

## The Role of Organizational Environment in Enhancing Managerial Empowerment in Al-Aqsa Network for Media and Art Production

**Alaa Hassan Ali Afana\***

Al-Aqsa Media Network Institution,  
Gaza Strip, Palestine.  
Email: [Afana2012@gmail.com](mailto:Afana2012@gmail.com)

**Adeeb Salem EL Agha**

The Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University,  
Gaza, Palestine.  
Email: [as.elagha@alaqsa.edu.ps](mailto:as.elagha@alaqsa.edu.ps)

Received February, 2019; Accepted May, 2019

**Abstract:** This study aims at identifying the role of organizational environment in enhancing the managerial empowerment of employees at Al-Aqsa Network for Media and Art Production. To achieve the objectives of the present study, the researcher used the analytical descriptive approach, and a survey was used as the main tool for collecting the necessary data. The study sample consisted of (67) employees holding supervisory positions who were selected in a complete census method for all employees in supervisory positions at Al-Aqsa network for Media and Art production. 67 questionnaires were distributed, while the number of recovered questionnaires was (61) valid for the purposes of statistical analysis at a response rate of (91%). The results showed that there is a statistically significant role at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the organizational environment in the following areas (organizational culture, organizational structure and organizational resources) and the enhancing the administrative empowerment. The organizational structure field was the strongest area in association with the organizational environment. In addition, the study concluded that the dimensions of organizational environment have a statistically positive and significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in enhancing the administrative empowerment.

**Keywords:** Organizational Environment; Managerial Empowerment, Al-Aqsa Network, Palestine

**Type:** Research paper



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: 10.51325/ijbeg.v2i2.40

دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية. وتكونت عينة الدراسة من (67) موظفاً ممن يشغلون الوظائف الإشرافية، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل لجميع العاملين في الوظائف الإشرافية للعاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. وتم توزيع (67) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (61) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل استجابة (91%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البيئة التنظيمية والمتمثلة بالمجالات التالية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والموارد التنظيمية) وتعزيز التمكين الإداري، وقد كان أقوى

المجالات ارتباطاً مع البيئة التنظيمية مجال الهيكل التنظيمي. كما أنه خلصت الدراسة إلى أن أبعاد البيئة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً وجوهرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز التمكين الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة التنظيمية، التمكين الإداري، شبكة الأقصى، فلسطين

### مقدمة الدراسة

يُعتبر المورد البشري هو المسئول الأول عن نجاح أو فشل المنظمة، وهو أحد مقوماتها، التي يجب الحفاظ عليها والعمل على تطويرها والارتقاء بأدائها من أجل تحقيق أهدافها، وفي القرن الواحد والعشرين يعيش الإنسان في ظل تغيرات سريعة ومنافسة كبيرة، محاولاً الالتحاق في ركب عصر المعرفة والتكنولوجيا لمواكبة التغيرات المتسارعة، هذه التغيرات تتطلب من المنظمات أن ترقى بمستوى إدارتها لتتمكن من مواجهة التطورات العلمية الحديثة، وهذا يتطلب من الإنسان تعزيز دوره وحفزه باعتباره المورد الأهم في المنظمة وأحد ركائز هيكلها التنظيمي.

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب (العميان، 2002:395). وعند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة (العميان، 2002:323). وتلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات (خير الدين و النجار، 2010:3).

وقد لمس الباحث أهمية دراسة البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية) ودورها في تعزيز التمكين الإداري في شبكة الأقصى الإعلامية وذلك لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من النتائج التي سوف تتوصل إليها هذه الدراسة.

فالمؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تعزيز التمكين الإداري تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادة إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم. (الوادي، 2012:282)

والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل (الطار، 2012:2).

وفي ظل التغيرات المتسارعة والتطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال والضغط المصاحبة للمنافسة العالمية، كان لزاماً على معظم المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك لتحقيق المنافسة والتميز والنجاح، ما دفع هذه المنظمات إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بتقريعاتها المختلفة وعلى الأخص مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والإداريين والممارسين والمهنيين لقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي (اليازجي، 2015:2).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن العنصر البشري في شبكة الأقصى الإعلامية هو أهم مورد من مواردها ويعتبر رأس مالها في الوقت الذي تتسابق فيه المنظمات الإعلامية للارتقاء بالعنصر البشري كماً وكيفاً وبالشكل الذي يزيد

من أدائها وفعاليتها، لذا سيقوم الباحث بالتحرف على دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؛ وذلك من أجل الوصول لتوصيات من شأنها أن تسهم في الارتقاء بمنظومة العمل في هذه المنظمة الرائدة.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن إدارة شبكة الأقصى الإعلامية على علم كافٍ ودراية علمية واعية بأن العالم يتغير بسرعة كبيرة وأن النظريات تتبدل وفقاً لمصلحة البشر والمؤسسات، إلا أن الباحث يلمس من خلال عمله في المؤسسة أنها ما زالت تدير مؤسساتها بنظريات إدارية تقليدية.

فالمدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (الوادي، 2012:22).

ومن خلال المطالعة والبحث وجد الباحث أن العديد من الدراسات أكدت على ضرورة تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، حيث أن البعض منها أكدت على أهمية التمكين الإداري، كدراسة (الزامل، 2013) التي تحدثت عن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ودراسة (شقورة، 2015) التي تناولت متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بثقافة الإنجاز لديهم، وكدراسة (العتار، 2012) التي تحدثت عن مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. ويرى الباحث أنه من الضروري أن تسعى إدارة شبكة الأقصى إلى استغلال المفاهيم الإدارية الحديثة والاستفادة منها في حقل الإدارة، ولاشك أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية التي تشكل عنصراً أساسياً وحاسماً نحو تبني وتطبيق مفاهيم إدارية معاصرة.

فهل يكون للبيئة التنظيمية دور في تعزيز ممارسة وتطبيق التمكين الإداري في شبكة الأقصى الإعلامية؟ كما أكدت العديد من الدراسات أيضاً أن البيئة التنظيمية لها دور مهم ورئيسي في النهوض بمستوى أداء الموارد البشرية كدراسة (الشنطي، 2006) التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ودراسة (الأهل، 2011) التي تناولت أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، ودراسة (أبوزيد، 2010) التي تناولت أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية). ولم تظهر على حد علم الباحث أي دراسات ربطت بين البيئة التنظيمية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني وبين تعزيز التمكين الإداري للعاملين فيها .

ولكي تتمكن شبكة الأقصى من تحسين أدائها فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق أهدافها منها الاهتمام بالبيئة التنظيمية داخل شبكة الأقصى، كما يرى الباحث أن جوهر الاهتمام بالبيئة التنظيمية يستوجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، والموارد التنظيمية والارتقاء بها وجعلها تتماشى مع أهداف الشبكة وأهداف الموظفين على حد سواء، لكي تستطيع أن تواكب التطور العلمي في استخدام المفاهيم الإدارية المعاصرة كالتنظيم الإداري، وحتى تكون البيئة التنظيمية محفزة للفرد ومستكشفة لطاقت وإبداعات كوادرها البشرية.

كما يرى الباحث أن هناك دوراً مهماً يقوم به المدبرون في شبكة الأقصى الإعلامية وما توفره لهم البيئة التنظيمية من مقومات قد تساعد في تطبيق مفهوم التمكين الإداري في علم الإدارة الحديثة وما يوفره لهم التمكين الإداري من

ممارسات إدارية وصلاحيات يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية والفنية للارتقاء بأداء مؤسساتها.

وخلاصة القول أنه من خلال عمل الباحث في شبكة الأقصى الإعلامية فقد نبعت مشكلة الدراسة من إحساسه بأهمية دراسة البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري في شبكة الأقصى الإعلامية كمفهوم إداري حديث ومعاصر، حيث يُعتقد أن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته مجتمعة، وأن هذا الموضوع جدير بالبحث حيث أنه من المتوقع أن يمثل خطوة في طريق تطوير أداء المديرين في كافة أفرع شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؟  
أسئلة الدراسة:

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو واقع البيئة التنظيمية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؟

ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؟

هل توجد علاقة بين البيئة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؟

ما دور أبعاد البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول أبعاد البيئة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤسسة).

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابة الباحثين حول دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البيئة التنظيمية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والموارد التنظيمية) ودورها في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني وانسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع البيئة التنظيمية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.
2. التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري في شبكة الأقصى.
3. تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.
4. التعرف على العلاقة بين البيئة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.
5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر الباحثين حول أبعاد البيئة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤسسة).
6. بيان الفروق حول أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة).

7. التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

#### أهمية الدراسة:

يستلهم الباحث أهمية هذه الدراسة من العبارة التي تقول "إن مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيدٍ من النجاح الإداري" (الوادي، 2012:21) وتكمن الأهمية من الناحية النظرية ومن الناحية العملية على النحو التالي:

#### أولاً: من الناحية النظرية:

تكمن أهمية موضوع الدراسة المتعلق بالدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري و قدرة هذه المؤسسة على تطوير ذاتها وتحسين عملها حيث يعتبر مفهوم البيئة التنظيمية وكذلك التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة والهامة في عصرنا الحالي، وعليه فإن الدراسة الحالية تسير التطور الإداري المنشود وتمثل استجابة للعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أوصت بدراساتها خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث هناك ندرة واضحة في عدد الأبحاث المنشورة في البيئة العربية خاصة الفلسطينية منها في دراسة هذه الموضوعات .

ستضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تُعد مرجعاً للباحثين حيث من المتوقع لهذه الدراسة أن تفتح الآفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم.

تحاول الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية والتمكين الإداري مما يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة الفلسطينية وفي مجال من مجالات العمل الهامة وهو المجال الإعلامي.

سُنكسب هذه الدراسة الباحث المعرفة وتُثري معلوماته حول موضوع الدراسة وتتمّي من قدراته ومهاراته البحثية.

#### ثانياً: من الناحية العملية:

إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتقديم النصائح والإرشادات لصناع القرار في شبكة الأقصى الإعلامية نحو تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توافر أبعاد البيئة التنظيمية وتعزيز دورها في التمكين الإداري للعاملين بالشبكة واستحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع العاملين فيها.

وتتبع أهمية الدراسة في مجال التطبيق للعاملين في شبكة الأقصى والتي تلعب دوراً مركزياً في توعية المواطنين والمشاهد العربي. وتؤدي دوراً مركزياً في إدارة المعركة الإعلامية أمام أكاذيب الاحتلال والتصدي للهجمة الصهيونية بكافة أنواعها وأشكالها على قطاع غزة.

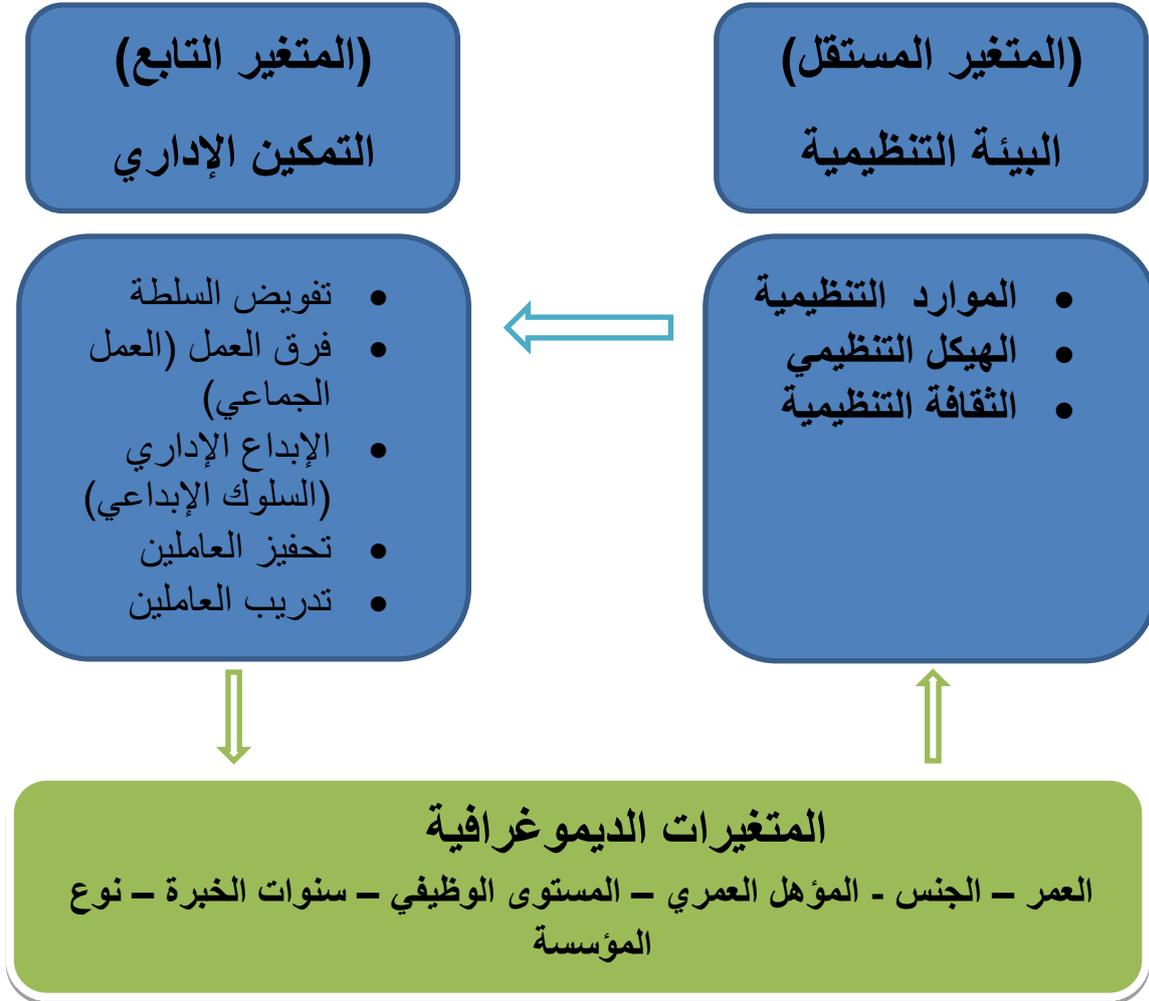
تحفز صانعي القرار على نشر ثقافة التمكين الإداري وإبراز دوره في تحفيز القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في المؤسسة.

تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في محافظات غزة التي جمعت بين البيئة التنظيمية والتمكين الإداري في شبكة الأقصى الإعلامية.

#### الأهمية للباحث:

الباحث يعمل في شبكة الأقصى الإعلامية ويسعى إلى تطوير النظام الإداري، ويهدف إلى استخدام أفضل الأساليب الإدارية الحديثة للمساعدة في إيجاد نظام تتمكن من خلاله شبكة الأقصى الإعلامية من تطوير بيئتها التنظيمية لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكن الإداري، كما أنه يضيف للباحث المعرفة والخبرة في مجال البحث العلمي.

نموذج متغيرات الدراسة :



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناء على الأدبيات والدراسات السابقة واعتماداً على (Jones et al.,2004) للمتغير المستقل (البيئة التنظيمية).

فرضيات الدراسة :

لكي يتمكن الباحث من الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير عدد من الفرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد البيئة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري لدى المدراء العاملين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الأولى الفروض التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد التنظيمية ومستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

تؤثر أبعاد البيئة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

**الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث من أجل الاسترشاد بها في تصميم الأبعاد الرئيسة للدراسة، وإنضاج الفكرة وتعميق المعلومات التي توضح المشكلة وتحدد أبعادها، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، ومن خلال تناول الباحث للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان ومتغيرات الدراسة الحالية، تم تصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي ( فلسطينية - عربية - أجنبية) لكل متغير من متغيرات الدراسة وهي (البيئة التنظيمية، والتمكين الإداري) وتشتمل كل منهما على (عنوان وأهداف الدراسة، أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات) وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

#### الدراسات الفلسطينية التي ركزت على البيئة التنظيمية

1- دراسة (فرحات، 2017) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى العاملين في الإدارة العامة للصحة النفسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى العاملين بالإدارة العامة للصحة النفسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة تتمثل بجميع العاملين بالإدارة العامة للصحة النفسية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى توفر المناخ التنظيمي في الإدارة العامة للصحة النفسية جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة طردية دالة بين الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال والتواصل والاتزان الانفعالي، في حين لم تظهر علاقات دالة إحصائية بين الحوافز والاتزان الانفعالي، وبين التكنولوجيا المتوفرة والاتزان الانفعالي. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:
- ضرورة إعداد هيكل تنظيمي مرن ومناسب لطبيعة العمل النفسي.

- أهمية إعداد نظام حوافز مناسب لكافة العاملين بحيث تمنح الحوافز على أساس نتائج تقييم الأداء.

2- دراسة (أبو شعير، 2017) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة"

هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة، واعتمد الباحث منهج المقارنة التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ (67.8%) بينما بلغ بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة (75%).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية. وكانت أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

- إعادة النظر في أجور ونظم الحوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتوازي مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث.

- تفعيل نتائج الأداء واستعمالها في عملية الترقيات أو الجزاءات.

- استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

3- دراسة (نصار، 2016) بعنوان: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية وذلك حسب نسبة العاملين في كل جامعة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته. ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- يوجد موافقة بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين لواقع بيئة العمل في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

- يوجد موافقة بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين لمستوى الالتزام التنظيمي في جامعتي الأقصى والإسلامية. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:

- دعم الجامعة العاملين خارج بيئة العمل، بتقديم خدمات متنوعة: (مالية، قانونية، استشارية،...).

- تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

4- دراسة (عودة، 2016) بعنوان: دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف

الإشرافية(رئيس قسم حتى مدير عام جهاز) وقد بلغت عينة الدراسة(240)موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسة تم تصميمها من قبل الباحث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته. ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- يؤثر المتغير المستقل(القيادة الخادمة) في المتغير التابع(البيئة التنظيمية).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية.
- وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:**
- زيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تطوير قدراتهم في العمل والاهتمام بحاجاتهم الشخصية.
  - توفير موارد تنظيمية من شأنها تحسين وتطوير البيئة التنظيمية في الأجهزة الأمنية .

### الدراسات العربية التي ركزت على البيئة التنظيمية

1- دراسة ( صورية،2015) بعنوان: دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر البيئة التنظيمية والمساعدة على زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، واختار الباحث مؤسسة كوندور لإنتاج الإلكترونيات كمجتمع للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة، وكانت أبعاد الدراسة لمتغير البيئة التنظيمية هي (الهيكل التنظيمي- الثقافة التنظيمية- تكنولوجيا المعلومات)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي:

- وجود علاقة ارتباطية معنوية بين توفر البيئة التنظيمية وفعالية تطبيق إدارة المعرفة، فالمنظمة التي توفر المناخ المناسب لتطبيق معارفها واستخدامها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى.
- إن أفراد عينة البحث متفقين في الرأي حول أهمية توفير البيئة المناسبة وكل المستلزمات التي تضمن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة من خلال وجود هيكل تنظيمي ونظام إداري مرن يجعل العملية التنظيمية ذات قيمة، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للمعرفة، وتوفر بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:

- أن تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية اللذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
- أن تنشئ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة، يتولاها مدير إدارة المعرفة أو مدير المعرفة) متخصصة في تطوير أنشطة إدارة المعرفة والعمل على متابعة تطبيق عملياتها.

2- دراسة (الشمري،2013) بعنوان: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، حيث تشكل مجتمع الدراسة من قيادة حرس الحدود، وبلغ حجم العينة المختارة للدراسة (243) ضابطاً وفرداً، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود، والالتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.
  - أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق الالتزام التنظيمي هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة، وندرة الحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد، وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:
  - الاستمرار في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي.
  - الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية.
- 3- دراسة (جلولي، 2013) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة في الجزائر نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة بسكرة، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جاء مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المفحوصين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:
  - على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس وتكريم المبدعين.
  - ترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة العاملين.
- 4- دراسة (محمد، 2012) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط وكذلك وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والعاملين، وكانت عناصر الإبداع الإداري مرتفعة لدى القيادات بالجامعة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (88) عضواً من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، إدارات كليات الجامعة المختلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توفر القدرات الإبداعية بدرجة عالية لدى القيادات الإدارية بالجامعة وكان ذلك يعزى إلى توفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو قدرات. وكان من أهم توصيات الدراسة:
- القيام بدراسات أخرى منها على سبيل المثال: معوقات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي، ومعوقات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة الابتدائية.
- 5- دراسة (المشوط، 2011) بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود وعددهم (550) ضابطاً، و قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكـل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي)، والقدرات الإبداعية).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية). وخرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها:
- الاهتمام بنشر روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التطوير التنظيمي لتحسين واقع التطوير التنظيمي بالمديرية.

### 3-3: الدراسات الأجنبية التي ركزت على البيئة التنظيمية

- 1- دراسة (Zamani & karimi, 2016) بعنوان:  
العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم، إيران.
- **The Relationship between Organizational Silence of Administrative staff in Education Department.**
- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بأصفهان واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة بلغت (220) موظفاً من أصل (517) موظفاً إدارياً يعمل في وزارة التربية والتعليم، حيث صمم الباحث الاستبانة واستخدمها كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، وعلاقة سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت الوظيفي
- أشارت نتائج الانحدار المتعدد أنه يمكن التنبؤ بالصمت التنظيمي وإجراءات العمل وأهداف المنظمة. وكانت أهم نتائج الدراسة:
- عقد ورشات عمل للموظفين من أجل تطوير مهارات التواصل لديهم.

- الترحيب وتشجيع الأفكار البنائية والمقترحات الإبداعية من خلال نظام تشجيعي مناسب.  
-2 دراسة (Akhavan ,Peyman، 2014)

بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على إدارة المعرفة في منظمات بحثية مختارة.

The Effect Of organizational culture and Leadership Style on Knowledge Management in Selected Research organizations

41

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية وطبقت على عينة مكونة من (224) موظف من 4 مراكز بحوث مختارة في اندونيسيا , وتمثل المتغير المستقل بالثقافة التنظيمية والنمط القيادي , واشتملت الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد (ثقافة المشاركة, والابتكار, العقلانية, الاستقرار) والنمط القيادي على بعدين (النمط الديمقراطي, والنمط الأوتوقراطي), أما المتغير التابع فهو المعرفة الإدارية اشتمل على أربعة أبعاد (الإبداع المعرفي, التنظيم, المشاركة, التطبيق) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته. ومن أهم هذه النتائج التي تم التوصيل إليها كالتالي:

- الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية حيث وجد أن ثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الإدارية.  
- وأظهرت أن ثقافة الاستقرار لها علاقة إيجابية موجبة بالمعرفة الإدارية.  
-3 دراسة (Rankouh, A. & Poor, 2013) بعنوان " دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع المحاضرين".

Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers. *Universal Journal of Management and Social Sciences*,

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشجيع الإبداع لدى المحاضرين في جامعة آزاد الإسلامية. كما هدفت الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية لمجموعات التدريب وعلاقتها بتنمية إبداع المحاضرين, ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي, حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز إبداع المحاضرين, كما بينت الدراسة وجود اختلاف بين ثقافة الكليات وفروع الجامعة من حيث الكليات وفروع الجامعة من حيث هناك كليات تميزت بتوفير مستوى عالٍ من الثقافة التي تدعم إبداع المحاضرين, وأن فروع الجامعة لديها مستوى من الثقافة. وتوصلت الدراسات إلى توصيات أهمها:  
- جعل المدراء والمحاضرين ذو علاقة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال المجالات, وأوراق العمل, والمؤتمرات.

تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالتساوي لمدراء الدوائر وللمحاضرين وتزويدهم بتغذية راجعة ملائمة وفي الوقت المناسب حول تقدم أنشطة العمل.

الدراسات الفلسطينية التي ركزت على التمكين الإداري

- 1 دراسة (قويدر، 2017) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (170) عضواً وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري جاءت بدرجة موافقة كبيرة .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري، ومستوى تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- اعتماد التمكين أسلوبياً وفلسفةً في المؤسسات التعليمية، والعمل على تعزيزه لتعميق الوعي بهذا الجانب، مع انفتاح الإدارة ورفع الحواجز والفواصل الإدارية والرئاسية.

- تبني أسلوب العمل الجماعي، ودعم وجود فرق العمل في الجامعات، والتشجيع على تشكيلها، لأنها من أفضل الوسائل للوصول إلى أفضل النتائج للأهداف المراد تحقيقها.

2- دراسة (أبو ناموس، 2016) بعنوان: فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراس، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحقيق أهداف الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة متوسطة.

- مستوى حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة لدى العاملين جاء بدرجة متوسطة.

- مستوى منح عوائد للمبدعين لدى العاملين من وجهة نظرهم جاءت متوسطة.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:

- ضرورة تنمية قدرات مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني.

- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة

3- دراسة (عبيدة، 2016) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

"دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات

التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة والبالغ عددهم (442) عضواً، أما عينة الدراسة كانت تمثل (50%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- يتصف الهيكل التنظيمي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين.
- تنظر الإدارة العليا في كليات المجتمع المتوسطة إلى الإبداع على أنه مورد ينبغي الاستثمار فيه.

#### وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- العمل على تعزيز الجوانب الإيجابية للمناخ التنظيمي ومعالجة الجوانب السلبية، لما لذلك من دور كبير في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- تبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.
- 4 دراسة (الجعبري، 2010) بعنوان " واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن واقع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة موافقة مرتفعة .
- لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق لباقي المتغيرات الديمغرافية للدراسة.
- وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- ضرورة تشخيص معيقات تطبيق التمكين الإداري.
- العمل على تقوية درجة تمكين العاملين من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز والتركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد.

#### 3-5: الدراسات العربية التي ركزت على التمكين الإداري

- 1 دراسة (ابن زرعة، 2016م) عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

هدفت الدراسات إلى التعرف على عناصر الإبداع في ضوء الاتجاهات الحديثة، والتعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في الجامعة، وبلغ عدد أفراد العينة (118) بين عميد، ورئيسة قسم. وقد صممت الباحثة استبانة لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوافرة بدرجة عالية لدى قيادات الكليات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع لدى قيادات الكليات في الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف تعود لنوع الكلية.

#### وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام القيادات العليا في الجامعة، والاستفادة من توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات، وتسخيرها ودعمها لصالح النهوض بالعملية التعليمية وتطوير الكليات.
- بحث سبل التعاون مع الكليات، وعقد ورش عمل دورات تدريبية لقيادات الكليات الحالية، والقيادات المستقبلية لتنمية عناصر الإبداع الإداري لدى المهنيين، وضرورة تنمية عناصر الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام .

#### 2- دراسة (العوادة:2014) العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين)المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديریات في مراكز الوزارات الأردنية وعددهم(333) مدير، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:

- العمل على تصميم هيكل تنظيمي يساعد في التفويض الإداري وممارسته من قبل المديرين والموظفين باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على تصورات المدراء للتفويض الإداري.

- العمل على دراسة وتحليل تقييم الموظفين لعمليات التفويض الإداري واتجاهاتهم نحو عملية التفويض لزيادة حافزيتهم نحو التفويض الإداري.

#### الدراسات الأجنبية التي ركزت على التمكين الإداري

- 1- دراسة ( AL- Magableh, M. & Otoum,2015 ) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بجامعة نجران.

the Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك درجة السلوك الإبداعي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم درست الارتباط بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد صمم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 120 من أعضاء هيئة التدريس حيث تم اختيارهم عشوائياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري ودرجة متوسطة من السلوك الإبداعي على حد سواء.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري والسلوكيات المبتكرة.

## 2- دراسة (Touama, 2015) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الأردنية، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد صمم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة كما استخدم منهج دراسة الحالة لتحقيق أهداف دراسته. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التمكين التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي .

## 3- دراسة (Weshah, 2012) بعنوان:

مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى العاملين في المدارس الأردنية والأسترالية " دراسة مقارنة "

## The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian schools: A comparative study

هدفت الدراسة إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى العاملين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن في كلا البلدين، الأردن وأستراليا، حيث تكونت عينة الدراسة من 188 من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، 105 من المعلمين الأردنيين و 83 من المعلمين الأستراليين، وقد صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي :

- مستوى التمكين والتفويض السلطة لدى العاملين في المدارس الأردنية والأسترالية كان متوسطاً وهذا يوحي بالحاجة إلى سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتشريعات التوجيهات المدرسية لتنشيط عملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين الإداري وتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين الإداري وتفويض السلطة في المدارس الأردنية والأسترالية وفقاً لنوع المدرسة (المركزية أو اللامركزية) وكانت هذه الفروق تعزى لصالح المعلمين في المدارس اللامركزية في كلا البلدين.

#### وأوصت الدراسة بالتالي:

- إعادة النظر في برامج تعليم الطلبة المعلمين على مستوى الجامعات، تشمل مواضيع في التمكين وتفويض السلطة، وتزود الطلبة والمعلمين بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة لممارسة هذه العملية، عندما يبدؤون العمل في المدارس.

- إجراء مزيد من الدراسات التجريبية حول القضايا المتصلة بتمكين المعلمين، وتفويضهم من أجل اقتراح الآليات المناسبة لتنمية الموارد البشرية والمادية التي تسهم في ظهور القادة المؤهلين والمدرسين القادرين على الوفاء بمتطلبات بيئة التعلم في مدارس القرن الحادي والعشرين.

#### المنهجية والإجراءات

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، ممن يشغلون الوظائف الإشرافية من مدرء الأفرع ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب ومن ينوب عنهم؛ لأن الطبقة التي تم اختيارها هم القادرين على توصيل ما هدفت إليهم الدراسة وهو تطبيق وممارسة الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكن الإداري، وقد بلغ عددهم (67) موظفاً وموظفة، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة بناءً على إحصائيات شؤون الموظفين في الشبكة، وذلك من خلال توزيع استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على جميع أفراد العينة، حيث تم استرداد (61) استبانة صالحة للاستخدام الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاسترداد (91%).

ويرى الباحث أن أفراد العينة المستهدفة في هذه الدراسة مناسبة للموضوع الذي سيتعرف على دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة، حيث أن هذه الفئات هي التي تتولى المناصب الإشرافية ولديها من الصلاحيات ما يمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية، وأن اختيارهم للإجابة على أسئلة الاستبانة ستعزز الإجابات عليها وستعكس واقع البيئة التنظيمية في الشبكة مما يؤدي إلى سلامة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

## أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لعدة اعتبارات منها: إمكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات في وقت قصير، إعطاء فرصة للمبحوث للإجابة بشكل أكثر دقة على أسئلة الاستبانة، قليلة التكلفة مقارنة بباقي الأساليب الإحصائية الأخرى. وتم إعداد استبانة حول " دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني".

وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جهة العمل، سنوات الخدمة).  
القسم الثاني دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأوضحت النتائج القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

يتضح من خلال جدول (1) أن (91%) من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما (9%) تم اعتبارها استمارات مفقودة، ويرجع ذلك إلى اعتذار جزء منهم على تعبئة الاستبانة والجزء الآخر كان في إجازة خاصة.

جدول (1) عدد الاستبانات المكتملة

الاستبانات	التكرار	النسبة
استبانة مكتملة	61	91.0
استبانة مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)	6	9.0
المجموع	67	100.0

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم(2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ بأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وذلك بنسبة 96.7% بواقع 59 موظف، بينما 3.3% هن من الإناث بواقع(2) موظفين.

جدول رقم(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	59	96.7
أنثى	2	3.3
المجموع	61	%100

ويعزو الباحث تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة العوامل الثقافية السائدة في شبكة الأوصى التي تفضل العمل مع الذكور أكثر من العمل مع الإناث ويدل على ذلك بأن الموقع المخصص لعمل الإناث هو موقع منفصل تماماً عن الموقع الرئيسي للشبكة، وكذلك طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني، كما أن طبيعة العمل الإعلامي يحتاج إلى ساعات إضافية في العمل بعد أوقات الدوام الرسمي وقد يأخذ وقتاً متأخراً من الليل، هذا بالإضافة إلى أن عينة الدراسة المستهدفة هم من فئة الوظائف الإدارية والإشرافية(المدراء، ورؤساء الأقسام،...إلخ) وغالباً ما تكون هذه الفئة من الذكور. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة بوجود فجوة القوى العاملة بين الذكور والإناث، وهذا ما أكدته نتائج مسح القوى العاملة في فلسطين للعام(2016) التي أفادت بوجود فجوة كبيرة في المشاركة في القوى العاملة بين الذكور والإناث حيث بلغت (71.6%) للذكور مقابل(19.3%) للإناث. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2016).

#### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

يوضح الجدول رقم(3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتضح من خلال النتائج بأن غالبية أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 30 -أقل من 40 سنة وذلك بنسبة(88.5%) بواقع (54)موظف، بينما بلغت نسبة (8.2%) في الفئة العمرية من 40 -أقل من 50 سنة بواقع (5)موظفين، في حين بلغت نسبة (3.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة بواقع(2)من الموظفين، فيما لم يظهر في النتائج أيأ من أفراد العينة من الموظفين تزيد أعمارهم عن (50) عاماً.

جدول رقم(3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	3.3
من 30-أقل من 40 سنة	54	88.5
من 40-أقل من 50 سنة	5	8.2

المجموع	61	%100
---------	----	------

ويفسر الباحث أن الفئة العمرية لعينة الدراسة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) كانت بنسبة (88.5%) وهي النسبة الأكبر من عينة الدراسة، أي أن الغالبية من موظفي الشبكة هم من العناصر الشابة، مما قد يعتبر مؤشراً جيداً على أن هذه الفئة تتمتع بالنضوج الفكري وهي التي تدير العمل الإعلامي في الشبكة، وقد يفسر ذلك أنه يتناسب مع العمر الزمني لتأسيس الشبكة، وأنه من أولويات الشبكة توظيف العناصر الشابة لما لديهم من قدرة على تحمل ضغط العمل ولديهم القدرة على الإبداع والتطوير أكثر من الفئات العمرية الأخرى، وأيضاً يعود ذلك إلى أن حركة وتنقل الشباب تكون أسهل من غيرهم وخاصة في أوقات الطوارئ والأحداث العاجلة والفعاليات الأخرى.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح من خلال النتائج بأن (63.9%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس بواقع (39) موظف، ثم يليهم الحاصلين على الدرجة العلمية "ماجستير" بنسبة (24.6%) بواقع (15) موظف، ومن ثم يليهم الحاصلين على درجة الدبلوم بنسبة (9.8%) بواقع (6) موظفين، ومن ثم يليهم حملة الدرجة العلمية الدكتوراه عدد (1) بنسبة (1.6%).

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	1	1.6
ماجستير	15	24.6
بكالوريوس	39	63.9
دبلوم	6	9.8
المجموع	61	%100

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الموظفين حملة المؤهل العلمي البكالوريوس بنسبة (63.9%) إلى أنهم ممن يشغلون الوظائف الإشرافية والتي تحتاج إلى مؤهلات علمية كحد أدنى على الشهادة الجامعية الأولى، والتي تعتبر شرطاً من الشروط الواجب توافرها في معظم الوظائف الإشرافية، ويتفق ذلك مع سياسة الاختيار والتعيين في الشبكة، أما فيما يخص الحاصلين على الدرجة العلمية "ماجستير" والبالغ نسبتهم (24.6%) فيفسر الباحث ذلك بأنه يعود إلى ازدياد نسبة المتجهين نحو تطوير أنفسهم أكاديمياً للحصول على مؤهلات علمية عليا، وهذا بطبيعة الحال يعطي اطمئنان للباحث بأن عينة الدراسة لديهم القدرة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، كما أن هذه الفئة تستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، وأنهم قادرين على تبني التوصيات التي ستنتج عن هذه الدراسة والعمل بها للارتقاء بالكادر البشري للنهوض بمؤسسات شبكة الأقصى وتحقيق أهدافها.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم(5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يتضح من خلال النتائج بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام، وذلك بنسبة(60.7%) بواقع (37)موظف، وأن ما نسبته(19.7%) هم مدراء الدوائر بواقع(12) موظف، وأن ما نسبته(13.1%) مساهم الوظيفي رئيس شعبة بواقع(8)موظفين، بذلك يكون عدد رؤساء الأقسام والشعب هو (45)موظفاً أي ما نسبته(73.8%) من عينة الدراسة، وأن ما نسبته(6.6%) من عينة الدراسة ممن يشغلون منصب مدير فرع وبواقع(4) موظفين. وهذا يؤشر إلى أن الاستبانة تم توزيعها على الجهات ذات العلاقة بالقرارات الإدارية والمالية ومن لديهم خبرة ودراية بالكثير من الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وأبعادها.

جدول رقم(5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير فرع	4	6.6
مدير دائرة	12	19.7
رئيس قسم	37	60.7
رئيس شعبة	8	13.1
المجموع	61	%100

ويتبين من الجدول السابق أن نسبة المسمى الوظيفي للمناصب الإدارية رئيس قسم وشعبة ما نسبته(73.8%) من عينة الدراسة تفوق باقي الفئات الأخرى والبالغ عددهم(45)موظفاً وهم النسبة الأكبر مقارنة بمدراء الدوائر، ويرى الباحث أنها نسبة منطقية تعكس صحة وسلامة الهيكل التنظيمي المطبق في شبكة الأقصى، حيث يقل عدد شاغلي الوظائف الإشرافية كلما اتجهنا لأعلى في الهرم الوظيفي، كما أن هذه الفئة هي فئة إدارية تنفيذية يقع على عاتقها تنفيذ الإجراءات والتعليمات الإدارية والمهام، ويمكن أن تتخذ قراراً بتطبيق التمكين الإداري في ظل بيئة تنظيمية تتمتع بهيكل تنظيمي موزع بشكل إداري سليم.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل:

يوضح الجدول رقم(6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير جهة العمل، حيث يتضح من خلال النتائج بأن ما نسبته(59%) يعملون في قناة الأقصى الفضائية بواقع (36)موظفاً، وأن ما نسبته(29.5%) يعملون إذاعة صوت الأقصى بواقع(18)موظفاً، وأن ما نسبته (6.6%) يعملون في وكالة شهاب للأنباء بواقع(4)موظفين، وأن ما نسبته(4.9%) بواقع(3)موظفين يعملون في مرئية الأقصى. وهذا يؤشر إلى أن قناة الأقصى الفضائية هي الأكثر عدداً في الموظفين، وكذلك من ناحية عدد متخذي القرارات مقارنة بالمؤسسات الأخرى التابعة لشبكة الأقصى.

جدول رقم(6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل

جهة العمل	التكرار	النسبة
قناة الأقصى الفضائية	36	59.0
إذاعة صوت الأقصى	18	29.5
مرئية الأقصى	3	4.9
وكالة شهاب للأنباء	4	6.6

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العاملين في قناة الأقصى الفضائية بنسبة(59%) لأنها هي الأكثر عددا من ناحية عدد الموظفين، لأن طبيعة عمل القناة مختلفة عن عمل باقي فروع الشبكة، وأن الشبكة تعتمد على قناة الأقصى الفضائية عن غيرها من الأفرع بشكل أكبر لأنها تبث عبر الفضاء لمعظم دول العالم، كما أن الهيكل التنظيمي للشبكة يبين أن عدد موظفي قناة الأقصى الفضائية يبلغ(280)موظفاً، بينما عدد موظفي إذاعة صوت الأقصى التي تبث أثيرها لجمهورها في قطاع غزة وبعض المناطق من الضفة الغربية يبلغ عددهم(90)موظفاً، وعدد موظفي مرئية الأقصى التي تهدف إلى إرسال صورتها للأسرى الفلسطينيين داخل السجون الصهيونية في الأراضي الفلسطينية المحتلة ويبلغ عددهم(19)موظفاً، بينما يبلغ عدد موظفي وكالة شهاب للأنباء(18)موظفاً. (النشرة التعريفية لشبكة الأقصى الإعلامية)

#### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم(7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة، حيث يتضح من خلال النتائج بأن ما نسبته(72.1%) سنوات خبرتهم (من 10-أقل من 15سنة ) بواقع (44) موظفاً، وأن ما نسبته(24.6%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم ما بين(5 - أقل من 10سنوات) بواقع (15) موظفاً، وأن ما نسبته(3.3%) من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من(5) سنوات بواقع(2) موظف، فيما لم تظهر النتائج أيّاً من أفراد العينة أن سنوات خدمتهم في شبكة الأقصى تزيد عن 15 عاماً.

جدول رقم(7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	3.3
من 5-أقل من 10 سنوات	15	24.6
من 10-أقل من 15 سنة	44	72.1
15 سنة فأكثر	-	-

المجموع	61	%100
---------	----	------

وقد يعزو الباحث تفوق نسبة سنوات الخدمة (من 10 - أقل من 15 سنة) والتي تمثل نسبة (72.1%) إلى أن غالبية العاملين في الشبكة هم من الذين تم تعيينهم منذ تأسيس شبكة الأقصى عام (2006) أي لم يمض على تأسيسها سوى (11) عاماً، وتدل نسبة من تتراوح مدة خدمتهم ما بين (5- أقل من 10 سنوات) أن جُل عينة الدراسة التي بلغت (96.7%) تزيد خدمتهم عن 5 سنوات مما يعطي مؤشر إيجابياً بأن عينة الدراسة لديها الخبرة والدراية الكافية بالبيئة التنظيمية ومكوناتها، ويتمتعون بالقدرة والكفاءة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، مما يطمئن الباحث بأن ارتفاع عدد سنوات خدمتهم يساعد على فهم أسئلة الدراسة والإجابة عليها بكل سهولة ويسر.

#### اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور البيئة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

جدول (8) معامل الارتباط بين دور البيئة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

الفرضية	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نتيجة الحكم على الفرضية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور البيئة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني	*0.930	0.000	مقبولة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (8) أن معامل الارتباط يساوي (0.930)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول دور البيئة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، حيث أن ارتفاع دور البيئة التنظيمية يؤدي إلى زيادة التمكين الإداري، مما يدل على فعالية وأهمية المتغير المستقل (البيئة التنظيمية) في التأثير على المتغير التابع (التمكين الإداري) وأن هناك دوراً فعالاً للبيئة التنظيمية في شبكة الأقصى يتمثل في توفر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد التنظيمية في الشبكة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البيئة التنظيمية وأبعاد التمكين الإداري أي أن البيئة التنظيمية تعمل على تعزيز التمكين الإداري بدرجة مرتفعة وأن المؤسسة التي تسعى إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ مناسب لتعزيز التمكين الإداري واستخدامها واستغلالها وتطبيقها لمفاهيم إدارية حديثة فإنها تكون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهدافها.

- وانفتقت نتائج هذه الدراسة بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (أبو شعيرة، 2016) والتي أظهرت وجود علاقة بين بيئة العمل للموارد البشرية وبين الأمن الوظيفي، ودراسة (نصار، 2016) التي بينت أنه يوجد علاقة إيجابية قوية بين واقع بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي، ودراسة (صورية، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين توفير البيئة التنظيمية وفعالية تطبيق إدارة المعرفة ودراسة (الشمري، 2013) والتي بينت وجود علاقة قوية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي، ودراسة (سمارة، 2017)، التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. - واختلفت مع دراسة (Zamani & karimi, 2016) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، وعلاقة سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت الوظيفي.

و يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

جدول (9) معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نتيجة الحكم على الفرضية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.	*0.785	0.000	مقبولة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (9) أن معامل الارتباط يساوي (0.785)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول (الثقافة التنظيمية) و تعزيز التمكين الإداري للعاملين، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زادت إمكانية تطبيق التمكين الإداري والعكس صحيح، وبذلك يمكن القول أن الفرضية تحققت وبالتالي قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الشبكة تسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع الإداري، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير البيئة التنظيمية لشبكة الأقصى، حيث أن إدارة الشبكة وسياساتها الداخلية لها دور كبير في نجاح وإفشل دور الثقافة التنظيمية وهي أي (الثقافة التنظيمية) التي تحدد سلوكهم تجاه تبني مفاهيم إدارية حديثة كالتمكن الإداري، كما أنها تجعل العاملين في الشبكة تتبنى قيماً مطابقة لقيم وأهداف الشبكة مما يعزز الولاء والالتزام من خلال العائد الذي يحصل عليه نتيجة انتمائه والتحاقه في العمل داخل مؤسسات شبكة الأقصى.

وانفتقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى كدراسة (السحباني، 2016) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ودراسة (صورية، 2015) والتي بينت وجود علاقة قوية بين

الثقافة التنظيمية وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (Akhavan, 2014) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية، ودراسة (جلولي، 2013) التي أظهرت نتائجها وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة أبو معيلق (2013) التي بينت وجود علاقة بين نمط الثقافة التنظيمية وبين مستوى الالتزام الوظيفي، ودراسة (العاجز، 2011) التي أظهرت نتائجها بوجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت دراسة (بدر، 2011) وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، ودراسة (Esra et al, 2011) التي أكدت على أن أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادة الإدارية هي الثقافة التنظيمية.

وبذلك يكون قد اتفقت الدراسات المذكورة أعلاه مع الدراسة الحالية في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل (السلوك الإبداعي، إدارة المعرفة، الالتزام الوظيفي، الإدارة الإلكترونية، الفاعلية التنظيمية) 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

جدول (10) معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نتيجة الحكم على الفرضية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.	*0.866	0.000	مقبولة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين جدول رقم (10) أن معامل الارتباط يساوي (0.866)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول الهيكل التنظيمي وتعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، بمعنى أنه كلما زادت فعالية الهيكل التنظيمي في شبكة الأقصى زادت إمكانية تطبيق التمكين الإداري والعكس صحيح، وبذلك يمكن القول: أن الفرضية تحققت وبالتالي قبولها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يعكس دوراً مهماً في تعزيز التمكين الإداري و آلية اتخاذ القرارات .

- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع (عبيدة، 2016) التي أظهرت أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي، ودراسة (الهابل، 2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الهياكل التنظيمية وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة (حماد، 2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة،

- ودراسة (العوادة، 2014) حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية، ودراسة Grlard and others

(2013) التي بينت أنه يوجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، ودراسة (المشوط، 2011) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية).

وبذلك يكون قد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المذكورة أعلاه في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل (السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية، اتخاذ القرارات، إدارة المعرفة، الشعور بالتمكين).

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد التنظيمية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

جدول (11) معامل الارتباط بين الموارد البشرية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نتيجة الحكم على الفرضية
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية و تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.	*0.844	0.000	مقبولة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين جدول رقم (11) أن معامل الارتباط يساوي (0.844)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول الموارد التنظيمية وتعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الموارد التنظيمية زادت إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري والعكس صحيح، وبذلك يمكن القول أن الفرضية تحققت وبالتالي قبولها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة شبكة الأقصى تسعى إلى توفير موارد تنظيمية مناسبة لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز التمكين الإداري.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو شعير، 2017) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، ودراسة (كحيل، 2014) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية.

#### الفرضية الثانية :

تؤثر أبعاد البيئة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد البيئة التنظيمية ( الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) مُجتمعة على تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن تعزيز التمكين الإداري وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية).

ب- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.935)، بينما بلغ معامل التحديد (0.874) وهذا يعني أن (87.4%) من التغير في تعزيز التمكين الإداري يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) والباقي (12.6%) تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تعزيز التمكين الإداري.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF الحرية	درجات	Sig. مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة	
تعزيز التمكين الإداري	*0.935	*0.874	131.4	3	الانحدار	0.000	المقدار الثابت	-0.715	-1.694	.096
							الهيكل التنظيمي	.553	5.410	.000
							الموارد التنظيمية	.337	5.918	.000
							الثقافة التنظيمية	.222	2.814	.007
					57					
					البواقي					

معادلة التأثير :



- في حالة تثبيت قيمة (الموارد التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وعند زيادة (الهيكل التنظيمي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تعزيز التمكين الإداري) بمقدار (0.553).
  - في حالة تثبيت قيمة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وعند زيادة (الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تعزيز التمكين الإداري بمقدار (0.337).
  - في حالة تثبيت قيمة (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) وعند زيادة (الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تعزيز التمكين الإداري بمقدار (0.222).
- يتبين مما سبق بأن تأثير أبعاد البيئة التنظيمية والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد التنظيمية يؤثر تأثيراً جوهرياً على التمكين الإداري في شبكة الأقصى، وبناءً عليه نقبل بالفرض الرئيس الثاني. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الإدارة بأهمية هذه المجالات وأن أي مؤسسة ناجحة لابد أن تبني نجاحها وترتكز على هذه المحاور الثلاثة، لذلك يرى الباحث أن على الإدارة في شبكة الأقصى أن تهتم بهذه الهياكل التنظيمية وأن تعمل على تطويرها وإعادة تصميمها بشكل دوري، كما لابد من الاهتمام بالموارد التنظيمية من خلال حسن الاختيار والتعيين وأن تكون لديها خطة سنوية للارتقاء بمواردها كتدريب الموظفين، ومن ثم الاهتمام بالثقافة التنظيمية .

### نتائج الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى الإعلامية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة، وتم عرض وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، وسيتم في هذا الفصل استخلاص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، وكذلك أهم التوصيات المقترحة، وهي كالآتي:

#### • نتائج التحليل الوصفي وخصائص العينة:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبي لمجالات البيئة التنظيمية مجتمعة (62.61%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة.
- 2- أشارت النتائج إلى أن مجالات البيئة التنظيمية جاءت بأوزان نسبية حسب الترتيب التالي:
  - الثقافة التنظيمية: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (66.59%).

- الهيكل التنظيمي: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (64.31%).
- الموارد التنظيمية: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (56.94%).
- 3- أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة بلغت (62.34%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أبعاد التمكين الإداري، وجاءت الأبعاد حسب الترتيب التالي:
  - تفويض السلطة : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (66.92%).
  - تحفيز العاملين: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (64.54%).
  - الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (64.29%).
  - فرق العمل (العمل الجماعي): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (63.05%).
  - تدريب العاملين: المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (52.93%).
- 4- خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته (96.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن أكثر من (88.5%) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن (40) عاماً، كما أن ما نسبته (63.9%) من أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى، وأن ما نسبته (60.7%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفة رئيس قسم فما فوق، هذا فضلاً عن أن ما نسبته (59%) من أفراد العينة يعملون في قناة الأقصى الفضائية، كما أظهرت الدراسة أن ما نسبته (72.1%) تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات.

#### • نتائج اختبار الفرضيات:

##### أ. النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرات:

- 1- خلصت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التنظيمية والمتمثلة بالمجالات التالية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والموارد التنظيمية) في تعزيز التمكين الإداري حيث بلغ معامل ارتباطها (0.930)، وهي علاقة ارتباطية موجبة، وقد كان أقوى المجالات ارتباطاً مع البيئة التنظيمية مجال الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.866) ومن ثم يليه مجال الثقافة التنظيمية وقد بلغ معامل ارتباطها (0.844) بينما أقلها ارتباطاً الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل ارتباطها (0.785).
- 2- خلصت الدراسة إلى أن لأبعاد البيئة التنظيمية دوراً إيجابياً وجوهرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز التمكين الإداري، حيث أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.935)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.874) وهذا يعني أن (87.4%) من التغيير في تعزيز التمكين الإداري يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) والباقي (12.6%) قد تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تعزيز التمكين الإداري.

### ب. النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.059) بين متوسطات آراء الباحثين حول دور البيئة التنظيمية للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير (المسمى الوظيفي)، وكانت الفروق لصالح (مدير فرع، مدير دائرة).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء الباحثين حول تعزيز التمكين الإداري للعاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني ومتغيرات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جهة العمل، سنوات الخدمة).

### توصيات الدراسة

- 1- إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي من شأنها إدخال تطورات تسهم في تحسين البيئة التنظيمية و تفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات.
- 2- بناء سياسات جديدة للاختيار وتعيين الأفراد بحيث تراعي النزاهة والشفافية وفق مقاييس محددة تكفلها أنظمة وقوانين الشبكة، وأن تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها البشرية من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة لتحديد ومعرفة احتياجات الشبكة من القوى البشرية.
- 3- بناء سياسات جديدة تؤكد على رعاية الأفراد وتدفع إلى تحديث الإجراءات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- بناء سياسات جديدة تؤكد على تقييم الأداء على أسس علمية ومن خلال اجراءات سليمة.
- 5- تحديد المسار الوظيفي من خلال تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بالترقيات.
- 6- اجراء التوعية بأهمية فلسفة التمكين الإداري وأبعاده المفاهيمية .
- 7- البدء في تطبيق فلسفة التمكين الإداري واعتماده كأسلوب إداري في كافة أرجاء شبكة الأقصى.
- 8- لابد من وجود نظام واضح ومكتوب ومُطبّق لنظام الحوافز وتطويره بشكل دوري بما يحقق أهداف شبكة الأقصى والموظفين على حد سواء، وضرورة إعلام الموظفين به.
- 9- العمل على تطوير وتنمية مهارات الإبداع الإداري والمهارات المتوفرة لدى العاملين في شبكة الأقصى من خلال توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال والاستفادة منها في عقد لقاءات وندوات للعاملين في الشبكة.
- 10- أن تقوم إدارة الشبكة بالعمل على تشجيع المبادرات الإبداعية في المشكلات من خلال البحث عن الأفكار الجديدة والإبداعية.
- 11- تبني أسلوب و فلسفة العمل الجماعي وتشجع عليه ونقل من العمل الفردي، وذلك بدعم وتأييد فرق العمل في الشبكة من خلال تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.

12-تبنى برامج التدريب الإداري، والتأهيل المهني للعاملين، وعقد الدورات التدريبية، وتوفير مجالات التدريب المستمر خلال فترة العمل.

## المراجع

- ابن زرة، نورة (2016): "عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن"، مستقبل التربية والتعليم - مصر، 23(101)، 12-94.
- أبو معيلق، أماني (2012): "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- أبو ناموس، رائدة (2016): "فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة"، فلسطين، دراسة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الجعبري، دعاء (2010): "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل.
- خير الدين، موسى والنجار، محمود (2010): "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن.
- الزامل، يوسف (2013): "التمكين وعلاقته بالإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- سمارة، نسرين (2017): "واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، فلسطين، محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- شقورة، محمد (2015): "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الشمري، (2013): "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، السعودية، دراسة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سورية، لعدور (2015): "دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية"، الجزائر، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريج، جامعة بسكرة.
- عبدة، سامي (2016): "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي"، فلسطين، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة" دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- عودة، وسيم (2016): "دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- فرحات، صبحي (2017): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالانفعال لدى العاملين في الإدارة العامة للصحة النفسية"، فلسطين، دراسة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة.
- المشوط، محمد (2011): "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، الكويت، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، دراسة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

نصار، أمجد (2016): "دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

الوادي، محمد حسين (2012): "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

اليازجي، ابراهيم (2015): "التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

## References

- Abu Muaylaq, Amani. (2012). The relationship of organizational culture with the career commitment of government basic school teachers in Gaza Governorate and ways to develop it. [Unpublished master's thesis], Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Abu Namous, Raeda (2016). Leadership effectiveness and its relation to creative behavior among military medical services personnel in Gaza Governorates, Unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies. (in Arabic)
- Akhavan, P., Zahedi, M. R., Dastyari, A., & Abasaltian, A. (2014). The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations. Citation: Akhavan, Peyman, Zahedi, MR, Dastyari, Akram, and ali Abasaltian, 432-440.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Alareeni, B. (2018). The impact of firm-specific characteristics on earnings management: evidence from GCC countries. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(2), 85-104.
- Alareeni, B. (2018). Does corporate governance influence earnings management in listed companies in Bahrain Bourse?. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 551-570.
- Alareeni, B., & Aljuaidi, O. (2014). The modified Jones and Yoon models in detecting earnings management in Palestine Exchange (PEX). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(4), 1472.
- Alareeni, B., & Branson, J. (2013). Predicting Listed Companies' Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 113-126.
- Alareeni, B., & Deghish, H. (2016). Applicability of the balanced scorecard to assess performance of Al-Aqsa Media Network Institution in Gaza Strip. *IUG Journal of Economics and Business*.
- Alareeni, B.A. (2019). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis. *Managerial Auditing Journal*, 43(1), 6-43.
- Al-Jabari, Doaa. (2010). The reality of empowering workers in Palestinian public universities operating in the West Bank from the administrative point of view. [Unpublished master's thesis], Hebron University. (in Arabic)

- Al-Magableh, M., & Otoum, A. (2014). The administrative empowerment and its relationship with the innovative behavior among the head/coordinators of the academic department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah-Najran University. *International Research in Education*, 2(2), 83-106.
- Al-Mashout, Muhammad. (2011). The impact of work environment on administrative creativity, an applied study on Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait. [Unpublished master's thesis], Middle East University. (in Arabic)
- Alqallaf, H. and Alareeni, B. (2018). Evolving of Selected Integrated Reporting Capitals among Listed Bahraini Banks. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(1), pp. 15-36.
- Al-Shammari, (2013). The role of the internal work environment in achieving the organizational commitment of the border guards command in the Northern borders region. [Unpublished master's thesis], Saudi Arabia, Naif Arab University for Security Sciences. (in Arabic)
- Al-Wadi, Muhammad Hussein. (2012). Administrative empowerment in the modern era”, Al-Hamid House for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman, Jordan. (in Arabic)
- Al-Yazji, Ibrahim. (2015). Administrative empowerment and its relation to the motivation for achievement among heads of departments and directors of departments of Higher Education Institutions in Gaza Governorates. [Unpublished master's thesis], Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies. (in Arabic)
- Al-Zamili, Yousef (2013). Empowerment and its relationship to creativity among UNRWA school principals in Gaza governorates. [Unpublished master's thesis], Islamic University. (in Arabic)
- Awadh, M., & Alareeni, B. (2018). Measuring level of voluntary disclosures of banks listed in Bahrain Bourse. *J Account Mark*, 7(295), 2.
- Farhat, Subhi. (2017). Organizational climate and its relationship to emotional balance among workers in the General Administration of Mental Health. [Unpublished master's thesis], Academy of Management and Policy. (in Arabic)
- Ibn Zarah, Noura. (2016). The elements of administrative creativity among college leaders at Princess Noura Bint Abdulrahman University, the Future of Education - Egypt, 23 (101), 12-94. (in Arabic)
- Jones, Gareth R. (2004): *Organizational theory, Design, and change*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Khair al-Din, Musa and al-Najjar, Mahmoud. (2010). The impact of the internal environment on the organizational commitment of the social security corporation in the Hashemite Kingdom of Jordan, Jordan. (in Arabic)
- Nassar, Amjad. (2016). The role of the work environment in organizational commitment from the perspective of employees in Palestinian universities. [Unpublished master's thesis], Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies. (in Arabic)
- Obaidah, Sami. (2016). The relationship between organizational climate and creative behavior-an applied study on teaching bodies in community colleges in the gaza strip. [Unpublished master's thesis], Islamic University. (in Arabic)
- Odeh, Wasim (2016). The role of servant leadership in improving the level of the organizational environment at the Ministry of Interior and National Security. [Unpublished master's thesis], Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies. (in Arabic)

- Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. *International Education Studies*, 9(6), 120-129.
- Rankouh, A. & Poor, P. (2013). Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 3, (8), 24-31.
- Samara, Nisreen. (2017). The reality of diversity management and its impact on the organizational culture in Palestinian universities, [Unpublished master's thesis], Palestine, Islamic University. (in Arabic)
- Shaqoura, Muhammad. (2015). Administrative empowerment requirements for secondary school in Gaza Governorates and their relation to their culture of achievement, [Unpublished master's thesis], Palestine, Al-Azhar University. (in Arabic)
- Soria, Lazur (2015), The role of the organizational environment in increasing the effectiveness of the application of knowledge management processes in the economic enterprise, Algeria, a case study of the Condor Electronics Corporation in the wilaya of Bordj Bou Arreridj, University of Biskra. (in Arabic)
- Touama, H (2015). The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordanian Universities A Case Study of Zarqa University in Jordan, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(4), 2349-0330.
- Weshah, H. A. (2012). The perception of empowerment and delegation of authority by teachers in Australian and Jordanian schools: A comparative study. *European Journal of Social Sciences*, 31(3), 359-375.