة (الجهني والبيادي، 2020)، واللذان كُشفتا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية، وجاءت النتيجة بواقع متوسطة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي نصه: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من خلال الجدول رقم (50) أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.690)، ومستوى الدلالة (0.491)، أي لا توجد فروق في متوسطات مستوى تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتفسر الباحثة ذلك أن القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية هي نفسها التي تتعامل مع كلا الجنسين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً دون تمييز أو تفريق في منح الرواتب والأجور أو الحوافز سواء كانت مادية أم معنوية، فكلا الجنسين يعملون في نفس المؤسسات (محل الدراسة)، يتعرضون لنفس الظروف، فالإدارة توفر لهم الإدارة ما يلزمهم من معلومات أو مستلزمات هامة؛ لإنجاز مهامهم، لذلك تجعل واقع آراءهم حول مستوى التمكين متقاربة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجعبري، 2018)، ودراسة (أبو زر والتلبناني، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (الخريف والمطيري، 2022) حيث كشفت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة القيادات الأكاديمية في تحقيق التمكين الإداري في المؤسسات (محل الدراسة) يعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة: (دراكة، 2017)، ودراسة (الفاضل، 2020)، ودراسة (الملفوح، 2016) إذ كشفت هذه الدراسات عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق التمكين الإداري يعزى لمتغير الجنس، وجاءت النتيجة بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من خلال الجدول رقم (51) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويلاحظ من الجدول (52) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (4.822) ومستوى الدلالة (0.009) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لمحاور (التدريب، بناء الثقة)، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية، ويلاحظ من الجدول (53) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية تنفيذ المهام الموكلة للعاملين من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية تعتمد بشكل أساسي على المؤهل العملي، وإنما يعتمد على مدى نشاط العامل وتدريبه وقدرته على إنجاز ما وكل له، ومدى ثقته بنفسه، فإنجازه للمهام بشكل فعال وسريع يساعد في تحقيق الأهداف، وتعود هذه النتيجة في نظر الباحثة هذه إلى أن العاملين الحاملين لشهادة الماجستير من أصحاب الخبرة قادرون على تأدية مهامهم بكل إبداع وتميز؛ لما يمتلكونه من مخزون معرفي كبير، وهم أكثر ثقة بأنفسهم في تحمل المسؤوليات وتجاوز للمشكلات التي تواجههم في العمل، وأكثر تحديداً لمستلزمات العمل ومتطلباته.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الملفوح، 2016)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة اللواتي كشفت عن وجود فروق بين متوسطات ممارسة القيادات الأكاديمية

في تحقيق التمكين الإداري في المؤسسات (محل الدراسة) يعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (أبو زر والتلبناني، 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018) حيث كشفت الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق التمكين الإداري يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتيجة بواقع متوسطة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يتبين من خلال الجدول رقم (54) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويلاحظ من الجدول (54) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (9.587) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة، ويلاحظ من الجدول (56) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية في المؤسسات (محل الدراسة) بغض النظر عن سنوات خدمتهم يخضعون لظروف مؤثرة داخلية وخارجية متشابهة لإتمام مهامهم المطلوبة منهم، وأن تصورات العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الأكاديمية أصحاب الخبرة الأقل من (5) سنوات واضحة، وفهمهم أكبر حول اتجاهات التمكين الإداري من أصحاب الخبرة الأكثر من (5) سنوات، فهم يجتهدون ويسعون لاكتساب الخبرات من زملائهم في نفس مجال العمل، والمبادرة في العمل للخروج بأفضل النتائج. ومن ناحية أخرى تسعى المؤسسة إلى إشراك أصحاب الخبرة (5-10) سنوات من قيادي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية أكثر من ذوي أصحاب الخبرة الأقل خبرة لما يتمتعون به من حكمة وسهولة انسياب المعلومات وتدققها عند هذه الفئة، فهم قادرين على اتخاذ القرار الصائب بسرعة دون تردد، وتميزون في العمل الإداري والتدريسي، ولعل هذه النتيجة مردها - كما ترى الباحثة - إلى منح إدارة المؤسسات (محل الدراسة) العاملين لديها الصلاحيات اللازمة للتمكين العاملين وتشجيعهم على ذلك؛ لمواجهة تحديات العمل وصعوباته

بأقل الخسائر؛ لامتلاكهم خبرة طويلة ورصيد معرفي، يسهل عليهم حل المشكلات دون اللجوء لجهات رسمية أو خارجية لحلها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (المصري، 2015)، ودراسة (الملفوح، 2016)، ودراسة (قويدر، 2017)؛ والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة كل من (أبو زر والتلواني، 2018)، ودراسة (الجعبري، 2018)، ودراسة (الخریف والمطيري، 2022)، ودراسة (الفاضل، 2020)، ودراسة (درادكة، 2017) حيث أظهرت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من خلال الجدول رقم (57) السابق أن قيمة "ت" للواقع الكلية (1.300)، ومستوى الدلالة (0.194)، أي لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان قيادة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بأهمية العاملين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي، ومعاملتهم بعدل واحترام ضمن فريق واحد، إذ تمكن الجميع وتفوضهم ببعض الصلاحيات المناسبة لهم وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود علاقة بين التمكين الإداري والمسمى الوظيفي، إذ لا يؤثر المسمى الوظيفي بشكل ملحوظ وواضح في تحقيق التمكين الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زر والتلواني، 2018)، ودراسة (المصري، 2015) إذ كشفت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق التمكين الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت مع دراسة كل من (الملفوح، 2016)؛ والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة. يلاحظ من الجدول رقم (58) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، يلاحظ من الجدول (59) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (7.699) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. ويلاحظ من الجدول (60) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(النجاح الوطنية) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(النجاح الوطنية) لصالح (القدس المفتوحة)، وبين (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة). وبالتالي نستطيع ترتيب الجامعات التي شملتهم الدراسة حسب استجابات المبحوثين لمدى تطبيق القيادة التشاركية: في المرتبة الأولى جاءت الجامعة العربية الأمريكية تلاها جامعة بيرزيت في المرتبة الثانية، ومن ثم تأتي جامعة (فلسطين التقنية-خضوري) في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاءت جامعة القدس المفتوحة في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فروق لصالح كل (الجامعة العربية الأمريكية) لكونها جامعة خاصة تحرص على تمكين العاملين في معظم محاور العمل الإداري وتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، وتتمتع بوجود كفاءة عالية في رسم الخطط بشكل صحيح لتسهيل سير العمل، ورؤيتها واضحة للعمل، إذ تهدف لتدريب العاملين واكتسابهم خبرات واسعة؛ فهي توفر البرامج التدريبية المتعددة لرفع الكفاءة وصقل المهارات من خلال الندوات والمؤتمرات للوصول للقيمة بشكل سريع وبطرق مختلفة، لذلك جاءت في المرتبة الأولى.

أما الجامعات التالية (النجاح الوطنية و(بيرزيت) يقعن تحت مظلة الجامعات العامة، أما (جامعة فلسطين التقنية والمفتوحة) تابعة للجامعات الحكومية يخضعن لأنظمة تختلف عن الأنظمة السارية في الجامعات الخاصة والعامة يمكن وصفها بالشديدة، لأنها تحجم الحرية الأكاديمية؛ لالتزامها بأنظمة الحكومة التابعة للوزارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2015) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق التمكين الإداري تعزى لمتغير الجامعة، واختلفت مع دراسة (قويدر، 2017) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل توجد فروق بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من خلال الجدول رقم (61) أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.840)، ومستوى الدلالة (0.401)، أي لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المحاور، وتم قبول الفرضية الأولى.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن آراء كلا الطرفين الذكور والإناث واتجاهاتهم وتصوراتهم هي نفسها تجاه الرضا الوظيفي، ويعود ذلك إلى النظام المتبع في هذه المؤسسات، القائم على عدم التفريق بين الجنسين في التعامل من ناحية الحوافز، والأجر، وتوفير المعلومات والوسائل اللازمة لإنجاز المهام، وهذا ما يجعل آرائهم حول مستوى الرضا الوظيفي متقاربة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التخاينة، 2022)، ودراسة (الناظر، 2021)، ودراسة (علي، 2017) حيث كشفت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة كل من (عبيد، 2020)، ودراسة (أبو طير، 2019)، ودراسة (عبيد، 2014)، ودراسة (الجندي، 2020)، ودراسة (الحضري، 2022)، ودراسة (Halassagi&Jamuni, 2018) اللاتي كُشِفَ عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يلاحظ من الجدول رقم (62) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ من الجدول (63) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (7.567) ومستوى الدلالة (0.001) وأقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية، يلاحظ من الجدول (64) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (ماجستير) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير)، وبين (دكتوراه) و(بكالوريوس) لصالح (دكتوراه).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين الحاصلين على شهادة (الماجستير فأعلى) من المحتمل أن تكون مشاركتهم بالعديد من المؤتمرات والندوات دافعاً قوياً لزيادة مستواهم الثقافي، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وصقل شخصيتهم، ولعل سعة إطلاع العاملين وقراءتهم الموسعة وحصولهم على معلومات ومهارات من مصادر عديدة ساهمت في هذه النتيجة، فيما يحتاج زملاؤهم العاملون ذوو المستوى الأقل إلى إرشاد ونصائح من الحاصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير، لتميزهم وحصولهم على تعليم ومهارات ومعرفة بشكل أكبر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو طير، 2019)، ودراسة (الجندي، 2020)، واللواتي كسفن عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة كل من (الناظر، 2021)، ودراسة (عبيد، 2020)، ودراسة (شروف، 2016) اللواتي كسفن عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يلاحظ من الجدول رقم (65) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ من الجدول رقم (66) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (4.735) ومستوى الدلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، ما عدا محور العلاقات مع إدارة العمل، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة، يلاحظ من الجدول رقم (67) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الفئة الأقل في سنوات الخدمة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية هم أكثر دافعية وقابلية للعمل، وأكثر نشاطاً وحيوية لأنهم الأحدث تعييناً في هذه المؤسسات إذ تكون الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليهم أقل، لذا تكون طاقتهم وتوجهاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة أعلى من زملائهم أصحاب سنوات الخدمة الأكبر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Halassagi&Jamuni, 2018)، ودراسة (الجندي، 2020)، ودراسة (عبيد، 2014)، ودراسة (إجاص، 2019) حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة كل من: (الناظر، 2021)، ودراسة (عبيد، 2020) والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من خلال الجدول رقم (68) أن قيمة "ت" للواقع الكلية (0.363)، ومستوى الدلالة (0.717)، أي لا توجد فروق في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات

التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي ليس له علاقة بمتغير المسمى الوظيفي، أي أن المسمى الوظيفي لا يؤثر بشكل ملحوظ وواضح في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من: (عبيد، 2014)، ودراسة (Rajput et al., 2016) اللتان كشفتتا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة.

يلاحظ من الجدول رقم (69) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، يلاحظ من الجدول رقم (70) أن قيمة (ف) للواقع الكلية (10.577) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة، يلاحظ من الجدول رقم (71) أن الفروق في الواقع الكلية كانت بين (العربية الأمريكية) و(النجاح الوطنية) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(العربية الأمريكية) لصالح (بيرزيت)، وبين (العربية الأمريكية) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (العربية الأمريكية)، وبين (بيرزيت) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (بيرزيت)، وبين (بيرزيت) و(القدس المفتوحة) لصالح (بيرزيت)، وبين (القدس المفتوحة) و(فلسطين التقنية-خضوري) لصالح (القدس المفتوحة).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية لصالح (الجامعة العربية الأمريكية) لسياسة إدارة الجامعة الداخلية وتحفيزها للعاملين، وطبيعة علاقتها القائمة على التعاون والتفاهم والاحترام، كما ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى اختلاف طبيعة العمل المميز والمختلف، وطبيعة التعامل مع أفرادها العاملين في الجامعة العربية الأمريكية، وتوجهات

الإدارة فيها، الداعية لتوفير الجو المناسب لموظفيها، وإشراكهم في صنع القرارات، والسعي دوماً بتوفير كل ما يلزم في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي جاءت في المرتبة الأولى. أمّا الجامعات التالية (النجاح الوطنية وبييرزيت) يقعن تحت مظلة الجامعات العامة، وطبيعة توجهات إدارة هذه المؤسسات وطريقة التعامل مع الأفراد العاملين والمعايير التي تتبعها كل من هذه المؤسسات مختلفة عن الجامعات الخاصة والحكومية، أمّا (جامعة فلسطين التقنية والقدس المفتوحة) تابعت للجامعات الحكومية، فهما يخضعان لظروف خاصة وهي سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والإدارة فيها تنفيذية لا تصوغ سياساتها، فمثل هذه المؤسسات طبيعة العمل فيها مختلفة، إذ تحمل مفاهيم وأفكار، وسياسة وأسلوباً محدداً من قبل الوزارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2017) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة، واختلقت مع دراسة كل من (الناظر، 2021)، ودراسة (شروف، 2016)، ودراسة (النوافعة، 2016) إذ كشفت هذه الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

نتائج أسئلة المقابلات ومناقشتها:

استخدمت الباحثة طريقة (PEEL) في الإجابة عن أسئلة البحث المفتوحة والموجهة لأفراد عينة الدراسة المتمحورة حول المتغير المستقل القيادة التشاركية ومحاورها (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء)، وحول المتغيرات التابعة.

- الإجابة عن التساؤل الأول فرع (أ) والذي ينص على:

إلى أي واقع تعتقد أن نمط القيادة التشاركية بمحاورها (المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والتحفيز والتشجيع، والعمل بروح الفريق الجماعي، وتحسين الأداء) متوفراً في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟، وتمثلت الإجابة فيما يلي:

المجالات: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء.

الفكرة الرئيسية: تشكل عملية مشاركة الخبراء الذين تم مقابلتهم في اتخاذ القرارات، وتفويضهم لبعض الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وتحفيزهم للعمل، والعمل معاً بروح

الفريق الجماعي، وتحسين الأداء دوافع هامة وطريقاً إلى تحقيق الأهداف التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (73%) من المشاركين الذين تم مقابلتهم في الإجابة عن أسئلة المقابلات يرون أن واقع إتباع النمط القيادي التشاركي بجميع محاوره متوفراً بشكل جيد في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لدوره الفعّال والمساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، في حين أن (27%) من المشاركين يرون أن واقع إتباع النمط القيادي التشاركي بجميع محاوره لم يتوفر وإن ظهر فظهوره ضعيف ومتواضع في بعض الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

أشار كل من: (ع.ه.ت1، ع.ه.ت2، ع.ه.ت3، ع.ه.ت4، ع.ه.ت5، ع.ه.ت6، ع.ه.ت7، ع.ه.ت11، ع.ه.ت12، ع.ه.ت13، ع.ه.ت14) إلى أن محاور النمط القيادي التشاركي تسهم بشكل كبير في إنجاز المهام والأهداف التربوية والتعليمية، وذلك بلجوء العديد من القياديين من رؤساء الأقسام وغيرهم إلى اتخاذ الأساليب الأكثر نجاحاً في عملية التفاعل فيما بينهم وبين العاملين، ويكون ذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لكون هذا البعد عاملاً مساعداً في اتصال قيادي هذه المؤسسات مع العاملين فيها، وكونه مكوناً هاماً من المكونات اللازمة الأخذ بها لأنه يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس، كما أشار البعض الآخر من المشاركين لأهمية تفويض قيادي إدارة الجامعة لبعض الأعمال خاصة في الحالات الطارئة لتسهيل العمل، وانجازه بوقت أقصر، وبمجهود أقل، ولا سيما في بعض الأعمال المحتاجة إلى متخصصين، لا يستطيع أحد القيام بها إلا أصحاب الخبرة، ويفضل قياديو هذه المؤسسات تفويض بعض الصلاحيات وفق اعتبارات محددة من تحمل المسؤوليات، والكفاءة في العمل، وكما أشار بعض المشاركين الذين تم مقابلتهم لطبيعة العلاقة الإنسانية القائمة فيما بينهم المبنية على التفاهم والاحترام والصدق مع الزملاء، فقال أحد المقابليين في عبارة: المهم من قيادي إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مراعاة ظروف العاملين وتفهم ظروفهم وإقامة العلاقات الإنسانية مع الجميع دون أي تمييز بالمعاملة أو عنصرية مع مراعاة ظروفهم الاجتماعية وغيرها من الظروف، والوقوف لجانبهم وقت الحاجة" ، بينما دعا آخر إلى " عدم الشدة الكبيرة وعدم اللين المفرط" بمعنى أن تكون المعاملة وفق تفهم للحاجات النفسية، وتقبل وجهات النظر واحترام رأي الآخرين، وبناء العلاقات الإنسانية الطيبة، وقد أشار البعض إلى أنّ تفويضهم في عملهم يشعرهم بأنهم مهمون في المؤسسة ويشعرهم كذلك بالولاء والانتماء للمجموعة، وأنهم ليسوا مجرد آلات للعمل، كما

أشاروا أثناء مقابلتهم لأهمية العمل ضمن الفريق الواحد (العمل الجماعي) لإطلاق طاقاتهم الكامنة والخروج بأعمال مبتكرة مميزة.

فقد ذكر كل من (ع.ه.ت8، ع.ه.ت9، ع.ه.ت10، ع.ه.ا5) أن هذه المحاور المستخدمة لم تسهم في إمامهم بالأهداف التربوية والتعليمية ولم يؤخذ بعين الاعتبار وجودهم وآرائهم، مما أدى إلى شعورهم بالخربة في مؤسساتهم، وقال بعضهم: "إن الطابع الغالب على العمل الإداري في هذه الجامعة هو الطابع البيروقراطي والتنفيذي، وبمعنى لا وجود حقيقي للقيادة التشاركية، وإن ظهر فظهوره بواقع ضعيفة في بعض الفترات أو الأقسام؛ وهذا يعود لطبيعة النظام الإداري القائم في الجامعة، والمتمثل بالمركزية وعدم ترك مساحة من حرية العمل، واتخاذ القرارات لمدرء الدوائر أو رؤساء الأقسام"، بينما أشاد أحد المقابلين بقوله: "نعم موجود نمط القيادة التشاركية، ولكنه ضعيف نوعاً ما، لعدم إدراك بعض رؤساء الأقسام أهمية القيادة التشاركية"، واتخذ بعضهم موقفاً وسطاً في هذا الموضوع فقال أحدهم: "هذا النمط متوفر بواقع متوسطة، وحيث لا يميل أغلب رؤساء الأقسام والقياديين داخل الجامعة إلى التعاون وإشراك العاملين معهم بالعمل؛ خوفاً على مناصبهم".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام قيادي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والقائمين على إدارتها في اختيار أنجح الأساليب وأهمها في إدارة هذه المؤسسات، وأهمية دور هذا النمط القيادي في تمكين العاملين وزيادة رضاهم من خلال محاوره التالية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء)، كما نلاحظ التقارب -إلى حد ما- في درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الموضوع أثناء مقارنتها بنتائج الخبراء في البحث (الكمي) بعد تحليل فقرات (الاستبيان)، إذ لوحظ أن قيادي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعطون تفويضاً لبعض العاملين ببعض الصلاحيات؛ لإدراكهم أهميته من ناحية، ومن ناحية أخرى لتسيير العمل وتسهيله؛ نظراً للإقبال الكبير من طلاب وعاملين على هذه المؤسسات، لذا يفضل الكثير منهم تفويض بعض الصلاحيات واستخدام أسلوب المناقشة (الديمقراطية) كأحد أساليب العمل الناجحة، والتحفيز والتشجيع على تحسن الأداء في العمل؛ للخروج بمخرجات متميزة أكثر فعالية، والعمل بروح الفريق لكي يشاركوا في العمل الجماعي، مما يشكل عاملاً مساعداً في عملية اتصال القياديين مع المرؤوسين، لفتح المجال للمرؤوسين للمشاركة ويطرحوا الأفكار والقرارات المتعلقة بعملهم، وبالتالي تأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وطرح البدائل

والأفكار المناسبة المسهلة للعمل بالشكل الذي يروونه مناسباً، مع ترك مساحة خاصة لهم، وذلك بتشجيعهم على تفرغ طاقاتهم بمنحهم الحرية في الإبداع والإنجاز في العمل.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال : مع دراسة كل من (الفقعاوي، 2018)، ودراسة (معمر ي، 2019)، ودراسة (الخصاونة، 2019)، ودراسة(الشمالي، 2020)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (نوفل، 2021)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (برادعي، 2022)، ودراسة (إيمان ورباب، 2022)، وتتعارض هذه النتائج مع دراسة جراد (2022)، ودراسة (أبو مديغم، 2021).

- ولإجابة عن التساؤل الأول فرع (ب) والذي ينص على: وإلى أي واقع تؤثر هذه القيادة على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام الأكاديمية؟
المجال: التمكين الإداري.

الفكرة الرئيسية: تشكل عملية إتباع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام للنمط القيادي التشاركي بجميع محاوره ذات تأثير إيجابي على تمكين العاملين في الأقسام الأكاديمية.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (67%) من المشاركين في الإجابة عن أسئلة المقابلات يرون واقع تأثير النمط القيادي التشاركي على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام في الجامعات الأكاديمية متوسطة، في حين أن (33%) من المشاركين يرون أن واقع تأثير النمط القيادي التشاركي في تحقيق التمكين الإداري في الأقسام الأكاديمية منخفضة لا تقدم على تمكين العاملين وتحسين أدائهم، وعدم مساهمته في إخراج نتائج وسلوكيات إيجابية.

ومثال على ذلك أشار كل من: (ع.ه.ب.ت.1، ع.ه.ب.ت.2، ع.ه.ب.ت.3، ع.ه.ب.ت.4، ع.ه.ب.ت.5، ع.ه.ب.ت.6، ع.ه.ب.ت.11، ع.ه.ب.ت.21، ع.ه.ب.ت.31، ع.ه.ب.ت.41) إلى أن النمط القيادي التشاركي يؤثر بواقع متوسطة على تمكين العاملين في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث ذكر المقابلون في حديثهم " أن هذا النمط القيادي يؤثر على أداء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بواقع متوسطة، إذ يميل البعض من القياديين إلى مشاركة العاملين المختصين والمدرّبين والتعاون معهم في حل مشكلات العمل ومواجهتها" بينما أشاد أحد المقابلين قائلاً: " يشجع النمط القيادي التشاركي العاملين على العمل معاً بروح الفريق الواحد في جو يسوده الاحترام"، بينما قال كل من: (ع.ه.ب.ت.7، ع.ه.ب.ت.8، ع.ه.ب.ت.9، ع.ه.ب.ت.41، ع.ه.ب.ت.51): توفر نمط القيادة التشاركية على أرض الواقع وممارستها يساهم في إحداث التمكين للعاملين، ينشر جواً من المودة والمحبة والعمل بروح الفريق الواحد، ولكن واقع الأمر يشير لضعف القيادة

التشاركية؛ مما يؤثر تأثيراً سلبياً على التمكين الإداري، يتمثل بغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، وغياب الإبداع الإداري والأكاديمي؛ بسبب سيادة القيادة البيروقراطية التي لا تشجع على الابتكار والتطوير والإبداع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى اهتمام البعض من القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والقائمين على إدارتها في إتباع نمط القيادة التشاركية، وإدراكهم لدوره الإيجابي على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال حرصها على توفير المعلومات اللازمة وتزويدها لأصحاب الاختصاص؛ لتسهيل سير العمل بالشكل الصحيح وفق الخطط المرسومة والمتفق عليها من قبل إدارة هذه المؤسسات، فأى خلل في نزاهة أو انسياب المعلومات في الاتجاه الخاطئ يعرقل العمل ويضعفه ويضيع الوقت والجهد.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال : مع دراسة كل من (معمرى، 2019)، ودراسة (الشمالي، 2020)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (نوفل، 2021).

- الإجابة عن التساؤل الثاني فرع (أ) والذي ينص على:

القادة التشاركيون يسعون دوماً للارتقاء بمستوى العاملين معهم من أجل الانجاز والتطوير للعاملين والمؤسسة على حد سواء إلى أي واقع يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟

المجال: الرضا الوظيفي

الفكرة الرئيسية: القادة التشاركيون يسعون لتحقيق التميز في أداء العاملين والرضا

الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (80%) من المستجيبين يرون أن النمط القيادي التشاركي يحقق نتائج إيجابية وله تأثير بواقع عالية في تطوير أداء العاملين ونتائج عملهم، ورضاهم الوظيفي في المؤسسة، في حين رأى (20%) من المستجيبين أن هذا النمط القيادي لا يحقق أي تأثير على إنجاز العاملين ورضاهم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

ومثال ذلك ما أشار إليه كلاً من: (ع.ه.ب.ت.1، ع.ه.ب.ت.2، ع.ه.ب.ت.3، ع.ه.ب.ت.4، ع.ه.ب.ت.5،

ع.ه.ب.ت.6، ع.ه.ب.ت.9، ع.ه.ب.ت.10، ع.ه.ب.ت.11، ع.ه.ب.ت.12، ع.ه.ب.ت.13، ع.ه.ب.ت.14)، فقد طالبو بتطبيق نمط

القيادة التشاركية باستمرار، لكونه أحد الأنماط القيادية الحديثة المساهمة والمؤثرة في الرضا

الوظيفي للعاملين، يقول أحد المقابليين قائلاً: " تشكل العملية التشاركية في إنجاز المهمات

المطلوبة منا تحقيقه ركيزة أساسية فهو سياسة إدارية حديثة تتبعها إدارة الجامعة لأهميتها

ودورها الكبير في تخفيف ضغط العمل، وعدد ساعات الدوام الطويلة من خلال توزيع المهام بشكل عادل على أصحاب الاختصاص وانجازها بكل سهولة وسرعة"، وبين آخر حرص الجامعة على ترسيخ هذا النمط فقال: " تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير أداء العاملين باستمرار، حيث تعقد المؤتمرات، من حين لآخر، تعقد ورش للعمل داخل الجامعة، وندوات ودورات تأهيلية، والمشاركة في مهمات العمل الخارجية"، فيما ذكر آخر أهمية هذا النمط ومناسبته لطبيعة عمله فقال: "إن طبيعة العمل الذي يقوم به مناسب مع تخصصه وقدراته، وبإمكانه أن يتبع أفضل الأساليب لتوصيل أفكاره وإبراز قدراته، وأشد بالمقابلة قائلاً منحتني إدارة الجامعة الصلاحيات وحرية اختيار الأسلوب الذي أراه مناسباً في التعليم، وهذا يعكس حرص الجامعة وتشجيعها لأفرادها العاملين على الابتكار والتجديد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، أما المستجيب الأخير فقد أفصح عن رأيه قائلاً: "رضائي عن عملي كبير ويعود هذا الفضل لإتاحة الجامعة لي اكتساب الخبرات الجديدة ومنحي الحرية في التخطيط وإبداء الرأي، واختيار الطريقة والحل الأنسب لمواجهة بعض المشكلات المتعلقة بالعمل وحلها، مما يزيد من ثقتي بنفسي ورضائي عن عملي".

بينما أشار كل من: (ع.ه.ت7، ع.ه.ت8، ع.ه.5) إلى عدم وجود جدوى من هذا النمط، فقالوا: " لا فائدة من هذا النمط القيادي، وتأثيره بسيط؛ لأنه في الغالب غائب عن ساحة العمل الجامعي – الإداري والأكاديمي- ويسوده مكانه النمط التقليدي، فمن الطبيعي أن وجود القادة التشاركيين ضعيف وغير مؤثر"، وتذمر البعض وشكا من تغييب الحوافز المادية والمعنوية إلا ما نذر؛ مما أفقدهم التعزيز اللازم والمهم لأداء مهامهم الوظيفية برضا ودافعية نحو التدريس.

تعزو الباحثة هذه النتيجة العالية إلى تبني إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لنظام العوائد، والذي يهتم بالحوافز والترقيات، والإشراف عند إحساس العامل بوجود إشراف من القياديين وإدراكهم شؤون العاملين وسعيهم لتأمين الحماية لهم، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مبدأ العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والتفاهم في تعاملهم والمعاملة الحسنة مع الزملاء والعاملين، ومن ناحية أخرى يشكل اهتمام الجامعات والقائمين على العمل بالمستويات كافة بتوفير ظروف بيئية جيدة وكل ما باستطاعتها توفيره للعاملين لأجل تحسين التعليم داخل الجامعات، وترجع الباحثة النتيجة أيضاً إلى حرص إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على بناء نظام الأجور والحوافز وتشكيله، مما يشر الأفراد العاملين بالعدل في المعاملة، كما يشكل توفر نظام الاتصال المفتوح بين القياديين في هذه المؤسسات والعاملين وإعطائهم حق التعبير عن آرائهم وأفكارهم يزيد من مستوى شعورهم في الرضا الوظيفي.

- الإجابة عن التساؤل الثاني فرع (ب) والذي ينص على: وإن لم يكن متوفراً نمط القيادة التشاركية ما الأسباب التي تحول دون توفره؟

المجال: القيادة التشاركية

الفكرة الرئيسية: الكشف عن أهم الأسباب التي تحول من تطبيق نمط القيادة التشاركية في المؤسسات.

أشارت نتائج التحليل إلى أن: (60%) من الخبراء المستجيبين يرون عدم توفر نمط القيادة التشاركية في الجامعات، وذلك يعود لأسباب كثيرة أهمها الصعوبات في البيئة الجامعية، والتي تتمثل بالقيم والأعراف والثقافات السائدة، حيث تجعل العامل فيها مجرد شخص مجبر على العمل وملزم بذلك (مأمور في تنفيذ أعماله)، ولتجاوز هذا الأمر لا بد من استبدالها بثقافات إيجابية داعمة للقيادة التشاركية، كما يشكل ضعف نظام الحوافز وبرامج التدريب في الجامعات، واكتفاء نسبة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمناهج المقررة من قبل الإدارة دون الخوض في التوسع والبحث عن مصادر جديدة أسباباً معرقلية في تفعيل النمط التشاركي في إدارة الجامعات، ويعمل ضعف صورة القيادي أمام العاملين وتسخير بعض الموارد في المؤسسة على تحقيق مآربهم وإرضائهم مما يضعف تطبيق هذا النمط القيادي.

ومثال ذلك ما أشار إليه كل من: (ع.ه.ت2، ع.ه.ت3، ع.ه.ت4، ع.ه.ت5، ع.ه.ت6، ع.ه.ت9، ع.ه.ت11، ع.ه.ت21، ع.ه.ت31) حيث ذكرها أن من أسباب عدم توفر النمط القيادي التشاركي وجود معيقات نابعة من القيادي نفسه، فهي تحول دون وجود هذا النمط القيادي؛ خوفاً على منصبه، وطمعاً في الاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية؛ فالبعض منهم يشعر بالخوف بتفويضه بعض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم، وأعرب البعض عن أسباب عدم تطبيق هذا النمط القيادي فقالوا: " ضعف تفويض الصلاحيات من قبل بعض القياديين وسيلة تتبع؛ لتقليص نجاح الكوادر الجديدة، وحجب المعلومات والخبرة عنها؛ سعياً لعرقلة سير أداء عملهم أو توقفه"، كما يشكل ضعف الوازع الديني وعدم الالتزام بالقيم الداعية للإخلاص في بالعمل والأمانة التي تمنع القائد من إبداء النصيحة وحجب إبداعاته عن الآخرين بالمؤسسة، ضعف واقع ثقة القائد بالعاملين والميول لاتخاذ القرارات الفردية والتمسك بها مع عدم تقبل نصح أو نقد من الآخرين عاملاً إضافياً في عرقلة سير العمل، مما ينعكس سلباً على فعالية العاملين، وكشف (40%) من المستجيبين عن أن عدم توفر نمط التشارك في العمل يعزى إلى نقص الإدراك بأهمية القيادة التشاركية (الإلمام بأهميتها)، وعدم وجود الثقة بين المسؤولين

والعاملين فيها، وقد يؤدي العمل بروح الفريق والعمل ضمن جماعات إلى تقليل الشعور بالمسؤولية الفردية للعامل،.

وأبان كلُّ من المتقابلين: (ع.ه.ت7، ع.ه.ت8، ع.ه.ت9، ع.ه.ت10، ع.ه.ت1، ع.ه.ت4، ع.ه.ت1) عن النتائج السلبية لعدم تطبيق هذا النمط من القيادة فقالوا: "عدم الرغبة في تطوير الخبرات وضعف المعلومات في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بالجامعات تؤثر على فعالية العاملين ومشاركتهم للقياديين؛ وهذا بالتأكيد سيؤثر سلباً على نتائج مهامهم"، بينما أشار أحد المتقابلين إلى " أن الضغوطات الاجتماعية وأحياناً قد تكون الاقتصادية أحد أسباب انخفاض مشاركة القياديين العاملين في اتخاذ القرارات؛ خوفاً من كشف حقيقته، ليستتر على ما يرتكبه من مخالفات نتيجة تورطه في انحرافات مالية أو غيرها..)".

تعزو الباحثة أهم الأسباب التي تحول من تطبيق نمط القيادة التشاركية في المؤسسات، إلى شعور العامل بأنه مجرد موظف مكلف بالعمل، فهو يعتقد أن مجرد تكليفه بمهام وظيفية جديدة و ببعض الصلاحيات البسيطة سوف يضيف عبئاً آخر عليه، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى عدم توفر بنية تحتية لازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات، فالقرارات الجيدة والناجحة تتدور سلباً إذ افتقر القياديون والعاملون إلى المهارات والخبرة الكافية واللازمة لاستخدام الأجهزة التكنولوجية المساعدة في عملهم ضمن فريق، والمزودة بالبرامج الحديثة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية، وصولاً لأهم المعلومات اللازمة لاختيار البدائل والحلول وصنع القرار واتخاذها.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال بفرعية (أ، ب) مع دراسة كل من (شروف، 2016)، ودراسة (هشام، 2019)، ودراسة (معمر، 2019)، ودراسة (الشمري، 2021).

- الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على:

انطلاقاً من خبرتك المشهود لها هل يمكن الوصول إلى آليات تساهم في تطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أهم المقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق هذا التطوير؟

المجال: التمكين الإداري

الفكرة الرئيسية: طرح أهم الآليات أو المقترحات المساهمة في تطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (60%) من المستجيبين الخبراء يرون أن هناك آليات عديدة يمكن أخذها بعين الاعتبار لتطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. ومثال ذلك ما أفصح عنه كل من: (ع.ه.ت3، ع.ه.ت4، ع.ه.ت5، ع.ه.ت6، ع.ه.ت9، ع.ه.ت11، ع.ه.ت21، ع.ه.ت31، ع.ه.ت41)، فقد ذكروا أن عقد الدورات التدريبية (ورشات عمل) لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مجال أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومنها القيادة التشاركية، وفسح المجال للعاملين للمشاركة في صنع القرارات يساهم في تمكينهم إدارياً، وعقد لقاءات بين المسؤولين والعاملين لمناقشة القضايا العالقة ومشكلات العمل للوصول إلى حلول خلاقية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لفرق التطوير الجامعي، والاحتفال بالإنجازات بشكل مستمر، بينما يرى (40%) من المستجيبين أن هناك آليات تطوير برنامج التمكين الإداري.

وأشار كل من (ع.ه.ت7، ع.ه.ت8، ع.ه.ت10، ع.ه.ت1، ع.ه.ت2، ع.ه.ت51) أنه لا بد من " تفويض جزء من الصلاحيات للعاملين للمشاركة في قيادة الأقسام والدوائر مع التوضيح الكامل لأهم المهمات المطلوبة من العامل ودوره في العمل وموقع عمله في المؤسسة"، كما أشار أحد المستجيبين إلى ضرورة تفعيل الجانب الإنساني كآلية من آليات التطوير حيث قال: "لا بد من الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين مما يساعد على نشوء العلاقات الإيجابية بين أطر العمل في الجامعة، وتوسيع هامش الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الجامعة".

وترى الباحثة أن أهم الآليات المساهمة في تطوير برنامج التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إدراك الإدارة العليا واعترافها بأهمية التمكين الإداري، وإتباع نظام تنظيمي بناءً هادف مرن يسهل عملة الاتصال والتواصل ونقل المعلومات بين الرئيس والعاملين بالمؤسسة، وسعيها نحو تطبيق مفاهيم إدارية حديثة متعلقة بالقيادة كالقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين على الإشراف الذاتي والتحول من نظام الإشراف المحكم إلى نظام العمل ضمن فريق متشارك مع توفير التدريب اللازم لذلك، والنظر بموضوع الحوافز وضمن جودتها بما يتناسب مع المهمات المستندة للعاملين، وزرع الثقة بنفوس العاملين وبقدرتهم على حل المشكلات وتحمل المسؤوليات، والنظر في موضوع تزويد العاملين بالمعلومات للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم، مع توفير التدريب اللازم لهم، لتطوير أدائهم، كما لا بد من وضع خطط وبرامج يزود العامل المؤسسة بالتغذية الراجعة الخاصة، ويوضح من خلالها نقاط القوة والضعف للعاملين، لكي يسهل معالجتها. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى بعض الآليات

المساهمة في تطوير التمكين الإداري مثل دراسة (المصري، 2015)، ودراسة (الحلو، 2020)، ودراسة (دراغمة، 2021).

- الإجابة عن التساؤل الرابع والذي ينص على:

من خلال اطلاعكم وخبرتكم هل يمكن لمدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم أن يقوموا بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين؟ إذا كانت الإجابة نعم، ما أهم الإجراءات والآليات المطلوبة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام القيام بها للتغلب على تلك العقبات.

المجال: الرضا الوظيفي

الفكرة الرئيسية: يسهم رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر من خلال خبرتهم واطلاعهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

أشارت نتائج التحليل إلى أنّ (80%) من الممكن أن نقول: يرون إمكانية قيام مدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين، ومثال ذلك ما أشار إليه كل من: (ع.ه.ت1، ع.ه.ت2، ع.ه.ت3، ع.ه.ت4، ع.ه.ت5، ع.ه.ت6، ع.ه.ت9، ع.ه.ت10، ع.ه.ت11، ع.ه.ت21، ع.ه.ت31، ع.ه.ت41) حيث رأوا ضرورة التركيز على الجانب الإنساني في العلاقة بين المسئول والتابعين؛ لما له من دور في زيادة دافعية العاملين للبدل والعطاء في سبيل نهوض المؤسسة، ومن ثم الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، والاستماع لشكواهم ومطالبهم، ورعاية حقوقهم، مما يحقق رضاهم الوظيفي، ومن ثم ولاؤهم التنظيمي للمؤسسة، وكشفت نتائج التحليل أن (20%) أيضاً أجابوا: بنعم بالتأكيد يمكن لهم القيام بذلك إن توفرت الإرادة عندهم، ومثال ذلك ما أشار إليه كل من: (ع.ه.ت7، ع.ه.ت8، ع.ه.ت51) إذ رأوا أن تفعيل آليات المكافآت والتعزيز بشكل عادل يعزز الثقة التنظيمية، من ثم عقد الدورات والندوات اللازمة لمناقشة احتياجات العاملين وتلبيتها، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي.

أمّا من وجهة نظر الباحثة نعم وبالتأكيد لا بد لمدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أن يقوموا بخطوات هامة لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق القوانين بشكل عادل وشفاف وعدم شخصنة أمور أنماط العمل الإداري، وتحسين علاقة مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام مع الأفراد العاملين القائمة على الاحترام والمحبة والاهتمام بعلاقات العمل الاجتماعية القائمة على مهنية مضبوطة، ووضع الخطط المنظمة لتدريب العاملين وفق بروتوكول مخصص للتعامل مع الزملاء، وترى الباحثة من المهم أن يحدد مدراء الدوائر

ورؤساء الأقسام قوانين محددة وأسس معينة صريحة لنظام الترقيات، ومن المهم الاهتمام بتكون لجان خاصة لحل مشاكل العمل بين الأفراد العاملين وتحسين العلاقة بينهم.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي اتفقت مع هذه الدراسة، والتي دعت إلى تحديد أهم الآليات المطلوبة لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين كدراسة (الحضري وآخرون، 2022)، ودراسة (مجنوب وآخرون، 2020)، ودراسة (علي، 2017)، ودراسة (عبيد، 2014).

ملخص نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها:

بعد إجراء الباحثة تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها استطاعت أن تستخلص أهم النتائج، فقسمتها إلى نتائج خاصة بالدراسة، ونتائج عامة بكل من المتغيرات الثلاثة القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

1. النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية والنتائج عن التحليل الإحصائي:

نتائج خاصة بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية):

- واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (77.6)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة تفويض الصلاحيات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (80.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة التحفيز والتشجيع في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (75.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع ممارسة العمل بروح الفريق الجماعي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (76.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لكل من المتغير (الجنس، المسمى الوظيفي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (المجستير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (أقل من 5 سنوات، و 5-10 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجامعة، ولصالح (الجامعة العربية الأمريكية، بيرزيت، القدس المفتوحة).

نتائج خاصة بالمتغير التابع (التمكين الإداري):

- واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق الاتصال ومشاركة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق التدريب في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق بناء الثقة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق فرق العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.0)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعزى لكل من المتغير (الجنس، المسمى الوظيفي)

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (الماجستير).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (أقل من 5 سنوات، و 5-10 سنوات).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة، ولصالح (الجامعة العربية الأمريكية، بيرزيت، القدس المفتوحة).

نتائج خاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

- واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (77.8)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق النمو الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.8)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (79.6)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق المهام الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (77.4)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق العلاقات مع إدارة العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (77.4)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق أنظمة الرواتب في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بوزن نسبي (75.2)، وهو بواقع موافقة (عالية).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لكل من المتغير (الجنس، المسمى الوظيفي).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (أقل من 5 سنوات، و 5-10 سنوات).

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (الماجستير، والدكتوراه).

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح (الجامعة العربية الأمريكية، بيرزيت، القدس المفتوحة).

نتائج خاصة بالعلاقة بين القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة والتمكين الإداري والرضا الوظيفي:

• وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

• وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

• وجود دور ذو دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

• وجود دور ذو دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

2. النتائج العامة المتعلقة بالقيادة التشاركية والتمكين الإداري والرضا الوظيفي:

• يشكل النمط القيادي التشاركي من الوسائل الحديثة المساهمة في إعداد القيادات ونموها، المسهلة لعملية تبادل الخبرات، وتشكل مهمة القياديين في المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل خاص في تعزيز الجانب القيادي لكل فرد عامل في المؤسسة، وتشجيعه، وتحفيزه، وتفويضه ببعض الصلاحيات المناسبة واللازمة لإنجاز مهامه، ليصبح من أصحاب الخبرة والكفاءة، فمشاركة العامل لقائه في التخطيط واتخاذ القرارات، وإقامة علاقات إنسانية مع العاملين، والعمل معاً بروح الفريق الجماعي يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين مخرجات العمل.

- يحتاج العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل خاص، وفي المؤسسات الأخرى بشكل عام لقيادة تهتم بوضع رؤية عامة ورسالة واضحة وأهداف ثابتة، وتخطيط سليم للعمل، وتفويض للصلاحيات اللازمة للعاملين لإنهاء مهامهم بكل سهولة وسرعة، ومشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وبث روح التحدي، والعمل معاً بروح الفريق الواحد، لتحقيق ما تم رسمه من رؤية وأهداف مستقلة، ومواجهة جميع المشكلات والحد منها.
- يتطلب العمل في الجامعات الفلسطينية بشكل عام بما فيها (الجامعة العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، وبيروزيت، وفلسطين التقنية (الخضوري)، والقدس المفتوحة) توفير استراتيجية واضحة للتمكين الإداري، ومنح الفرصة الكافية للعاملين فيها لإطلاق قدراتهم، واتخاذ القرارات ودعمهم، مع توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي محفز.
- يشجع التمكين الإداري العاملين باستمرار توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحمل النتائج المبنية على ذلك، ليشعر العامل المتمكن إدارياً بأنه على قدر المسؤولية اتجاه القرارات التي تم اتخاذها.
- يساعد التمكين الإداري على تحقيق الانتماء والراحة والرضا الوظيفي للعاملين، وهذا ما لاحظته الباحثة في هذه الدراسة من ظهور انتماء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وتقديرهم لقيادتهم واحترامها.
- مساهمة التمكين الإداري في التغلب على فكرة البيروقراطية، والعمل ضمن جماعات، وزيادة انتماء العامل لعمله مع تقليل نسب التسرب ودوران العمل، وتحقيق الأرباح.
- يشكل الرضا الوظيفي عاملاً مساعداً في الاستقرار النفسي والفكري والتنظيمي للعمل، فقد وجدت الباحثة من ملاحظتها أن الرضا الوظيفي من إحدى العوامل المساهمة في تقليل تعرض العامل للحوادث والإصابات، وتجعله أكثر تركيزاً في أداء عمله.

الاستنتاجات

لقد بينت نتائج هذه الدراسة الكمية والنوعية التي تم إنجازها من خلال إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي درست من خلالها " علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج لتعزيز أدائهم"، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، توصلت الباحثة إلى ملخص إجمالي للنتائج والاستنتاجات من خلال تطبيق كلا الأدوات (الاستبيان، والمقابلات الشخصية)، والتي تم اعتمادها في الدراسة لجمع المعلومات، ويمكن عرض أهمها على النحو الآتي:

- واقع ممارسة القيادة التشاركية بجميع محاورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت بواقع موافقة (عالية).
- واقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاء بواقع موافقة (عالية).
- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وواقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

التجديد والفجوة البحثية للدراسة

وفيما يأتي عرضاً في جدول يوضح من خلاله التجديد والفجوة البحثية التي ميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جدول رقم (72) التجديد والفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>- ركزت الدراسة الحالية على دراسة علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي، والكشف عن محاورها المختلفة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p>	<p>- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابق ذكرها في المتغيرات والمحاور التي شملتها.</p>	<p>- ركزت معظم الدراسات السابق ذكرها على القيادة التشاركية كمتغير مستقل.</p>
<p>- كشفت عن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p> <p>- كشفت عن مستوى تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p>	<p>- تناولت هذه الدراسة المتغيرات الثلاث: القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي مجتمعة في دراسة واحدة.</p> <p>- وحسب علم الباحثة- تشكل هذه الدراسة الأولى من نوعها التي جمعت بين هذه المتغيرات الثلاث.</p>	<p>- بعض الدراسات السابق ذكرها تناولت القيادة التشاركية في المجال الأول.</p> <p>- بينما البعض الآخر من الدراسات تناول التمكين الإداري في المجال الأول، والذي يشكل في هذه الدراسة المتغير التابع.</p> <p>- في المجال الثالث تناولت عدد من الدراسات السابقة الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، بينما في هذه الدراسة يمثل هذا المجال المتغير التابع.</p>
<p>- اهتمت هذه الدراسة في بيان العلاقة بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p> <p>- كما اهتمت الدراسة أيضاً بالكشف عن دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p>	<p>- وحسب علم الباحث - فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تشمل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (الحكومية والخاصة والعامة) إضافة لكونها شملت محافظات الضفة جميعها.</p>	<p>- تناولت الدراسات السابق ذكرها في هذه الدراسة علاقة القيادة التشاركية بمتغيرات مختلفة (مستوى الدافعية، وأداء المعلمين، والثقة التنظيمية، والمقدرة على حل المشكلات، وفاعلية اتخاذ القرارات)، وتختلف هذه المتغيرات عن متغيرات هذه الدراسة.</p>
<p>-التوصل إلى نموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية. الخروج بالنتائج والتوصيات من الممكن الاستفادة منها في هذه المؤسسات.</p>	<p>-وحسب علم الباحث أيضاً- وإطلاعها تعتبر الدراسة الأولى التي تقدم نموذج لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية.</p>	<p>- الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة عن بيئة هذه الدراسة، واختلقت مجتمعاتها وعيانتها عن مجتمع وعينة الدراسة الحالية وعيانتها.</p>

النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية

المقدمة

أولاً: منطلقات النموذج المقترح

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

ثالثاً: مبررات النموذج المقترح

رابعاً: الأسس التي يقوم عليها النموذج المقترح

خامساً: مجالات النموذج المقترح

سادساً: آليات تنفيذ النموذج المقترح

سابعاً: مقترحات تسهم في إنجاح النموذج المقترح

ثامناً: التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

تاسعاً: الحلول المقترحة للتحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

اسم النموذج: (النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية)

المقدمة

استناداً إلى الدراسة النظرية ونتائجها، وتحليل مخرجات الدراسة النوعية، ولأهمية القيادة التشاركية كما ظهرت في ثنايا هذه الدراسة_ وانطلاقاً من أهمية التمكين الإداري للعاملين ورضاهم الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كونهم أحد مصادر قوتها ورأس مالها الحقيقي.

وسعيًا لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية، وللإجابة عن السؤال التاسع من أسئلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء نموذج مقترح، مستفيدة في ذلك مما تضيفه شقُّ الدراسة النظري من دراسات الأبحاث، ومن منطلق ما تم الرجوع إليه من معايير وتجارب عالمية، وقد تمثل هذا النموذج في عدة خطوات، أهمها تحديد محاوره الأساسية.

وفيما يلي عرضاً موضحاً لخطوات إعداد النموذج المقترح:

أولاً: منطلقات النموذج المقترح:

لم تكن عملية بناء نموذج مقترح بصورة عبثية، بل جاءت لتعزيز التمكين الإداري، والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية، من خلال المنطلقات الفكرية الرئيسة الآتية:

- وجود حاجة تدعو مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى تعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء القيادة التشاركية لتمكينها من الاستمرارية في العمل بصورة مميزة.
- أصبح تمكين العاملين إدارياً إحدى احتياجات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية المهمة في تحقيق رضا العاملين، وتكافؤ الفرص في العمل بالمشاركة الفعالة في شؤونها الإدارية والتدريسية.

- مشروع الخطة الاستراتيجية (2021-2023)، والذي يشير (هدفه السادس) إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسات، بإتباع أحدث الأساليب الداعية لتحقيق الأهداف وتحسين جودتها.
- رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020-2023)، المؤكدة على إتباع أساليب فعالة للخروج بتعليم عالٍ متميز عالمياً، يواكب التطورات العلمية والعملية، لينعكس دوره على تطور دولة فلسطين.
- رسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2020-2023) الداعية لتمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ودعمهم سعياً لتحقيق واجباتهم المنسجمة مع استراتيجيات التعليم العالي القائمة على التنافس، ولضبط الجودة وتحسين نوعية المخرجات.
- بناءً على الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريت مع الخبراء، ومن منطلق ما التوصل إليه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أشارت لها بالإطار النظري يخصص وصاً أهمية القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، ومن منطلق التجارب والخبرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، والتي كشفت عنها:
الدراسات المحلية: كدراسة (برادعي، 2022؛ حجازي وقشوع، 2021؛ أبو شمالة، 2020).
- الدراسات الإقليمية: كدراسة (جراد، 2022؛ الجهني والبادي، 2020؛ الظفيري، 2020؛ حباكة، 2020).
- والدراسات العالمية: كدراسة (Bell et al, 2018؛ Akpoviroro et al, 2018؛ Osako, 2018؛ Nemaei, 2016؛ Prelipcea, 2016؛ Razali, 2013؛ Nakpodia, 2009)، جاء هذا النموذج المقترح.

ثانياً: أهداف النموذج المقترح:

يسعى هذا النموذج المقترح إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- مساعدة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في العمل على تبني نمط القيادة التشاركية من خلال النموذج المقترح، لإكساب القادة مهارات هذا النمط القيادي، لدوره الفعّال في رفع واقع تمكين العاملين إدارياً، والعمل على تحقيق الرضا

الوظيفي لديهم، وإثارة حماسهم، مما يدفعهم إلى تحقيق رؤية مؤسسات التعليم العالي ورسالتها المخطط لها مسبقاً.

- إلقاء الضوء على أهم الممارسات الجوهرية المساهمة في تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتعزيزه في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية.
- اقتراح الممارسات والإجراءات التي يمكن أن تسهم بفاعلية في تحقيق وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ودوره في زيادة انتماء العامل لمؤسسته، وشعوره بأهمية دوره الفعّال في تحقيق الأهداف في ضوء القيادة التشاركية.
- توفير بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية.

ثالثاً: مبررات النموذج المقترح لتحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال تطبيق نمط القيادة التشاركية:

هنالك العديد من المبررات والاعتبارات التي تدعو لوضع النموذج المقترح، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية خاصة بعد إجراء المقابلات وتحليل نتائجها، إذ تم الكشف عن أهمية النمط القيادي التشاركي، وتأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية التوسع في تطبيق هذا النمط القيادي الحديث في المؤسسات، وبالأخص التعليمية، لأهميته في تعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ولتطوير أداء العاملين الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وهو ما يشير إلى أهمية بناء النموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية، وإمكانية تطبيقه في الواقع.
- دعوة الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة التربوية لضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، بما فيها أسلوب القيادة التشاركية وفق الإجراءات والقوانين الحديثة؛ تماشياً مع التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع يوماً بعد يوم، والتخلي عن الاتجاهات الإدارية التقليدية التي تعطي مؤشراً على عدم فعاليتها في تسيير العمل، والمعرفة للجانب الإبداعي في الممارسات الإدارية، وخلق شخصيات عاملة عاجزة عن مواكبة وتقبل التغيير في العمل، والتي تصنع الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتطبيق أساليب إدارية حديثة أصبحت ضرورة ملحة للتغلب على القصور الإداري، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع العاملين فيها بالمشاركة الإيجابية في شؤونها الإدارية.
- وجود حاجة ملحة لتحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع النمط القيادي التشاركي، بحيث يمكنها من مواصلة العمل ضمن سيرة أفضل.
- نظراً لأهمية العلاقة بين القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ومشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، والعمل معاً ضمن فريق واحد.
- بناءً على توصيات العديد من الدراسات والمؤتمرات العلمية على المستوى المحلي والعربي والعالمي التي تؤكد على ضرورة اعتماد أسلوب القيادة التشاركية كأحد الأساليب الساعية لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، وإسناد الإدارة للإداريين القادرين على إدارة مؤسساتهم وتحريك العمل نحو الأفضل.

رابعاً: الأسس التي يقوم عليها النموذج المقترح:

يقوم هذا النموذج المقترح على أسس يمكن توضيحها فيما يلي:

- **الأساس الديني:** حيث أن التمكين كما ورد في القرآن الكريم له الدور الأكبر في تحقيق الإصلاح والقضاء على السلبات في المجتمع وكذلك في المؤسسات المختلفة، فقد جاء في القرآن الكريم أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لا يتحقق في غياب التمكين حيث قال تعالى:

"الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" [الحج: 40، 41]

وقال الله تعالى: " وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ * وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ " [القصص: 5، 6]

- **الأساس الفكري:** وهو عبارة عن المفاهيم النظرية الوارد ذكرها في الدراسة والتي تتمحور حول علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. إذ إن تمكين العاملين من قبل القيادات العليا يلعب دوراً فعالاً

في رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتنمية الإبداع الإداري لديهم، يساهم في رفع مستوى الجامعات للوصول بها للتنافسية والتميز.

- **الأساس الاقتصادي:** وذلك أن التمكين الإداري الصحيح يؤدي إلى مخرجات إدارية وأكاديمية متميزة توفر الكثير من الوقت المهدر والجهود والأموال على المؤسسات، سواء أكاديمية أم غير أكاديمية، مما يحقق إنجازات مميزة بأقل التكاليف.
- **الأساس القانوني والإداري:** إن نظام المساءلة يجب أن يسبقه قبل ذلك إعطاء الصلاحيات والتمكين الإداري للمرؤوسين، ثم القيام بمحاسبتهم على الأداء طبقاً للقوانين والأنظمة المرسومة من قبل الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- **الأساس الأخلاقي:** العمل بمقتضى القيم والأخلاق الحميدة من قبل طرفي المعادلة الإدارية الرئيس والمرؤوس.
- **الأساس الاجتماعية:** توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع العاملين من أعضاء هيئة إدارية وتدريبية على العمل بروح الفريق الواحد.

خامساً: مجالات النموذج المقترح:

يتناول هذا النموذج المجالات الآتية:

1- متطلبات التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

يتألف التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من مجموعة من المحاور يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



الشكل(3): يوضح محاور التمكين الإداري

(1) بناء الثقة:

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية والدراسة النوعية فإن عملية تعزيز بناء الثقة والمحافظة عليها لتحقيق التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تتطلب عدة خطوات مهمة، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- المحافظة على استمرارية توفير مناخ تنظيمي صحي داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، للمساهمة في ديمومة ثقة العاملين تجاه مهارات قيادتهم المباشرة في العمل.
- اهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بتقديم النصائح، والإرشادات، والدعم النفسي، والتوجيه بدلاً من الرقابة الصارمة والمحكمة تجاه العاملين.
- إدراك القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لأهمية تمكين العاملين، والسماح لهم بمزيد من المشاركة في صنع القرارات، لاستمرار تحقيق الأهداف المخطط لها.
- قيام قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالعاملين بتعميم ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
- حرص قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على تزويد العاملين بكل ما يخص عملهم من المعلومات الأزمنة وتبادلها، والاستماع لوجهات نظرهم والأخذ بما هو مناسب منها.
- تأكيد قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على مبدأ تطبيق العدالة، والنزاهة، والإنصاف، والاهتمام بالعاملين.

- تعامل قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بروح التسامح تجاه أخطاء العاملين، وتقديم التدريب المناسب لهم، لحل المشكلات المستقبلية أو تفاديها قبل وقوعها.

(2) تشكيل فرق العمل:

وذلك من خلال ممارسات القادة التشاركيين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على النحو الآتي:

- الحرص على بناء فرق عمل فعالة يسودها أجواء التعاون في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتشجيع تشكيل المجموعات البحثية.
- تشجيع القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على تبني فكرة تشكيل فرق عمل فعالة، وتبني فكرة العمل الجماعي.
- توفير المناخ الوظيفي القائم على نشر الود والاحترام والمحبة والثقة المتبادلة بين القيادي ومرؤوسيه.
- تمكين فرق العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.
- إقامة ورش العمل والمناقشات الفعالة حول أهم الأهداف المرجو تحقيقها والمخطط تطويرها، وكيفية المشاركة في تنفيذها.
- منح العاملين بشكل مستمر فرصاً للتعبير عن مقترحاتهم وحلولهم، وأفكارهم، وذلك بإقامة الأنشطة المتنوعة والاجتماعات المستمرة.
- تقديم إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تدريبات كافية للقياديين من رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين على مهارات العمل ضمن فرق العمل، وكيفية تكوين الفرق وزيادة فعاليتها.
- عقد الندوات والمحاضرات بشكل دوري حول مفهوم العمل ضمن فريق.
- توفير كافة الإمكانيات المساعدة للعمل ضمن فريق سواء كانت إمكانيات مادية أم بشرية.
- تشجيع العمل ضمن فريق، وتعزيزه من خلال طرح المكافآت والحوافز، والعدل في توزيعها، بحيث تكون المكافآت للفرق ككل وليس لشخص واحد.
- جعل العمل ضمن فريق من أحد الأهداف المطلوب تحقيقها عند إجراء تقويم الأداء السنوي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

(3) الاتصال ومشاركة المعلومات:

تتطلب عملية الاتصال ومشاركة المعلومات مع جميع الاتجاهات المختصة والقائمة على تسيير العمل، لتحقيق التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء القيادة التشاركية الآتي:

- تطوير وتنمية ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات عالية في مجال الاتصال لإنجاز عمله بدقة ويسر.
- تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وإشراكهم في تقديم المعلومات والبيانات اللازمة.
- الحرص المستمر على توفير وسائل اتصال فعّالة، وقنوات اتصال مفتوحة ومرنة، وتعزيز القيم، والاهتمام بتنمية العاملين فيها.
- تحقيق العدالة المعلوماتية من خلال توفير المعلومات اللازمة لجميع العاملين وتحفيزهم لمشاركة المعلومات المتوفرة لديهم، بهدف تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة،

(4) التدريب:

يعتبر التدريب أحد محاور التمكين الإداري، فهو يشكل أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ويشمل تدريب العاملين:

- تنمية القدرات الإدارية والأكاديمية، والتنوع في أشكال التدريب لتطوير مهارات العاملين وفقاً لاحتياجاتهم.
- تنمية قدرة العاملين على رسم الخطط التدريبية الواضحة وتبنيها.
- تنمية وتطوير مهارة اتخاذ القرارات الصائبة.
- التوعية بالقوانين التي تحكم المؤسسة وتوضح الحقوق والواجبات لكل الأطراف، للمساهمة في انتظام العمل وتسييره حسب الأصول.
- توفير فرص تبادل الخبرات بين الأفراد العاملين في الدوائر والأقسام المختلفة في المؤسسة التعليمية.

(5) كفاءة العاملين:

ويتضمن النموذج المقترح آلية تطوير كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي على

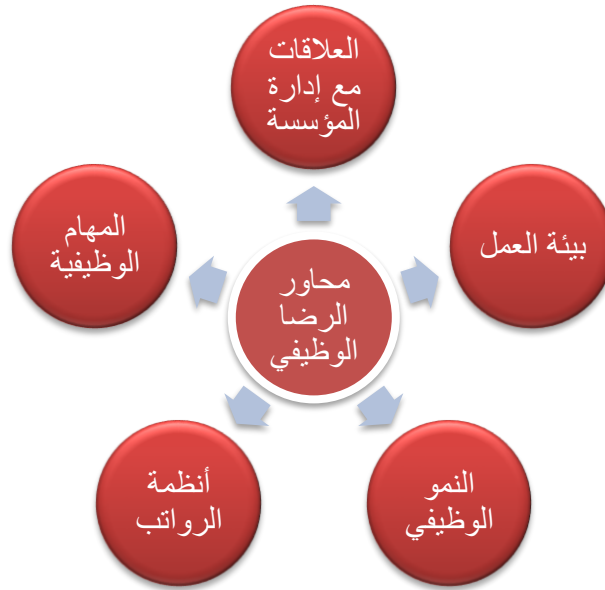
النحو الآتي:

- مساهمة قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بتمكين العاملين لتحقيق الإبداع.
- تنمية قدرات العاملين على تحسين متطلبات الوظيفة وفقاً للأولويات المطلوب تحقيقها.
- تنمية العاملين وتطوير أدائهم، وقدرتهم على التعامل مع الظروف الطارئة.
- تفعيل ابتعاث العاملين لاكتساب خبرات حديثة سواء داخلية على مستوى الوطن أو خارجية.
- تنشيط اللقاء والندوات بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المؤسسة نفسها لتبادل الخبرات الناجحة والمميزة.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للعاملين المميزين بأدائهم تقديراً لجهودهم، وتشجيعاً للتنافس على جودة الأداء بين العاملين.

2- متطلبات الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

تتضح محاور الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كما في الشكل

الآتي:



الشكل (4): يوضح محاور الرضا الوظيفي

(1) العلاقات مع إدارة المؤسسة:

وتتمثل ممارسات القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال الآتي:

- تعزيز الاهتمام بموضوع التواصل الاجتماعي مع العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- احترام القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لحرية العاملين الشخصية.
- تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.
- ضرورة اهتمام قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالبعد الإنساني خلال تفاعلها مع العاملين.
- استخدام القيادات وسائل الاتصال الفعّالة في التواصل مع جميع الأفراد العاملين.
- مشاركة قيادات مؤسسات التعليم العالي للعاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، لتمتين العلاقة بين القيادة والعاملين في المؤسسة.

(2) بيئة العمل:

لتوفير بيئة عمل مميزة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لا بد من توفر الممارسات الآتية من قبل قيادات المؤسسات التعليمية:

- إيجاد بيئة عمل مناسبة تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة والإخلاص والتعاون الإيجابي في حل المشكلات.
- تطبيق إدارات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لجميع إجراءات السلامة العامة والمناسبة للعاملين.
- تزويد قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية العاملين بالموارد اللازمة لإنجاز مهامهم.
- جعل بيئة العمل بيئة صحية مزودة بوسائل الراحة التي تحفز العاملين على العطاء المأمول منهم.
- تهيئة الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لاستقبال الأفكار الإبداعية من قبل العاملين الجدد والقدامى من أصحاب الخبرة المميزة.

(3) النمو الوظيفي:

تحقيق النمو الوظيفي للعاملين، فإنه يقع على عاتق القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية المهام الآتية:

- تزويد العاملين بالتدريبات الكافية لإنجاز مهامهم بفاعلية تامة.
- أن تعمل قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على توفير الفرص لترقية العاملين في السلم الوظيفي بشكل عادل، ودون إعاقات.
- توفير كافة فرص التطوير الوظيفي للعاملين لتحقيق الكفاءة المهنية.
- إشراك العاملين في وضع خطط العمل، والأنشطة الوظيفية المطلوب تحقيقها، وكيفية إدراك الصعوبات وحلها.
- تزويد العاملين بالمهارات الوظيفية والفنية، ومهارات الاتصال وحل المشكلات.
- تزويد العاملين بمهارات العمل معاً ضمن فريق واحد.
- تقدير القيادات لجهود العاملين، ومساعدتهم بأقصى القدرات، ودعمهم لتطوير أدائهم الإبداعي المميز.
- تسهيل فرص التبادل الثقافي للقيادات داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وخارجها.
- أن تعمل قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة والكاملة عن المؤتمرات المنوي عقدها محلياً وإقليمياً وعالمياً ومواعيدها، وعناوينها، وشروط التقدم لها، وأهدافها، وتشجيعهم على المشاركة بها.

(4) أنظمة الرواتب:

ويتمثل دور القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بهذا الشأن على النحو

الآتي:

- الحرص على تسليم العاملين رواتبهم كاملةً وفي الوقت المحدد.
- إتباع نظام وسياسة واضحة في تقديم العلاوات والزيادات للعاملين.
- وضع نظام واضح لرواتب العاملين وحقوقهم المالية وفق متطلبات الحياة المعيشية.
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، مما يحقق شعورهم بالرضا الوظيفي.

- تعزيز نظام الحوافز وتقديمها بناءً على التقييم النوعي لإنجازات العاملين بعيداً عن المصالح الشخصية.

(5) المهام الوظيفية:

ويمكن للقيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية أن تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تحقيق العدالة في توزيع المهام الوظيفية على النحو الآتي:

- الحرص على تكافؤ المهام الوظيفية للعاملين مع قدراتهم بشكل دقيق.
- توزيع المهام الوظيفية بشكل عادل يراعي القدرات، والإمكانات بحيث يشعر من خلالها العاملون بالرضا الوظيفي.
- تطوير البرامج التدريبية اللازمة لإنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية على أكمل وجه.
- توفير المناخ الوظيفي المحفز للعاملين، لإنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد.
- تزويدهم العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية المطلوبة منهم.
- الحرص على توفير الدعم اللازم مادياً ومعنوياً للعاملين باستمرار، لزيادة دافعية الإنجاز المميز لديهم.

سادساً: آليات تنفيذ النموذج المقترح:

الجدول رقم (73) يوضح آليات تنفيذ النموذج المقترح

أدوات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن تنفيذ النموذج المقترح	الإجراءات	المرحلة
<p>1. أجهزة حاسوب. 2. نشرات تثقيفية . 3. أجهزة عرض. 4. حلقات نقاش. 5. المحاضرات والندوات.</p>	<p>1. الخبراء التربويون المعتمدون من قبل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. 2. رؤساء الأقسام السابقون أصحاب الخبرة الطويلة والمميزة في العمل الإداري. 3. إدارة المؤسسة التعليمية ذات الصلة.</p>	<p>1. تقديم المحاضرات والندوات المتخصصة حول موضوع القيادة التشاركية وأهميتها في رفع واقع تمكين العاملين إدارياً ورضاهم وظيفياً، والإشارة إلى أهم العوامل التي جعلتها من أفضل الأنماط القيادية المساهمة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين.</p>	1. التهيئة
		<p>2. تنظيم ورش عمل توضح وتناقش أهمية كل من القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي.</p>	
		<p>3. توضيح فكرة النموذج وأهم المجالات التي تناولها، ومتطلباته، ومبرراته، والأسس التي يقوم عليها، ومتطلبات نجاحه.</p>	
		<p>4. نشر ثقافة تنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يعزز من خلالها إتباع القيادة التشاركية كنمط قيادي مهم لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.</p>	
<p>1. التقارير. 2. والاجتماعات الفصلية. 3. المقابلات. 4. ملفات الإنجاز.</p>	<p>1. إدارات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. 2. مجالس العمداء. رؤساء الدوائر الإدارية. 3. مجلس التعليم العالي.</p>	<p>1. رسم الأهداف العامة وتحديد شكل واضح لفريق العمل. 2. اختيار أعضاء الفريق ضمن قوانين محددة من أصحاب الكفاءة والخبرة المؤهلة للعمل. 3. ومراعاة الأسس العلمية في تنفيذ ومتابعة وتحقيق أهداف النموذج. 4. السعي نحو العمل ضمن فريق واحد في وضع الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات</p>	2. التخطيط

		<p>(قبل وبعد حدوثها) على مستوى وزارة والتعليم العالي. 5. تحديد كل ما يحتاج من أدوات لازمة وميزانية، وكوادر بشرية مساعدة في تحقيق الأهداف المرغوب بها. 6. توزيع المهام الوظيفية على كل فرد ليتعرف كل منهم على طبيعة عمله. 7. توفير فرص الاتصال الفعالة في المؤسسات. 8. إعطاء الفرص للعاملين المشاركة في رسم الخطط سواء كانت قريبة أم بعيدة المدى. 9. تهيئة المناخ الوظيفي المناسب في ظل التطورات التكنولوجية وتوظيف أصحاب الخبرات المساعدة على تدريب العاملين وتسهيل مهامهم. 10. الشروع بتوفير مؤسسات مختصة في مجال تنمية وتطوير الأطر الإدارية الجديد من خلال عمل رحلات وبعثات للخارج، وإنشاء معاهد لإعداد كادر عمل متميز.</p>	
<p>1. المحاضرات 2. اللقاءات الاجتماعية 3. نشرات توعية 4. الترقيات 5. منح إجازات إضافية. 6. الجوائز المادية والمعنوية</p>	<p>1. عمداء الكليات 2. رؤساء الأقسام الأكاديمية 3. مدراء الدوائر الإدارية</p>	<p>1. توضيح طرق الالتقاء بأعضاء الفريق. 2. توزيع المهام على أفراد فريق العمل مع تحديد مسؤوليات كل فرد، وبطاقة الوصف الوظيفي ليُعرف دوره. 3. جذب العاملين نحو عملهم من خلال توفر الثقة المتبادلة. 4. تحديد الصلاحيات التي سيستمتع بها القائد. 5. توفير التدريبات اللازمة للعاملين، لإكسابهم المهارات اللازمة للعمل. 6. تقبل فكرة انجاز المهام الإضافية كونها أمراً يستحق التقدير. 7. رفع دافعية أعضاء الفريق للعمل مع تحديد معايير محددة يجب الالتزام بها. 8. بث روح المنافسة مع فرق العمل الأخرى.</p>	<p>3. التنظيم</p>

		<p>9. تقديم النصح المستمر والإرشاد للعاملين.</p> <p>10. توضيح أنظمة الجزاء والتعزيز وتحديد المسؤوليات وفق نظام المحاسبة المعمول به في المؤسسة التعليمية.</p> <p>11. تعزيز فكرة تبني أسلوب القيادة التشاركية بجميع محاورها لتمكين العاملين ورضاهم الوظيفي.</p> <p>12. التوجه لحل المشكلات بأسلوب علمي يستند على التشاور مع أعضاء الفريق والأخذ بالحلول المقترحة.</p> <p>13. دعم القائد لأفراد المجموعة المتميزين في العمل الجيد وتفويضهم ببعض الأعمال المناسبة لقدراتهم، وتشجيعهم على التجديد والتطوير الذاتي.</p> <p>14. تنظيم ندوات لتبادل الخبرات بين القائد</p>	
<p>1. دورات تدريبية.</p> <p>2. وسائل التواصل الاجتماعي.</p> <p>3. ورش عمل متخصصة.</p> <p>4. مصادر مالية.</p> <p>5. أدلة إرشادية.</p>	<p>1. الخبراء التربويون.</p> <p>2. العاملين أنفسهم (إداريين وأكاديميين).</p> <p>3. مجلس التعليم العالي.</p>	<p>1. التأهيل والتدريب على إتباع محاور النموذج من خلال عقد دورات تربوية وتقنية متخصصة.</p> <p>2. العمل ضمن فرق عمل متعاونة مع خبراء متخصصين ومتميزين تربوياً على مستوى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.</p> <p>3. التواصل بشكل دوري مع الخبراء متخصصين تربويين كل وفق مجاله سعياً للتقدم في إنجاز المهام.</p> <p>4. تدريب العاملين من خلال ورش عمل، لتمكينهم من إنجاز مهامهم بجودة عالية.</p> <p>5. توفير الحوافز المشجعة للأفراد الفاعلين.</p> <p>6. متابعة أداء العاملين بشكل مستمر.</p> <p>7. نقل الخبرات والاستفادة منها لمؤسسات أخرى.</p> <p>8. تخصيص جوائز سنوية للقادة والعاملين المبدعين على مستوى الوزارة.</p> <p>9. الاستفادة من الخبرات الخارجية والاستعانة بهم</p>	<p>4. التنفيذ</p>

		<p>لعزيز عملية التمكين والرضا الوظيفي.</p> <p>10. تحديد ميزانية خاصة لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي من خلال عقد الدورات التدريبية ومنح الجوائز مع توفير البنية التحتية اللازمة لذلك.</p> <p>11. توفير دليل إجرائي يوضح من خلاله ممارسات القادة المبدعين على مدار السنة الدراسية.</p> <p>12. تزويد مكاتب مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمراجع حول القيادة التشاركية وإسهامها في زيادة واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين فيها.</p> <p>13. توضيح لأهم النقاط الإيجابية وتعزيزها وتلافي السلبيات خلال تنفيذ النموذج.</p>	
<p>1. الزيارات الميدانية.</p> <p>2. تقارير الأداء والإنجاز.</p> <p>3. نتائج التقييم السنوية.</p>	<p>1. الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية.</p> <p>2. دوائر الجودة والنوعية في المؤسسات التعليمية.</p> <p>3. دوائر الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.</p>	<p>1. تقديم تقارير دورية من مدراء ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية.</p> <p>2. زيارات لأقسام ودوائر المؤسسة التعليمية المختلفة.</p>	<p>5. المتابعة والرقابة</p>

سابعاً: مقترحات تسهم في إنجاح تنفيذ النموذج المقترح:

- نشر الوعي عن أهم إيجابيات ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة القيادة التشاركية، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- بث العزيمة والإرادة التي تشكل عنصراً هاماً وقوةً للقياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المنبثقة من الفكر الإداري المعاصر على مستوى الإدارات العليا.
- تعزيز قدرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، من خلال تخصيص دعم مادي وبشري من قبل وزارة التربية والتعليم للمساهمة في إنجاح تنفيذ التصور المقترح.
- مساندة القياديين في مؤسسات التعليم العالي، ومشاركتهم والأخذ بوجهات نظرهم، ودعمهم من خلال رسم الخطط وتنفيذها.

- زيادة قناعة القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المعززة للتمكين الإداري والرضا الوظيفي.
 - توفير مناخ تنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يساعد على تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
 - رفع واقع الثقة المتبادلة بين القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والعاملين فيها.
- ثامناً: التحديات المحتملة أمام تنفيذ النموذج المقترح:**

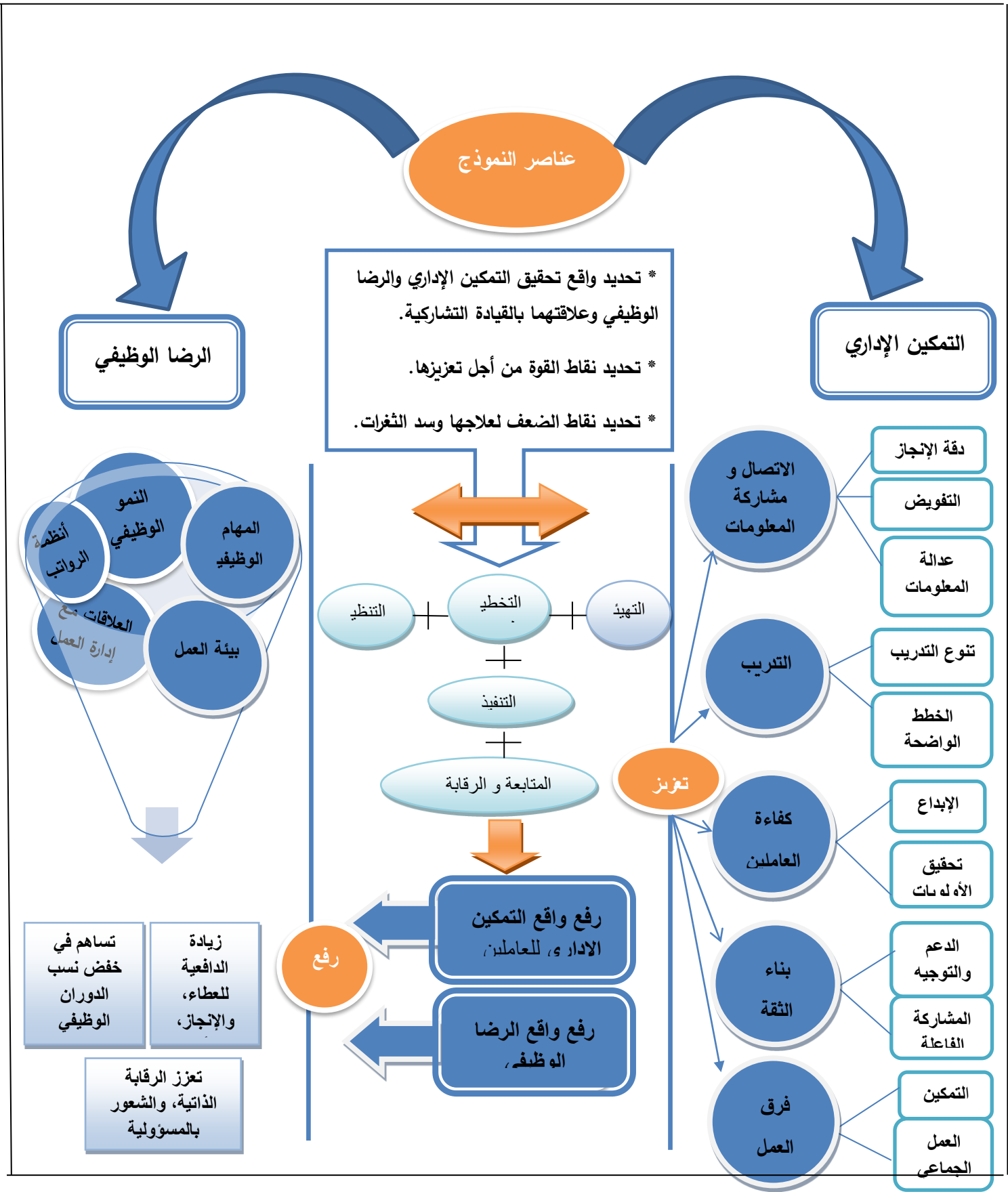
- سيادة نمط القيادة البيروقراطية في العديد من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- ضعف الميزانيات المخصصة لتدريب وتعزيز مهارات العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وتنميتها.
- مقاومة التغيير من بعض القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- عدم الانفتاح على الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.
- سيادة المركزية الإدارية لدى العديد من القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- قلة أصحاب الكفاءة المتخصصين والمؤهلين لتطبيق أسلوب القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على مختلف مستوياتها.
- المعوقات القانونية وخاصة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

تاسعاً: الحلول المقترحة للتحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح:

- نشر ثقافة النمط القيادي التشاركي بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- زيادة الميزانيات المخصصة للتدريب، وتهيئة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- التأكيد والتشجيع على نشر ثقافة التغيير، وتقبله لما له أثر في تحسين وتعزيز الأداء لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- الانفتاح على الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.

- زيادة تبادل الخبرات بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مع الجهات الأخرى الإقليمية والدولية.
- مضاعفة الاهتمام بتقديم الندوات والدورات المساهمة في رفع كفاءة الإداريين والقياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تعديل القوانين الجديدة، والمشجعة على اتباع النمط القيادي التشاركي المعززة للتمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- تشجيع أصحاب الكفاءة المتخصصين والمؤهلين لتطبيق أسلوب القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على مختلف مستوياتها.

وفيما يلي مخططاً للنموذج المقترح يوضح باختصار آلية تعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء نمط القيادة التشاركية.



الشكل (5): يوضح مخطط للنموذج المقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ضوء القيادة التشاركية

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، تم إدراج التوصيات الآتية:

1- التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية)

ضرورة الاهتمام بتعزيز إتباع نمط القيادة التشاركية من خلال تحسين الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق الجماعي، والتحفيز والتشجيع.

• توصيات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار

- الزيادة والاهتمام في مناقشة القرارات المتخذة مع العاملين، والآثار المترتبة على ذلك.
- ضرورة مراعاة العدالة في اتخاذ القرارات.

• توصيات خاصة بتفويض الصلاحيات

- الاهتمام بتقييم نتائج فاعلية التفويض للعاملين بناءً على النتائج ، وتحقيق الأهداف.
- متابعة عملية تفويض السلطة للعاملين، وذلك من خلال تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها.

• توصيات خاصة بالعلاقات الإنسانية

- التركيز والاهتمام في كسب ثقة العاملين، لرفع واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي لديهم.
- احترام القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لحرية العاملين الشخصية.

• توصيات خاصة بتحسين الأداء

- تشجيع العاملين بشكل مستمر على استثمار كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم مهامهم الوظيفية.
- التشجيع على طرح الأفكار الجديدة المساهمة في نجاح تحقيق المهام المفوضة لهم.

• توصيات خاصة بالتحفيز والتشجيع

- ضرورة الاهتمام بتعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لرفع الرضا الوظيفي لديهم.

- التركيز على إنجازات العاملين كونه معياراً مهماً وعادلاً في خصوص نظام الترقيات الوظيفية.

• التوصيات الخاصة في العمل بروح الفريق الجماعي

- زيادة الاهتمام بتفعيل جلسات الحوار الفاعلة والمستمرة، والعصف الذهني مع كافة المستويات الوظيفية، وذلك لزيادة مشاركة العاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلات المتعلقة في العمل والحد منها.

2-التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (التمكين الإداري)

- الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الإداري وتعزيزها، وخلق مناخ عمل مساهم رفع مستوى التمكين الإداري من خلال:

• التوصيات الخاصة بالاتصال ومشاركة المعلومات

- الاعتماد على وسائل الاتصال الفعّالة والمتطورة المساهمة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة للعاملين بكفاءة.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في تقديم المعلومات اللازمة، والبدائل المقترحة لتطوير المهام الوظيفية المختلفة.

• التوصيات الخاصة بالتدريب

- تبني الخطط التدريبية اللازمة، لتطوير أداء ومهارات العاملين المساهمة في زيادة رضاهم الوظيفي.
- التنوع في استخدام الأساليب التدريبية للعاملين، سعياً لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وفق احتياجاتهم الوظيفية.

• التوصيات الخاصة بكفاءة العاملين

- التركيز على تمكين العاملين وتدريبهم المستمر لتحقيق التميز والإبداع.
- تدريب العاملين في تجسيد متطلبات العمل وفق الأولويات، للخروج بالنتائج المرضية.

• التوصيات الخاصة ببناء الثقة

- منح القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الحرية والمرونة المناسبة في التعامل مع العاملين، وبث روح التسامح تجاه أخطائهم.
- مراعات تطبيق نظام العدالة، والإنصاف في التعامل مع العاملين.

• التوصيات الخاصة بفرق العمل

- ضرورة الاهتمام بتشكيل فرق العمل الفاعلة.
- دعم فرق العمل على تنفيذ ما تتخذه من قرارات، لرفع مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي لديهم.

3-التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

يشكل الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية الفعّالة ذات التأثير الإيجابي في إنتاجية العمل، وبناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بالرضا الوظيفي فإن الباحثة توصي بما يأتي:

• التوصيات الخاصة بالنمو الوظيفي

- الاهتمام بتوفير فرص أكبر للتطوير الوظيفي للعاملين فيها، سعياً لتحقيق الكفاءة المهنية والرضا الوظيفي.
- تعزيز وزيادة الاهتمام بتقدير جهود العاملين فيها، لتمكينهم إدارياً وترقيتهم في السلم الوظيفي.

• التوصيات الخاصة ببيئة العمل

- التركيز على توفير مناخ تنظيمي، وبيئة عمل تشاركية محفزة لإنجاز العمل داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تعمل على توافق وانسجام الأهداف الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف الشخصية للعاملين.
- ضرورة الاهتمام بوضع نظام تأمين شامل للعاملين لحمايتهم من المخاطر المهنية وغيرها.

• التوصيات الخاصة بالمهام الوظيفية

- إتاحة مزيد من الفرص والصلاحيات والاستقلالية اللازمة للعاملين، لإنجاز مهامهم المكلفين بها.
- تعزيز شعور العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالرضا حيال الأنشطة المختلفة المكلفين بها.

• التوصيات الخاصة بإدارة العمل

- ضرورة الاهتمام بالحوافز بشتى أنواعها تقديراً لجهود العاملين وتميزهم.
- تعاون القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مع العاملين في إنجاز المهام.

• التوصيات الخاصة بأنظمة الرواتب

- مراعاة العدالة في نظام العلاوات والزيادات في الرواتب للعاملين.
- العمل على مساواة رواتب العاملين وحوافزهم في المؤسسات الحكومية أسوةً بزملائهم في المؤسسات الخاصة والأهلية، لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.
- الاهتمام بالتطوير الكادر المالي للعاملين بما يتناسب مع التغيرات في متطلبات المعيشة ووصفهم الوظيفي.

التوصيات العامة

استناداً إلى ما ارتأت إليه الباحثة من نتائج في هذه الدراسة، فإنها تقديم مزيداً من التوصيات العامة، وعلى النحو الآتي:

- تبني نمط القيادة التشاركية في كافة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية نظراً لما يترتب عليها من رفع مستوى التمكين الإداري وواقع الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
- ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي الحكومية بتبني نمط القيادة التشاركية، ونشر ثقافة العمل التشاركي في هذه المؤسسات.
- إجراء دراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الجامعات الفلسطينية الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- اعتماد سياسة مالية واحدة للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة والعامة لتحقيق العدالة والرضا الوظيفي للجميع.
- التنوع باستخدام الأنماط القيادية العلمية، وتجنب للأنماط القيادية التقليدية سعياً لتطوير البنية التحتية للتعليم.
- تبني النموذج المقترح لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- إجراء تعديلات على التشريعات واللوائح المتعلقة بنظام المكافآت والحوافز وربطها بالقدرة على اكتساب المعرفة وتنميتها.
- العمل على تطوير التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليته وكفاءته، وأهمية تبني الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لسياسة التعزيز والتحفيز العاملين أصحاب الكفاءة والخبرة، مع توفير البرامج التي ترفع وتطور من مسارهم الوظيفي.

المقترحات المستقبلية

استناداً إلى ما توصلت إليه الباحثة في هذه الدراسة فإنها ومن منطلق إثراء المكتبة التربوية مزيداً من الدراسات البحثية تقترح إجراء دراسات أخرى منها على سبيل المثال:

- بناء نموذج مقترح لتعزيز مهارات القيادة التشاركية لدى المشرفين التربويين والمدراء في المراحل التعليمية المختلفة.
- بناء نموذج مقترح لتحسين واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في ضوء القيادة التشاركية.
- بناء نموذج مقترح لرفع مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية.
- إجراء المزيد من الدراسات تشمل جميع محافظات الوطن حول علاقة القيادة التشاركية بمتغيرات مختلفة مثل: الإبداعي الإداري، والتميز المؤسسي، وإدارة الأزمات، ومستوى الإنتاجية، تطوير أداء العاملين، لما للقيادة التشاركية من أهمية في إنجاز أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (74): يوضح ملخص التوصيات والجهات المكلفة بالتنفيذ

الجهات المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات	المجالات	الترقيم
محاور مجال القيادة التشاركية			
1- الرؤساء المباشرين	- الزيادة والاهتمام في مناقشة القرارات المتخذة مع العاملين، والآثار المترتبة على ذلك. - ضرورة مراعاة العدالة في اتخاذ القرارات.	المشاركة في اتخاذ القرار	1.
1- الشؤون الإدارية 2- الشؤون الأكاديمية	- الاهتمام بتقييم نتائج فاعلية التفويض للعاملين بناءً على النتائج، وتحقيق الأهداف. - متابعة عملية تفويض السلطة للعاملين، وذلك من خلال تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها.	تفويض الصلاحيات	2.
1- العلاقات العامة 2- والرؤساء المباشرين	- التركيز والاهتمام في كسب ثقة العاملين، لرفع واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي لديهم. - احترام القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لحرية العاملين الشخصية.	العلاقات الإنسانية	3.
1- شؤون الموظفين 2- دوائر الجودة والنوعية	- تشجيع العاملين بشكل مستمر على استثمار كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم مهامهم الوظيفية. - التشجيع على طرح الأفكار الجديدة لتحقيق الأهداف.	تحسين الأداء	4.
1- الإدارة العليا 2- شؤون الموظفين	- ضرورة الاهتمام بتعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لرفع الرضا الوظيفي لديهم. - التركيز على إنجازات العاملين كونها معياراً مهماً وعادلاً في نظام الترقيات الوظيفية.	التحفيز والتشجيع	5.
الرؤساء المباشرين	- زيادة الاهتمام بتفعيل جلسات الحوار الفاعلة والمستمرة، والعصف الذهني مع كافة المستويات الوظيفية، وذلك لزيادة	العمل بروح الفريق الجماعي	6.

	مشاركة العاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلات المتعلقة في العمل والحد منها.		
محاور مجال التمكين الإداري			
1- مدراء الدوائر الإدارية 2- عمداء الكليات	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على وسائل الاتصال والمتطورة المساهمة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة للعاملين بكفاءة. - إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في تقديم المعلومات اللازمة، والبدائل المقترحة. 	الاتصال ومشاركة المعلومات	7.
دوائر الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تبني الخطط التدريبية اللازمة، لتطوير أداء العاملين ومهارات المساهمة في زيادة رضاهم الوظيفي. - التنوع في استخدام الأساليب التدريبية للعاملين، سعياً لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وفق احتياجاتهم الوظيفية. 	التدريب	8.
دوائر الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على تمكين العاملين وتدريبهم المستمر لتحقيق التميز والإبداع. - تدريب العاملين في تجسيد متطلبات العمل وفق الأولويات، للخروج بالنتائج المرضية. 	كفاءة العاملين	9.
الإدارات العليا للمؤسسات التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - منح القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الحرية والمرونة المناسبة في التعامل مع العاملين، وبث روح التسامح تجاه أخطائهم. - مراعاة تطبيق نظام العدالة، والإنصاف في التعامل مع العاملين. 	بناء الثقة	10.

الرؤساء المباثرون	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة الاهتمام بتشكيل فرق العمل الفاعلة. - دعم فرق العمل على تنفيذ ما تتخذه من قرارات، لرفع مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي لديهم. 	فرق العمل	.11
محاوّر مجال الرضا الوظيفي			
دوائر الجودة والنوعية	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بتوفير فرص أكبر للتطوير الوظيفي للعاملين فيها، سعياً لتحقيق الكفاءة المهنية والرضا الوظيفي. - تعزيز وزيادة الاهتمام بتقدير جهود العاملين فيها، لتمكينهم إدارياً وترقيتهم في السلم الوظيفي. 	النمو الوظيفي	.12
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على توفير مناخ تنظيمي، وبيئة عمل تشاركية محفزة لإنجاز العمل داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تعمل على توافق وانسجام الأهداف الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف الشخصية للعاملين. - ضرورة الاهتمام بوضع نظام تأمين شامل للعاملين لحمايتهم من المخاطر المهنية وغيرها. 	بيئة العمل	.13
رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> - إتاحة مزيد من الفرص والصلاحيات والاستقلالية اللازمة للعاملين، لإنجاز مهامهم المكلفين بها. - تعزيز شعور العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالرضا حيال الأنشطة المختلفة المكلفين بها. 	المهام الوظيفية	.14
دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة الاهتمام بالحوافز بشتى أنواعها تقديراً لجهود العاملين وتميزهم. - تعاون القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مع العاملين بإنجاز المهام. 	إدارة العمل	.15

<p>الإدارات العليا للأقسام بالتنسيق مع الدوائر المالية في المؤسسات التعليمية</p>	<p>- مراعاة العدالة في نظام العلاوات والزيادات في الرواتب للعاملين. - العمل على مساواة رواتب العاملين وحوافزهم في المؤسسات الحكومية أسوةً بزملائهم في المؤسسات الخاصة والأهلية، لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات. - الاهتمام بالتطوير الكادر المالي للعاملين بما يتناسب مع التغيرات في متطلبات المعيشة ووصفهم الوظيفي.</p>	<p>أنظمة الرواتب</p>	<p>16.</p>
--	---	----------------------	------------

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

أ. المراجع العربية

المصادر:

- ابن منظور، محمد بن مكرم(2003). لسان العرب، بيروت: دار الكتب العلمية.
- ابن منظور، الفضل جمال الدين (1999). لسان العرب، ط3، بيروت، لبنان: دار احياء التراث العربي.
- ابن منظور، جمال الدين محمد (1990). لسان العرب، مجلد(3) بيروت: دار الفكر.

الكتب:

- البدرى، طارق(2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط2، عمان: دار الشكر.
- الجنابي، صاحب عبد (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، قاسم (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. ط1، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العجمي، محمد وحسان، حسن (2013). الإدارة التربوية، عمان: دار الفكر للتوزيع والنشر.
- العدلوني، محمد أكرم (2000). القائد الفعّال – الجزء الأول، المملكة العربية السعودية، دار قرطبة للإنتاج الفني.
- القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية: مبادئ – نظريات- اتجاهات حديثة. (د.ط)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكردي، أحمد (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4: عمان: دار وائل للنشر.
- الناطور، فايز (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الوادي، محمود حسين (2011). التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بهنسي، فايزة محمد رجب (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- حسين، راوية (2011). إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، بيروت: دار ابن حزم.
- رشيد، زرواتي (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر: دار همومة.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (2013). البحث مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- علي، كريم ناصر (2009). علم النفس الإداري، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي أحمد (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- مقابلة، محمد قاسم (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الرسائل الجامعية:

- أبو الخير، سامي (2013). الأتماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو الخير، لطيفة (2013). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- أبو شمالة، سها محمد يحيى (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

- أبو طير، نداء (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بممارسة المهارات الإرشادية لدى المرشدين في مدارس مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

- أبو عطية، عبد الله عفيف (2013). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو مسامح، أحمد (2015). واقع ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أحمد، حنان (2017). مستوى ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.

- إجا، محمد (2019). الرضا الوظيفي لدى الإعلاميات في فلسطين والمعوقات التي تواجههن في ممارسة عملهن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.

- إيمان، بن تاسة ورباب، بيتور (2022). القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية غرداية، (رسالة ماجستير أكاديمي)، جامعة غرداية، الجزائر.
- برادعي، ملاك (2022). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- برني، لطيفة (2015). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- بشير، يوسف حسن (2015). دور الرضا الوظيفي على أداء العاملين في منظمات التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم إدارة الأعمال، السودان.
- بن شعبان، وهيبة (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، (رسالة ماجستير في علم النفس)، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- بوودن، نبيلة (2006). محددات الرضا الوظيفي لدى العائد الجزائري في نظرية ماكليرد للدافعية، الجزائر، (رسالة ماجستير)، الجزائر.
- تقلا، رزان (2016). واقع ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- الجعبري، مكرم (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحارثي، عبيدة بنت حمدان (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حرز الله، إيمان (2018). واقع ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- حشاني، باكة وغرنوق، بيه وسعيد، ليلي (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- الحلو، منال (2020). دور أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دراغمة، بتول يوسف (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترمين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الرفاعي، خولة إبراهيم (2009). واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وانتمائهم المهني، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الرنتيسي، محمد سمير (2015). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بواقع علاقتهم الإنسانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزاملي، محمد (2015). واقع التمكين الإداري لدى المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزطمة، إسلام (2021). واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية للقيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الزعبي، طراد برجش (2012). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزهراني، عبد الرحمن (2015). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي بمحافظة المخاوة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.

- سارة، ضحوي (2021). علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- سليمان، أحمد زهير (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سمور، رامي عبد العزيز محمود (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في بلدية غزة)، (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة.
- شروف، ميسون محمد (2016). الرضا الوظيفي لدى العاملات في مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظرهن، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شقورة، محمد (2015). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شقير، علاء (2011). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمالي، هيفاء (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شيخ، سعيدة (2020). التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا للعاملين فيها- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر.
- الصليبي، عايد (2015). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- صيام، رسلان (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طردي، حليلة (2016). دور المسار الوظيفي في الرضاء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بن خضير، بسكرة، الجزائر.
- العجارمة، موافق (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظات العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرابيد، نبيل (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديرية المدارس الثانوية في غزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العنزي، محمد (2017). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، (رسالة جامعية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- فرحي، ابتسام (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة أم البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الفقعاوي، دعاء (2018). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، محمد (2013). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القرشي، عبد الله (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل المشكلات الإدارية المدرسية بالمرحلة الثانوية بالطائف، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- قويدر، منال (2017). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- كوديل، سعيذة (2018). المناخ التنظيمي ودوره على الرضا الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بأم البواقي، (رسالة ماجستير)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- المحمادي، خالد (2015). واقع ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المخلافي، أمل محمود (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- محمد، برياح و يحي، موساوي (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- محمدي، عمر جهاد (2016). دور التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مددين، سحر (2013). واقع ممارسة القيادة التحويلية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المصري، شادي (2015). متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- معاني، ناجح راضي (2015). واقع التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
 - معمري، محمد (2019). التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه)، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
 - الملفوح، فاتن (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
 - الناظر، نفين (2021). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
 - النوافعة، راجي (2018). دور الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التشاركية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - هشام، برو (2019). دور النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجزائر.
 - وحيدة، حيدرة (2018). محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- المجلات العلمية:**
- أبو زر، فادي و التلباني، نهاية (2018). التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 20(2)، 109-138.

- أبو مديغم، عبد الكريم (2021). واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، (22)، 163-181.
- إدريس، تيمان والبشير، محمد و إشرافة زين العابدين، بشير وشكرت الله، بشير (2019). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث الزراعية- السودان، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، (1)7، 66-84.
- بوغليظة، الهام (2014). دور التمكين الإداري في تطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، العدد(14)، 115-134.
- التخايه، هالة (2022). مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرك من وجهة نظرهم، **مجلة العلوم التربوية النفسية**، (33)6، 1-21.
- تلخوخ، سعيده (2014). علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، **مجلة أبعاد اقتصادية**، العدد(4)، 306-3032.
- جراد، مجاهد (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها في الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، (4)30، 620-650.
- الجندي، خالد (2020). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي غرف المصادر الخاصة بالطلبة ذوي صعوبات التعلم وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية في محافظة العاصمة عمان. **مجلة جامعة الأزهر**، (2)22، 33-62.
- الجهني، نجاه والبادي، نوف (2020). واقع ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، العدد(40)، 217-266.
- الجهيمي، بدرية والصنات، الجوهرة (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، العدد(35)، 11-63.

- حباكة، أمل سعيد محمد (2020). دور التعلم التنظيمي في تحويل الجامعات إلى منظمات تعلم: دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في جامعة المجمعة، **المجلة العلمية لجامعة فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية**، مجلد 21(2)، 412-421.
- حجازي، جولتان و قشوع، شادي (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية**، 9(2)، 690-709.
- حرب، محمد خميس (2019). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، **مجلة كلية التربية**، 19(4)، 159-252.
- حسن، يوسف (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، العدد(54)، 23-58.
- الحضرمي، أحمد و الصوافية، جوخة و عطاء، أوسيم (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومية بسلطنة عمان، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 9(53)، 174-195.
- الخروصية، بثينة (2021). القيادة التشاركية ودورها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، **دراسات عربية في التربية و علم النفس**، العدد(131)، 144-121.
- الخريف، سعد و المطيري، أسماء(2022). دور التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، 42(4)، 35-58.
- الخصاونة، فؤاد شبيب (2019). واقع ممارسة قيادات مدارس التعليم العالم بمنطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، ع(43)، 656-676.
- الخوالدة، علاء (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، **الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(38)، 93-104.

- درادكة، أمجد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، 31(8)، 1257-1296.
- درويش، زينب عواد (2019). واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظات الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربية*، 27(5)، 310-341.
- الرخيص، مها (2017). أبعاد ومكونات الرضا لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي" دراسة تحليلية وصفية"، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 1(1)، 98-108.
- رسمي، محمد وشعلان، عبد الحميد والكثيري، وفاطمة (2020). التمكين في المؤسسات التعليمية في عمان. *مجلة كلية التربية*، 31(121)، 327-345.
- الرشيد، سارة (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(22)، 84-112.
- الرويثي، حمدي سالم (2018). واقع ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، *المجلة التربوية*، 55(22)، 217-253.
- الريماوي، صوفيا (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسي المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(1)، 236-262.
- الزامل، مها والعواد، روان (2021). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير، *مجلة جمعية الاجتماعيين في الشارقة*، 38 (149)، 118-85.
- سعد، أمينة (2020). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 2(3)، 171-222.
- سلطان، محمد سعيد (2003). السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- سليمان، أماني (2021). التمكين الإداري ودوره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني السوداني، *مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، العدد(8)، 119-140.

- الشبل، يوسف (2019). تطوير قيادات المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، استراتيجية مقترحة، *مجلة البحث العلمي في التربية-جامعة عين شمس*، 20(7)، 161-198.
- شتاتحة، عائشة (2013). تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، *مجلة دراسات العدد الاقتصادية*، 4(2)، 103-121.
- شريقي، سفيان (2020). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)*، 16(1)، 77-90.
- الشمري، سامي بن عواد واللوقان، محمد بن فهد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد(3)، 57-113.
- الطيفيري، منصور (2021). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20(157)، 277-334.
- طيفور، هيفاء (2020). واقع ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 4(9)، 94-120.
- عبد النعيم، إيمان محمود (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة الإدارة التربوية*، 8(30)، 43-211.
- عبيد، شاهر (2014). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 13، 49-74.
- عبيد، عاصم (2020). واقع الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بإدارة المعرفة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 373-394.
- عطاري، مجي و زيتاوي، إيمان (2021). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، *مجلة ابن العربي للثقافة والنشر*، 1(2)، 303-333.

- العطياني، حسن والسويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 40(1)، 305-327.
- علي، شمس الدين وسيد أحمد، إبراهيم محمد (2019). تقديم حجم العينة في البحث العلمي، *مجلة جامعة شندي للعلوم التطبيقية*، العدد(1)، 47-49. بحيث استرجع بتاريخ 2021/12/25 من الموقع الإلكتروني <http://journals.ush.sd/applied/wp-content/uploads/sites/4/2019/12/A7-19-1.pdf>
- علي، عماد (2017). العلاقة بين العدالة المدركة والرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية، *مجلة الجامعة العربية الأمريكية*، 3(1)، 1-21.
- العمري، منال (2019). واقع القيادة التشاركية لدى المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 35(5)، 418-445.
- غرياني، عبد الحميد وتاوريريت (2016). التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمجمع اورهود- بحث حاسي مسعود- ورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد24، 399-408.
- الفاضل، محمد (2020). دور التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18)، 329-360.
- مجذوب، إشراق و إدريس، الفاضل والبشير، أبو سفيان وشكرت الله، أمل(2020). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين في هيئة البحوث الزراعية-السودان، *المجلة العربية للنشر العملي*، العدد(19)، 249-279.
- مصلح، عطية و حسن، يوسف (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة الأمنية الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 7(17)، 49-63.
- ملحوس، زكية و جديدي، روضة (2020)، التمكين الإداري في جامعة الوادي: دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 9(2)، 56-45.

- النوفل، محمد بن فاهد(2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(2)، 405-449.
- هزايمة، بيان و الحرافشة، مالك (2021). التمكين الإداري للعاملين ودوره على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الإدارية، 6(1)، 217-233.
- الهواري، عفاف (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(33)، 176-190.

المؤتمرات العلمية:

- الشمري، منى (2021). ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل: دراسة نوعية كاتب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مركز المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة.
- العوضي، رأفت ولطيفة، ديمة (2020). ممارسات التغيير لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي للارتقاء بأداء المرأة الفلسطينية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، مركز دراسات المرأة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منشورات المؤسسات:

- وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العملي (2021). الدليل الإحصائي السنوي 2021/2020 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية

الرسائل الجامعية:

Elewa, E. (2017). Effects Of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, Among Large Scale of Administrative Staff In Nonprofit Organization the Islamic University – Gaza.

Nemaei, B.(2016). *The Impact of Participative Leadership on Employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation*(Unpublished Master's Thesis). The British University, Dubai.

Osako, F.(2018). *Participatory Leadership and Employee Commitment In Government Secondary Schools In So roti district.* (Doctoral Dissertation). Uganda Management Institute.

Sabrina, A. (2017). *An assessment of human resource Professionals Job Satisfaction.* PHD, Capella University.

Tarkan, T.(2016). *A Comparative Analysis of Party Leadership Practice of Elementary School Principals Between Public and Non-Public Schools.*(Unpublished Doctoral Thesis). The Sage Colleges, New York.

Wilson, L.(2017). *Sharing Leadership in Top Teams: Qualitative case study of one Governing Board in the Nonprofit Sector.* (Doctoral dissertation) The Open University.

Bieber, V.(2003).Leadership Practices of veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration of current and Professional Development Needs. Un Published doctoral dissertation, East Tennessee State University.

المجلات العلمية:

Akpoviroro, K. S. KI.,& Owotutu, S.O.(2018). Effect of participative leadership style on employees productivity.**The International Journal of Economic Behavior-**

IJEB, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest,
8(1),47-60.

AL-Magableh, Otoum (2016). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/coordinators of the Academic Department The Faculty Of Science And Arts, Sharurah_ Najran University, **.International research in Education**, 2 (2), 83-106.

Angel Calderon Molina, M., Manuel Hurtado Gonzalez, J., palaces Florencio, B.,& Luis Galan Gonzalez, J.(2014). Does the balanced Score card adoption enhance the level of organizational Climate, employees commitment, job satisfaction and job dedication? **Management Decision**, 52(5),983-1010.

Baluyos, G., Rivera, H.,&Baluyos, E.(2019). Teachers Job Satisfaction and Work Performance. **Open Journal of Social Science**, 7(30), 206-221.

Bell, C. Chan, M. & Nellm, P.(2018). The Effect of Participative and Directive leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a south African Tertiary Institution.**Mediterranean Journal of Social Sciences Mediterranean Journal of Social Sciences Mcser publishing Rome-Italy**,55(1-3), 81-106.

Burns, J.(1978). Leadership, NY, Harder & Row.

Bike, E. (2020). The Role of Perceived Organizational Justice And Job Stress On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment.**Third Sector Social Economic Review, Ankara**, 55(1), 282-299.

Bass, B(1998).Two Decades of Research and Development in transformational Leadership. **European Journal of work and Organizational Psychology**, 8(1),9-32.

- Bass, M. and Avolio, J.(1993).Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Quarterly**, 17, 112,12.
- Deco Nick, J.(2011). The Effects Of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among Salespeople. **Journal Of Business Research**,64(6), 617-624.
- Halasagi. S. & Jamuni. A(2018). Artist on Job satisfaction of employees inorganised with special reference to belagavi city. **International Journal of research in Commerce & Management**, 9(2),18-21.
- Hanaysha, J.(2016). Determinants of job Satisfaction in Higher Education Sector: Empirical Insights from Malaysia. **International Journal of Human Resource Studies**, 6(1), 129-146.
- Hanaysha, J.(2016). Testing the Effect of Employee Empowerment, Team work, and Employee Training on Employee productivity in Higher Education Sector.**International Journal of learning of Development**, 6 (1), 164-178.
- Ismail, A., & Razak, M.R.A. (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. **Management & Marketing Journal**, 14(1), 25-40.
- Jones, R., &Slone,L.(2009). Regional Differences in Job Satisfaction. **Applied Economics**,41(8), 1019-1041.
- Kibukho, Kennedy, (2021).Media-ting Role of Citizen Empowerment in The Relationship Between Participate-ory Monitoring and Evaluation and Social Sustainability. **Evaluation**.(85) dio:10.10016/J.evalprogplan.2021.10191
- Mohsen, M. (2015). Organization Commitment And Job Satisfaction In Hotel Industry A case Study In KSA Hotel. **Journal Of The Association Of Arab Universities For Tourism And Hospitality**,12(1),179-190.

- Nakpodia, E. (2009). The Concept of The University as Learning Organization its Function Techniques and Possible Ways of making it Effective: **Journal of Public Administration and Policy Research**, 1(5), 79- 81.
- Northouse, Peter G.(2004). Leadership Theory and Practice, Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc
- Pardo, M., Martinez, C.,& Roig, S. (2012). Participative Management and its influence on organization change. **Management Decision**, 50(10), 1843-1860.
- Rajput, M.S., Sing Hal, M. M., &Tiwari, M.S.(2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A Study of Academicians.**Asian J. Management**, 7(2), 159-163.
- Razali, M., Amira, N. and Mohammed N.(2013). Learning Organization Practices and job Satisfaction among academicians at Public University. **International Journal of Social Science and Humanity**, 3(6), p 295-302.
- Ricardo Ramos, S.M.(2020). What drives Job Satisfaction In It Companies? USA: **International Journal of Productivity And Performance Management** ,70(2),391-407.
- Shekhawat, S. (2016). Job Satisfaction Leads to Employee Loyalty. **International Journal of Business and Research**, 10, Nov 2016, Vol.10,p1-5.5p.
- Thanos, C.A.(2015). The Effect of Job Satisfaction And Employee Motivation On Employee Loyalty (Case Study Of Kimia Farma Apotek In Sam Ratulangi, Manado). **Journal BerkalaIlmiah Efisiensi**, 15(4).313-321.

الكتب العلمية:

- Kouzes, J. & Posner, B. (2002).**Leadership Challenges**. Third Edition. San Francisco, Jossey Bass.

Pool, M. D.(2016). Leadership Should be more Participative than directive, more enabling than performing Participative Leadership Guide: Definition Qualities, Pros & Cons, Examples.<https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>

Prelipcean, G. and Bejinaru, R. (2016). Universities as Learning Organization in the Knowledge economy. Electronic

الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية
- ملحق (2): قائمة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
- ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية
- ملحق (4): أسئلة المقابلات بصورتها الأولية
- ملحق (5): قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات)
- ملحق (6): أسئلة المقابلات بصورتها النهائية
- ملحق (7): قائمة محكمي النموذج المقترح
- ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية



برنامج الدراسات العليا

الجامعة العربية الأمريكية

تخصص الإدارة التربوية

عزيزي المجيب...

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج لتعزيز أدائهم"، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه من برنامج الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية، تخصص الإدارة التربوية. بحيث تهدف الدراسة للكشف عن واقع تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبيان لكل من المتغيرات (القيادة التشاركية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي).

شاكرين لكم حسن تعاونكم، آملة أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين في مليء فقرات الاستبانة، ووضع إشارة (X) أمام كل فقرة، وتحت واقع موافقتكم، وكلية ثقة بأن تتم الإجابة بكل دقة وموضوعية وأمانة، لما له دور كبير على واقعية النتائج، علماً بأن نتائج هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير...

ملاحظة: ضع (X) أمام الفقرة التي تختارها:

أولاً: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي: () ذكر () أنثى
- المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10
- المسمى الوظيفي: () عضو هيئة تدريس () عضو هيئة إدارية
- الجامعة: عامة () جامعة النجاح الوطنية () جامعة بيرزيت
- حكومية () جامعة القدس المفتوحة () جامعة فلسطين التقنية الخضوري
- خاصة () الجامعة العربية الأمريكية

ثانياً: القيادة التشاركية

وهي مشاركة القائد الإداري مرؤوسيه مشاركة فعلية في الأعمال الإدارية، وذلك بتفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة.

م.	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار						
1.	يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات.					
2.	يتخذ القائد القرارات في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع العاملين.					
3.	يراعي القائد العدالة في اتخاذ القرارات.					
4.	يناقش القائد مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.					
5.	يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.					
المحور الثاني: تفويض الصلاحيات						
1.	تثق قيادة الجامعة في قدرات العاملين لديها.					
2.	تتابع قيادة الجامعة العاملين بالمهام المفوضة لهم.					

					3. تفويض قيادة الجامعة السلطة بناءً على الأنظمة المعمول بها.
					4. يقيم القائد نتائج أعماله للتأكد من فاعلية تفويضه لي.
					5. تتيح قيادة الجامعة فرصة اتخاذ القرار لدى العاملين دون قيود.
المحور الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية					
					1. يسهم القائد بتوفير جو يسوده التفاهم والود.
					2. يحرص القائد على كسب ثقة العاملين.
					3. يحترم القائد حرية العاملين الشخصية.
					4. يتعامل القائد بإنسانية مع الظروف الطارئة للعاملين.
					5. يحرص القائد على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل مع العاملين.
المحور الرابع: تحسين الأداء					
					1. أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملي.
					2. أقوم بأداء العمل وفق جدولته الزمني.
					3. أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل.
					4. أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.
					5. ألتزم بتحمل المسؤولية الكاملة وأبذل الجهد لإنجاز العمل.
المحور الخامس: الاتصال وبناء المعلومات					
					1. حرص قيادة الجامعة على توفير وسائل الاتصال الفعّالة والحديثة لإنجاز المهام.
					2. امتلاك قيادة الجامعة وسائل اتصال بديلة في أوقات الأزمات وحالات الطوارئ.
					3. تنوع قيادة الجامعة في وسائل الاتصال المستخدمة خلال العمل.

					4. وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة.
					5. يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم.
المحور السادس: التحفيز والتشجيع					
					1. يتلقى العاملون مكافآت مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية.
					2. تسعى إدارة الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.
					3. يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي تبذله.
					4. تقوم قيادة الجامعة بتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات.
					5. تتوفر العدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في الجامعة.
المحور السابع: العمل بروح الفريق الجماعي					
					1. يشعر العامل في المنظمة بالراحة عند مشاركته في اتخاذ القرارات.
					2. يتواجد تعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة.
					3. يشارك الرئيس كافة المستويات في حل المشكلات.
					4. يعقد الرئيس جلسات مناقشة والاستماع للمواضيع التي تستلزم وبجاجة لحل وتوضيح.
					5. توفر هيكلية المؤسسة توضيحاً لمهام وخطط المسؤولية لموظفيها.

ثالثاً: التمكين الإداري

ويقصد به إعطاء المرؤوسين الصلاحيات ب صقل خبراتهم، ومعلوماتهم، وذلك بتوفير التدريب الكاف لهم والتحفيز المستمر وتزويدهم بالمعلومات الكافية واللازمة، لتنمية قدراتهم على المشاركة واتخاذ القرارات وتنفيذها للوصول لحل المشكلات ومواجهتها والوصول لنتائج عمل مرضية.

م.	الفقرة				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	5	4	3	2	1
المحور الأول: التحفيز					
1.					تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل.
2.					يسمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
3.					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
4.					أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به بالهيئة.
5.					تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.
المحور الثاني: بالاتصال ومشاركة المعلومات					
1.					توفر قيادة الجامعة المعلومات الكافية للعاملين.
2.					توظف القنوات المختلفة للحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة.
3.					يشترك العاملون في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة.
4.					يملك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم.
5.					يعتبر الاتصال وسيلة لمتابعة أداء العاملين.
المحور الثالث: التدريب					
1.					تتبنى قيادة الجامعة خطة تدريب واضحة للعاملين.

					2. تسعى قيادة الجامعة لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها.
					3. تشجع قيادة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					4. تتيح قيادة الجامعة للعالمين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
					5. تنوع قيادة الجامعة في توفر دورات وأساليب تدريبية لتطوير مهارات الموظفين حسب ما تقضي الحاجة إليه.
المحور الرابع: كفاءة العاملين					
					1. التمتع بإمكانيات كبيرة وطرق مختلفة في إنجاز المهام الوظيفية.
					2. القدرة على التعامل مع المشكلات التي تتطلب حل واهتمام فوري.
					3. القدرة على تحديد أولويات ومتطلبات الوظيفة بالتركيز وتدقيق ما أنجزته ومراجعتها.
					4. الالتزام بالزمن لكل عمل وعمل جدول للأعمال المنجزة والغير منجزة.
					5. القدرة على العمل بروح الفريق الواحد والإبداع في تحقيق الأهداف.
المحور الخامس: بناء الثقة					
					1. الحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق الواحد.
					2. أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاق رئيسي المباشر في العمل.
					3. أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.
					4. يتسم سلوك رئيسي في العمل بالإنصاف والتعاون.
					5. استعداد رئيسي المباشر المسامحة عند ارتكابي لخطأ ما في العمل.

المحور السادس: فرق العمل

					1. تتوافر أجواء من المساعدة والتعاون بين الزملاء.
					2. يدعم الإدارة تشكيل الفرق.
					3. تسود الثقة داخل فريق العمل في المؤسسة.
					4. تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.
					5. فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.

رابعاً: الرضا الوظيفي

يعرف بالشعور الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية نحو الجامعة والذي ينتج عند شعورهم بالقبول والرضا العام عن سياساتها وبيئتها الداخلية وقوانينها.

م.	الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
المحور الأول: النمو الوظيفي						
1.	تقدم الجامعة التدريب الكافي لأنجز عملي بفاعلية.					
2.	يمكنني التقدم بعمل في الجامعة.					
3.	أرغب بالبقاء في الجامعة في المستقبل.					
4.	أحصل في الجامعة على التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية.					
5.	تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترقيتي الوظيفية في الجامعة.					
المحور الثاني: التحفيز						
1.	توفر لي الجامعة الأمان الوظيفي.					
2.	أتلقي مساعدة من الجامعة عند عرض المشكلة.					
3.	أحصل على أجر جيد يتناسب مع مهامي في الجامعة.					
4.	تظهر لي الجامعة الامتتان عن القيام بالعمل بشكل مميز.					
5.	تشجعني الحوافز المالية التي أتلقاها من الجامعة على تحسين مستوى أدائي للمهام.					
المحور الثالث: بيئة العمل						
1.	أشعر بالرضا من المكان المخصص لعملي في الجامعة.					

					2. بيئة العمل الخاصة بي هادئة ونظيفة ومريحة بصرياً.
					3. توفر الجامعة جميع المستلزمات التي تخص عملي.
					4. توفر الجامعة السلامة العامة والرعاية الطبية.
					5. توفر الجامعة الحماية من الأخطار المهنية.
المحور الرابع: المهام الوظيفية					
					1. أشعر بالرضا عن مهامي الحالية في الجامعة.
					2. أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الجامعة لأنها تتناسب قدراتي.
					3. أشعر بأن عملي في الجامعة ممتع ومثمر.
					4. أشعر بالاستقلالية عن القيام بمهامي في الجامعة.
					5. أشعر بالرضا حول مختلف الأنشطة الموجودة في الجامعة.
المحور الخامس: العلاقة مع إدارة العمل					
					1. يتعاون الرئيس مع العاملين في إنجاز المهام وحل المشكلات.
					2. يهتم الرئيس بالبعد الإنساني في تعامله مع العاملين.
					3. يتقن رئيس المؤسسة مهارة الاتصال الاجتماعي مع العاملين.
					4. يتعامل رئيس المؤسسة مع العاملين بعدالة ويقدر جهودهم التي يقومون بها.
					5. يمنحني رئيسي فرصاً لتفويضي سلطات معينة.
المحور السادس: أنظمة الرواتب					
					1. يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به.
					2. يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة.
					3. راتبي الذي أحصل عليه مرضٍ مقارنة برواتب زملائي في المؤسسات الأخرى.

					4. أستلم راتبي في الوقت المناسب.
					5. أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً.
المحور السابع: التدريب والدورات					
					1. توفر لي وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.
					2. توفر لي وظيفتي فرصة للتطور المهني.
					3. تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في الدورات التدريبية ذات الصلة بعلمي.
					4. أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب والنمو الوظيفي.
					5. يمنحني التدريب أثناء الخدمة في تعلم واكتساب مهارات وأساليب عمل جديدة.

ملحق(2): قائمة محكمي أداة الدراسة (الاستبيان)

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1.	عبد الناصر القدومي	أستاذ دكتور	جامعة النجاح الوطنية
2.	جولتان أبو حامد	أستاذ دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
3.	محمد عمران	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
4.	سهيل صالحه	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
5.	كفاح برهم	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
6.	غسان ذوقان	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
7.	جمال مرشود	أستاذ مساعد	الكلية الجامعية للعلوم التربوية
8.	حسن تيم	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
9.	ناصر السعافين	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
10.	محمود رمضان	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
11.	محمود الشمالي	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
12.	بلال أبو عيدة	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
13.	أحمد بشير دراغمة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
14.	عبد الغني الصيفي	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
15.	نفوز مفارجه	أستاذ مساعد	جامعة مالايا/ماليزيا
16.	صلاح دراغمة	أستاذ مساعد	التربية والتعليم

ملحق(3): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرات العاملين الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان (علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم)، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه من برنامج الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية، تخصص الإدارة التربوية. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وأمانة، مؤكداً على السرية التامة للمعلومات والتي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الطيبة في إثراء الدراسات العلمية.

الباحثة:

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()
 3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () 3- أكثر من 10 سنوات ()
 4- المسمى الوظيفي: عضو هيئة تدريس () عضو هيئة إدارية ()
 5- الجامعة: عامة () جامعة النجاح الوطنية () جامعة بيرزيت
 حكومية () جامعة القدس المفتوحة () جامعة فلسطين التقنية الخضوري
 خاصة () الجامعة العربية الأمريكية

القسم الثاني : الاستبانة / الجزء الأول : القيادة التشاركية

الرقم	الفقرة	بواقع كبيرة جدا	بواقع كبيرة	بواقع متوسطة	بواقع ضعيفة	بواقع ضعيفة جدا
	المشاركة في اتخاذ القرار					
المحور الأول						
1.	تتخذ قيادة المؤسسة التعليمية والعاملين القرارات في إطار رؤية مشتركة.					
2.	تراعي قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في اتخاذ القرارات.					
3.	تناقش قيادة المؤسسة التعليمية الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين.					
4.	تدعم قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لإنجاز المهام المفوضة لهم.					
	تفويض الصلاحيات					
المحور الثاني						
5.	تتتابع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين بالمهام المفوضة لهم.					

					تفوض قيادة المؤسسة التعليمية السلطة للعاملين بناءً على الأنظمة المعمول بها.	6.
					تقيم قيادة المؤسسة التعليمية فاعلية التفويض بناءً على النتائج.	7.
					تمنح قيادة المؤسسة التعليمية العاملين الوقت الكافي لإنجاز الأعمال والمهام المفوضة لهم.	8.
تفعيل العلاقات الإنسانية						المحور الثالث
					توفر قيادة المؤسسة التعليمية مناخ عمل يسوده التفاهم بين العاملين.	9.
					تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على كسب ثقة العاملين.	10.
					تحترم قيادة المؤسسة التعليمية حرية العاملين الشخصية.	11.
					تقدر قيادة المؤسسة التعليمية ظروف العاملين الإنسانية الطارئة.	12.
					تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على التواصل الاجتماعي مع العاملين.	13.
تحسين الأداء						المحور الرابع
					يستثمر العاملون كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملهم.	14.
					ينجز العاملون المهام المفوضة لهم وفق جدول زمني محدد.	15.
					يبتكر العاملون أفكار جديدة لتأدية المهام المفوضة لهم.	16.
					يبدل العاملون الجهد المطلوب في العمل.	17.
					يتحلى العاملون بروح المسؤولية الأخلاقية لأداء الأعمال المطلوبة.	18.
التحفيز والتشجيع						المحور الخامس
					يتلقى العاملون مكافآت عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.	19.
					تطور قيادة المؤسسة التعليمية نظام الحوافز بشكل مستمر.	20.

					يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.	21.
					تعتمد قيادة المؤسسة التعليمية انجازات العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	22.
					تطبق قيادة المؤسسة التعليمية العدالة في نظام الترقيات الوظيفية.	23.
العمل بروح الفريق الجماعي						المحور السادس
					يشعر العاملون أنهم أعضاء فريق فاعل عند اتخاذ القرارات.	24.
					يعمل العاملون ضمن فريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.	25.
					تشارك قيادة المؤسسة التعليمية كافة المستويات الوظيفية في حل المشكلات.	26.
					تعقد قيادة المؤسسة التعليمية جلسات حوار مع العاملين لمناقشة القضايا الهامة.	27.
					تزود قيادة المؤسسة التعليمية المعلومات الضرورية للعاملين لتحقيق الأهداف.	28.

- الجزء الثاني: التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	بواقع كبيرة جدا	بواقع كبيرة	بواقع متوسطة	بواقع ضعيفة	بواقع ضعيفة جدا
	الاتصال ومشاركة المعلومات					
المحور الأول						
29.	توظف المؤسسة التعليمية وسائل مختلفة للحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة.					
30.	يشترك العاملون في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة.					
31.	يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز أعمالهم.					
32.	توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال فعالة.					
	التدريب					
المحور الثاني						
33.	تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية خطة تدريب واضحة للعاملين.					
34.	تسعى قيادة المؤسسة التعليمية لتطوير أداء ومهارات العاملين فيها.					
35.	تشجع قيادة المؤسسة التعليمية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
36.	تتيح قيادة المؤسسة التعليمية العاملين فرص التعلم في مجال العمل.					
37.	تنوع قيادة المؤسسة التعليمية أساليب تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفق احتياجاتهم.					
	كفاءة العاملين					
المحور الثالث						
38.	تمكن قيادة المؤسسة التعليمية العاملين لتحقيق الإبداع.					
39.	يمتلك العاملون قدرة التعامل مع الظروف الطارئة.					

					يمتلك العاملون القدرة على تجسيد متطلبات الوظيفة وفق الأولويات.	40.
بناء الثقة						المحور الرابع
					يحرص العاملون على التعامل معاً ضمن فريق واحد.	41.
					يثق العاملون في مهارات قيادتهم المباشرة في العمل.	42.
					يستطيع العاملون تحديد ما تتوقعه قيادة المؤسسة التعليمية منهم.	43.
					تتسم قيادة المؤسسة التعليمية بإنصاف العاملين.	44.
					تتعامل قيادة المؤسسة التعليمية بروح التسامح تجاه أخطاء العاملين.	45.
فرق العمل						المحور الخامس
					تسود أجواء التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية.	46.
					تحرص قيادة المؤسسة التعليمية على تشكيل فرق عمل فاعلة.	47.
					تمتلك فرق العمل في المؤسسة التعليمية القدرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	48.

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	بواقع كبيرة جدا	بواقع كبيرة	بواقع متوسطة	بواقع ضعيفة	بواقع ضعيفة جدا
	النمو الوظيفي					
المحور الأول						
49.	تقدم المؤسسة التعليمية تدريباً كافياً للعاملين لإنجاز أعمالهم بفاعلية.					
50.	يتيح نظام المؤسسة التعليمية فرص التقدم والترقي في العمل للعاملين.					
51.	يحرص العاملون على البقاء في المؤسسة التعليمية مستقبلاً.					
52.	توفر المؤسسة التعليمية للعاملين فرص التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية.					
53.	تساهم الإنجازات المميزة للعاملين في ترقية السلم الوظيفي.					
	بيئة العمل					
المحور الثاني						
54.	يشعر العاملون بالرضا عن مخرجات عملهم في المؤسسة التعليمية.					
55.	توفر المؤسسة التعليمية بيئة محفزة للعمل.					
56.	توفر المؤسسة التعليمية جميع الموارد اللازمة للعاملين لأداء العمل.					
57.	تطبق المؤسسة التعليمية إجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية المناسبة للعاملين فيها.					
58.	توفر المؤسسة التعليمية نظام الحماية من الأخطار المهنية للعاملين فيها.					
	المهام الوظيفية					
المحور الثالث						
59.	يشعر العاملون بالرضا عن توزيع المهام في المؤسسة التعليمية.					
60.	تتكافأ المهمات مع قدرات العاملين بشكل دقيق.					

					يشعر العاملون بالمتعة أثناء عملهم في المؤسسة التعليمية.	61.
					تدعم المؤسسة التعليمية شعور العاملين بالاستقلالية خلال إنجاز مهماتهم.	62.
					يشعر العاملون بالرضا حيال الأنشطة المختلفة الموجودة في المؤسسة التعليمية.	63.
العلاقات مع إدارة العمل						المحور الرابع
					تتعاون قيادة المؤسسة التعليمية مع العاملين في إنجاز مهامهم.	64.
					تهتم قيادة المؤسسة التعليمية بالبعد الإنساني أثناء تعاملها مع العاملين.	65.
					تقدّر المؤسسة التعليمية جهود العاملين فيها.	66.
					تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية وسائل تواصل فاعلة مع العاملين.	67.
أنظمة الرواتب						المحور الخامس
					تتناسب رواتب المؤسسة التعليمية مع تكاليف المعيشة.	68.
					يشعر العاملون بالرضا عن رواتبهم مقارنة برواتب زملائهم في مؤسسات تعليمية أخرى.	69.
					يستلم العاملون رواتبهم في الوقت المناسب.	70.
					يشعر العاملون بالرضا عن نظام العلاوات والزيادات في مؤسستهم التعليمية.	71.

الباحثة:

ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

الجامعة العربية الأمريكية

ملحق (4): أسئلة المقابلات بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها "علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحثة تتطلع لمساهمتكم الطيبة في الإجابة عن أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، بهدف الخروج بنموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع نمط (القيادة التشاركية). وكذلك تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في:

الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والكشف عن واقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما تهدف الدراسة لبيان العلاقة بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والكشف عن دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتحديد أهم الفروقات بين متوسطات آراء الباحثين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الجامعة)، ومن ثم بناء نموذج لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع نمط (القيادة التشاركية).

شاكراً لكم جهودكم الطيبة....

الباحثة: ثناء دراغمة

أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

(1) الرتبة العلمية:

(2) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة : _____

المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

- القيادة التشاركية: نمط من الأنماط القيادية من خلالها يشارك المدير موظفيه في صنع القرارات ومناقشة مشكلات العمل وكيفية حلها، ومنح بعض أو جزء من الصلاحيات والمهام المختلفة لهم في بيئة عمل يسودها المحبة والاحترام أي جو من العلاقات الإنسانية، للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها(العمرى، 2019).

- التمكين الإداري: هي عملية إدارية يمنح بموجبها العاملين سلطات أوسع في المساءلة والمراقبة، والصلاحيات في أداء الأنشطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يكون ذلك إلا بعد تقديم التأهيل والتدريب وخلق روح المحبة والعمل بروح الفريق الواحد وتوفير المناخ البيئي المحفز على الإبداع والخروج بعمل مبتكر وجديد(الرشيد، 2020).

- الرضا الوظيفي: مجموعة من العواطف والمعتقدات والمشاعر لدى الأفراد العاملين الناتجة عن عملهم وخبراتهم الوظيفية، أي موقف الموظفين من عملهم التي تؤثر على رغبتهم فهذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في الرغبة في العمل محققين طموحاتهم ورغباتهم(Angel et al., 2014).

رابعاً: أسئلة المقابلة

إن تقدر الباحثة ما تتمتعون به من خبرة ودراية في المجالين التربوي، والإداري فإنها تتطلع إلى تطفكم بالإجابة عن الأسئلة الآتية

1- تعتبر القيادة التشاركية نمطاً راقياً من أنماط القيادة بما تتضمنه من محاور (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء، الاتصال وبناء المعلومات) إلى أي واقع تعتقد أن هذا النمط متوفراً في مدرّاء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟ وإلى أي واقع تؤثر هذه القيادة على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام الأكاديمية؟

2- القادة التشاركيون يسعون دوماً للارتقاء بمستوى العاملين معهم من أجل الانجاز والتطوير للعاملين والمؤسسة على حد سواء.. إلى أي واقع يتوفر هذا النمط من القادة في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟؟ - إن توفر هذا النمط- إلى أي واقع يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟؟ وإن لم يكن متوفراً ما الأسباب التي تحول دون توفره؟

3- ما أبرز المعوقات أو القضايا التي ترى أنها تحد من تطبيق القيادة التشاركية لدى مدراء الدوائر ورؤساء في الجامعات الفلسطينية؟

4- ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق برنامج التمكين الإداري لدى العاملين - إداريين وأكاديميين- في الجامعات الفلسطينية؟

5- ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين - إداريين وأكاديميين- في الجامعات الفلسطينية؟

6- انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها هل يمكن الوصول إلى آليات تساهم في تطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أهم المقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق هذا التطوير؟

7- من خلال اطلاعكم وخبرتكم هل يمكن لمدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم أن يقوموا بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين؟ إذا كانت الإجابة نعم. ما أهم الإجراءات والآليات المطلوبة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام القيام بها للتغلب على تلك العقبات.

مع خالص التقدير و الاحترام لطيب تعاونكم في الخروج بنموذج لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء (القيادة التشاركية).

ملحق(5): قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات الشخصية)

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مشارك	محمد عمران	.1
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	سهيل صالحه	.2
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	كفاح برهم	.3
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	حسن تيم	.4
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	محمود رمضان	.5
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	غسان ذوقان	.6
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	محمود الشمالي	.7
جامعة مالايا/ماليزيا	أستاذ مساعد	نفوز مفارجه	.8
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	أحمد دراغمة	.9
وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	صلاح دراغمة	.10

ملحق (6): أسئلة المقابلات بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة-----المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها "علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحثة تتطلع لمساهمكم الطيبة في الإجابة عن أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، بهدف الخروج بنموذج مقترح لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع نمط (القيادة التشاركية).

وكذلك تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في:

الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والكشف عن واقع تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما تهدف الدراسة لبيان العلاقة بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والكشف عن دور ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها المختلفة في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتحديد أهم الفروقات بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بمحاورها في تحقيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجامعة)، ومن ثم بناء نموذج مقترح يعزز أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع النمط القيادي الحديث (القيادة التشاركية).

شاكراً لكم جهودكم الطيبة....

الباحثة: ثناء عبد المنعم أحمد دراغمة

أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

(1) الرتبة العلمية:

(2) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة : _____

المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

- القيادة التشاركية: نمط من الأنماط القيادية من خلالها يشارك المدير موظفيه في صنع القرارات ومناقشة مشكلات العمل وكيفية حلها، ومنح بعض أو جزء من الصلاحيات والمهام المختلفة لهم في بيئة عمل يسودها المحبة والاحترام أي جو من العلاقات الإنسانية، للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها(العمرى، 2019).

- التمكين الإداري: هي عملية إدارية يمنح بموجبها العاملين سلطات أوسع في المساءلة والمراقبة، والصلاحيات في أداء الأنشطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يكون ذلك إلا بعد تقديم التأهيل والتدريب وخلق روح المحبة والعمل بروح الفريق الواحد وتوفير المناخ البيئي المحفز على الإبداع والخروج بعمل مبتكر وجديد(الرشيد، 2020).

- الرضا الوظيفي: مجموعة من العواطف والمشاعر لدى الأفراد العاملين الناتجة عن عملهم وخبراتهم الوظيفية، أي موقف الموظفين من عملهم التي تؤثر على رغبتهم فهذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في الرغبة في العمل محققين طموحاتهم ورغباتهم(Angel et al., 2014).

رابعاً: أسئلة المقابلة

إن تقدر الباحثة ما تتمتعون به من خبرة ودراية في المجالين التربوي، والإداري فإنها تتطلع إلى تطفكم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- تعتبر القيادة التشاركية نمطاً حديثاً من أنماط القيادة- بما تتضمنه من محاور(المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، التحفيز والتشجيع، العمل بروح الفريق الجماعي، تحسين الأداء) إلى أي واقع تعتقد أن هذا النمط متوفراً في مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟ وإلى أي واقع تؤثر هذه القيادة على التمكين الإداري للعاملين في الأقسام الأكاديمية؟؟

2- القادة التشاركيون يسعون دوماً للارتقاء بمستوى العاملين معهم من أجل الانجاز والتطوير للعاملين والمؤسسة على حد سواء.. إلى أي واقع يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟ وإن لم يكن متوفراً ما الأسباب التي تحول دون توفره؟

3- انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها هل يمكن الوصول إلى آليات تساهم في تطوير برنامج التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أهم المقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق هذا التطوير؟

4- من خلال اطلاعكم وخبرتكم هل يمكن لمدرء الدوائر الإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم أن يقوموا بخطوات أو مبادرات لزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين؟ إذا كانت الإجابة نعم. ما أهم الإجراءات والآليات المطلوبة من مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام القيام بها للتغلب على تلك العقبات.

مع خالص التقدير و الاحترام لطيب تعاونكم في الخروج بنموذج لتعزيز التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ضوء إتباع نمط (القيادة التشاركية).

ملحق (7): قائمة محكمي النموذج المقترح

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مشارك	محمد عمران	.1
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	كفاح برهم	.2
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	سهيل صالحه	.3
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	غسان ذوقان	.4
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	محمود رمضان	.5
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	حسن تيم	.6
وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	صلاح دراغمة	.7
جامعة مالايا/ماليزيا	أستاذ مساعد	نفوز مفارجه	.8

ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2022-4-27

الى من يهمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهنئكم كلية دراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإنارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة ثناء عبد المنعم لحمد براغمة والتي تحمل الرقم الجامعي 201912713 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

" علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج لتعزيز أدائهم". تحت إشراف الدكتور خالد أبو عصبية، نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أصليت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

Abstract

The relationship of participatory leadership to administrative empowerment and job satisfaction in Palestinian higher education institutions from the perspective of employees and building a proposed model to enhance their performance

The study aimed to investigate the extent of participatory leadership practices in different areas and its correlation with administrative empowerment and job satisfaction among employees in Palestinian higher education institutions. Furthermore, it aimed to explore the differences in perceptions of faculty and administrative staff regarding the implementation of participatory leadership, administrative empowerment, and job satisfaction. The study also examined the impact of various variables, such as (gender, educational qualification, number of years of experience, job title, and university). The study also aimed to come up with a proposed model to enhance administrative empowerment and job satisfaction in light of the participatory leadership style.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the mixed methodology, relying on the descriptive and relational approach for quantitative research, and the qualitative approach, using the two tools of the study, the questionnaire and the interview, to reach the desired results. The study sample consisted of (365) members of the teaching and administrative staff in the Palestinian higher education institutions, When the interview targeted (15) members of the teaching and administrative staff, the most important results of the study were that the reality of the practice of participatory leadership in its various axes in the Palestinian higher education institutions from the viewpoint of the employees was high. And that the reality of achieving administrative empowerment and job satisfaction in

Palestinian higher education institutions from the employees' point of view was high. The results of the study also revealed that there is a direct positive relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the reality of the practice of participatory leadership in its various axes in achieving administrative empowerment and job satisfaction from the viewpoint of workers in Palestinian higher education institutions.

The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the average estimates about the reality of the practice of participatory leadership in the Palestinian higher education institutions from the perspective of workers due to the variables (sex and job title). Participatory leadership in Palestinian higher education institutions is attributed to the variables (educational qualification, gender, years of experience, and university). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the average estimates about the reality of achieving administrative empowerment in Palestinian higher education institutions from the perspective of workers due to the variables (sex and job title), and there were statistically significant differences between the average estimates about the reality of achieving administrative empowerment in Palestinian higher education institutions are attributed to the variables (educational qualification, gender, years of experience, and university). The results of the study also revealed that there were no statistically significant differences between the average estimates about the reality of achieving job satisfaction in Palestinian higher education institutions from the perspective of workers due to the variables (sex and job title), and there were statistically significant differences between the average estimates about the reality of achieving job satisfaction in

Palestinian higher education institutions attributed to the variables (educational qualification, gender, years of experience, and university).

Meanwhile, the qualitative results, conducted through interviews, revealed that the practice of participatory leadership, in all its dimensions, is well-established among department heads and administrators in Palestinian universities, according to the perspectives of both faculty and administrative staff. Based on these findings, the researcher developed a proposed model to enhance administrative empowerment and job satisfaction in light of participatory leadership.

Based on the results of the study, the researcher came up with a set of recommendations: including the adopting the proposed model to enhance the performance of employees in Palestinian higher education institutions, and adopting a participatory leadership style in all Palestinian higher education institutions, due to the consequences of raising the level of achieving administrative empowerment and job satisfaction among its employees.

Keywords: Leadership, Participatory leadership, Administrative empowerment, Job satisfaction, Palestinian higher education institutions

