



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الرّضا الوظيفي كمتغيّر وسيط بين التفكير التّصميمي والفاعليّة التّنظيميّة في وزارة
النّقل والمواصلات الفلسطينيّة.

**Employee Satisfaction as a Mediator between Organizational
Effectiveness and Design Thinking in the Palestinian Ministry of
Transportation and Communications.**

إعداد

حلمي مصطفى سكاتون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الرّضا الوظيفي كمتغيّر وسيط بين التفكير التّصميمي والفاعليّة التّنظيميّة في وزارة
النّقل والمواصلات الفلسطينيّة.

**Employee Satisfaction as a Mediator between Organizational
Effectiveness and Design Thinking in the Palestinian Ministry of
Transportation and Communications.**

إعداد: حلمي مصطفى سكاتون

بإشراف

د. سامر عرقاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

الرّضا الوظيفي كمتغيّر وسيط بين التفكير التّصميمي والفاعليّة التّنظيميّة في وزارة النّقل
والمواصلات الفلسطينيّة.

**Employee Satisfaction as a Mediator between Organizational
Effectiveness and Design Thinking in the Palestinian Ministry of
Transportation and Communications.**

إعداد

حلمي مصطفى سكاتون

بإشراف

د. سامر عرقاوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 18 / 6 / 2025م

أعضاء لجنة المناقشة

د. سامر محمد عرقاوي	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	مشرفاً ورئيساً.....
أ.د. ذياب علي جرار	جامعة القدس المفتوحة	عضواً.....
د. عبد القادر محمد الدراويش	جامعة القدس المفتوحة	عضواً.....

التفويض

أنا الموقع أدناه حلمي مصطفى سكاتون ، أفوض جامعة القدس المفتوحة تزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: حلمي مصطفى سكاتون

الرقم الجامعي: 0330012220013

التوقيع: حلمي سكاتون

التاريخ: 18 / 06 / 2025م

الإقرار

أنا الموقع أدناه؛ حلمي مصطفى سكاتون أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، وما دون ذلك تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل في أي جامعة أو مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى لنيل درجة أو لقب علمي، وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية في حال ثبوت ما يخالف ذلك.

الاسم: حلمي مصطفى سكاتون

الرقم الجامعي: 0330012220013

التوقيع: حلمي سكاتون

التاريخ: 18 / 06 / 2025م

الاهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي...

إلى والدي العزيز ووالدتي العزيزة اللذين كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب، إلى زوجتي العزيزة (آمنة)....
التي تحملت الكثير، ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي.

إلى فلذات كبدي؛ أولادي الأعزاء... مصطفى... دانيال.... مهجة قلبي وفؤادي من تحملوا معي طيلة الفترة التي قضيتها في إعداد الرسالة، أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والإرشاد.

إلى أخواتي العزيزات... مارلين... ندى... فاتن... هبة... فاطمة... محمد

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث: حلمي سكارتون

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاح هذه الرسالة وأثرى مسيرتي العلمية.

أولاً، أشكر الله عز وجل على توفيقه وإلهامه لي خلال مراحل هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف د. سامر عرقاوي على دعمه المستمر،

وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في تحقيق هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لعائلي الكريمة، التي كانت السند والداعم الأول لي خلال

جميع مراحل هذه الرحلة الأكاديمية، فلهم كل الحب والتقدير.

وأود أن أعبر عن خالص الشكر لزملائي وأصدقائي الذين كانوا دائماً مصدر تشجيع وإلهام،

ولم يخلوا بالنصح والمساندة.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من شارك برأيه أو أسهم بمعلومة أو قدم دعمه لإنجاز هذه الرسالة.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به العلم والمجتمع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث: حلمي سكايتون

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ج
التقويض	د
الإقرار	هـ
الإهداء	و
الشكر والتقدير	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ن
قائمة الملاحق	س
الملخص باللغة العربية	ع
الملخص باللغة الإنجليزية	ف
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
فرضيات الدراسة	10
حدود الدراسة	11
محددات الدراسة	11
نموذج الدراسة	13
مصطلحات الدراسة	14
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الرضا الوظيفي	
مقدمة	19

20	الرضا الوظيفي (النشأة والمفهوم)
22	نماذج الرضا الوظيفي
22	أهمية الرضا الوظيفي
24	طريقة تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين
25	أبعاد الرضا الوظيفي
29	أهم مظاهر الرضا الوظيفي
المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية	
33	تعريف الفاعلية
33	تعريف الفاعلية التنظيمية
34	مداخل الفاعلية التنظيمية
37	أهمية الفاعلية التنظيمية
38	أبعاد الفاعلية التنظيمية
45	العوامل التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية
المبحث الثالث: التفكير التصميمي	
50	تعريف التفكير
50	تعريف التفكير التصميمي
51	مراحل التفكير التصميمي
54	ابعاد التفكير التصميمي
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
62	الدراسات السابقة
67	التعقيب على الدراسات السابقة
68	الفجوة البحثية
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
70	منهجية الدراسة
71	حدود الدراسة
71	مجتمع الدراسة وعينتها
74	مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

76	أداة الدراسة
76	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
79	إجراءات الدراسة
79	المعالجات الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
82	الإحصاء الوصفي
93	المرحلة الأولى: منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (smart-PLS4)
103	نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر
115	نتائج اختبار فرضية التأثير غير المباشر
118	المرحلة الثانية: تحليل فرضيات الفروق باستخدام برمجية (SPSS)
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
142	مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي حول متغيرات الدراسة
144	مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي
145	مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية
147	مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي
149	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
163	توصيات الدراسة
166	دراسات مستقبلية مقترحة
168	قائمة المراجع
182	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1)	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة	13
الجدول (2)	الدراسات السابقة	62
الجدول (3)	التعقيب على الدراسات السابقة	67
الجدول (4)	الفجوة البحثية	68
الجدول (5)	الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة	72
الجدول (6)	مقياس ليكرت الخماسي	75
الجدول (7)	قيم معامل كرونباخ ألفا لمتوسطات متغيرات الدراسة	76
الجدول (8)	القيم المتطرفة لبيانات الدراسة	77
الجدول (9)	نتيجة التوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار كولموغوروف-سميرنوف	78
الجدول (10)	مستويات مقياس ليكرت	83
الجدول (11)	الإحصاء الوصفي لفقرات التفكير التصميمي	83
الجدول (12)	ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي	86
الجدول (13)	الإحصاء الوصفي للفاعلية التنظيمية	87
الجدول (14)	ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية	89
الجدول (15)	الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي	90
الجدول (16)	ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي	92
الجدول (17)	قيم تشبع مؤشرات الدراسة	94
الجدول (18)	اختبار صدق الاتساق الداخلي	96
الجدول (19)	قيم متوسط التباين المفسر	97
الجدول (20)	قيم معامل تضخم التباين (VIF)	100
الجدول (21)	اختبار القوة التفسيرية	1014
الجدول (22)	مقدار حجم التأثير (f^2)	101
الجدول (23)	القوة التنبؤية لنموذج الدراسة	102
الجدول (24)	نتائج اختبار أثر التفكير التصميمي ككل على الفاعلية التنظيمية	104

105	الجدول (25)	نتائج اختبار أثر ابعاد التفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية
108	الجدول (26)	نتائج اختبار أثر التفكير التصميمي ككل على الرضا الوظيفي
109	الجدول (27)	نتائج اختبار أثر ابعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي
112	الجدول (28)	نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي ككل على الفاعلية التنظيمية
113	الجدول (29)	نتائج اختبار أثر ابعاد الرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية
116	الجدول (30)	نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط
119	الجدول (31)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي بالنسبة لمتغير الجنس
120	الجدول (32)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
121	الجدول (33)	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
122	الجدول (34)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
123	الجدول (35)	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
125	الجدول (36)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
126	الجدول (37)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية بالنسبة لمتغير الجنس
127	الجدول (38)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
128	الجدول (39)	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
130	الجدول (40)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
131	الجدول (41)	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير

	عدد سنوات الخبرة	
132	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (42)
133	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الجنس	الجدول (43)
135	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (44)
136	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (45)
137	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول (46)
138	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول (47)
139	الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (48)
140	الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول (49)
163	توصيات الدراسة	الجدول (50)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	#
13	أنموذج الدراسة	الشكل (1)
94	النموذج القياسي (Measurement Model)	الشكل (2)
104	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	الشكل (3)
105	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى	الشكل (4)
108	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	الشكل (5)
109	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسة الثانية	الشكل (6)
112	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	الشكل (7)
113	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة	الشكل (8)
116	نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط	الشكل (9)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1)	أداة الدراسة	183
ملحق رقم (2)	الرابط الالكتروني لأداة الدراسة	190
ملحق رقم (3)	جدول المحكمين	191
ملحق رقم (4)	نتيجة معيار Fornell-Larcker	192
ملحق رقم (5)	جدول التحييلات المتقاطعة	193
ملحق رقم (6)	نتائج اختبار (HTMT)	195
ملحق رقم (7)	ورقة تسهيل المهمة	196

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من (200) موظف وموظفة. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية بسيطة، حيث تم الحصول على (123) استجابة، منها (115) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد (8) حالات كقيم متطرفة. ولإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) وبرنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SmartPLS.4).

أشارت النتائج إلى أن مستوى التفكير التصميمي والرضا الوظيفي في الوزارة كان متوسطاً، في حين جاء مستوى الفاعلية التنظيمية بدرجة موافقة مرتفعة، كما أكدت النتائج على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتفكير التصميمي على كل من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي، وأشارت إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الفاعلية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً أثر التفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة اتخاذ القرار المشترك عبر جميع مستويات الوزارة، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب التركيز على تطوير الرؤى والأهداف بطرق أكثر وضوحاً وواقعية، مع ضمان تماشيها مع استراتيجية الوزارة.

الكلمات مفتاحية: التفكير التصميمي، الفاعلية التنظيمية، الرضا الوظيفي، التجميع والتجريب.

Abstract

The current study aimed to explore the mediating role of job satisfaction in the relationship between design thinking and organizational effectiveness in the Palestinian Ministry of Transport and Communications. To achieve the study's objective, the researcher adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the main tool for data collection from the study population, which consisted of 200 employees. The questionnaire was distributed electronically to a simple random sample, resulting in 123 responses, of which 115 were valid for statistical analysis after excluding 8 cases as outliers. To answer the study questions and test its hypotheses, the researcher used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and the advanced statistical analysis program SmartPLS 4. The results indicated that the level of design thinking and job satisfaction in the ministry was moderate, while the level of organizational effectiveness was high. The findings also confirmed a statistically significant positive impact of design thinking on both organizational effectiveness and job satisfaction and showed that job satisfaction positively affects organizational effectiveness. Furthermore, it was found that job satisfaction partially mediates the effect of design thinking on organizational effectiveness in the Palestinian Ministry of Transport and Communications.

The study recommended promoting a culture of shared decision-making across all levels of the ministry by encouraging employees to express their opinions and participate in decision-making processes. It also emphasized the importance of developing clear and realistic visions and goals aligned with the ministry's strategy.

Keywords: design thinking, organizational effectiveness, job satisfaction, aggregation, and experimentation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة وعناصرها	2.1
أهداف الدراسة	3.1
أهمية الدراسة	4.1
فرضيات الدراسة	5.1
نموذج الدراسة	6.1
مصطلحات الدراسة	7.1

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

السعادة ليست رفاهية بل ضرورة، فالموظف السعيد هو منتج أكثر ومبدع أكثر بل ملتزم أكثر، الرضا الوظيفي يكون في بيئة العمل الإيجابية، فرص نمو لا حصر لها، تعويض عادل، شعور بمعنى العمل وعلاقات حميمة مع الزملاء ويشير الرضا الوظيفي الى تصورات الموظفين لبيئة العمل والعلاقات بين الزملاء والارباح وفرص الترقية.

وإن الرضا عن المهنة بأنه حالة ذهنية تشمل جميع المشاعر التي يحددها مدى إدراك الفرد لمهنته والتي تتعلق بالاحتياجات التي ينبغي تلبيتها (مشهدي، حسين خضير 2018).

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة في الوقت الحالي، إذ يعد مرتكزاً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمرارها وتطورها وزيادة كفاءة الأفراد الوظيفية والإنتاجية، وذلك لما له من دور كبير في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وبكفاءة أعلى، وهذا يتحقق من خلال إشباع احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، لذا يسعى القادة اليوم الى تحقيق الإشباع الوظيفي والنفسي للعاملين، من أجل كسب رضاهم ورفع مستوى إنتاجيتهم وأدائهم (Alshomrani & Amzat, 2025).

يعد الرضا الوظيفي هو العنصر الأكثر فعالية في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحفيز الموظف لبيذل أقصى جهد ويزيد من ابتكاراته وابداعه بعمله.

في ظل التطورات السريعة والتحديات العميقة التي تواجهها المؤسسات والشركات في بيئة العمل، حيث يكون مقراً للتنافس بين الموظفين، أصبح فهم ديناميكيات طبيعة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل أمراً أساسياً

لتحقيق النجاح والابتكار واستمرارية العمل، ويشكل الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية والمتغير الأساسي الذي يؤثر على أداء وإبداعية الموظفين، وبالتالي الرضا الوظيفي يشكل النسبة الأكبر بالنسبة لأداء الموظف في المؤسسة بشكل عام.

أيضا يأتي التفكير التصميمي كتجربة فكرية ابتكارية لمساعدة المنظمات على تحليل التحديات بشكل أوسع وأكثر شمولية، واستكشاف حلول مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء، والارتقاء بمستوى عملياتها كما يتميز التفكير التصميمي بالتركيز على التعاون والابتكار وتحقيق النتائج الإبداعية الملموسة.

والمقصود بالتفكير التصميمي هو منهج إبداعي لحل المشكلات المعقدة، يركز على الإنسان كمحور رئيسي لفهم احتياجاته وتطلعاته من خلال التعاطف العميق معه، ثم إعادة صياغة المشكلة بطريقة تتيح إيجاد حلول مبتكرة وقابلة للتطبيق. ويتضمن هذا المنهج مجموعة من المراحل التفاعلية تشمل: الفهم، والتعريف، وتوليد الأفكار، والنمذجة، والاختبار، والتي تتيح للمصممين والخبراء التفكير بطرق غير تقليدية من أجل الوصول إلى حلول تحقق قيمة حقيقية للمستخدم وللمؤسسة. ويُعد التفكير التصميمي إطاراً فعالاً في التعامل مع المشكلات الغامضة والمعقدة، كما يساهم في تحفيز الإبداع، ودعم التعلم التنظيمي، وتعزيز العمل الجماعي والتشاركي داخل المؤسسات (Mayer & Schwemmler, 2025).

ولقد أشاد معهد إدارة التصميم بان للتصميم والتفكير الإبداعي قوة تحويلية تساعد المؤسسات على تطوير المنتجات والخدمات والخبرات التي لها صدى لدى العملاء حتى تكون مبتكرة وتكتسب ميزة تنافسية (d. school , 2016)

وتعد الفاعلية التنظيمية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، حيث تشير الى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة وتمكن المنظمات من وضع خطط فعالة لتحقيق النجاح المستدام وخلق قيمة مضافة وتعتبر رحلة مستمرة للمؤسسة تتطلب جهدا متواصلا وتقييما دوريا.

تعرف الفاعلية التنظيمية على أنها تمثل مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية باستخدام مواردها بأقصى قدر من الكفاءة، مع التكيف السريع مع التغيرات البيئية. لا يقتصر تعريفها على الجوانب المالية والكمية فقط، بل يشمل أيضًا الجوانب النوعية مثل الكفاءة التشغيلية، والزخم الهيكلي، والسلوكيات التنظيمية كرضا الموظفين والانخراط الوظيفي. وقد أظهرت مراجعة أدبية شاملة أن قياس الفاعلية التنظيمية يركز على أربعة أبعاد رئيسية: البنية (كالمرونة والابتكار)، والعملية (كالإنتاجية والكفاءة)، والاتجاهات السلوكية (كالانخراط والرضا)، والمالية (كالربحية وحصة السوق). وتؤكد هذه المراجعة أن الربط بين هذه الأبعاد يتيح فهماً أكثر شمولاً وشمولية للفاعلية التنظيمية (Dhoopar et al., 2023).

والهدف من هذا البحث هو استكشاف وتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وبين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية. حيث سيتم تقديم نتائج الدراسة والعمل على تحليلها بهدف فهم تأثير الرضا الوظيفي على قدرات المنظمات لتحقيق أهدافها وتحقيق التغيرات الجذرية الملموسة. سيتم أيضا تقديم توصيات عملية للمدراء وصناع القرار بهدف تعزيز التفكير التصميمي وتحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تعزيز مستوى رضا الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية.

1.2 مشكلة الدراسة

يقوم العنصر البشري بدوره في مقدمة العناصر الرئيسية التي يقوم عليها مقياس نجاح المؤسسة كونه يمثل طاقة إنتاجية تلعب دور أساسي في مساعدة المؤسسة على الوصول الى أهدافها، مما دفع المنظمات الى بذل جهود واسعة بمختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة المناسبة والحرص على تدريبهم من أجل تطويرهم وتنمية مهاراتهم، مما يتيح فرصة خلق فرصة تنافسية التي أصبحت ضرورية لمواكبة تغيرات البيئة.

ومما لا شك فيه أنه ليس فقط في وزارة النقل والمواصلات فقط بل في كل المؤسسات والمنظمات يعد الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تؤدي إلى جعل العاملين يبذلون افضل ما بوسعهم للارتقاء بالمستوى العام للمؤسسة ، حيث تبرز المشكلة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من خلال سيطرة الاحتلال على الخدمات كافة مما يؤثر على تقديم الخدمات والمسؤوليات تجاه الموظفين وفرض هيمنة الاحتلال التي تعيق المخططات والأفكار التي تطرحها الوزارة فتكمن المشكلة انه من خلال الواقع، وقلة الصلاحيات التي تستطيع الوزارة تنفيذها على أرض الواقع، وعدم دفع الالتزامات ورواتب الموظفين في ظل قرصنة الاحتلال لأموال المقاصة الفلسطينية، مما ينعكس سلبا على رضا الموظف في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويبرز التحدي الكلي لدى الوزارة في كيفية تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الأوضاع الراهنة وسد هذه الفجوة التي تشكل عائقا على كتف الوزارة، فجودة الأداء العام للمؤسسة يتوقف بشكل كبير على مدى الجودة التي يقدمها أداء المورد البشري للمؤسسة ويعد توفير بيئة عمل جيدة في داخل المؤسسة هو الأساس للدفع بالعاملين لإنجاز وظائفهم بفاعلية اكثر ومع التطور الكبير الذي يحدث الآن من ناحية الذكاء الصناعي والتطورات المستمرة في بيئة العمل يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع خطط فعالة واستراتيجيات مدروسة لدى المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على جانب الموارد البشرية، والاستثمار فيها ووضع خطط

والعلاوات الدورية والحوافز لدى الموظفين؛ مما يساهم في حرص الموارد البشرية في المؤسسة على الارتقاء بمؤسستهم وخدماتها.

ومن هنا تمحورت مشكلة الدراسة حول معرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ودور الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي في صعيد المؤسسة ودورهم في حدوث الرضا لدى الموظفين.

ورغم أن أركان الرضا الوظيفي غير متوفرة بسبب الاحتلال من ناحية مصادرة أموال المقاصة وإغلاق الطرق والهيمنة على سياسات الوزارة، ما زالت الوزارة متماسكة وحرصها على تقديم الخدمات بل تقدم أجود أنواع الخدمات بالطاقة التشغيلية الكاملة، واتباع سياسات جديدة توفر على المواطنين الوقت والجهد مثل المعاملات الالكترونية.

وبناء على الدراسات والاستطلاعات الذي قام بها الباحث، تبين ضرورة تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث بوجود الرضا لدى الموظفين يساهم في تعزيز التفكير التصميمي وتطبيق الفاعلية التنظيمية، ومن خلال الدراسة نسلط الضوء على المشكلة الحقيقية التي تتمحور حولها

دراستنا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

السؤال الثاني: ما أثر التفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

السؤال الثالث: ما أثر التفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

السؤال الرابع: ما أثر الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

السؤال الخامس: هل يلعب الرضا الوظيفي دورا وسيطا في العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

السؤال السادس: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة؟

السؤال السابع: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة؟

السؤال الثامن: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، شأنها شأن باقي المنظمات، جاهدة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويتمحور البحث حول فهم دور الرضا الوظيفي كوسيط في تحسين جودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وتهدف الدراسة إلى التحقق من كيفية تأثير مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين على العلاقة بين فعالية التنظيم والتفكير التصميمي لدى الوزارة نفسها، كما يهدف إلى فحص كيف يمكن للرضا الوظيفي أن يعزز هذه العلاقة من خلال زيادة المشاركة والابتكار وتحسين جودة العمل.

والهدف من هذه الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي في وزارة النقل

والمواصلات الفلسطينية.

2. التعرف إلى أثر التفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم

والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3. التعرف إلى أثر التفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم

والتطبيق) على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4. التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان

والاستقرار، الراتب والمزايا) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

5. دراسة العلاقة بين تأثير الرضا الوظيفي ودوره كمتغير وسيط بين الفاعلية التنظيمية والتفكير

التصميمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

6. التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

7. التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

8. التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

1.4 أهمية الدراسة

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية هي منظمة حيوية وتقدم أبرز الخدمات الأساسية للمواطنين، ومن ضمن هذه الخدمات النقل العام والمواصلات وترخيص المركبات، وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة، وبالتالي تلبية احتياجات المواطنين من خلال فهم دور الرضا الوظيفي يمكن للدراسة أن تساهم في تطوير استراتيجيات لزيادة مستويات الارتباط والالتزام لدى الموظفين، مما يعزز الاستقرار الوظيفي، وبالتالي يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل الوزارة.

ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا هاما وحيويا للفاعلية التنظيمية حيث إن مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر على مدى قدرتهم على تحقيق اهداف الوزارة بشكل فعال. وتسعى الدراسة إلى فهم كيفية

استخدام الرضا الوظيفي كوسيلة لتعزيز الفاعلية التنظيمية، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزارة النقل والمواصلات، كما يمكن للرضا الوظيفي أن يشجع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتطبيق الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه الوزارة، مما يساهم في تعزيز التفكير التصميمي ويسهم في تطوير خدمات أكثر فاعلية، وتسعى الدراسة أيضا إلى فحص كيفية تأثير الرضا الوظيفي على الابتكار والتطوير داخل الوزارة ودراسة كيف يمكن تعزيز هذه العمليات من خلال تحسين بيئة العمل.

1.6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى (H1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."
- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي بأبعاده المختلفة من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."
- الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."
- الفرضية الرئيسة الرابعة (H4): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

- الفرضية الرئيسية السادسة (H6): " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

- الفرضية الرئيسية السابعة (H7): " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

1.7 حدود الدراسة

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024.

الحدود المكانية: وزارة النقل والمواصلات (فلسطين-رام الله).

الحدود البشرية: موظفو وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

1.8 محددات الدراسة

- محددات الرضا الوظيفي يقاس بمدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم وظروفها وأيضاً مدى الولاء لدى الموظفين وارتباطهم بالوزارة واستعدادهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية.

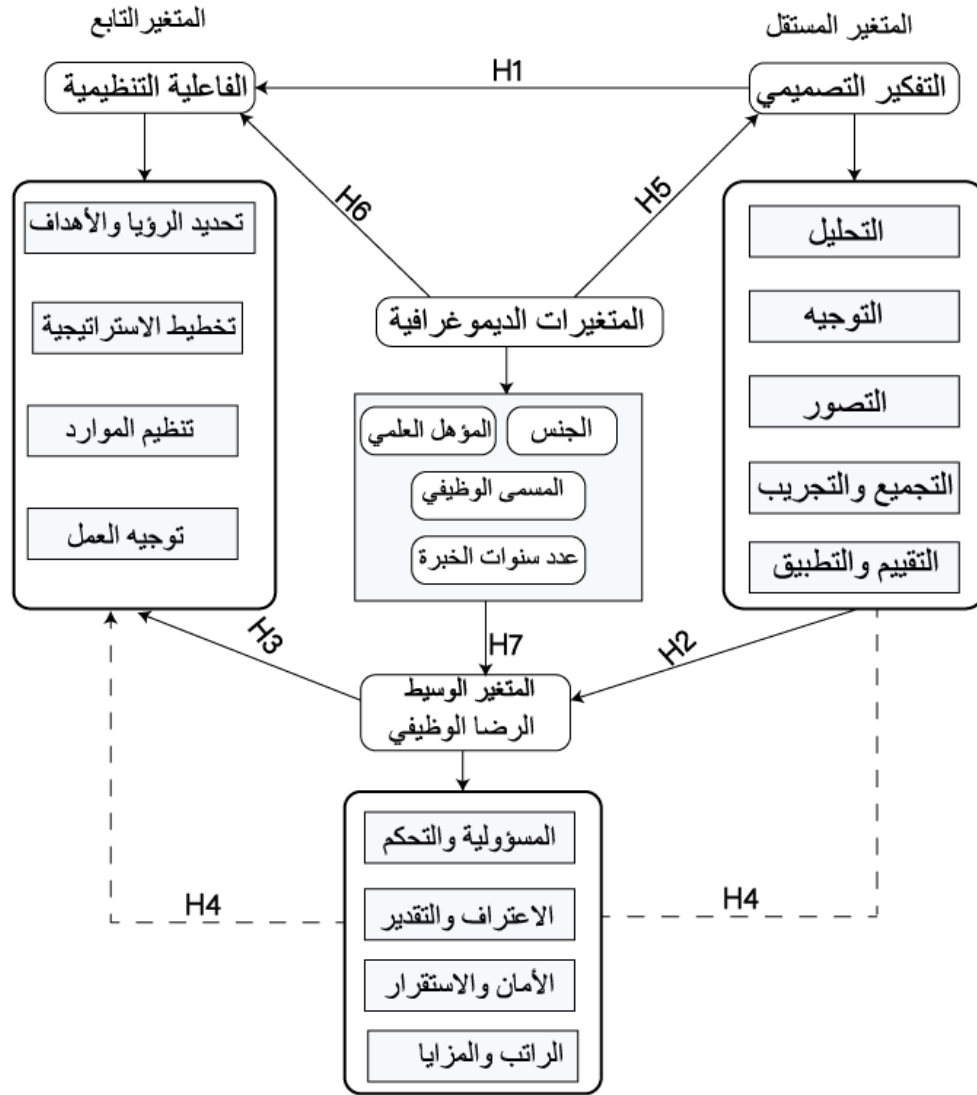
- محددات الفاعلية التنظيمية وتقاس بكيفية تنظيم الوزارة وتوزيع المسؤولية وكيفية تقييم ومراقبة أداء الموظفين والوزارة بشكل عام وطريقة توجيه الموارد واستخدامها لتحقيق الأهداف.

-افتقار للمراجع الجديدة من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي في وزارة النقل والمواصلات.

- محددات التفكير التصميمي وتحدد من خلال قدرة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة وتصميم الحلول المبتكرة ووضع الاستراتيجيات لتحقيق رؤية الوزارة وأهدافها.

وتأثر الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي على مستوى رضا الموظفين ويكون دور الرضا الوظيفي كوسيط بين الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي، كما وتؤثر الثقافة الداخلية لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على تطبيق التفكير التصميمي والرضا الوظيفي، حيث يؤدي توجيه السياسات والممارسات داخل الوزارة الى تعزيز الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي.

1.9 أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (1): الدراسات التي تم الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة

الدراسات السابقة	المتغير
دراسة (Indriaturrahmi et al., 2023)، و دراسة (Prayogi et al., 2023)	التفكير التصميمي
دراسة (Almagro et al., 2024)، ودراسة (اليزيدي، 2023).	الفاعلية التنظيمية
دراسة (دلال وخيرة، 2019)	الرضا الوظيفي

1.10 مصطلحات الدراسة

الرضا الوظيفي: إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله، فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة وإذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (مشهدي، 2018).

-المسؤولية والتحكم: يكون التحكم في المهام الخاصة بالعمل وشعور الوزارة بالمسؤولية سبب في تعزيز رضا الفرد، حيث يساهم بالقدرة على تحقيق الأهداف بشكل مستقل.

-الاعتراف والتقدير: تقدير الوزارة جهود الموظفين واعتراف الإدارة والزملاء بمدى تأثيره ومساهمته يزيد من رضا الفرد الوظيفي ويشجعه على الاستمرار بالأداء الأفضل.

-فرص التطوير والتقدم: وجود الفرص للتقدم والتطور والحصول على ترقية والتطور المهني يعزز من رضا الموظف حيث يرى الفرصة لتحقيق طموحه المهني.

-البيئة الاجتماعية: الحفاظ على علاقات اجتماعية إيجابية مع الزملاء والمديرين تلعب دوراً هاماً في رضا الموظف عن العمل.

-التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: توفير الوزارة فرصة للموظف لتحقيق التوازن بين حياته الشخصية والعملية يساهم في زيادة رضا الفرد عن العمل.

-الأمان والاستقرار: الشعور بالاستقرار الوظيفي والأمان في موقف العمل يساهم في راحة الموظف ورضاه عن العمل.

-الراتب والمزايا: الحصول على رواتب ومزايا ملائمة ومناسبة للمجهود المبذول يعزز من رضا الموظف عن العمل.

التوجيه والدعم: تقديم التوجيه من الزملاء والإدارة يساهم في تحسين رضا الموظف وتعزيز أدائه.

الفاعلية التنظيمية: عرفت الفاعلية التنظيمية بأنها نتيجة التفاعل الكلي لمكونات أداء المنظمة وأنشطتها، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة محددة (بوطي وضيف، 2020).

-تحديد الرؤيا والأهداف: يجب تحديد رؤيا واضحة للوزارة وأهداف قابلة للقياس والتحقق والحرص على أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع مهمة المنظمة وقيمتها.

-تخطيط الاستراتيجية: وضع الخطط الاستراتيجية التي تحاكي كيفية تحقيق الأهداف المحددة من قبل الوزارة بشكل فعال، يشمل ذلك البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

-تنظيم الموارد: توجيه الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لضمان تحقيق أهداف الوزارة بأقل تكلفة وجهد.

-توجيه العمل: الحرص على توزيع المسؤوليات بين أفراد الوزارة وتوجيه العمل بشكل مناسب والحرص على وجود توازن بين السلطة والمسؤولية.

-تعزيز التواصل: لتحقيق التنسيق وتبادل المعرفة وتحقيق الهدف المشترك يجب على الوزارة تعزيز التواصل الفعال بداخلها.

-التقييم والمراقبة: الحرص على قياس أهداف الوزارة بانتظام ومقارنة الأداء بالأهداف المحددة واتخاذ التدابير اللازمة للتعديل إذا لزم الأمر.

-التعلم والتطوير: تشجيع التطوير المهني للموظف وتشجيع التعلم المستمر لتعزيز القدرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل وتحسين الأداء بشكل مستمر.

-التكيف والتغيير: وجود القدرة على مواءمة التحولات في البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ الإجراءات اللازمة بما يتناسب مع الظروف.

والفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة، بما يحقق لها البقاء والاستمرارية بالإضافة الى قدرتها على النمو والتطور والاستمرار (مصنوعة وقويدر، 2020).

التفكير التصميمي: عملية عقلية يتم استخدامها لبناء الأفكار بصورة كلية متكاملة وذات معنى وفائدة من الأجزاء البسيطة غير ذات المعنى، وتتألف من خمس مهارات هي: التعاطف، والتحديد، والتصور، وبناء النموذج، والاختبار، وعمل على تمكن التلاميذ من تطوير حلول مبتكرة لمشاكل العالم الحقيقي (Carroll).

al,2010)

-التحليل: دراسة المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى حل وفهمها فهما جيدا واستكشاف التحديات والمتطلبات.

-التوجيه: تحديد أهداف واضحة واستخدام الرؤيا الواسعة للحلول المحتملة.

-التصور: إيجاد أفكار تصميمية وفرضيات مبدئية لتجسيد الأفكار.

-التجميع: إيجاد فريق عمل متعدد التخصصات من أجل توليد المزيد من الأفكار وإدراجها في النموذج للحصول على النموذج المتكامل.

- التجريب: العمل على تجريب من خلال التطبيق التجريب للأفكار وتحليل أدائها وملاءمتها مع النموذج.
- التقييم: وضع تقييمات على الأفكار بعد تجريبها من أجل الحرص على فعاليتها وتعديلها من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف فيها.
- التطبيق: إدراج الأفكار وتطبيق الحلول المحسنة وتنفيذها بشكل كامل.
- التحسين: استمرارية مراقبة الأداء كل فترة وتحسين الحلول المستمر حسب الاحتياجات والبيئة المحيطة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية
- المبحث الثالث: التفكير التصميمي
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

نشهد خلال هذا العصر تطوراً علمياً وتكنولوجياً سريعاً، وهذه التغيرات من الممكن أن تكون سبباً لكثير من التغيرات والثورات والتحديات المعرفية في جميع جوانب الحياة، لذلك من المهم أن نتابع التغيرات التي تطرأ على مستوى مجال عملنا، حيث تتجلى أهمية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي. فالفرق الذي يتمتع برضا وظيفي عالٍ تكون قدرته أكبر على الابتكار والتفكير التصميمي وهذا بدوره يقوم على تعزيز الفاعلية التنظيمية، لذا فإن الفهم الصحيح لكيفية تأثير الرضا الوظيفي على التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية يعتبر أمراً جلياً لمتخذي القرار في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. من خلال هذه الدراسة سنناقش كيفية تحسين الرضا الوظيفي لتعزيز التفكير التصميمي وزيادة الفاعلية التنظيمية، مما يؤدي إلى وصول وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية إلى أهدافها وتحقيق النجاح المستمر. حيث تتطلب بيئات العمل الحديثة الابتكار المستمر والتكيف السريع، وهنا يأتي دور التفكير التصميمي الذي يُعزز من قدرة الفرق على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

كما وأن بيئة العمل تتفاعل بشكل كبير مع الرضا الوظيفي، حيث تؤثر العوامل مثل الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، والعلاقات بين الزملاء على مشاعر الرضا لدى موظفي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. في المقابل، يُعتبر التفكير التصميمي أداة حيوية للتعامل مع المشكلات وابتكار الحلول، مما يساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

التأثير المتبادل بين الأفراد والبيئة التنظيمية يتضمن أبعاداً متعددة يصعب حصرها وقياسها، وتحديد كيفية ملائمتها، وتأثيرها في السلوك الإنساني. هذه الأبعاد تشتمل على عوامل داخلية تتعلق بالأفراد أنفسهم كالشخصية، والقيم، والاتجاهات، والعواطف، والأهداف، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية ذاتها كمتطلبات الوظيفة، والسلوك المتوقع من الأفراد، والثقافة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بيئة العمل كذلك (الحربي و مداري، 2024)

تُعتبر وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من المؤسسات الأساسية التي تساهم في تطوير وتحسين النية التحتية للنقل وتعزيز حركة المواصلات في فلسطين. في هذا السياق يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً كمتغير وسيط يؤثر على الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي داخل الوزارة.

ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجته ودوافعه، وهو يمثل مؤشراً هاماً على فعالية التنظيم (الحسيني وآخرون، 2018)

وقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم، وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين، والرفع من أدائهم وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ ملائم للعمل كل هذا من أجل بلوغ أداء فعال. (دلال و خيرة، 2019)

2.2 الرضا الوظيفي (النشأة والمفهوم)

لقد اختلف علماء النفس في وجهات النظر لتعريف الرضا الوظيفي فالبعض يركز على جانب المشاعر والأحاسيس الشخصية مثل الشعور بالسعادة والحب اتجاه العمل، ويركز البعض الآخر على درجة تقبل الفرد

لعمله، ومنهم من ركز على الموقف البيئي وقد اختلف العلماء في تحديد الأهمية النسبية لكل جانب من الجوانب، كما أن هذا الاختلاف في التعريف يمكن أن يعزى الى أن علماء النفس قاموا بتعريف الرضا الوظيفي على أساس وجهات النظر المختلفة، حيث إن الرضا عن العمل مفهوم متعدد الأبعاد وأنه مرتبط بالعديد من العوامل ولا يمكن تحديد عوامل ثابتة في الرضا الوظيفي، حيث إنها تختلف من موقف لآخر (الحسيني وآخرون، 2018)

والرضا الوظيفي يعرف بأنه إحساس العامل بالتوافق النفسي والاجتماعي، والانتماء لبيئة العمل والشعور الإيجابي الفعال في علاقته مع زملائه مع القدرة على معالجة مشكلات العمل بصورة إيجابية (مالك أحمد باوزير وآخرون، 2016)

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي، وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس اساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (فكرى محمد و محمد، 2021)

3.2 نماذج الرضا الوظيفي

نموذج هيرزبيرج النظرية النقائية والنظرية النظيفة:

يعتبر نموذج هيرزبيرج أحد أهم النماذج التي تناولت دراسة دوافع الموظفين في العمل، وقد قدم رؤية جديدة حول العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين. يعتمد هذا النموذج على تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين: النظريات النقائية والنظريات النظيفة.

النظرية النقائية: تشمل العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا إذا كانت غير موجودة، مثل: الأجر، الظروف المادية للعمل، العلاقات بين الموظفين، السياسات الإدارية.

النظرية النظيفة: تشمل العوامل التي تؤدي إلى الرضا، مثل: الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، التطوير الذاتي. (Stello, 2011)

نظرية العدالة:

واضع هذه النظرية "أدمز" عام 1965 حيث تبين أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل ومعاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري (زملاء العمل) أي تركز على تأثير الجماعة على الفرد وتتصح المشرفين باتباع أساليب حسنة في التعامل مع العمال، والتي تتميز بالإنصاف والعدالة خاصة الإنصاف المادي مقارنة الأنصاف في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي. (دلال و خيرة، 2019)

4.2 أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج والنجاح، ويشكل الرضا الوظيفي حجر الأساس لتحقيق بيئة عمل محفزة ومبتكرة. عندما يشعل الموظف بالراحة والسعادة في بيئة

عمله، تتفتح أمامه آفاق واسعة للإبداع والتطوير. فالشعور بالانتماء والرضا يدفع الموظف إلى تقديم أفضل ما لديه، والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهه. ويساهم الرضا الوظيفي بشكل كبير في تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم المهنية، فعندما يشعر الموظف بأن جهوده موضع تقدير وأن هناك فرصاً للنمو والتطور، فإنه يصبح أكثر حماساً للعمل وبذل المزيد من الجهد وهذا الحماس يدفعه إلى تحقيق أهدافه المهنية بشكل مستمر، مما يساهم في زيادة إنتاجيته وفعاليته.

وقد تطرقت الحنيطي (2000) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (حامد وآخرون، 2018)

ويرى الباحث من واقع خبرته ومن خلال هذه الدراسة التي أجراها بأن الرضا الوظيفي له العديد من الفوائد لأهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات، وأن الرضا حينما يتحقق شروطه ويتشكل في الفرد نفسه فإنه يشكل

عاملاً لانطلاقه نحو الابداع والابتكار، وعلى صعيد وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية فإنه يعود عليها بالعديد من الفوائد قد تكون ربحية وقد تكون على صعيد الأفراد المميزين، من خلال قوة عمل الموظف الراضي عن الوزارة في تعزيز سمعة الوزارة والسعي لجذب الكفاءات اليها.

5.2 طريقة تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين

(1) لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم، يجب على المديرين التركيز على بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل الفعال، وفهم احتياجات الموظفين، وتقديم القيادة الفعالة، وتقديم النقد البناء بطريقة إيجابية.

(2) لتحقيق رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، يجب توفير بيئة عمل مناسبة. هذه البيئة تتضمن فريق عمل متكامل، حيث يتم توزيع المهام بوضوح، وتوفير ظروف عمل مريحة مثل ساعات العمل المعقولة وراتب جيد، بالإضافة إلى تخصيص المهام بما يتناسب مع مهارات وقدرات كل موظف.

(3) يعد الشعور بالأمان الوظيفي عنصراً حاسماً في رضا الموظفين وزيادة ولائهم للشركة. هذا الشعور ينبع من عوامل مثل الاستقرار الوظيفي، والرواتب الجيدة، والحوافز، والمزايا الأخرى. وعندما يشعر الموظف بالأمان، فإنه يصبح أكثر تركيزاً وإنتاجية، مما يعود بالنفع على الشركة.

(4) لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، يجب بناء علاقة مبنية على الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ومنحهم مساحة للتعبير عن آرائهم، وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف الشركة.

- (5) لتحقيق رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، يجب بناء فريق عمل متماسك ومتعاون. يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق تشجيع العمل الجماعي، وتنظيم أنشطة تهدف إلى تقوية العلاقات بين الأعضاء، وخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز التعاون والتفاهم.
- (6) لتحقيق رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، يجب إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين والفريق ككل. هذا التقييم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير التدريب المناسب لتحسين الأداء. ويجب تقديم فرص للتطور المهني للموظفين لمساعدتهم على التطور والارتقاء بمستواهم الوظيفي.
- (7) وأخيراً، يجب تطبيق نظام مكافآت وحوافز للموظفين المتميزين. وهذا بدوره يعمل على تشجيع الموظفين على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الشركة.

6.2 أبعاد الرضا الوظيفي

1.6.2 المسؤولية والتحكم

يعتبر الشعور بالمسؤولية والتحكم عنصرين أساسيين لتحقيق الرضا الوظيفي. عندما يؤمن الموظف بقدرته على التأثير في نتائج عمله، ويشعر الموظف أن أفعاله تلعب دوراً هاماً في النجاح، يتزايد دافع الموظف للتميز والإنجاز. كما أن منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم يعزز شعورهم بالاستقلالية والقيمة الذاتية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وولائهم للمنظمة. في المقابل، قد يؤدي غياب هذا الشعور إلى الإحباط والملل وانخفاض الدافعية، مما يؤثر سلباً على أداء الفرد والمنظمة بشكل عام.

2.6.2 الاعتراف والتقدير

يُعتبر الاعتراف والتقدير من العناصر الأساسية التي تعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. حيث إنه عندما يشعر الأفراد بأن جهودهم تُلاحظ وتُقدر، يزداد حماسهم ودوافعهم للعمل. هذا الشعور بالتقدير يُسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء العام. بالإضافة الى ذلك، يعزز الاعتراف بجهود الموظفين وولاءهم للمنظمة، مما يقلل من معدلات الاستقالات. كما يُساعد على بناء بيئة عمل إيجابية تُقوي العلاقات بين الزملاء وتخلق جواً من التعاون من خلال تقديم تعليقات إيجابية، وتطبيق أنظمة مثل: المكافآت، والثناء على الإنجازات عن طريق هذه الخطوات يمكن تعزيز شعور المؤسسة لموظفيها بالتقدير، مما يكون له دور في خلق بيئة محفزة وبدوره يزيد الرضا الوظيفي.

3.6.2 فرص التطوير والتقدم

تُعد فرص التطوير والتقدم من العوامل الرئيسية التي تعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. عندما تكون متاحة الإمكانات لتحسين مهارات الأفراد وتوسيع معرفتهم، يشعرون بقيمة أكبر لأنفسهم وقدرتهم على المساهمة بشكل فعال في نجاح المنظمة.

كما أن توفير بيئة تشجع على الابتكار والتطوير الشخصي يسهم في إنشاء ثقافة مؤسسية إيجابية، لأنه يُشعر الموظفين بأن أفكارهم ومبادراتهم تُقدر، فيصبحون أكثر استعداداً للتفاعل والمشاركة في تحسين أداء المنظمة.

4.6.2 البيئة الاجتماعية

ويمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها الإطار الذي يعيش فيه الفرد ويتفاعل معه، وتشمل جميع العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوكه وتفكيره، وبصياغة أخرى هي مجموعة العلاقات والتفاعلات

التي تربط بين الفرد والمجموعات المختلفة التي ينتمي إليها، مثل الأسرة والأصدقاء والجيران والمجتمع بشكل عام.

وتلعب البيئة الاجتماعية دوراً مهماً في تحديد مستوى رضا الموظفين عن أعمالهم. فالتفاعلات اليومية بين الموظفين، وطبيعة العلاقات مع الزملاء والمديرين، وثقافة المنظمة السائدة، هي عوامل تؤثر بشكل مباشر على شعور الفرد بالانتماء والتقدير والدعم. فعندما يشعر الموظف بأنه جزء من فريق متماسك وأن جهوده مُقدرة، فإن ذلك يعزز دوافعه ويزيد من رضاه عن العمل. بالمقابل يمكن أن تؤدي بيئة العمل السلبية، التي تتسم بالتنافسية والتحيز إلى الإحباط والتوتر وانخفاض الأداء. لذلك، يُعتبر بناء بيئة عمل إيجابية تعتمد على الاحترام والتعاون والتفاهم المتبادل استثماراً طويلاً الأمد يعود بالفائدة على كل من المنظمة والموظفين.

5.6.2 التوازن بين الحياة الشخصية والعملية

التوازن بين الحياة الشخصية والعملية يعتبر هدفاً يسعى إليه الكثيرون في عصرنا الحالي. ويتطلب تحقيق هذا التوازن القدرة على تخصيص الوقت والجهد الكافيين لكل من العمل والحياة الشخصية دون التأثير سلباً على أي منهما. يساهم الوصول إلى هذا التوازن في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما يحسن الصحة النفسية والجسدية والعلاقات الاجتماعية.

يمكن تحقيق هذا التوازن من خلال وضع حدود واضحة، والتخطيط الفعال، وإدارة الوقت بذكاء، وممارسة تقنيات الاسترخاء، وطلب المساعدة عند الحاجة. كما تلعب الشركات دوراً مهماً في دعم موظفيها لتحقيق هذا التوازن من خلال توفير مرونة في ساعات العمل وبرامج دعم الموظفين.

6.6.2 الأمان والاستقرار

مفهوم الأمان والاستقرار مفهوم مترابط يشير إلى حالة الطمأنينة والثقة في المستقبل. يعني الأمان الشعور بالسلامة والبعد عن الخوف، سواء كان هذا الخوف مادياً كالفقر أو المرض، أو معنوياً كالفشل أو الرفض. من جهة أخرى، يشير الاستقرار إلى حالة من الثبات وعدم التغيير، أو على الأقل تغيير مقبول ومتوقع. يتضمن الاستقرار شعوراً بالثقة في المستقبل والقدرة على التخطيط والتطلع إليه.

الأمان والاستقرار الوظيفي هما ركيزتان أساسيتان لبناء بيئة عمل صحية ومنتجة. عندما يشعر الموظف بالأمان في وظيفته، أي عندما يضمن استمراريته في العمل، يصبح أكثر قدرة على التركيز والإبداع والابتكار. يتولد هذا الشعور من عدة عوامل، مثل وضوح الرؤية المستقبلية للشركة، والعلاقات الإيجابية بين الموظفين، والسياسات الإدارية العادلة، وفرص التطوير المهني، والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.

والأمان الوظيفي يعد من العناصر المهمة لتحقيق الرضا الوظيفي لما له من دور في تعزيز إنتاجية الموظف، وتقليل من توتره، وزيادة ولائه للشركة، وتحفيزه على الابتكار. لتحقيق ذلك، ينبغي على الشركات توفير بيئة عمل آمنة، وتنفيذ تخطيط استراتيجي مستدام، وتقييم أداء عادل، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير فعالة، بالإضافة الى تقديم مكافآت عادلة.

7.6.2 الراتب والمزايا

والراتب هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً. او هو المقابل المادي الذي يُدفع على فترات زمنية معينة (حجر و محمد، 2015).

يُعتبر الراتب والمزايا عاملين حاسمين في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. فعندما يحصل الموظف على راتب عادل يتناسب مع جهوده ومسؤولياته، بالإضافة إلى مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، وفرص التطوير المهني، فإن ذلك يعزز شعوره بالتقدير والرضا عن عمله.

تُساهم هذه العوامل المادية والمعنوية في تلبية احتياجات الموظفين الأساسية، مما يجعلهم يشعرون بأن الشركة تستثمر فيهم وتقدر جهودهم.

8.6.2 التوجيه والدعم

يُعتبر التوجيه والدعم من العوامل الأساسية التي تُساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى التوجيه اللازم لأداء وظيفته بكفاءة، وأنه مدعوم من قبل إدارة الشركة وزملائه، فإن ذلك يُعزز من شعوره بقيمته ويزيد من إنتاجيته. يوفر التوجيه الفعال الإرشادات الضرورية لتحقيق الأهداف المهنية، بينما يسهم الدعم المعنوي في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من بناء علاقات عمل قوية وصحية. وهذا بدوره يُعزز شعور الانتماء والولاء للشركة، ويقلل من معدلات التغيب والانسحاب من العمل.

7.2 أهم مظاهر الرضا الوظيفي:

1) الإنتاجية المرتفعة

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يعرف أيضا على أنه إمكانيات تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية والصناعية

ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أن لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثير (حميد وآخرون، 2022).

ويرتبط ارتفاع الإنتاجية برضا الموظف عن عمله، فالموظف الراضي عن عمله يميل إلى بذل جهد أكبر وابداع أكثر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

(2) نقص معدل دوران العمل

يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب، أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة، كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المؤسسة (سالي وآخرون، 2018).

يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في استقرار الموظفين داخل المنظمات.

حيث يميل الموظف الذي يشعر بالرضا عن وظيفته إلى البقاء لفترة أطول، مما يساهم في تقليل معدل دوران العمل. يرتبط هذا الرضا بعدة عوامل، منها طبيعة العمل، العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، الفرص المتاحة للتطور المهني، والتقدير الجيد والإشراف الفعال.

عندما يشعر الموظفون بالتقدير وأن مساهماتهم تدعم أهداف المنظمة، يزيد ارتباطهم بها وولاءهم لها. لذلك، يساهم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

3) انخفاض درجة مقاومة التغيير

وتعرف مقاومة التغيير بأنها شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها، أو هي عدم قبول التغيير (البرقاوي، 2021).

ويعتبر الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في تحديد مدى استقرار الموظفين داخل المنظمات. فالموظف الراضي عن وظيفته يميل الى البقاء في المنظمة لفترة أطول، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمالة.

ينبع هذا الرضا من مجموعة من العوامل، منها:

طبيعة العمل: مدى ملائمة المهام والأنشطة للمهارات والاهتمامات.

العلاقات الاجتماعية: جودة التفاعلات مع الزملاء والإدارة في مكان العمل.

الفرص للتطور المهني: إمكانية التقدم والتعلم المستمر.

التقدير والإشراف الجيد: شعور الموظف بالتقدير من قبل الإدارة ودعمها.

وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة

الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات (Robbins et al., 2016).

4) الصورة الذهنية

عرفها كينث بولدنج: أنها مجموعة من الانطباعات الذاتية التي تتكون في أذهان الناس، و هذه

الانطباعات يمكن أن تكون أفكاراً عن القيم أو عن شخصية الفرد أو المنشأة، وتتكون الكثير من هذه

الانطباعات من خلال ما تبثه وسائل الاتصال الجماهيرية (خوالدية وآخرون، 2022).

يُعتبر الرضا الوظيفي مفتاحاً لبناء صورة إيجابية للمنظمة. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل والتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة، مما يعزز سمعتها وجاذبيتها. هذا الارتباط الوثيق بين الرضا الوظيفي والصورة الذهنية يُبرز أهمية الاستثمار في رفاهية الموظفين لتحقيق النجاح المستدام. كما يشير ديفيد آكر إلى أن القيمة الحقيقية لأي علامة تجارية تعتمد على مدى ارتباطها بمشاعر العملاء والموظفين. وهذا يجعل الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً في بناء العلامات التجارية القوية (Aaker, 2009).

5) قلة الغياب

عندما يكون الموظف راضياً عن عمله فإن ذلك يعطي دفعة إيجابية للموظف بالذهاب إلى العمل، وعدم قدرته الاستغناء عن الذهاب إلى العمل، ويجعل بينهم ترابطاً قوياً حيث يشعر الموظف بأنه العمل مكمل له حيث لا يستطيع الا الذهاب والالتزام به والإبداع فيه. على عكس انعدام الرضا الوظيفي لدى الموظف حيث يكون الموظف متثاقلاً من الذهاب إلى العمل، وعدم إنجاز العمل المطلوب بالدقة والإبداع المتطلب، والرغبة بعدم الذهاب إلى العمل علاوة على كثرة المشاكل بين الزملاء والموظفين التي يسببها شعور انعدام الرضا بين الموظفين.

المبحث الثاني

الفاعلية التنظيمية

8.2 تعريف الفاعلية

فالفاعلية تعني تحقق درجة الأهداف المعلنة لأي برنامج أو عمل أو خدمة، تقوم بها المؤسسة أو تقديمها للمستفيدين، فعندما تكون درجة تحقق الأهداف عالية يقال أن الخدمة عالية، وفي حالة تدني تحقيقها يقال أن البرنامج غير فعال، فهي تعني درجة الإنجاز أو أثر المخرجات، وليس من أهداف الجودة قياس الإنجاز، أو المخرجات فقط، إنما تتعداها إلى قياس الأهداف ذاتها بوصفها مدخلات في العملية الإنتاجية، ومن بين وظائف الجودة الحكم على أهداف العملية وتحديد ما إذا كانت هذه الأهداف تتسم بالجودة أم لا، وفق متطلبات المستفيد أو المستهلك (سعيد و آخرون، 2023).

9.2 تعريف الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، وذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمؤسسة، وهذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها (العثماني و محمد، 2017).

تشير الفاعلية التنظيمية إلى الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وتضمن النمو والاستمرار في بيئة العمل، وتقدم خدمات تلاقي رضا العملاء، وتحقق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة كافة لديه (الرميدي وآخرون، 2020).

ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفاعلية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفاعلية التنظيمية، حيث إنه باختلاف المدخل يختلف تباعاً له المفهوم (الفيالات واخرون، 2012).

10.2 مداخل الفاعلية التنظيمية

أولاً: مدخل تحقيق الهدف

تحقيق الهدف هو عملية ديناميكية تتضمن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ووضع خطط عمل مفصلة، وتنفيذ هذه الخطط بشكل منهجي ومستمر، وتقييم التقدم المحرز بشكل دوري. يعتبر تحقيق الهدف عنصراً أساسياً للنمو الشخصي والمهني، حيث يساعد الأفراد على التركيز على ما يرغبون في تحقيقه وتحفيز أنفسهم على بذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافهم (Locke & Latham, 2015).

مدخل تحقيق الهدف يعد عملية جوهرية في الإدارة والتنظيم، حيث يركز على تحديد الأهداف المرجوة سواء للمنظمة أو للأفراد، ومن ثم وضع خطط عمل واضحة لتحقيق هذه الأهداف. يتضمن ذلك متابعة التقدم وتقييمه.

يرتبط هذا المدخل بشكل وثيق بالفاعلية التنظيمية، إذ يعتبر نجاح تحقيق الأهداف مؤشراً رئيسياً على قدرة المنظمة على الوصول إلى غاياتها. عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، ويتوفر للأفراد والفرق الخطط والموارد اللازمة لتحقيقها، فإن ذلك يعزز من مستوى الالتزام والتحفيز، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء والكفاءة، وبالتالي تعزيز الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: مدخل النظم

والنظم هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض بهدف تحقيق هدف معين. هذه العناصر قد تكون مادية أو غير مادية، وتتفاعل وفقاً لقواعد محددة. يمكن تشبيه النظم بآلة معقدة تتكون من أجزاء مختلفة تعمل معاً لإنتاج نتيجة معينة وتتميز النظم بخصائص مثل التكامل، والحدود، والبيئة الخارجية، والتغذية الراجعة (Gharajedaghi, 2011).

العلاقة بين الفاعلية التنظيمية ومدخل النظم تتميز بالترابط والتعقيد حيث يمكن تلخيص هذه العلاقة في أن مدخل النظم يوفر إطاراً مفيداً لفهم وتعزيز الفاعلية التنظيمية.

ينظر مدخل النظم إلى المنظمة ككيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض، وهذا المنظور يساعد على فهم كيفية تأثير التغيرات في جزء واحد من المنظمة على الأجزاء الأخرى. ومن ثم، يمكن للمنظمات الاستفادة من هذا المدخل لتحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

ثالثاً: مدخل القيم المتنافسة

وتعرف القيم المتنافسة بتعبيرها عن الصراعات التي تحدث عندما تتعارض مجموعة من القيم أو المبادئ في سياقات معينة، مثل بيئة العمل أو المجتمع ويظهر هذا المفهوم من خلال التوتر بين قيم متنوعة، مثل الحاجة إلى الابتكار مقارنة بالالتزام بالتقاليد، أو التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

يرى آخرون أن القيم المتنافسة تمثل إطاراً لتقييم الفعالية التنظيمية وفق بعدين أساسيين، هما: (المرونة/التحكم) من جهة (التركيز الخارجي/الداخلي) من جهة أخرى والتي يتم من خلالها تشكيل أربعة

أرباع أو نماذج، وهي: (نموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج الأنظمة المفتوحة، ونموذج الهدف العقلاني، ونموذج العمليات الداخلية).

كما تُعرف القيم المتنافسة بأنها مدخل لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية، والتي تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المدخلات الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة، ويتضمن ثلاثة أبعاد؛ البعد الأول: يتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والتحكم (الاستقرار، النظام، التوقعية) والبعد الثاني: يتناول درجة التركيز الداخلي أو الخارجي، والبعد الثالث: يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية) (جلال وآخرون، 2022).

رابعاً: مدخل العناصر الاستراتيجية

العناصر الاستراتيجية هي المكونات الأساسية التي تشكل جوهر استراتيجية المنظمة، وتتضمن الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والمزايا التنافسية.

تلعب هذه العناصر دوراً مهماً في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها. عندما تكون هذه العناصر مترابطة ومتسقة، فإنها تعزز من الفاعلية التنظيمية بشكل كبير فالرؤيا الواضحة تحدد المسار المستقبلي للمنظمة، بينما تعبر الرسالة عن قيمها الأساسية وتوحد جهود الموظفين.

توفر الأهداف القابلة للقياس معايير واضحة للنجاح، بينما تساهم القيم المشتركة في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وأيضاً تميز المزايا التنافسية المنظمة عن منافسيها، فإن تكامل هذه العناصر الاستراتيجية يساهم في زيادة كفاءة المنظمة ومرونتها وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل.

11.2 أهمية الفاعلية التنظيمية

تُعتبر الفاعلية التنظيمية واحدة من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. المنظمة الفعالة هي التي تستطيع الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحسين أدائها بشكل مستمر، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ترتبط الفاعلية التنظيمية بشكل وثيق بزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء والموظفين، فضلاً عن تعزيز الأرباح. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الفاعلية التنظيمية في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات.

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام/ وهو أن هذه المنظمات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا يجمعنا إطار منظمة واحدة. فالمنظمات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها، في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو والتطور. ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة - أو جمهورها - عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عالٍ من الفعالية، فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل؛ إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه (الفيلات وآخرون، 2012).

يشهد العالم اليوم تطوراً متسارعاً في مختلف المجالات، مما يفرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع هذه التغيرات المتسارعة. إن الفاعلية التنظيمية لم تعد مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة

حتمية لبقاء المنظمات وتنافسيتها. فالتطور التكنولوجي المتسارع، العولمة، التغيرات في تفضيلات العملاء، والتشريعات المتغيرة، كلها عوامل تدفع المنظمات إلى البحث عن طرق جديدة لتحسين أدائها وزيادة مرونتها. إن المنظمات التي تستطيع التكيف مع هذه التغيرات بنجاح هي التي تحقق الفاعلية التنظيمية. فالتطور المستمر يتطلب من المنظمات أن تكون أكثر ابتكاراً، وأن تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتطوير المستمر، وأن تستثمر في موظفيها وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة (اسماعيل و اسماعيل، 2023).

تُعتبر الفاعلية التنظيمية لوزارة النقل والمواصلات عاملاً بالغ الأهمية لدوره في تقديم خدمات نقل آمنة وسلسلة للمواطنين، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. من خلال اعتماد أحدث التقنيات في إدارة النقل، وتحسين البنية التحتية، وتطوير التشريعات، يمكن للوزارة أن تساهم في تقليل الازدحام المروري، وزيادة كفاءة استهلاك الطاقة، وتوفير فرص عمل جديدة كما تلعب الشراكة الفعالة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني دوراً بارزاً في تعزيز الفاعلية التنظيمية للوزارة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تطوير قطاع النقل.

12.2 ابعاد الفاعلية التنظيمية

أولاً: تحديد الرؤيا والأهداف

ويأتي مفهوم الرؤيا والأهداف كما عرفه هنري مينتزينبرج بأنهما حجر الأساس لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة. الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تتطلع المنظمة لتحقيقها، وهي بمثابة البوصلة التي توجه اتجاهها. أما الأهداف فهي الخطوات الملموسة التي يجب اتخاذها للوصول إلى تلك الرؤيا، وهي عبارة عن نقاط تحكم قابلة للقياس والمتابعة. وبالتالي، فإن تحديد الرؤية والأهداف بوضوح وشمولية

يساهم في توجيه جهود المنظمة، وتحفيز موظفيها، وتحسين عملية صنع القرار، وزيادة فرص النجاح (Barbuto Jr, 2016).

تُعد الرؤية والأهداف من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة، حيث تشكلان خارطة الطريق التي توجهها نحو المستقبل. فالرؤية تمثل الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعمل كإلهام يحفز الموظفين ويوفر لهم اتجاهاً واضحاً. أما الأهداف، فهي الخطوات الملموسة التي يجب اتخاذها للوصول إلى تلك الرؤية، وتساعد في قياس مدى تقدم المنظمة وتحقيق أهدافها.

عندما تكون الرؤيا والأهداف واضحة ومشاركة بين جميع أفراد المنظمة، فإنها تُوحد الجهود وتوجهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، كما تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وتقييم الأداء بفعالية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تمتلك رؤية واهدافاً واضحة تحقق أداءً أفضل ونتائج أكثر إيجابية مقارنة بتلك التي تفتقر إليها.

ثانياً: تخطيط الاستراتيجية

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية التي تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة إلى تقويم اتجاه المؤسسة، وتعديله استجابة للتغيرات البيئية (هيبه وآخرون، 2017).

تخطيط الاستراتيجية هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع تنفيذ (السبيعي، 2012).

تخطيط الاستراتيجية تُعتبر بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الطموحة، حيث يلعب دوراً هاماً في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال توفير رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد بشكل فعال.

وعلى صعيد المؤسسة يُساعد تخطيط الاستراتيجية على كشف الفرص والتهديدات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات. علاوة على ذلك، يُعزز تخطيط الاستراتيجية التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يسهم في تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية أكبر.

ثالثاً: تنظيم الموارد

والتنظيم هو "وظيفة من وظائف الإدارة تتطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم استناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا... الخ والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف(وليد و رضا، 2019).

يُعتبر تنظيم الموارد أحد الركائز الأساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث يتضمن توزيع الموارد المتاحة (البشرية، المادية، والمالية) وتخصيصها بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعتمد نجاح هذه العملية على القدرة على تحقيق توازن بين متطلبات المشاريع والعمليات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم التنظيم الفعّال للموارد في تقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية. ومن ثم، توجد علاقة طردية قوية بين كفاءة تنظيم الموارد وفاعلية الأداء المؤسسي.

رابعاً: توجيه العمل

ويمكن تعريف التوجيه كالتالي: "هو تجسيد للعملية التربوية بحيث يجعل الفرد يفهم ذاته بمعنى أن تكون لديه الإمكانية لمعرفة قدراته وميوله وإمكاناته ومشاكله، وأن يتقبل الفرد ذاته ويوجهها أو يقبل توجيهها من الآخرين حسب ما هي عليه، وهذا ما يجعله فرداً متوافقاً ومتراضياً عن ذاته ثم عن محيطه ومجتمعه الذي يعيش فيه(عبد المولى عبد النبی واخرون، 2020).

تُعد عملية توجيه العمل ركيزة أساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث تساعد في تحديد الأهداف بوضوح وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. من خلال توجيه العمل بشكل فعال، يمكن للمؤسسات التأكد من أن جميع الموظفين يعملون نحو الأهداف المشتركة، مما يمنع الازدواجية في الجهود. كما يسهم التوجيه الجيد في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويعزز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة. وبالتالي، توجد علاقة طردية بين جودة توجيه العمل وفاعلية الأداء المؤسسي.

خامساً: تعزيز التواصل

والتواصل مصطلح يُشير إلى كل أنواع النقل المتبادل للمعلومات بين البشر، ومعناه أيضاً هو التقاهم الذي يحصل بين الناس عن طريق الوسائل اللغوية، وغير اللغوية؛ يعني هذا أن التواصل هو أي سلوك يؤدي على تبادل المعلومات بين الأشخاص(فرج، 2022).

ويُعرف كولي التواصل بأنه: " الآلية-الميكانيكيوم-الذي تتواجد بواسطة العلاقات الإنسانية وتتطور وتتضمن جميع رموز الفكر ووسائل إرسالها. إنه يتضمن تعبيرات الوجه، والاتجاهات، والحركات ونبرات الصوت والكلمات، والكتابات والمطبوعات، وسكك الحديد والتلغراف والتلفون وكل ما يميز نحو إتمام اكتشافات الفضاء والزمن(سعيدى واخرون، 2022).

يُعتبر تعزيز التواصل من العوامل الأساسية لضمان الفاعلية التنظيمية، حيث يشكل الأساس المتين لبناء علاقات عمل قوية وفعالة، ويُسهّم تبادل المعلومات والأفكار بوضوح وشفافية بين الأفراد والأقسام المختلفة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. بالإضافة الى ذلك، يعزز التواصل الفعال الثقة والولاء بين الموظفين، ويقوي روح الفريق، مما ينعكس إيجاباً على المناخ العام للعمل ويزيد من مستوى الإبداع والابتكار. وبالتالي، فإن العلاقة طردية بين جودة التواصل وفاعلية الأداء المؤسسي.

سادساً: التقييم والمراقبة

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه(شامخ واخرون، 2016).

والمراقبة هي عملية منهجية لمتابعة سلوك أو ظاهرة أو نظام بشكل مستمر، بهدف جمع البيانات وتحليلها لفهم أعمق لهذا السلوك أو الظاهرة. قد تكون المراقبة مباشرة، حيث يتم رصد السلوك بشكل فعلي، أو غير مباشرة، حيث يتم جمع البيانات من خلال سجلات أو تقارير(الشنطي، 2022).

يلعب التقييم والمراقبة دوراً حيوياً في تعزيز الفاعلية التنظيمية. من خلال إجراء تقييم دوري لأداء الأنظمة والعمليات، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف، واكتشاف الفرص لتحسين الأداء. كما تساهم المراقبة المستمرة في ضمان سير العمل وفق الخطط المحددة، وكشف الانحرافات في وقت مبكر. وبالتالي، فإن التقييم والمراقبة يساعدان في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، وتقليل الهدر، وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التقييم والمراقبة ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة. من خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للمنظمات تحديد مجالات التدريب والتطوير الضرورية للموظفين، مما يرفع من كفاءتهم ومهاراتهم. كما تُساعد المراقبة المستمرة في اكتشاف أفضل الممارسات وتبادلها بين الأقسام المختلفة، مما يعزز التعاون والابتكار. لذا، فإن التقييم والمراقبة يتجاوزان مجرد قياس الأداء الحالي، ويعززان تطوير المؤسسة وتحقيق التميز.

سابعاً: التعلم والتطوير

ويُعرف مفهوم التعلم بأنه مفهوم يتكون من صيغ تعليمية عديدة، وهو نوع من التعلم يحدث خلال مراحل الحياة، وقد تحدث أنشطته في سياق رسمي منظم من قبل مؤسسة تعليمية، أو تعليم غير رسمي يحدث خارج المؤسسة التعليمية، أو يحدث بشكل غير منظم، ويكون عرضياً، وغير مخطط له بهدف تنمية المعرفة والكفايات لدى الأفراد، بقصد التنمية الشخصية والمهنية (Al-Miqdadi & Al-Shehri, 2024).

والتطوير هو عملية منهجية لتحسين أو تغيير شيء ما، سواء كان منتجاً، أو نظاماً، أو حتى فرداً، بهدف زيادة كفاءته أو فاعليته أو تحقيق أهداف محددة. يتضمن التطوير عادةً تحليل الوضع الحالي،

وتحديد نقاط الضعف والقوة، ووضع خطط لتحسين الأداء، وتنفيذ هذه الخطط، وتقييم النتائج(محمد، 2014).

يُشكل التعلم والتطوير ركيزة أساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية المستدامة. في عالم الأعمال المتسارع والتنافسي، لا تستطيع المنظمات البقاء والازدهار إلا من خلال تعزيز قدرات موظفيها بشكل مستمر. يتيح التعلم للأفراد اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، مما يُساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما يُسهم التطوير في تعزيز الابتكار والإبداع، مما يميز المنظمات ويمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. علاوة على ذلك، فإن الاستثمار في التعليم والتطوير يُعزز من شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل معدلات دوران العمالة وزيادة الرضا الوظيفي. كما تتميز المنظمات التي تُعطي الأولوية للتعلم والتطوير بثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعاون والعمل الجماعي. لذا، فإن التعلم والتطوير ليسا مجرد تكلفة إضافية، بل هما استثمار طويل الأجل يُساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

ثامناً: التكيف والتغير

التكيف والتغير هما عمليتان مترابطتان تشكلان جوهر الحياة والتطور فالتكيف هو عملية بيولوجية معقدة يتم من خلالها تطور الكائنات الحية بمرور الزمن لتلائم بيئاتها بشكل أفضل. هذه العملية تدفعها القوى الطبيعية للانتقاء الطبيعي، حيث تتجو الكائنات الحية الأكثر تكيفاً وتنتقل صفاتها الوراثية إلى الأجيال القادمة(Darwin, 2016).

اما التغير فهو عملية تحول من حالة إلى أخرى، سواء كانت هذه الحالة مادية او معنوية، فردية أو جماعية ويشمل التغير مجموعة واسعة من الظواهر، بدءاً من التغيرات البسيطة في الروتين اليومي

وصولاً إلى التحولات الجذرية في المجتمعات والأنظمة. ويمكن تعريفه أيضاً على أنه أي تعديل أو تحول يحدث في شيء ما مع مرور الوقت (محمد، 2014).

يُعد التكيف والتغير من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. يشهد العالم تحولات مستمرة على مختلف الأصعدة، مما يفرض على المنظمات ضرورة التكيف السريع مع هذه التغيرات.

المنظمات التي تتمتع بمرونة عالية وقدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة هي التي تستطيع الاستمرار والتنافس بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التغير المستمر المحرك الرئيسي للابتكار والتحسين، مما يضمن استدامة النمو وتحقيق الأهداف المرجوة.

لا يمكن للمنظمة أن تزدهر وتحقق أهدافها دون قدرتها على التكيف والتغير، حيث يطلب العالم التجاري من المنظمات اليوم أن تكون مرنة وقادرة على مواكبة التطورات السريعة، وأن التمسك بالعادات القديمة والروتين التقليدي يعيق النمو ويقلل من القدرة التنافسية. لذلك يُعتبر تبني ثقافة التغير والابتكار هو السبيل الأمثل لتحقيق النجاح ورضا العملاء.

13.2 العوامل التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية

أولاً: أنماط القيادة

النمط القيادي: وهو مجموعة من الأساليب التي يتبعها القائد في المؤسسة بهدف توجيه المرؤوسين بحسب الطريقة التي يراها مناسبة، أو هو مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تغلب على القائد تميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف (سني، 2016).

أنماط القيادة تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في بيئة العمل وتؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وفعاليتها. فالقائد بوصفه شخصية مؤثرة، يُساهم بشكل كبير في توجيه وتشكيل سلوكيات الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأثير في الآخرين عبر عملية الاتصال والتي تعتبر عملية تفاعلية اجتماعية لا يمكن أن تتم في فراغ، بل تتطلب تواجد مجموعة من العناصر والتي من أبرزها العنصر البشري والذي بدوره يعتبر الحلقة الأبرز والأهم في العملية الإدارية مما جعل هذه العملية تكتسي أهمية بالغة.

وبالعودة إلى التناول السوسيولوجي لموضوع القيادة عموماً وأنماطها خصوصاً نجد أن الموضوع قد تناولته عدة نظريات، بدءاً بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي نادى بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل، وتوفير الحوافز والمكافآت المادية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيلتون مايو، والتي نادت بعكس ذلك حيث وجهت اهتمامها إلى العنصر البشري، واعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، وأكدت من جهة أخرى أهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية داخل بيئة العمل، وعلى نفس منوال نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ونظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو تناولت أيضاً نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزييه موضوع القيادة وأنواعها، وما تحويه من دراسة سلوكيات وتفاعلات وصراعات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء بقيادة مركزية أو لامركزية، فهذه النظرية وعبر مسلماتها ومبادئها الثلاثة مبدأ السلطة ومبدأ الشك ومبدأ النسق المفتوح تطرقت كلها إلى القيادة وأنماطها وانعكاسهما على الاتصال التنظيمي (بوخملة و عفاف, 2023).

إن اختيار نمط القيادة المناسب هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث يجب على القادة أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع الظروف المتغيرة، وأن يختاروا النمط الذي يتناسب مع احتياجات المنظمة والموظفين.

ثانياً: دور القيادة التشاركية

والقيادة التشاركية كما عرفها القيسي بأنها: " دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تسير له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات "(بقادر واخرون، 2022).

تُعتبر مشاركة القادة لأتباعهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف من العمليات المرغوب فيها من قبلهم، خاصة على مستوى تلك المنظمات التي تهتم بالاحتياجات الفردية للأتباع. وفي ظل هذه المشاركة يدرس القائد سلوك موظفيه وتصرفاتهم ويعالج المشاكل التي قد تواجههم، من أجل خلق بيئة عمل مناسبة لاحتياجاتهم بما تتكيف مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالمقابل يتولد لدى الموظف شعور الانتماء الوظيفي وهذا ما يجعله ينتهج سلوكيات إضافية تساهم في تحسين أداء المؤسسة(كلاع واخرون، 2024).

تؤثر القيادة التشاركية في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالرضا والالتزام تجاه الأهداف التنظيمية كما تعزز هذه القيادة

الابتكار، حيث تتيح للموظفين فرصة تقديم أفكارهم وآرائهم، مما يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تؤدي المشاركة الفعالة إلى تحسين رضا الموظفين، إذ يشعرون بتقدير مساهماتهم، مما يوفر بيئة عمل إيجابية كما تُسهم القيادة التشاركية في بناء ثقافة التعاون بين الفرق، مما يحسن التواصل وتبادل المعرفة داخل المنظمة بفضل هذه الديناميكيات، يمكن تحقيق نتائج أفضل وزيادة الفاعلية التنظيمية.

ثالثاً: دوافع الموظف

والدافع هو متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، عن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان لديه دافع للعمل أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء العمل (بن صالح بن سعد الطويل و حمد، 2016).

يُعتبر تحفيز الموظف عاملاً حاسماً يؤثر على الفاعلية التنظيمية، حيث إن الموظفين المتحمسين يميلون إلى تحقيق متطلبات وظائفهم، مما يسهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة. وقد أكدت دراسات القيادة في ميشيغان على أهمية الدافع الجوهري، حيث يُعتبر الأداء الجيد للأفراد الذين يمتلكون دوافع داخلية من المشغلين والمؤثرين للفاعلية التنظيمية.

رابعاً: ديناميكيات المجموعة

ومفهوم ديناميكيات المجموعة كما عرفها كورت لوين: " هي عبارة عن دراسة التفاعلات والعلاقات وأنماط السلوك التي تحدث داخل مجموعة من الأفراد. تشمل هذه الديناميكيات طريقة تواصل الأفراد وتأثيرهم على بعضهم البعض وكيف تتطور هذه التفاعلات بمرور الوقت. ويمكن تشبيه ديناميكيات

المجموعة بنظام بيئي صغير، حيث يتأثر كل فرد بالتفاعلات التي تحدث داخل المجموعة، كما يؤثر بدوره على الآخرين (Ramage et al., 2009).

وتعتبر ديناميكيات المجموعة القوة الدافعة وراء أي منظمة، فهي تشكل العمود الفقري للتفاعلات والأنماط السلوكية التي تحدث بين أفراد المجموعة فعندما تكون ديناميكيات المجموعة إيجابية وتتميز بالتعاون والتواصل الفعال واحترام الرأي الآخر، فإن ذلك يساهم في زيادة الإنتاجية والإبداع وحل المشكلات بفعالية.

وعلى العكس من ذلك، فإن الديناميكيات السلبية التي تتسم بالصراع والتنافس والصراعات الشخصية تؤدي إلى تراجع الأداء، وتدهور المناخ العام في العمل وبالتالي، فإن فهم ديناميكيات المجموعة وإدارتها بشكل فعال يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث

التفكير التصميمي

14.2 تعريف التفكير

التفكير هو عملية معقدة تتضمن معالجة المعلومات، وتكوين الأفكار، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات ويشمل ذلك مجموعة من العمليات المعرفية مثل التحليل، والتقييم، والتخيل، والاستدلال. وعليه يتبين أن التفكير هو النشاط الذهني الذي نستخدمه لفهم العالم من حولنا والتفاعل معه (Lieberman, 2015).

15.2 تعريف التفكير التصميمي

وهو منهج للحل العملي والإبداعي، لمشاكل أو قضايا يُراد لها أن تحقق نتائج مستقبلية أفضل. فهو شكل من أشكال التطوير المبني على الحل، أو الذي يركز على الحل، تفكير يبدأ بالهدف، أو بما يُراد تحقيقه، بدلاً من البدء بمشكلة معينة. وبأخذ الحاضر والمستقبل في الاعتبار، وهو يختلف عن المنهج العلمي الذي يبدأ بتحديد متغيرات المشكلة كلها لتحديد الحل (الشريف، 2020).

يُعد التفكير التصميمي عملية معرفية، وأسلوباً فكرياً ومدخلاً لحل المشكلات المعقدة ويسمى أيضاً بالتصميم المتمحور حول الإنسان، كونه مدخلاً إبداعياً لحل المشكلات، وهو عملية تبدأ بالفئة المراد التصميم لها وتنتهي بحلول جديدة مفصلة لحاجاتهم، ويتمركز التصميم المتمحور في الإنسان على بناء التعاطف العميق بين المستخدم الأساس ل(تعددية الأفكار، بناء نماذج أولية، مشاركة ما تم تصميمه مع الفئة المنتقاة وأخيراً نشر الحلول المبتكرة مع العالم) (عطيه و إبراهيم، 2021).

التفكير التصميمي هو نهج متكامل في صميم عملية التصميم، ويعتمد على قدراتنا على التعرف على الأنماط، وبناء الأفكار التي لها معنى عاطفي، بالإضافة إلى كونها وظيفة، والتعبير عن أنفسنا في

وسائل الإعلام بخلاف الكلمات أو الرموز. وهو مجموعة من نظريات الإبداع الناشئة لحل المشكلات التجارية والاجتماعية، وتدعو إلى اعتبار البشر جوهر التفكير والتصميم. بالإضافة إلى أن التفكير التصميمي هو استخدام المنهجيات التي تميز المصممين لابتكار أفكار وبدائل وخيارات جديدة؛ بحيث تساعد على النمو والتطور الذي يلبي رغبات أصحاب المصلحة(الحركان و النويصر، 2023).

وعرفه بيرري و بيكمان: "بأنه عملية توظيف الأدوات والممارسات من أجل ابتكار منتجات وحلول عملية وإبداعية جديدة لحل المشكلات، وتلبي حاجات المجتمع ورغباته؛ ليصبح لدينا قدرة على الابتكار في التصميم"(منشد و جواد، 2022).

والتعريف الإجرائي للتفكير التصميمي هي مجموعة من العمليات العقلية، التي تتضمن خمس مهارات، وهي: (التعاطف، التحديد، توليد الأفكار، النمذجة، الاختبار) والتي يمارسها طلبة المرحلة الرابعة/أقسام الرياضيات في كليات التربية للتفكير بطرائق إبداعية عند حل المشكلات الرياضية ، وتقاس بالدرجة التي سيحصلون عليها من خلال الإجابة عن فقرات اختبار مهارات التفكير التصميمي المعد لغرض هذا البحث.(جواد و منشد، 2023).

16.2 مراحل التفكير التصميمي

قدم هربرت، في كتابه الصادر عام 1969 بعنوان " العلوم الاصطناعية " ، والحائز على جائزة نوبل، أحد أوائل النماذج الرسمية لعملية التفكير التصميمي. يتكون نموذجه من سبع مراحل رئيسية، تحتوي كل منها على أنشطة ومراحل فرعية، وقد كان له تأثير كبير على تطوير العديد من نماذج التفكير التصميمي الشائعة اليوم.

وكما ذكرت مدرسة ستانفورد للتصميم " توجد العديد من الإصدارات لعمليات التفكير التصميمي المستخدمة في القرن الحادي والعشرين، ورغم اختلاف عدد المراحل فيها بين ثلاثة إلى سبعة، فإن جميعها تستند إلى المبادئ الأساسية التي وضعها نموذج سيمون في عام 1969. في هذا المقال، سنركز على نموذج التفكير التصميمي الذي يتألف من خمس مراحل، والذي اقترحه معهد هاسو بلاتنر للتصميم في جامعة ستانفورد". (السليمان وآخرون، 2023).

أولاً: التعاطف

تعاطف القوم يعني عطف بعضهم على بعض، والتعاطف ظاهرة نفسية تقوم على مشاركة الآخرين فيما يشعرون، وله صورة ابتدائية وهي التعاطف الجسدي الذي يقوم على انتقال الحركات والأفعال من شخص إلى آخر بالتقليد العفوي أو العدوي، كالمشاركة في الضحك والسعال، والمجاورة في السير، وله أيضاً صورة نفسية مصحوبة بالوعي، كاشتراك شخصين أو عدة أشخاص، في حالات نفسية متماثلة كالخوف، أو السرور، أو الغضب، أو الحزن، وقد يطلق التعاطف على المشاركة بين شخصين ليس بينهما اتصال مادي مباشر، أو على تجاذب شخصين ليس بينهما معرفة سابقة، ومعنى التعاطف شعور الشخص بما يشعر به الآخر، فالتعاطف إذاً هو الاشتراك في الميول والعواطف، والاتحاد في الأفكار والمنازع (عبد الحكيم سيد مصطفى، 2020).

تتمثل المرحلة الأولى من عملية التفكير التصميمي في اكتساب فهم تعاطفي للمشكلة التي تسعى إلى حلها. يتضمن ذلك استشارة الخبراء لجمع معلومات دقيقة حول القضية، إلى جانب مراقبة وتفاعل مع الأشخاص لفهم تجاربهم ودوافعهم. كما يتعين الانغماس في البيئة الفيزيائية للحصول على فهم أعمق

للقضايا المعنية. يُعتبر التعاطف عنصراً أساسياً في عمليات التصميم المتمحورة حول الإنسان، حيث يتيح لمفكري التصميم رؤية شاملة لاحتياجات المستخدمين بعيداً عن افتراضاتهم الشخصية.

في هذه المرحلة، يتم جمع كمية كبيرة من المعلومات ضمن قيود الوقت المتاحة، بهدف تطوير أفضل فهم ممكن للمستخدمين واحتياجاتهم، فضلاً عن المشاكل التي تعيق تطوير المنتج المعني.

ثانياً: تحديد المشكلة

تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى والأساسية في عملية حل المشكلات، وهي عبارة عن تحويل الملاحظة الأولية لوجود حالة غير مرغوب فيها إلى بيان واضح ومحدد عن طبيعة هذه المشكلة وأسبابها. بمعنى آخر، هو عملية تشخيص دقيق للوضع الحالي وتحديد الفجوة بين الواقع المرغوب والواقع الحالي (Edwards, 2008).

خلال مرحلة تحديد المشكلة، سنقوم بتحليل المعلومات التي جمعناها في مرحلة التعاطف. في هذه المرحلة، سنعمل على تنظيم الملاحظات لتحديد المشكلات الأساسية التي اكتشفها الباحث وفريقه، مع التركيز على تحديد المشكلة بأسلوب يركز على العنصر البشري.

تحديد المشكلة يُعتبر جوهر عملية التفكير التصميمي، فهو يمثل اللحظة المهمة التي ننتقل فيها من فهم المشكلة إلى صياغتها بدقة. ويمكن القول إنها عملية تحليلية عميقة الهدف منها هو الكشف عن جذور المشكلة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة هذه المشكلة.

ثالثاً: توليد الأفكار

توليد الأفكار هو عملية إبداعية تهدف إلى إنتاج مجموعة من الحلول أو المفاهيم الجديدة لمشكلة معينة. وتتضمن هذه العملية استخدام تقنيات مختلفة مثل العصف الذهني، والتفكير الإبداعي، والتعاون بين

الأفراد، مما يساعد على تحفيز التفكير الجانبي واستكشاف أفكار متنوعة. وتتطلب عملية توليد الأفكار بيئة مفتوحة تمكن الفرد من التعبير عن أفكاره بحرية، مما يساهم في تطوير حلول مبتكرة (Ghaffarianhoseini et al., 2020).

رابعاً: بناء النموذج الأولي

هي مرحلة يتم من خلالها تحويل الأفكار المجردة إلى نماذج ملموسة يمكن تقييمها وتطويرها (السليمان واخرون، 2023).

خامساً: الاختبار

الاختبار هو عملية منهجية لقياس شيء ما، أو تقييمه سواء كان ذلك معرفة فرد ما، أو أداء نظام معين، أو جودة منتج. يتضمن الاختبار عادة مجموعة من الأسئلة أو المهام التي يتم تصميمها لقياس متغيرات محددة ويمكن أن يكون الاختبار كتابياً أو شفوياً أو عملياً (ربيع، 2010).

يُمثل الاختبار ركيزة أساسية في منهجية التفكير التصميمي، حيث يشكل حلقة وصل بين مختلف مراحله. فبعد صياغة المشكلة وتوليد الأفكار وبناء النماذج الأولية، يأتي دور الاختبار لتقييم مدى فعالية هذه الحلول وتأثيرها على المستخدم النهائي. إذ يسمح لنا بالتأكد من صحة الفرضيات، وفهم المستخدم بشكل أعمق، وتحسين التصميم بشكل مستمر، وضمان ملائمة التصميم.

17.2 أبعاد التفكير التصميمي

أولاً: التحليل

التحليل هو عملية تقسيم موضوع أو مادة معقدة إلى أجزاء صغيرة بهدف الحصول على فهم أفضل لهذا الموضوع، أو المادة. يُعتبر التحليل تقنية قديمة تم تطبيقها في مجالات مثل الرياضيات والمنطق، وقد تم

تطويره كمفهوم رسمي في العصور الحديثة ويمكن تصنيف التحليل إلى عدة أنواع منها: التحليل النوعي، والتحليل الكمي، وتحليل الأعمال، والتحليل في علم الحاسب (Yong et al., 2013).

التحليل كبعد من أبعاد التفكير التصميمي يُعتبر مرحلة مهمة يتم من خلالها مراجعة المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتدقيقها، وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق فهم أعمق للمشكلة من خلال تحديد الأنماط والرؤى الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى عملية التفكير التصميمي.

يعتمد التحليل على تنظيم البيانات وترتيبها وفهم احتياجات البيانات التي تم تحليلها، مما يساعد في الكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات، ومن خلال هذه العملية يتم صياغة البيان العام للمشكلة أو التحدي الذي يتوجب حل أو الفكرة المراد تطبيقها، ولا يعد التحليل مجرد خطوة بل هو أداة أساسية لتعزيز الابتكار والتفكير بشكل إبداعي، حيث يُظهر الفرص المحتملة ويضمن أن الحلول المطروحة والنظريات المتاحة تستند إلى احتياجات المستخدمين وتطلعاتهم.

ثانياً: التوجيه

التوجيه هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ومشاكله، وأن يستغل إمكانياته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميول، وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهداف تتفق مع هذه الإمكانيات نتيجة فهمه لنفسه ولبئته، ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً علمية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه، ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن من النمو والتكامل في شخصيته (سابو وآخرون، 2022).

والبُعد الثاني للتفكير التصميمي هو التوجيه والذي يتم من خلاله تحويل الرؤى المستخلصة من التحليل إلى إرشادات عملية وخطط واضحة لتطوير الحلول. وفي هذه المرحلة، يضع الفريق خارطة طريق أو

إطاراً للعمل، بدوره يسهم في توجيه الإبداع في التفكير والتركيز على المشكلة الأساسية والاحتياج المرجو من التحليل نفسه. والتوجيه يضمن أن عملية التصور وبناء النماذج الأولية تتم بشكل منسجم مع الأهداف المحددة، حيث إن هذه الخطوة أساسية لضمان أن جميع الجهود تساهم في الوصول إلى حلول فعالة وعملية.

ثالثاً: التصور

التصور هو مهارة من المهارات النفسية المهمة التي تستخدم لتحسين الأداء عن طريق تصور المهارة معرفياً، وتصحيح الأخطاء عن طريق التصور الصحيح للمهارة المطلوب تعلمها، ويعرف بأنه أحد العمليات التي تهدف للتوصل إلى نتيجة ما، ويعد انعكاساً للظواهر والأشياء التي سبق للفرد إدراكها جراء خبراته السابقة، ويعد التصور عملية معقدة لأنه يشترك فيه الإحساس البصري والسمعي والحركي، وبعض الأحاسيس الأخرى، كما أنه يستدعي تصوراً لبعض الحركات التي تكون مخزونة في الذاكرة من خبرات سابقة لدى الفرد (غازي و محمود، 2022).

بعد الفهم العميق للاحتياجات وصياغة المشكلة، يبدأ الشخص أو الفريق بابتكار مجموعة متنوعة من الحلول الممكنة دون قيود أو حكم مسبق عليها. والهدف من هذه المرحلة هو التفكير بشكل إبداعي وابتكار حلول جديدة ومبتكرة وغير تقليدية، بحيث يتم تشجيع جميع الأفكار، بغض النظر عن مدى غرابتها أو بساطتها، حيث إن هذه الأفكار قد تكون من الأفكار التي ممكن أن تشكل الأساس لحلول إبداعية قابلة للتنفيذ لاحقاً.

التصور يعد خطوة محورية في التفكير التصميمي؛ لأنه يفتح المجال للابتكار والتنوع في الحلول، مما يسمح بتوسيع نطاق الخيارات قبل الانتقال إلى اختبار النماذج الأولية (Brown & Katz, 2011).

رابعاً: التجميع

والتجميع هو تسليط الضوء على عملية جمع أجزاء الشيء باعتباره مستقلاً ومتكاملاً إلى حد ما. ويكون التجميع أساساً من إنشاء روابط بين العناصر "القديمة" والعناصر "الجديدة" المضافة (Kalynych et al., 2014).

نستطيع القول إن التجميع هو المرحلة التي يتم فيها دمج المعلومات والرؤى التي تم جمعها خلال المراحل السابقة، مثل البحث والتحليل، لتحويلها إلى فهم أكثر شمولاً للمشكلة المطروحة.

وفي هذه المرحلة يقوم الشخص أو الفريق بربط الأفكار المتناثرة واكتشاف العلاقة بينها لتشكيل حلول واضحة ورؤى يمكن الاعتماد عليها، بحيث يكون الهدف الرئيسي من عملية التجميع توفير رؤية موحدة وشاملة تساعد على التقدم والانجاز نحو الحلول المبتكرة، حيث يتم التركيز على استخراج الأفكار والدمج بينها وتصنيفها وتحديد الأولويات. وتبلغ أهمية هذه المرحلة بسبب أنها تتيح إعادة تشكيل المعرفة بطرق جديدة، وتساعد على الابتكار من خلال ربط الأفكار القديمة والأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى فهم أعمق للتصور، بحيث إنه يكون حلقة وصل بين التحليل والتصور لأنه يهيئ الشخص أو الفريق لاستخدام الأفكار المجتمعة في ابتكار الحلول والنماذج، واستخراج نتائج جاهزة تصفية الأفكار غير المرغوبة.

خامساً: التجريب

والتجريب هو الثورة على الوعي الجمالي الموجود في فترة معينة لتلمس خطاباً جمالياً جديداً يخرق الثابت وآفاق التوقع المعتادة. فهو بذلك ابتكار طرائق وأساليب جديدة في أنماط التعبير الفني المختلفة، فالفن التجريبي يخترق في مساره التيارات الفنية السائدة، وهذا ما يراه صلاح فضل، في أن التجريب هو

اختراق وتجاوز، فالمجرب هو من كسر القواعد المعروفة وحاول التمرد على كل القيود وهذا بالإتيان بكل ما هو جديد(زكور و ربيع، 2021).

نلاحظ أن كلمة تجريب في اللغة مشتقة من الفعل جَرَّب، وقد تركزت دلالتها عند ابن منظور على بعض المعاني المهمة، وهي: التجربة، الاختبار، والمعرفة، ذلك أن التجربة قائمة على اختبار الأشياء، وممارسة بعض الأمور والدربة عليها، لبلوغ المراد من الحقائق المعرفية، وإذا كان كل من النابغة والأعشى قد ربطا التجربة بالكائن البشري، فإننا في هذا المقام سنلحقها بمجال الأدب ونصوصه الإبداعية من شعر ونثر (زغدود و صورية، 2022).

يُعتبر التجريب أحد الأبعاد المهمة في التفكير التصميمي، ويُركز على تحويل الأفكار إلى نماذج أولية يمكن اختبارها وتجربتها. في هذه المرحلة، يتم تحويل المفاهيم النظرية إلى نماذج ملموسة تُجرب في بيئة واقعية أو مشابهة للواقع، بهدف تقييم مدى فعاليتها وملاءمتها في حل المشكلة المطروحة. يتيح التجريب فرصة للتعلم من الأخطاء مبكراً، ويساهم في تحسين الحلول بسرعة من خلال الحصول على التغذية الراجعة، كما يُعزز التجريب منهجاً تكرارياً يعتمد على تعديل النماذج باستمرار بناءً على نتائج الاختبارات وتفاعل المستخدمين الفعليين.

سادساً: التقييم

التقييم هو عملية تهدف إلى تحديد قيمة الشيء أو مستوى الأداء من خلال جمع المعلومات وتحليلها. يُعرف التقييم بأنه "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تم إطلاقها ويعتبر التقييم أداة مهمة في مجالات متعددة، مثل التعليم وإدارة الأعمال، حيث يساعد

في قياس فعالية البرامج والأداء الفردي، مما يساهم في تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة (قزوي، 2019).

والهدف من التقييم في التفكير التصميمي هو قياس فعالية الحلول المطروحة، ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين حيث يتم في هذه المرحلة جمع التغذية الراجعة من المستخدمين النهائيين والمفكرين الذين يقومون بطرح الأفكار والمستفيدين المحتملين حول النماذج الأولية أو الحلول المتقدمة. من خلال التقييم، يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف في الحلول وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل، حيث تكون هذه العملية التي تتيح للفريق التحقق من أن الحل يحقق الأهداف المرجوة، ويعزز منهجية التطوير المستمر لضمان أفضل النتائج قبل الوصول إلى الحل النهائي والتقييم يشجع على التعلم والتعديل المستمر بناءً على التجربة الواقعية.

سابعاً: التطبيق

التطبيق هو تحويل الحلول المبتكرة إلى واقع ملموس وإنه النتيجة النهائية لعملية تصميمية شاملة بدأت بفهم عميق لمشكلة ما وتطورت لتقديم حلول مبتكرة لها (بكه، 2024).

في التفكير التصميمي، يُعتبر التطبيق خطوة محورية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى حلول عملية تلبي احتياجات المستخدمين. بعد مرحلة فهم المشكلة وتوليد الأفكار، تأتي مرحلة التطبيق لخلق منتجات أو خدمات حقيقية، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى حلول فعلية للمشكلات المحددة. تركز هذه المرحلة على تجسيد الأفكار بطريقة تفاعلية وعملية، مما يسمح باختبار المفاهيم مباشرة مع المستخدمين. الهدف هو تقييم فعالية التصميم والاستجابة لتطلعات المستخدم من خلال إجراء تحارب وتعديلات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة.

يُعد التطبيق في التفكير التصميمي عملية ديناميكية تُسهم في تحسين التجربة مع مرور الوقت. يعتمد على تصميم تجارب قابلة للتطوير والتحديث المستمر لتحقيق أهداف المشروع بما يتماشى مع احتياجات المستخدم المتغيرة، لضمان أن يكون الحل النهائي ليس فقط وظيفياً، بل أيضاً ممتعاً وجذاباً.

ثامناً: التحسين

التحسين هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز جودة الحلول المطروحة من خلال التكرار والتعديل بناءً على التغذية الراجعة من المستخدمين. بعد تطوير النماذج الأولية واختبارها، يتم جمع المعلومات حول كيفية تفاعل المستخدمين مع هذه الحلول، مما يساعد الفرق على فهم نقاط القوة والضعف في التصميم (IDEO, 2018).

يتضمن التحسين إعادة تقييم الأفكار وتعديلها لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل، مما يضمن أن الحلول ليست فقط فعالة ولكن أيضاً ملائمة وجذابة. هذه العملية تعزز الابتكار وتساعد على تحقيق نتائج أفضل من خلال التركيز المستمرة على تجربة المستخدم.

تبدأ هذه المرحلة عادةً بعد إطلاق النسخة الأولية للمنتج أو الخدمة، حيث يُراقب تفاعل المستخدمين معها لفهم تجربتهم وتحديد أي صعوبات أو مجالات تحتاج إلى تحسين. خلال هذه العملية، تُجمع ملاحظات المستخدمين وتُحلل البيانات لتحديد الجوانب القابلة للتحسين أو التطوير. يمكن أن تشمل التعديلات تغييرات بسيطة في التصميم أو الوظائف، أو حتى إعادة النظر في جوانب أساسية إذا كانت هناك حاجة لتغييرات أكبر. الهدف من التحسين هو الوصول إلى حل يلبي احتياجات المستخدمين الحالية، مع القدرة على التكيف مع احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

تعتبر هذه العملية ضرورية لضمان استمرارية الحلول في كونها عملية وذات قيمة على المدى الطويل. تساعد هذه الاستجابة السريعة والديناميكية في إبقاء المنتج جذاباً وذو تأثير، مما يزيد من فرص نجاحه في السوق ورضا المستخدمين.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

18.2 الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وأهدافها، وقد

تنوعت ما بين دراسات أجريت في البيئة العربية والبيئة الأجنبية، وقد تم عرضها وتلخيصها على النحو

التالي:

جدول (2): الدراسات السابقة

#	عنوان الرسالة	الباحث	هدف الرسالة	المنهج العلمي	الأداة المستخدمة	أهم النتائج	أهم التوصيات	الفجوة البحثية
الدراسات باللغة العربية								
1	أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية (دراسة ميدانية على موظفي وكالة بلديات المحافظات في أمانة محافظة جدة)	(اليزيدي، 2023)	إيضاح أثر الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، كفاءة الاتصالات، الابداع، التكيف) على الفاعلية التنظيمية من حيث (تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، جودة المخرجات) في وكالة بلديات محافظة جدة.	المنهج الوصفي التحليلي	توزيع (133) استبانة على موظفي وكالة بلديات محافظة جدة.	يتم تطبيق الفاعلية التنظيمية بدرجة كبيرة جدا في البلديات قيد الدراسة، ووجود أثر إيجابي لأبعاد الصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية.	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على بيئة عمل إبداعية للعاملين في بلديات محافظة جدة.	فجوة معرفية، البحث في العلاقة بين الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.
2	الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	(الباشا وابراهيم، 2022)	اختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي	المنهج الوصفي الكمي	استبانة طبقت على عينة ميسرة بلغ عددهم (175) من الموظفين	وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وتمكين	ضرورة أن تولي وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بولاية شمال	فجوة مكانية، معظم الأبحاث ركزت على القطاع الخاص أو

	بال تطبيق على وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية – بولاية شمال كردفان.		والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية.	في الوزارة.	العاملين، وعلاقة ايجابية وقوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.	كردفان اهتماماً باعتماد نهج حل المشكلات المتعلقة بالعمل من خلال العمل الجماعي، مما يسهم في تعزيز الالتزام المستدام.	القطاعات الربحية، مما يجعل البحث في القطاع الحكومي ذا أهمية خاصة لسد هذه الفجوة.
3	أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية	(الضلاعين و اللافي، 2020)	التعرف على أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة والدور المعدل للمناعة التنظيمية في تحسين ذلك الأثر.	المنهج الوصفي التحليلي	تم توزيع الاستبانة على العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، بواقع (302) موظف.	تقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والن تطوير للولصول إلى ابتكارات في الخدمات التعليمية.	فجوة معرفية، حول متغيرات الفاعلية المنظمة والمناعة التنظيمية.
4	الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" في الجزائر.	(دلال وخيرة، 2019)	التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر".	المنهج الوصفي	الاعتماد على الملاحظة من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة و توزيع استبانة على (323) عامل في المؤسسة بكافة فروعها.	ضرورة توفير برامج تدريبية للعامل لزيادة انتمائهم الوظيفي للمؤسسة.	فجوة مكانية، تم تطبيق الدراسة على مؤسسة جزائرية في منطقة محدودة.
5	أثر إدارة تصميم العمليات على اتخاذ القرارات من	(عودة، 2018)	التعرف على أثر إدارة تصميم العمليات (الإبداع	المنهج الوصفي التحليلي.	تم توزيع (156) استبانة على المدراء	تعزيز وتطوير الإبداع داخل المنظمات وفق	فجوة مكانية تناولت العديد من الدراسات السابقة

خلال التفكير التصميمي (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة).	والميزة التنافسية) على اتخاذ القرارات بوجود التفكير التصميمي كمتغير وسيط بأبعاده (استدامة المشاريع، دراسة الجدوى، ورغبة المستفيد) في المنظمات الأهلية في قطاع غزة في فلسطين.	والعاملين في (78) منظمة أهلية محلية عاملة في قطاع غزة.	التصميمي في المنظمات قيد الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التفكير التصميمي تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).	إطار متكامل يتميز بالدقة العلمية والمنهجية.	متغيرات الدراسة في الدول الأوروبية، واستهدفت تلك الدراسة منطقة قطاع غزة في فلسطين.
---	--	--	---	---	--

الدراسات الأجنبية

#	عنوان الرسالة	الباحث	هدف الرسالة	المنهج العلمي	الأداة المستخدمة	اهم النتائج	اهم التوصيات	الفجوة البحثية
6	Examining the Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Innovative Work Behavior on Organizational Effectiveness : A Structural Equation Model	(Almagro et al., 2024)	البحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الابتكاري، والفاعلية التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي جنوب الفلبين.	المنهج الكمي	توزيع الاستبانة على (400) موظف باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.	وجود مستوى ممارسة مرتفع لمتغيرات الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود علاقة قوية ومهمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الابتكاري والفاعلية التنظيمية.	تعزيز المواقف الإيجابية للموظفين، والالتزام، وثقافة الابتكار لتحسين الفاعلية التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي.	فجوة تطبيقية في الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي.

7	Leading with Vision: The Mediating Role of Organization alSupport in Nurse Interns' Creativity and Organization alEffectiveness	saleh et) (al., 2024	فحص تأثير القيادة الملهمه على إبداع متدربي التمريض والفاعلية التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، في مستشفيات جامعة المنصورة في مصر.	المنهج الوصفي الارتباطي	اعتمدت الدراسة على الاستبانة	يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الملهمه من جهة، وإبداع متدربي التمريض والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى، يؤثر إبداع متدربي التمريض بشكل كبير على الفاعلية التنظيمية	تعزيز بيئة داعمة واعتماد القيادة الملهمه لتحفيز إبداع متدربي التمريض، مما يسهم في تحسين الأداء والعمليات داخل المؤسسات الصحية.	فجوة معرفية، من خلال توضيح تأثير القيادة الملهمه على متغيرات متعددة مثل الإبداع والفاعلية التنظيمية لدى متدربي التمريض.
8	The mediating role of teacher efficacy and job satisfaction in the relationship between teacher identity and school organizational effectiveness	Kim,) (2023	استكشاف الدور الوسيط لكل من كفاءة المعلم ورضاه الوظيفي في تأثير هوية المعلم على الفاعلية التنظيمية للمدرسة في كوريا الجنوبية.	المنهج البحثي الكمي	استبانة تم توزيعها على 532 معلماً في المدارس الابتدائية والثانوية في مدن دايجون ودايجو وجيونغبوك وجيونغان وأولسان.	هوية المعلم كان لها تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية للمدرسة، وأن كفاءة المعلم ورضاه الوظيفي يتوسطان العلاقة بين هوية المعلم والفاعلية التنظيمية.	تنفيذ سياسات تهدف إلى دعم المعلمين في تشكيل والحفاظ على هوية واضحة وقوية في عملهم، ودمجها ضمن استراتيجيات التعليم المستدامة لتحسين الفاعلية التنظيمية للمدرسة.	فجوة معرفية، لفهم تأثير هوية المعلم وكفاءته ورضاه الوظيفي على تحسين الفاعلية التنظيمية في المدارس.
9	Transformati	(Habicheret	استكشاف دور	البحث	المقابلات شبه	التفكير	ينبغي على	فجوة تطبيقية،

on and Design Thinking: perspectives on sustainable change, company resilience and democratic leadership in SMEs	al., 2021)	التفكير التصميمي على تعزيز الاستدامة والمرونة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على القيادة الديمقراطية، في إيطاليا والنمسا وألمانيا.	النوعي (المنهج الاستكشافي) .	المنظمة تم اختيار العينة بطريقة كرة الثلج، من مخصصين في مجال التفكير التصميمي.	التصميمي يعتبر أداة فعالة لدفع التحولات في مجالات متعددة مثل التحولات الرقمية والابتكارية في بيئة الأعمال والقيادة.	الشركات تعزيز صفات الانفتاح والاستعداد لتجربة أساليب جديدة كجزء من استراتيجيات تطويرها المؤسسي.	هناك نقص في الدراسات التي تُظهر كيفية تنفيذ التفكير التصميمي بشكل فعال لتعزيز الاستدامة المؤسسية والاجتماعية.	
10	Improving the Employee Transition Experience: A Practical Business Application for Design Thinking	(Richards, 2019)	استكشاف تأثير استخدام منهجية التفكير التصميمي لتحسين تجربة الموظفين أثناء عملية التحول التنظيمي، في شركة (Firm X) في الولايات المتحدة الأمريكية.	المنهج النوعي	المقابلات التعاطفية	التفكير التصميمي أداة فعالة يمكن استخدامها لحل التحديات العملية التي تواجه الشركات، تسهم أدوات التفكير التصميمي (التعاطف) في زيادة تفاعل الموظفين مع عملية التحول التنظيمي وشعورهم بالاندماج في صنع القرارات.	توصي الدراسة بتعيين ميسر خارجي (طرف ثالث) لتقليل التأثير الإداري على انفتاح الفريق ورغبتهم في المشاركة في عملية التصميمي والمقابلات التعاطفية.	فجوة تطبيقية في التطبيقات العملية لأدوات التفكير التصميمي في مجال الأعمال .
11	Design Thinking and Organization	& (Elsbach Stigliani , 2018)	دراسة العلاقة بين العمليات التجريبية للتفكير	مراجعة منهجية	تحليل الأبحاث والدراسات السابقة.	ادوات التفكير التصميمي تساعد في بناء	اجراء المزيد من الأبحاث التجريبية	فجوة معرفية حول كيف يمكن لممارسات التفكير

التصميمي ان تعزز من الثقافات التطبيقية التي تركز على المستخدم التعاون والمخاطرة.	والتطبيقية التي تساعد في فهم التفكير التصميمي في السياق التنظيمي.	الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الابتكار والتعاون،			التصميمي والتغيير الثقافي داخل المنظمات، من مختلف السياقات الدولية.		al Culture: A Review and Framework for Future Research	
--	--	--	--	--	---	--	---	--

19.2 التعقيب على الدراسات السابقة

جدول (3): التعقيب على الدراسات السابقة

البند	منهج الدراسة	عينة الدراسة	القطاع المستهدف	أداة الدراسة
الدراسة الحالية (أوجه التشابه)	المنهج الوصفي التحليلي وقد تشابهت في ذلك مع دراسة اليزيدي (2023)، ودراسة الضلاعين واللافي (2020)، ودراسة عودة (2018).	العينة العشوائية البسيطة، وتشابهت في ذلك مع دراسة Almagro et al. (2024).	استهدفت الدراسة الحالية مؤسسة من مؤسسات القطاع العام وتمثلت في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وتشابهت في ذلك مع دراسة الباشا وإبراهيم (2022)، ودراسة الضلاعين واللافي (2020).	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية، وتشابهت في ذلك مع دراسة اليزيدي (2023) ودراسة الباشا وإبراهيم (2022)، ودراسة Almagro et al. (2024)، ودراسة Saleh et al., (2024).
الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف)	اعتمدت كل من الدراسات التالية (Almagro et al., 2024; Kim, 2023). على المنهج الكمي، كما اعتمدت أيضاً دراسة الباشا وإبراهيم (2022) على المنهج الكمي، ودراسة saleh et al. (2024) على المنهج الوصفي الارتباطي.	استخدمت دراسة الباشا وإبراهيم (2020) العينة الميسرة، ودراسة الضلاعين واللافي (2020) العينة الطبقية المتناسبة، في حين دراسة Habicher et al. (2021) استخدمت عينة كرة الثلج.	في حين استهدفت دراسة Habicher et al. (2021) و Richards (2019) الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة عودة (2018) استهدفت المنظمات الأهلية.	في حين اعتمدت دراسة Habicher et al. (2021) على الأسلوب المختلط (الاستبانة والمقابلات)، ودراسة Richards (2019) على المقابلات.

20.2 الفجوة البحثية

تميزت الدراسة الحالية في تقديم إضافة علمية جديدة لمواضيع ومكتبات الإدارة العامة، حيث ساهمت في سد

الفجوة البحثية التالية:

جدول (4): الفجوة البحثية

البند	متغيرات الدراسة	المنهجية	مجال التطبيق	فجوة تحليلية
الوصف	ركزت الدراسة الحالية التفكير التصميمي كمتغير مستقل، والفاعلية التنظيمية متغير تابع، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.	اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية، مما أتاح جمع بيانات واقعية تعكس الواقع العملي. وقد ساهم ذلك في تعزيز الفهم النظري للتطبيقات العملية للتفكير التصميمي والتنظيمية الوظيفي.	أجريت الدراسة الحالية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث غطت ما نسبته (62%) من مجتمع الدراسة، وعلى حد علم الباحث- لم يتم التوصل إلى دراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.	اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج (SPSS) ونموذج المعادلات الهيكلية (Smart) لتحقيق هدف الدراسة، فيما اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على برنامج (SPSS).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة	1.3
حدود الدراسة	2.3
مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
مصادر الحصول على بيانات الدراسة ومعلوماتها	4.3
أداة الدراسة	5.3
الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة	6.3
صدق المحتوى	6.3.1
موثوقية أداة الدراسة	6.3.2
اختبار القيم المتطرفة	6.3.3
اختبار التوزيع الطبيعي	6.3.4
إجراءات الدراسة	7.3
المعالجات الإحصائية المستخدمة	8.3

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الجوانب المتعلقة كافة بالدراسة من خلال تقديم عرض مفصل لمجتمع الدراسة وعينتها، مع شرح شامل للأداة المستخدمة في جمع البيانات وآلية اختبارها، كما يتناول الفصل تحديد مجالات الدراسة ووصف متغيراتها الأساسية، إلى جانب استعراض الخطوات التمهيدية اللازمة لمعالجة البيانات وضمان توافقها مع الاختبارات الإحصائية الملائمة لفرضيات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

تشير المنهجية إلى مجموعة الإجراءات التي توجه عملية البحث لتحقيق أهدافه، إذ توفر رؤية واضحة حول آليات تنفيذ الدراسة، مما يساهم في تقييم مصداقية النتائج ودقتها (Prakash, 2022). وترتكز الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (descriptive-analytical approach)؛ حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة الظواهر وتحليلها كما هي في الواقع (Kamper, 2020)، كما يعتمد المنهج التحليلي على دراسة العلاقات السببية بين متغيرين أو أكثر وذلك بتحليل الحقائق والمعلومات بشكل دقيق للوصول إلى تفسيرات منطقية توضح طبيعة هذه العلاقات وتأثيرها المتبادل (Pawar, 2020). وذلك للوقوف على طبيعة مضامين أبعاد الفاعلية التنظيمية، والتفكير التصميمي، وإدارة الرضا الوظيفي، وتحديد علاقة تطبيق الفاعلية التنظيمية في التفكير التصميمي، في ظل إدارة الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2.3 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025.
- الحدود المكانية: وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية في مقرها الرئيس (فلسطين-رام الله).
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والبالغ عددهم (200) موظف وموظفة، لعام (2024) وفقاً للإحصائيات الصادرة من جهات الاختصاص في الوزارة لعام 2024. لأهمية الدور الذي يلعبه هؤلاء الموظفون في تنفيذ الأعمال الإدارية والتنظيمية داخل الوزارة. تم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث يتعاملون بشكل مباشر مع العمليات التي تتطلب مستوى عالياً من التفكير التصميمي والابتكار لتحسين الأداء التنظيمي.

■ عينة الدراسة

وفقاً لجداول (Krejcie & Morgan, 1970) بلغ حجم عينة الدراسة (132) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، باعتبارها طريقة غير منحازة تضمن تمثيلاً عادلاً للمجتمع، حيث تتيح لجميع الأفراد فرصة متساوية للاختيار في العينة، بالإضافة إلى ذلك، تساعد العشوائية في تقليل تأثيرات العوامل المعروفة وغير المعروفة، مما يعزز من دقة البيانات المستخلصة ويسهم في تحسين جودة نتائج الدراسة (Noor et al., 2022). حيث حصل الباحث على (123) استبانة، وهو ما يمثل (62%) من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

جدول (5): الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	76	61.8%
	47	38.2%
المؤهل العلمي	47	38.2%
	53	43.1%
	18	14.6%
	5	4.1%
	74	60.2%
المسمى الوظيفي	10	8.1%
	9	7.3%
	15	12.2%
	12	9.8%
	3	2.4%
	41	33.3%
عدد سنوات الخبرة	23	18.7%
	17	13.8%
	14	11.4%
	28	22.8%
	123	100%
المجموع		

يوضح الجدول رقم أعلاه، التكرارات والنسبة المئوية المتعلقة بخصائص المستجيبين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وتشمل هذه الخصائص (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، حيث توزعت التكرارات والنسب المئوية بين المستجيبين على النحو التالي:

- **الجنس:** شكّل الذكور غالبية المستجيبين بعدد بلغ (76) مستجيباً، أي بنسبة 61.8%، بينما بلغت نسبة الإناث 38.2%. وقد يعود ذلك إلى سياسات التوظيف السابقة التي ركّزت على الذكور بسبب طبيعة العمل الإداري التي قد تتطلب حضوراً متواصلاً أو مرونة في العمل.
- **المؤهل العلمي:** تشير البيانات إلى أن غالبية المستجيبين حاصلون على درجة البكالوريوس بعدد بلغ (53) موظفاً، أي بنسبة 43.1%، يليهم الحاصلون على دبلوم فأقل، حيث بلغ عددهم (47) موظفاً بنسبة 38.2%، في حين أن (18) موظفاً يحملون درجة الماجستير بنسبة 14.6%، و (5) موظفين فقط يحملون درجة الدكتوراه بنسبة 4.1%. وتلك النتيجة ترجع إلى أن غالبية الوظائف الإدارية في الوزارات الحكومية، بما في ذلك وزارة النقل والمواصلات، تتطلب بشكل أساسي درجة البكالوريوس كحد أدنى للتأهيل الأكاديمي، خاصة في التخصصات الإدارية.
- **المسمى الوظيفي:** تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة من المستجيبين يشغلون وظيفة موظف إداري، حيث بلغ عددهم (74) موظفاً بنسبة 60.2%، تليها وظيفة رئيس قسم بعدد (15) موظفاً بنسبة 12.2%، وأخيراً (3) موظفين يشغلون وظيفة مدير وحدة بنسبة 2.4%. ويدل ذلك على أن الوزارة تركز على الموظفين الإداريين لتنفيذ المهام اليومية والإجراءات الروتينية، حيث فئة الموظف الإداري من أكثر الفئات انتشاراً في الوزارات الحكومية.
- **عدد سنوات الخبرة:** تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة من المستجيبين لديهم (أقل من 3 سنوات) من الخبرة، حيث بلغ عددهم (41) موظفاً بنسبة 33.3%، تليها فئة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) بعدد (23) موظفاً بنسبة 18.7%، تظهر النتائج وجود تنوع في عدد سنوات الخبرة مما يسهم في نقل المهارات بين الموظفين.

4.3 مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

- **مصادر ثانوية:** قام الباحث بمراجعة عدد من الأبحاث والدراسات السابقة الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف تعميق فهم الموضوع وتحديد الفجوات المعرفية، كما تم الاطلاع على مجموعة من المقالات العلمية المنشورة في مجلات محكمة، إلى جانب الكتب المتخصصة بمتغيرات الدراسة، مما ساهم بشكل كبير في إثراء الإطار النظري وتعزيز الأساس العلمي للدراسة الحالية.

- **مصادر أولية:** اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة فعّالة لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، حيث تم إعدادها بعناية لتلائم طبيعة البحث وتساعد في استخراج البيانات الضرورية للتحليل.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من افراد الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة بما يتناسب مع اهداف ومتغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لمصادر واقسام أداة الدراسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** متغيرات الدراسة ويتكون من:

أولاً: المتغير المستقل: التفكير التصميمي: ويتضمن (16) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق. حيث تم الاعتماد على دراسة (Vignoli et al.,)

(2023) و دراسة (Ladachart et al., 2021) ودراسة (chen et al., 2023) ودراسة (Dosi et al., 2018).

ثانياً: المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية: وتضمن (8) فقرات موزعة على أربعة أبعاد، وهي: تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل. دراسة (العثماني، 2017)، ودراسة (سعيد و صاولي، 2022)

ثالثاً: المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي: وشمل (10) فقرات موزعة على أربعة أبعاد وهي: المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا. وقد تم الاعتماد على الدراسات التالية لتطوير مقياس الرضا الوظيفي: دراسة (صحور وعبادلة، 2022) ودراسة (قلادي و سباعي، 2022) و (بن عبيلة وأيوب، 2016).

■ مقياس التصحيح

للتعرف إلى مدى اتفاق الأفراد أو اختلافهم حول متغيرات الدراسة، يتم الاعتماد على مقياس ليكرت وذلك بتصنيف مجموعات البيانات المختلفة استناداً إلى الدرجات الاجمالية للمتغيرات التي تم قياسها في الدراسة (Alkharusi, 2022). والجدول التالي يوضح مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة الحالية:

جدول رقم (6): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

6.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

6.3.1 صدق المحتوى (Content Validity)

يمكن الحكم على صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال وجهات نظر لجنة الخبراء، حيث يُقِيمون ما إذا كانت البنود والأسئلة تغطي جميع الجوانب المهمة للموضوع بشكل شامل، إلى جانب تقديم ملاحظات تقديم ملاحظات حول وضوح الأسئلة وسهولة فهمها بالنسبة للمستجيبين (Zamanzadeh et al., 2015). وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على لجنة من الخبراء (ملحق رقم: 3)، وأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم أجرى التعديلات اللازمة وفقاً لتوصياتهم، قبل أن يقوم بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة المستهدفة.

6.3.2 موثوقية أداة الدراسة

تشير إلى أن الأداة تنتج نتائج متسقة عند قياس البنى الكامنة وتعطي نتائج متشابهة إذا تم استخدامها عدة مرات على نفس المجتمع وفي نفس الظروف (Ahmad et al., 2024). ويتم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha coefficient) كمقياس لتقدير الموثوقية (Zakariya, 2022). والجدول التالي يوضح قيم معامل كرونباخ ألفا لمتوسطات متغيرات الدراسة:

جدول (7): قيم معامل كرونباخ ألفا لمتوسطات متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التفكير التصميمي	16	0.882
الفاعلية التنظيمية	8	0.854
الرضا الوظيفي	10	0.812
الدرجة الكلية	34	0.928

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أعلاه، أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.812 - 0.882)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.928)، وتعد هذه القيم جميعها أعلى

من الحد المقترح (0.7) (Bujang et al., 2018). مما يشير إلى تمتع الأداة البحثية بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

6.3.3 اختبار القيم المتطرفة (Detect Outliers)

يركز اكتشاف القيم المتطرفة على التعرف على الحالات غير الطبيعية أو الاستثنائية التي تختلف عن البيانات العادية (Nowak-Brzezinska & Lazarz, 2021). ولتحقيق ذلك يتم استخدام مسافة ماهاالانوبيس (Mahalanobis Distance) مع توزيع كاي تربيع (Chi-Squared) لاكتشاف القيم المتطرفة (Cabana et al., 2021). وفي هذه الطريقة يتم تحديد درجات الحرية لتوزيع كاي تربيع بناءً على عدد المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية والتي يبلغ عددها (5) متغيرات.

وبناءً عليه، تبلغ القيمة الحرجة في جدول قيم كاي تربيع (15.09)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، و (5) درجات حرية، والجدول التالي يوضح قيم مسافة ماهاالانوبيس الحرجة:

جدول (8): القيم المتطرفة لبيانات الدراسة

#	رقم الحالة	قيم مسافة ماهاالانوبيس
1	78	38.606
2	39	24.115
3	120	19.301
4	63	18.628
5	84	17.117
6	56	16.111
7	83	15.762
8	24	15.203

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه، إلى وجود (8) حالات من القيم المتطرفة في بيانات الدراسة، وقد تم حذفها ليصبح عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (115) استجابة.

6.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي

يعد تقييم الحالة الطبيعية للبيانات شرطاً أساسياً للعديد من الاختبارات الإحصائية، للوصول الى تقديرات وبيانات استنتاجية صحيحة، ومن بين أكثر الطرق استخداما لاختبار الحالة الطبيعية للبيانات هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وهذا ينطبق بشكل خاص إذا كان حجم العينة ($n \geq 50$) (Mishra, et al., 2019). ولفحص عدم وجود انحراف كبير عن الوضع الطبيعي، يجب أن تكون قيمة $P > 0.05$ (Drezner & Turel, 2011). والجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف:

جدول (9): نتيجة التوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار كولموغوروف-سميرنوف

المتغيرات	القيمة الإحصائية (statistic)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig.)
التفكير التصميمي	0.064	115	*0.20
الفاعلية التنظيمية	0.082	115	*0.06
الرضا الوظيفي	0.062	115	*0.20

*دال احصائيا عند مستوى دلالة اكبر من 0.05.

اشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أعلاه، ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) لكل من "التفكير التصميمي، الفاعلية التنظيمية، الرضا الوظيفي" (0.064، 0.082، 0.062) عند مستوى دلالة (0.20، 0.06، 0.20) على التوالي وهي جميعها قيم اعلى من (0.05).

7.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث باتباع مجموعة من الخطوات اللازمة لجمع بيانات الدراسة الحالية وتحليلها، وفيما يلي أهم هذه الخطوات:

- حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة من قبل الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة (ملحق 7: ورقة تسهيل المهمة)، لإرساله إلى وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تم تصميم الاستبانة عبر نماذج (Google drive)، ثم إرسالها إلكترونياً (ملحق 2: رابط الاستبانة إلكترونياً)
- بعد الحصول على الاستجابات من أفراد عينة الدراسة تم تنزيل ملف الردود بصيغة (Excel) و ترميزها وترحيل الملف إلى برنامج (SPSS V.26)، لإجراء عمليات المعالجة وتنظيف البيانات، والحصول على الإحصاءات الوصفية لمتوسطات متغيرات الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي المرحلة الثانية تم استخدام برنامج (Smart-PLS4) للإجابة على فرضيات الدراسة.

8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على المعالجات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها:

المرحلة الأولى: استخدام برنامج (SPSS)

1. تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج إكسل، وذلك ليتم استخدام الملف المرمز في المرحلة الأولى والثانية من التحليل.
2. الإحصاءات الوصفية: وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات مفردات عينة الدراسة.
3. اختبار الموثوقية: وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

4. اختبار التوزيع الطبيعي: مستخدماً اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).
5. اختبار القيم المتطرفة: من خلال مسافة ماها لانوبيس (Mahalanobis Distance) مع توزيع كاي تربيع (Chi-Squared).

المرحلة الثانية: استخدام برنامج (Smart-pls4)

أ. تقييم النموذج القياسي (measurement model)، والذي يتمثل في تقييم معايير النموذج الانعكاسي (Reflective model):

1. الصدق التقاربي: وتضمن المعايير التالية: التشبعات (Indicator Reliability)، موثوقية الاتساق الداخلي (الموثوقية المركبة وكرونياخ الفا)، متوسط التباين المستخرج (AVE).

2. الصدق التمايزي: وتضمن المعايير التالية: معيار (Fornell-Larcker)، التحميلات المنقاطعة (Cross Loading)، الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT).

ب. تقييم النموذج الهيكلي (structural model): وذلك من خلال التحقق من صحة الاختبارات التالية: العلاقة الخطية المتداخلة (Collinearity)، القوة التفسيرية (explanatory power)، وحجم التأثير (f^2)، والقوة التنبؤية للنموذج ($PLS_{predict}$).

ج. اختبار جودة النموذج (GOF): بالاعتماد على مؤشر ملائمة جودة النموذج

د. معامل المسار (Path Coefficient): لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الإحصاء الوصفي	1.4
الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي	1.1.4
الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية	2.1.4
الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي	3.1.4
المرحلة الأولى: منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (smart-PLS4)	2.4
تقييم النموذج القياسي (Measurement Model)	1.2.4
تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)	2.2.4
اختبار فرضيات الدراسة	3.4
اختبار الفرضيات التأثير المباشرة	1.3.4
اختبار فرضية التأثير غير المباشر	2.3.4
المرحلة الثانية: تحليل فرضيات الفروق باستخدام برمجية (SPSS)	3.4
اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	1.3.4
اختبار الفرضية الرئيسة السادسة	2.3.4
اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	3.3.4

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

يقدم الفصل الحالي وصفًا دقيقًا ومفصلاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات عينة الدراسة المتعلقة بمتغيرات وعبارات البحث، كما يشرح بالتفصيل الاختبارات الضرورية ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص بيانات ونموذج الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، عرض نتائج الفرضيات.

1.4 الإحصاء الوصفي

تُستخدم الإحصاءات الوصفية لتلخيص البيانات بطريقة منطقية وذات مغزى، مما يسهل فهمها وتحليلها بشكل أكثر فعالية. وتشمل طرق عرض البيانات إما رقميًا من خلال النصوص والجداول، أو بصريًا باستخدام الأشكال البيانية، وتعتمد الإحصاءات الوصفية على مقاييس رئيسية، مثل المتوسط الحسابي والوسيط، لوصف اتجاه البيانات وتوزيعها (Vetter, 2017). وفي الفصل الحالي استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة إدراك المستجيبين حول متغيرات الدراسة وابعادها (التفكير التصميمي، الفاعلية التنظيمية، الرضا الوظيفي).

ولتقييم تلك الاستجابات تم الاعتماد على المحك التالي:

$$\diamond \text{ طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{عدد الفئات}$$

$$\diamond \text{ طول الفئة} = (5-1) \div 3 = 1.33$$

وبناء على الصيغة السابقة، يوضح الجدول التالي، المحك الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية:

جدول (10): مستويات مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.33	20%-47%	منخفضة
من 2.34 - 3.66	48%- 74%	متوسطة
من 3.67 - 5	75%- 100%	مرتفعة

1.1.4 الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي

يشير الجدول التالي إلى الانحرافات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات التفكير التصميمي بدلالة ابعاده (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق):

جدول (11): الإحصاء الوصفي لفقرات التفكير التصميمي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
البعد الأول: التحليل						
1.	تظهر طلبات الموظفين/الإداريين المستجيبين حول حل المشكلة أو الفرضية بشكل واضح.	3.98	1.102	79.6%	مرتفعة	1
2.	هناك أنماط أو اتجاهات عامة حول استجابات الموظفين/الإداريين لحل المشكلة أو الفرضية في الوزارة.	3.76	0.881	75.2%	مرتفعة	2
3	الأفكار الرئيسية التي يمكن استنتاجها حول المشكلة أو الفرضية واضحة.	3.53	0.920	70.6%	متوسطة	3
القيم الإجمالية لبعد التحليل		3.75	0.697	75%	مرتفعة	
البعد الثاني: التوجيه						
	تجربة التوجيه على عينة من الموظفين/الإداريين في الوزارة تتم بشكل واضح.	3.39	1.118	67.8%	متوسطة	3
	تعديل التوجيه يتم في الوزارة للموظفين/الإداريين بناءً على تعليقات المستخدمين الأولية.	3.54	1.035	70.8%	متوسطة	2
	المستجيبون لعملية التوجيه في الوزارة يتم بأسلوب مقبول.	3.57	1.017	71.4%	متوسطة	1

القيم الاجمالية لبعد التوجيه		3.49	0.783	69.8%	متوسطة
البعد الثالث: التصور					
2	متوسطة	3.55	0.993	71%	الأسئلة المقترحة للمستجيبين الإداريين في الوزارة لاستخدام الخدمة المقترحة تتضمن أفضل الطرق.
1	متوسطة	3.59	1.040	71.8%	المواقف التوضيحية للمستجيبين في الوزارة تُسهم في إيجاد حلول موضوعية سهلة التطبيق.
3	متوسطة	3.37	1.089	67.4%	يتم منح المستجيبين في الوزارة خيارات متنوعة بالتعبير عن مواقفهم.
القيم الاجمالية لبعد التصور		3.50	0.737	70%	متوسطة
البعد الرابع: التجميع والتجريب					
4	متوسطة	3.43	1.185	68.6%	الخدمة التي تُقدم في الوزارة تلبي احتياجات المستخدمين.
1	مرتفعة	3.89	1.088	77.8%	تحسين الخدمات يؤدي الى تسريع الخدمات.
3	متوسطة	3.57	1.153	71.4%	تحسين الحياة اليومية للمستخدمين بناءً على جودة الخدمة المقدمة لهم.
2	مرتفعة	3.73	0.971	74.6%	مراقبة الأداء من قبل الموظفين/الإداريين تُسهم في تحسين جودة الخدمات.
القيم الاجمالية لبعد التجميع والتجريب		3.66	0.746	73.2%	متوسطة
البعد الخامس: التقييم والتطبيق					
2	متوسطة	3.49	1.027	69.8%	جودة الخدمات التي تقدم من قبل الوزارة تحقق مستوى عالياً من الخدمة.
1	متوسطة	3.53	1.081	70.6%	الخدمات المقدمة من قبل الوزارة تلبي الاحتياجات اللازمة في التطبيق.
3	متوسطة	3.41	1.108	68.2%	الخدمات التي تقدم من قبل الوزارة ذات جودة عالية.
القيم الإجمالية لبعد التقييم والتطبيق		3.47	0.798	69.4%	متوسطة
القيم الإجمالية لمتغير التفكير التصميمي		3.582	0.615	71.6%	متوسطة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه ما يلي:

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "التحليل" عند متوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري

(0.697)، وقد جاءت الفقرة "تظهر طلبات الموظفين/الإداريين المستجيبين حول حل المشكلة أو

الفرضية بشكل واضح." في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (79.6%)، في حين جاءت الفقرة " الأفكار الرئيسية التي يمكن استنتاجها حول المشكلة أو الفرضية واضحة." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (70.6%).

- وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد "التوجيه" عند متوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.783)، وقد جاءت الفقرة " المستجيبون لعملية التوجيه في الوزارة يتم بأسلوب مقبول." في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (71.4%)، في حين جاءت الفقرة " تجربة التوجيه على عينة من الموظفين/الإداريين في الوزارة تتم بشكل واضح." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (67.8%).

- وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد "التصور" عند متوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.737)، وقد جاءت الفقرة " المواقف التوضيحية للمستجيبين في الوزارة تُسهم في إيجاد حلول موضوعية سهلة التطبيق." في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (71.8%)، في حين جاءت الفقرة " يتم منح المستجيبين في الوزارة خيارات متنوعة بالتعبير عن مواقفهم." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (67.4%).

- وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد " التجميع والتجريب " عند متوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.746)، وقد جاءت الفقرة "تحسين الخدمات يؤدي الى تسريع الخدمات." في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (77.8%)، في حين جاءت الفقرة " الخدمة التي تُقدم في الوزارة تلبي احتياجات المستخدمين." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (68.6%).

- وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد "التقييم والتطبيق" عند متوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.798)، وقد جاءت الفقرة " الخدمات المقدمة من قبل الوزارة تلبي الاحتياجات اللازمة في التطبيق." في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (70.6%)، في حين جاءت الفقرة " الخدمات التي تقدم من قبل الوزارة ذات جودة عالية." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (68.2%).

➤ ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي

جدول (12): ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي

#	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	المرتبة
1	التحليل	3.75	0.697	75%	مرتفعة	1
2	التوجيه	3.49	0.783	69.8%	متوسطة	4
3	التصور	3.50	0.737	70%	متوسطة	3
4	التجريب والتجريب	3.66	0.746	73.2%	متوسطة	2
5	التقييم والتطبيق	3.47	0.798	69.4%	متوسطة	5
	القيم الإجمالية لمتغير التفكير التصميمي	3.58	0.615	71.6%	متوسطة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12)، درجة موافقة استجابة المبحوثين حول التفكير التصميمي بدرجة متوسطة ووزن نسبي (71.6%)، كما أشارت النتائج إلى أن بعد "التحليل" حاز على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75%)، في حين جاء بعد "التجريب والتجريب" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (73.2%)، وحاز بعد "التصور" على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (70%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "التوجيه" بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (69.8%)، وحاز بعد "التقييم والتطبيق" على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (69.4%).

2.1.4 الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية

يتضمن الفاعلية التنظيمية (8) فقرات موزعة على أربعة أبعاد (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية،

تنظيم الموارد، توجيه العمل) وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (13): الإحصاء الوصفي للفاعلية التنظيمية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
البعد الأول: تحديد الرؤيا والأهداف						
1.	تحقيق أهداف الوزارة يعتمد على وضوح الرؤية.	3.82	1.094	76.4%	مرتفعة	1
2.	وضوح الرؤيا في تقديم الخدمات من قبل الموظف/ الإداري يؤثر في القرارات المتخذة.	3.69	1.001	73.8%	مرتفعة	2
القيم الإجمالية لبعد تحديد الرؤيا والأهداف		3.75	0.845	75%	مرتفعة	
البعد الثاني: تخطيط الاستراتيجية						
	تحسين الأداء للخدمات يستند على رؤية استراتيجية واضحة.	3.54	1.103	70.8%	متوسطة	1
	بناء الاستراتيجية يتجانس مع حاجات المواطن.	3.52	1.148	70.4%	متوسطة	2
القيم الإجمالية لبعد تخطيط الاستراتيجية		3.53	0.936	70.6%	متوسطة	
البعد الثالث: تنظيم الموارد						
	تقديم الخدمات يحتاج إلى دعم مستمر من الموارد المتاحة.	3.63	1.126	72.6%	متوسطة	2
	استثمار الموارد المتاحة يحتاج إلى استخدام الموارد بشكل جيد.	3.70	1.138	74%	مرتفعة	1
القيم الإجمالية لبعد تنظيم الموارد		3.66	0.957	73.2%	متوسطة	
البعد الرابع: توجيه العمل						
8	تحقيق الأهداف بشكل منظم في الوزارة يعتمد على العمل اليومي.	3.80	1.005	76%	مرتفعة	1
	التوجيه السليم يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.	3.79	1.026	75.8%	مرتفعة	2
القيم الإجمالية لبعد توجيه العمل		3.80	0.802	76%	مرتفعة	
القيم الإجمالية لمتغير الفاعلية التنظيمية		3.69	0.722	73.8%	مرتفعة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) ما يلي:

- وجود درجة موافقة مرتفعة لبعء " تحديد الرؤيا والأهداف " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.845)، كما حازت الفقرة " تحقيق أهداف الوزارة يعتمد على وضوح الرؤية. " على درجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (76.4%).
- وجود درجة موافقة متوسطة لبعء "تخطيط الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.936)، وحازت الفقرة " تحسين الاداء للخدمات يستند على رؤية إستراتيجية واضحة. " على درجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (70.8%).
- وجود درجة موافقة متوسطة لبعء "تنظيم الموارد" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.957)، كما حازت الفقرة " استثمار الموارد المتاحة يحتاج إلى استخدام الموارد بشكل جيد. " على درجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (74%).
- وجود درجة موافقة مرتفعة لبعء "توجيه العمل" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.802)، وحازت الفقرة " تحقيق الأهداف بشكل منظم في الوزارة يعتمد على العمل اليومي. " على درجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (76%).

➤ ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية

جدول (14): الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية

#	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	تحديد الرؤيا والأهداف	3.75	.845	75%	مرتفعة	2
2	تخطيط الاستراتيجية	3.53	.936	70.6%	متوسطة	4
3	تنظيم الموارد	3.66	.957	73.2%	متوسطة	3
4	توجيه العمل	3.80	.802	76%	مرتفعة	1
القيم الإجمالية لمتغير الفاعلية التنظيمية						
		3.69	.722	73.8%	مرتفعة	

أشارت النتائج الواردة في الجدول (14) أعلاه، إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول درجة استجابة المبحوثين لمتغير الفاعلية التنظيمية، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.722)، في حين حاز بعد " توجيه العمل" على المرتبة الأولى من بين أبعاد الفاعلية التنظيمية بوزن نسبي (76%) وحاز بعد "تحديد الرؤيا والأهداف" على المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75%)، كما حاز بعد "تنظيم الموارد" على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (73.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "تخطيط الاستراتيجية" بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (70.6%).

3.1.4 الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي

يتضمن الرضا الوظيفي (10) فقرات موزعة على أربعة أبعاد (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا)، وجاءت نتائج الإحصاءات الوصفية على النحو الآتي:

جدول (15): الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
البعد الأول: المسؤولية والتحكم						
1.	تواجد المسؤولية الذاتية تُسهم في تحسين الأداء في العمل.	3.88	.997	%77.8	مرتفعة	1
2.	الثقة في قيادة العمل تشجعني في تحقيق أداء أفضل.	3.63	1.073	%72.6	متوسطة	2
القيم الإجمالية لبعد المسؤولية والتحكم		3.76	.811	%75.2	مرتفعة	
البعد الثاني: الاعتراف والتقدير						
	الشعور بالمسؤولية يعزز قيمة الذات.	3.76	1.064	%75.2	مرتفعة	2
	الاعتراف بإنجازات الفرد في الوزارة يعزز قيمة التقدير لديه.	3.80	1.040	%76	مرتفعة	1
القيم الاجمالية لبعد الاعتراف والتقدير		3.78	.854	%75.6	مرتفعة	
البعد الثالث: الأمان والاستقرار						
	تشعر بأن لديك أمانًا وظيفيًا في الوزارة.	3.33	1.136	%66.6	متوسطة	1
	تشعر بأن مستقبلك المهني في العمل مستقر وآمن .	3.19	1.111	%63.8	متوسطة	2
	توفر الوزارة استقرارًا في بيئة العمل.	3.08	1.053	%61.6	متوسطة	
القيم الاجمالية لبعد الأمان والاستقرار		3.20	.869	%64	متوسطة	
البعد الرابع: الراتب والمزايا						
8	تشعر أن راتبك عادل مقارنة بزملائك الذين يشغلون وظائف مشابهة.	3.09	1.255	%61.8	متوسطة	3
	تشعر أن الوزارة تقدم لك مكافآت وحوافز تتناسب مع أدائك في العمل.	3.12	1.178	%62.4	متوسطة	2
	تشعر أن مزايا التأمين الصحي التي تقدمها الوزارة تحسن من جودة حياتك على الصعيد الشخصي.	3.29	1.122	%65.8	متوسطة	1
القيم الاجمالية لبعد الراتب والمزايا		3.17	.959	%63.4	متوسطة	
القيم الإجمالية لمتغير الرضا الوظيفي		3.42	.612	%68.4	متوسطة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه ما يلي:

- فيما يتعلق ببعد "المسؤولية والتحكم"، جاءت القيم الإجمالية لبعد المسؤولية والتحكم بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.811)، وحازت الفقرة "تواجد المسؤولية الذاتية تُسهم في تحسين الاداء في العمل." على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (77.8%). فيما حصلت الفقرة "الثقة في قيادة العمل تشجعني في تحقيق اداء أفضل." على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (72.6%).
- فيما يتعلق ببعد "الاعتراف والتقدير"، جاءت القيم الاجمالية لبعد الاعتراف والتقدير بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.854)، وحازت الفقرة "الاعتراف بإنجازات الفرد في الوزارة يعزز قيمة التقدير لديه." على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (76%). فيما حصلت الفقرة "الشعور بالمسؤولية يعزز قيمة الذات." على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (75.2%).
- فيما يتعلق ببعد "الأمان والاستقرار"، جاءت القيم الاجمالية لبعد الأمان والاستقرار بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.869)، وحازت الفقرة "تشعر بأن لديك أمانًا وظيفيًا في الوزارة." على المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (66.6%). فيما حصلت الفقرة "توفر الوزارة استقرارًا في بيئة العمل." على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (61.6%).
- فيما يتعلق ببعد "الراتب والمزايا"، جاءت القيم الاجمالية لبعد الراتب والمزايا بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.959)، وحازت الفقرة "تشعر أن مزايا التأمين

الصحي التي تقدمها الوزارة تحسن من جودة حياتك على الصعيد الشخصي." على المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (65.8%). فيما حصلت الفقرة "تشعر أن راتبك عادل مقارنة بزملائك الذين يشغلون وظائف مشابهة." على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (61.8%).

➤ ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي

جدول (16): ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي

#	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	المرتبة
1	المسؤولية والتحكم	3.76	.811	75.2%	مرتفعة	2
2	الاعتراف والتقدير	3.78	.854	75.6%	مرتفعة	1
3	الأمان والاستقرار	3.20	.869	64%	متوسطة	3
4	الراتب والمزايا	3.17	.959	63.4%	متوسطة	4
	القيم الإجمالية لمتغير الرضا الوظيفي	3.42	.612	68.4%	متوسطة	

يتضح من النتائج الوارد في الجدول (16)، درجة استجابة المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) ووزن نسبي (68.4%)، كما جاء بعد "الاعتراف والتقدير" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.6%)، وجاء بعد "المسؤولية والتحكم" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.2%)، فيما جاء بعد "الأمان والاستقرار" في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (64%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "الراتب والمزايا" بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (63.4%).

2.4 المرحلة الأولى: منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (smart-PLS4)

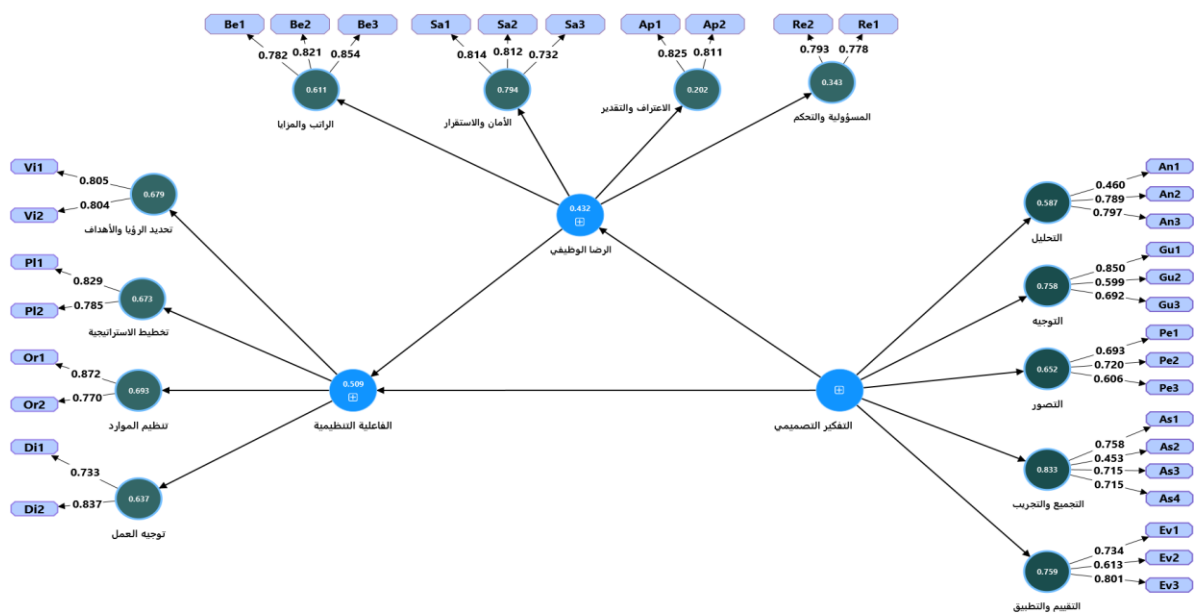
تهدف منهجية المعادلات الهيكلية إلى تقدير العلاقات بين المتغيرات المباشرة القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة التي لا يمكن قياسها مباشرة وذلك باستخدام أقل المربعات الجزئية (PLS) باعتبارها أحد أشكال نمذجة المعادلات الهيكلية (Ronkko, 2014). حيث تعتمد على تقدير كلٍّ من النموذج القياسي والنموذج الهيكلية وفقاً لمجموعة من المعايير الخاصة بكل نموذج (Rosseel & Loh, 2024). ويركز النموذج القياسي على مدى قوة ودقة المؤشرات التي تقيس كل مستوى من مستويات النموذج، في حين يشير النموذج الهيكلية إلى العلاقات بين المتغيرات الكامنة في النموذج، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المكونات المختلفة (Sarstedt et al., 2019).

1.2.4 تقييم النموذج القياسي (Measurement Model)

يتم استخدام عدد من المعايير والافتراضات لتقييم النموذج القياسي في الدراسة الحالية وذلك باتباع ما يلي: موثوقية المؤشر، موثوقية الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي، الصدق التمايزي (Ringle et al., 2023).

أولاً: موثوقية المؤشر (Indicator Reliability)

يشير إلى مدى قدرة المتغير الكامن الذي لا يمكن قياسه مباشرة على تفسير التغيرات في المؤشرات الظاهرة التي يمكن قياسها (Abdul Malik et al., 2021). ويتكون نموذج الدراسة الحالية من (34) مؤشراً، وكل منها يرتبط بدرجة معينة بالمتغير الكامن التابع لها، ويوضح الشكل التالي و الجدول رقم (17) قيم الموثوقية لتلك المؤشرات:



شكل (2): النموذج القياسي (Measurement Model)

جدول (17): قيم تشبع مؤشرات الدراسة

المتغير	البعد	الفقرة	التشبع
التفكير التصميمي	التحليل	An1	0.460
		An2	0.789
		An3	0.797
	التوجيه	Gu1	0.850
		Gu2	0.599
		Gu3	0.692
	التصور	Pe1	0.693
		Pe2	0.720
		Pe3	0.606
	التجميع والتجريب	As1	0.758
		As2	0.453
		As3	0.715
		As4	0.715
	التقييم والتطبيق	Ev1	0.734
		Ev2	0.613
		Ev3	0.801

0.805	Vi1	تحديد الرؤيا والأهداف	الفاعلية التنظيمية
0.804	Vi2		
0.829	PI1	تخطيط الاستراتيجية	
0.785	PI2		
0.770	Or1	تنظيم الموارد	
0.872	Or2		
0.837	Di1	توجيه العمل	
0.733	Di2		
0.793	Re1	المسؤولية والتحكم	الرضا الوظيفي
0.778	Re2		
0.825	Ap1	الاعتراف والتقدير	
0.811	Ap2		
0.814	Sa1	الأمان والاستقرار	
0.812	Sa2		
0.732	Sa3		
0.782	Be1	الراتب والمزايا	
0.821	Be2		
0.854	Be3		

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن قيم تحميلات المؤشرات تراوحت بين (0.453 - 0.872). ووفقاً لما ذكره (Hair et al. (2019)، فإن القيم التي تقع بين (0.4 - 0.7) تُعد مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل. بناءً على ذلك، تم الاحتفاظ بجميع مؤشرات متغيرات الدراسة، البالغ عددها (34) مؤشراً.

ثانياً: موثوقية الاتساق الداخلي (internal consistency Reliability)

الاتساق الداخلي يشير إلى مدى ارتباط المؤشرات المختلفة داخل الأداة الواحدة مع بعضها البعض، أي أن المؤشرات التي تقيس المفهوم نفسه يجب أن تكون مترابطة، وأي اختلاف بينها يمكن أن يُفسر خطأ في

القياس (Gruijters et al., 2021). ولضمان موثوقية الأداة، يُستخدم معامل الموثوقية المركبة (CR)،

حيث تُعتبر القيمة التي تزيد عن (0.7) مؤشراً على اتساق داخلي قوي (Alamer & Marsh, 2022).

جدول (18): اختبار صدق الاتساق الداخلي

المتغير	معامل الموثوقية (CR)
التحليل	0.732
التوجيه	0.761
التصور	0.714
التجميع والتجريب	0.761
التقييم والتطبيق	0.762
التفكير التصميمي ككل	0.893
تحديد الرؤيا والأهداف	0.786
تخطيط الاستراتيجية	0.789
تنظيم الموارد	0.807
توجيه العمل	0.764
الفاعلية التنظيمية ككل	0.859
المسؤولية والتحكم	0.764
الاعتراف والتقدير	0.802
الأمان والاستقرار	0.860
الراتب والمزايا	0.830
الرضا الوظيفي ككل	0.732

تظهر النتائج في الجدول (18) أن قيم معامل الثبات المركب (CR) تتراوح من (0.761 إلى 0.893)، وإذا

كانت قيمة (CR) للمقياس تساوي أو تفوق (0.7)، فإنه يعد دليلاً على قدرة المقياس على قياس المفهوم

المستهدف بكفاءة ودقة، ويمتلك مستوى عالياً من الموثوقية والاتساق.

ثالثاً: الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يُشير إلى مدى قدرة المتغيرات الظاهرة على قياس المفهوم أو المتغير الكامن المستهدف بدقة، وذلك من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE) (Sarnacchiaro & Boccia, 2017). ويعد الحد الأدنى المقبول لقيمة متوسط التباين المستخرج هو (0.5) (Haji-Othman & Yusuff, 2022)، والجدول التالي يوضح قيم متوسط التباين المفسر:

جدول (19): قيم متوسط التباين المفسر (AVE)

المتغير	التباين المفسر (AVE)
التحليل	0.819
التوجيه	0.769
التصور	0.651
التجميع والتجريب	0.690
التقييم والتطبيق	0.755
التفكير التصميمي ككل	0.650
تحديد الرؤيا والأهداف	0.719
تخطيط الاستراتيجية	0.720
تنظيم الموارد	0.672
توجيه العمل	0.640
الفاعلية التنظيمية ككل	0.635
المسؤولية والتحكم	0.618
الاعتراف والتقدير	0.647
الأمان والاستقرار	0.677
الراتب والمزايا	0.619
الرضا الوظيفي ككل	0.819

تظهر النتائج في الجدول رقم (19) أن قيم معامل التباين المفسر لجميع التركيبات العاكسة قد تجاوزت (0.5)، حيث تراوحت بين (0.618 و 0.819). وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات، مما يعزز من قدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة عالية، ويؤكد أن الأدوات أو الأسئلة المستخدمة توفر معلومات دقيقة وموثوقة عن هذا البناء.

رابعاً: الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

مقياس يستخدم للتأكد من أن المتغيرات الظاهرة تُميز بوضوح بين المفاهيم أو المتغيرات الكامنة ولا تقيس عن طريق الخطأ مفاهيم أخرى غير المفهوم المستهدف (Sarnacchiaro & Boccia, 2017). ويتم الاعتماد على المعايير التالية لتقييم الصدق التمايزي: معيار فورنل- لاركر، التحويلات المنقطعة، الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (Guenther et al., 2023).

أولاً: معيار فورنل- لاركر (Fornell-Larcker criterion)

يستخدم معيار فورنل- لاركر لتقدير التمايز بين الأبعاد، ويظهر التمايز عندما يكون المتغير مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمؤشراته الخاصة أكثر من ارتباطه بمؤشرات أي متغير داخل النموذج (Hilkenmeier et al., 2020). يتم تحقيق التمايز بين الأبعاد إذا كانت قيمة AVE لكل بُعد أعلى من التباين الذي يتشاركه مع أبعاد أخرى (Matthes & Ball, 2019).

يتضح من الجدول رقم (20)، والملحق (4) أن الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخرج (AVE) لبعد "التجميع والتجريب" بلغ (0.717)، وهو أكبر من أي قيمة أخرى موجودة على نفس القطر، وبالنظر إلى المتغيرات الأخرى في النموذج نلاحظ أن كل متغير يمتلك درجة عالية من التباين الذاتي، مما يساهم في تقليل التداخل وتحسين دقة القياس، وبالتالي قبول الصلاحية التمييزية لنموذج الدراسة.

ثانياً: التحميلات المتقاطعة (Cross-Loading)

التحميلات المتقاطعة تحدث عندما يكون للمؤشر أو المتغير ارتباطات مع أكثر من عامل واحد بطريقة غير متوقعة أو غير مرغوب فيها (Li et al., 2020). حيث من المفترض أن يكون كل مؤشر أو متغير مرتبطاً بعامل واحد فقط، ولكن عندما يرتبط مؤشر بأكثر من عامل، يصبح من الصعب تحديد أي عامل هو المسؤول عن تفسير هذا المؤشر بشكل دقيق. وعند النظر إلى النتائج الموضحة في الجداول رقم (21،22) في الملحق رقم (5) توضح النتائج أن التحميلات لكل مؤشر على العامل الأساسي تفوق بشكل كبير التحميلات على العوامل الأخرى، مما يشير إلى غياب التحميلات المتقاطعة.

ثالثاً: الارتباطات أحادية الأسلوب (HTMT)

يستخدم معيار (HTMT) للتحقق من أن المتغيرات الكامنة المختلفة في النموذج الإحصائي لا تقيس نفس المفهوم أو الظاهرة، وإذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90)، يتم قبول الصدق التمييزي ويُعتبر النموذج صالحاً من حيث التمييز بين المتغيرات (Franke and Sarstedt, 2019).

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) ملحق (6) إلى أن جميع قيم الارتباط بين المؤشرات كانت أقل من (0.9)، مما يدل على عدم وجود تداخل أو تقارب بين المؤشرات. هذا يشير إلى أن كل مؤشر يقيس مفهوماً منفصلاً عن الآخر، مما يعزز من قدرة متغيرات الدراسة الحالية على قياس مجموعة من المفاهيم المختلفة بشكل دقيق ومستقل.

2.2.4 تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)

يتضمن تقييم النموذج الهيكلي فحص العلاقة الخطية المتعددة وقياس القوة التفسيرية والتنبؤية للنموذج، بالإضافة إلى ملاءمة النماذج وأهمية ومعنوية معاملات المسار (Ringle et al., 2023).

أولاً: العلاقة الخطية المتعددة (Collinearity issues)

تشير العلاقة الخطية المتعددة إلى وجود ارتباطات كبيرة بين المتنبئات مما يؤدي إلى صعوبة في اكتشاف تأثيرات التفاعل وطبيعة العلاقة بين المتغيرات في الدراسة (Park & Yi, 2022). وقد أشار Ringle et al. (2023) إلى أن معامل تضخم التباين قيم (VIF) يستخدم للكشف عن العلاقة الخطية المتعددة حيث تعتبر قيم (VIF) مقبولة إذا كانت أقل من (5)، ومثالية إذا كانت قيم $(VIF \leq 3)$.

جدول (20): قيم معامل تضخم التباين (VIF)

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)
التفكير التصميمي -> الفاعلية التنظيمية	1.761
التفكير التصميمي -> الرضا الوظيفي	1.000
الرضا الوظيفي -> الفاعلية التنظيمية	1.761

تشير النتائج في الجدول رقم (20) إلى أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت أقل من (3)، حيث جاءت القيم على النحو التالي (1.761، 1.000) في العلاقات المختلفة بالدراسة. وهذا يشير إلى أنه لا توجد مشكلة تعدد خطي في نماذج الدراسة الحالية.

ثانياً: القوة التفسيرية (R^2)

يستخدم معامل التفسير (R^2) لتحديد مدى قدرة نموذج إحصائي على تفسير التباين أو الاختلاف في البيانات، إذ يعبر هذا المعامل عن النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع (النتيجة) الذي يتم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (المتنبئات) في النموذج (Berggren, 2024). ولتحديد نطاق ومقياس القوة التفسيرية أشار Ozili (2023) إلى أن القيمة التي تتراوح ما بين 0 - 0.09 منخفضة، 0.1 - 0.5 متوسطة، 0.5 - 0.9 مرتفعة.

جدول (21): اختبار القوة التفسيرية

المتغير	معامل التفسير (R^2)	مقدار القوة التفسيرية
الفاعلية التنظيمية	0.509	مرتفعة
الرضا الوظيفي	0.432	متوسطة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (21) أعلاه أن مقدار القوة التفسيرية للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والتابع (الفاعلية التنظيمية) تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث إن الفاعلية التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التباين في تطبيق التفكير التصميمي، حيث تبلغ هذه النسبة (50.9%). كما يفسر الرضا الوظيفي (43%) من التباين في تطبيق التفكير التصميمي.

ثالثاً: حجم التأثير (effect size)

مقياس يستخدم لتحديد مدى قوة العلاقة أو التأثير الذي يحدثه متغير معين على المتغيرات الأخرى، فهو يشير إلى مقدار التغيير أو الفرق الذي يحدث بين مجموعة معينة من البيانات نتيجة لتأثير المتغيرات المدروسة (Barros et al., 2018). ولتحديد مدى قوة هذا التأثير أو ضعفه على القيم الحدية الموصى بها لمعامل التأثير (f^2) هي 0.02 و 0.15 و 0.35، والتي تشير إلى أحجام التأثير الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على التوالي (Guenther et al., 2023).

جدول (22): مقدار حجم التأثير (f^2)

المسار	حجم التأثير	مقدار حجم التأثير
التفكير التصميمي -> الفاعلية التنظيمية	0.299	متوسط
التفكير التصميمي -> الرضا الوظيفي	0.761	كبير
الرضا الوظيفي -> الفاعلية التنظيمية	0.083	صغير

تظهر النتائج الواردة في الجدول (22) أعلاه أن قيمة معامل التأثير (f^2) بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية (0.299)، مما يدل على أن تأثير التفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية يُعتبر متوسطاً. أما العلاقة بين التفكير التصميمي والرضا الوظيفي، فقد كانت قيمة معامل التأثير (0.761)، مما يعكس تأثيراً

كبيراً وقوياً للتفكير التصميمي على الرضا الوظيفي. وفي المقابل، أظهرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية حجم تأثير صغير، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.083).

رابعاً: القوة التنبؤية (PLSpredict)

يُعد نموذج **PLS-SEM** خياراً مثالياً لتحليل البيانات المعقدة التي تشمل متغيرات كامنة، بفضل دقته

وقدرته على التنبؤ بشكل أفضل مقارنة بالنماذج التقليدية، ويتضح ذلك من خلال تحقيقه لقيم $Q^2 > 0$

وانخفاض PLS_{RMSE} مقارنة مع قيم LM_{RMSE} (Damberg, 2023).

جدول (23): القوة التنبؤية لنموذج الدراسة

المؤشرات	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE
Vi1	0.129	0.993	1.170
Vi2	0.280	0.846	0.869
PI1	0.283	0.903	0.994
PI2	0.206	0.979	1.062
Or1	0.186	0.991	1.095
Or2	0.114	1.013	1.049
Di1	0.176	0.951	1.023
Di2	0.157	0.911	1.042

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) ان قيم (Q^2) جاءت أكبر من (0) لجميع المؤشرات، بالإضافة إلى ان

قيم خطأ الجذر التربيعي المتوسط (RMSE) لجميع المؤشرات أصغر في نموذج PLS مقارنة بتقدير

النموذج الخطي (LM)، مما يدل على أن النموذج يملك قدرة تنبؤية جيدة، حيث يُظهر مدى نجاح النموذج

في تفسير التباين في البيانات بناءً على المتغيرات الكامنة.

خامساً: معيار ملائمة النموذج (Model Fit)

تستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج الإحصائي مع البيانات الفعلية التي تم جمعها (Guenther et al., 2023). يتم حساب قيمة جودة المطابقة (GoF) باستخدام الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسط مؤشر التباين (AVE) في متوسط قيمة R^2 للنموذج، تتراوح قيم GoF بين 0 و 1، ويتم تفسيرها كالتالي: 0.1 جودة مطابقة صغيرة، 0.25 جودة مطابقة معتدلة، 0.36 جودة مطابقة كبيرة (Purwanto & Sudargini, 2021).

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GOF = \sqrt{0.4705 \times 0.6938}$$

$$GOF = 0.57$$

تشير نتيجة اختبار (GOF) إلى أن جودة ملائمة النموذج بلغت (0.57)، وهي أكبر من (0.36)، مما يشير إلى جودة مطابقة كبيرة، وهو ما يعكس قدرة النموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات في الدراسة الحالية.

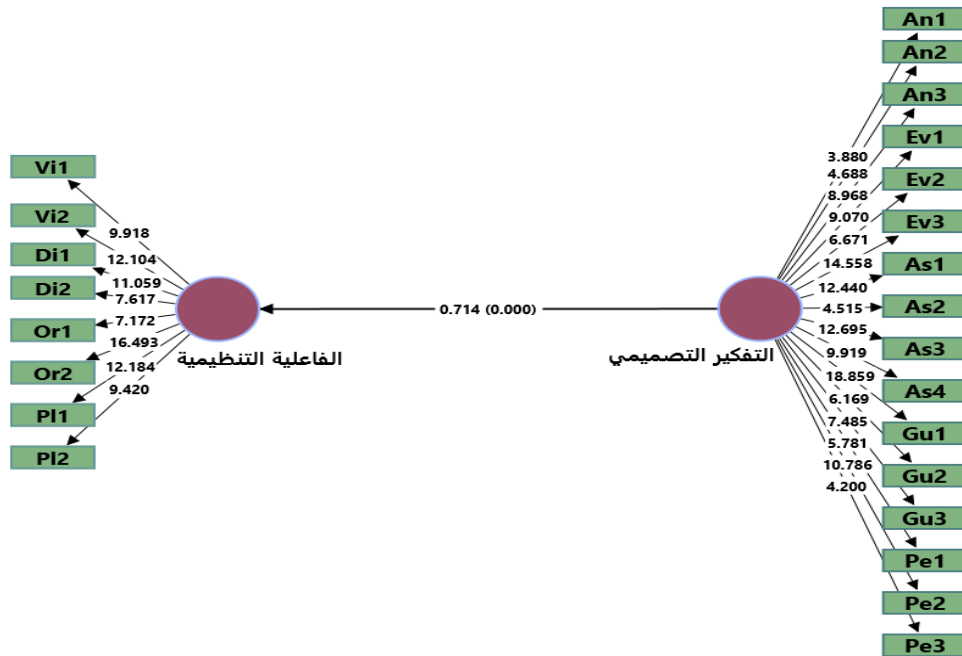
3.4 اختبار فرضيات الدراسة (التأثير المباشر وغير المباشر)

يتميز برنامج (SmartPLS) باستخدام منهجية تحليل المسار، للحصول على نتائج تحليل الفرضيات المباشرة وغير المباشرة، حيث يجب الانتباه إلى قيمة اختبار تي (T-Statistics) والقيمة الاحتمالية (P-Value) للحكم على نتائج فرضيات الدراسة، كما يجب مراعاة نوع التأثير (إيجابي أو سلبي) بالنظر إلى القيمة الأصلية للعينة (Original Sample) (Duryadi, 2024). والشكل التالي يوضح نتائج تحليل معاملات المسار:

1.3.4 نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

ويوضح الشكل (3)، والجدول التالي نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:



شكل (3): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

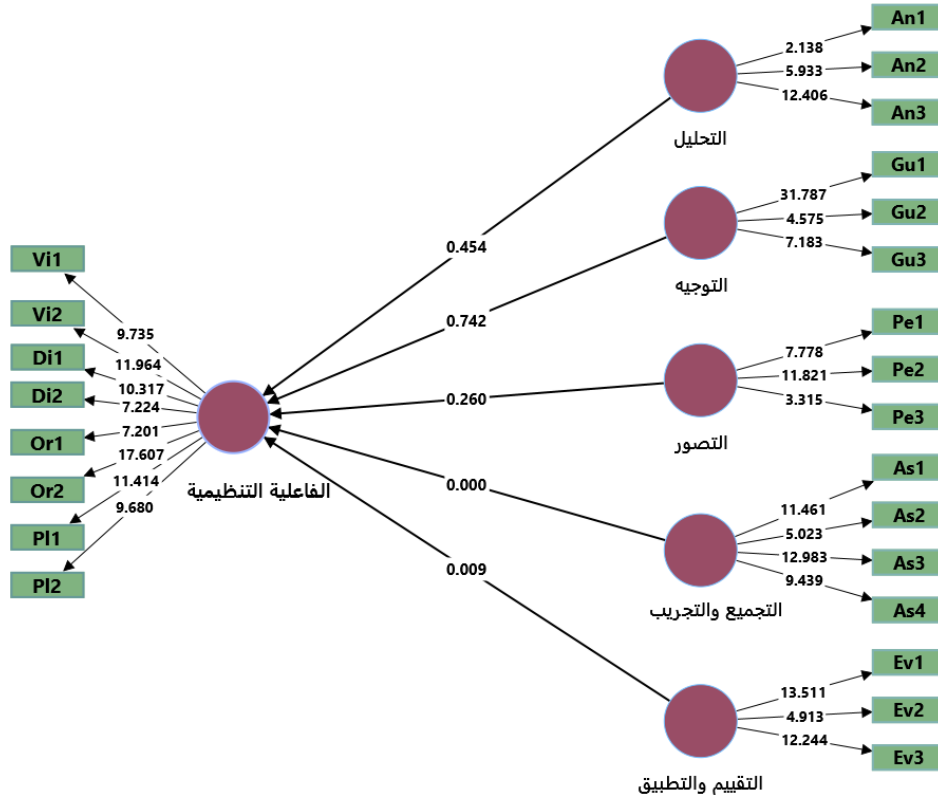
جدول (24): نتائج اختبار أثر التفكير التصميمي ككل على الفاعلية التنظيمية

الفرضية	المسار	معامل المسار	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H1	التفكير التصميمي -> الفاعلية التنظيمية	0.714	0.056	12.744	0.000

يلاحظ من الجدول رقم (24) أعلاه، بقبول الفرضية الرئيسة الأولى، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكان مقدار (t) الإحصائية (12.744)، وهي

أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.714)، إذ إن الزيادة في التفكير التصميمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (71.4%).

يشير الشكل رقم () والجدول التالي إلى نتائج الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى:



شكل (4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى

جدول (25): نتائج اختبار أثر ابعاد التفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية

الفرضية	المسار	المعامل	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H1.1	التحليل -> الفاعلية التنظيمية	-0.093	0.124	0.749	0.454
H1.2	التوجيه -> الفاعلية التنظيمية	0.038	0.115	0.329	0.742
H1.3	التصور -> الفاعلية التنظيمية	0.106	0.094	1.126	0.260
H1.4	التجريب والتعلم -> الفاعلية التنظيمية	0.453	0.113	4.005	0.000
H1.5	التقييم والتطبيق -> الفاعلية التنظيمية	0.281	0.108	2.599	0.009

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أعلاه، إلى عدم وجود أثر إيجابي ودال احصائياً للتحليل على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار (T-Statistics) (0.749) عند مستوى دلالة (0.454) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجيه على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أعلاه، إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للتوجيه على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار (T-Statistics) (0.329) عند مستوى دلالة (0.742) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصور على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أعلاه، إلى عدم وجود أثر دال احصائياً للتصور على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار (T-Statistics) (1.126) عند مستوى دلالة (0.260) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتجميع والتجريب على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يلاحظ من الجدول رقم (29) أعلاه، قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكان مقدار (t) الإحصائية (4.005)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.453)، إذ إن الزيادة في التجميع والتجريب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (45.3%).

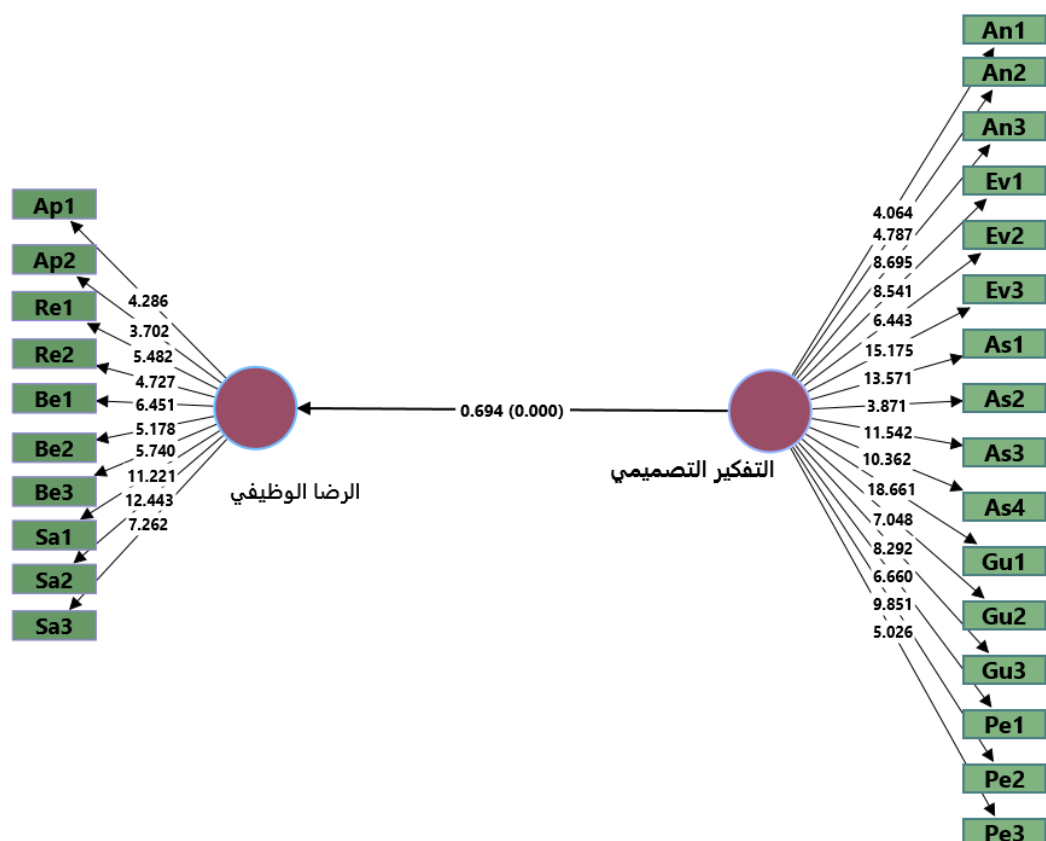
خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والتطبيق على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يلاحظ من الجدول رقم (29) أعلاه، بقبول الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.009)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكان مقدار (t) الإحصائية (2.599)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.281)، إذ إن الزيادة في التقييم والتطبيق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (28%).

➤ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي بأبعاده المختلفة من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع

والتجريب، التقييم والتطبيق) على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."



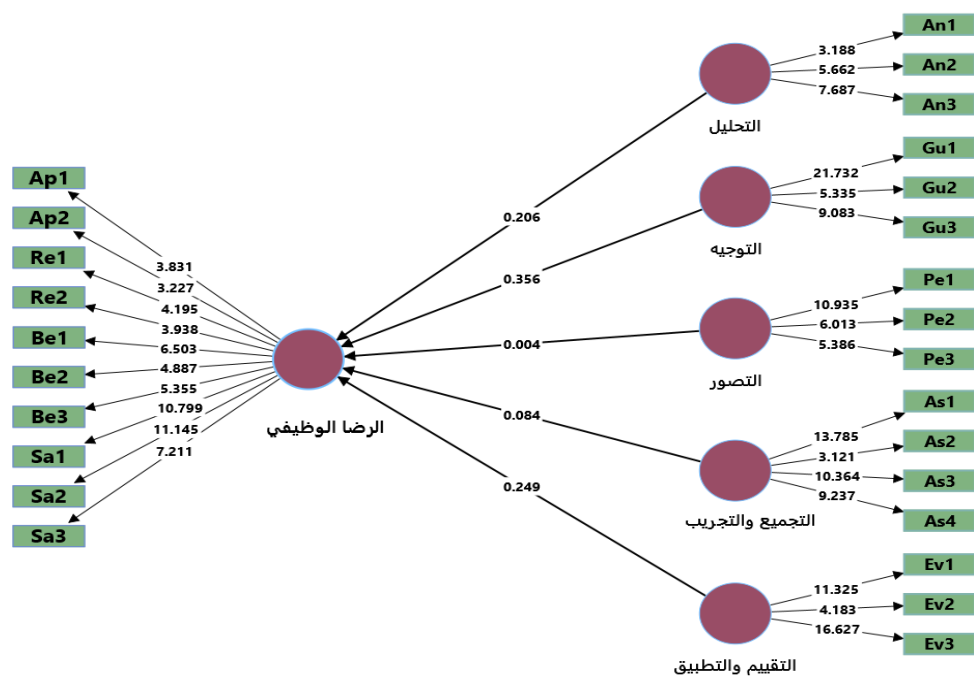
شكل (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (26): نتائج اختبار أثر التفكير التصميمي ككل على الرضا الوظيفي

الفرضية	المسار	المعامل	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H2	التفكير التصميمي -> الرضا الوظيفي	0.694	0.046	15.200	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أعلاه، قبول الفرضية الرئيسة الثانية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من الحد المقبول إحصائيًا (0.05)، كما أن قيمة (t) الإحصائية بلغت (15.200)، متجاوزة القيمة الجدولية البالغة (1.96)، بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة معامل المسار (0.694) مما يشير إلى أن الزيادة في التفكير التصميمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمقدار (69.4%).

يشير الشكل رقم () والجدول التالي إلى نتائج الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية:



شكل (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (27): نتائج اختبار أثر أبعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي

الفرضية	المسار	المعامل	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H2.1	التحليل -> الرضا الوظيفي	-0.113	0.089	1.264	0.206
H2.2	التوجيه -> الرضا الوظيفي	0.109	0.118	0.923	0.356
H2.3	التصور -> الرضا الوظيفي	0.398	0.136	2.920	0.004
H2.4	التجريب والتجريب -> الرضا الوظيفي	0.225	0.130	1.729	0.084
H2.5	التقييم والتطبيق -> الرضا الوظيفي	0.173	0.150	1.153	0.249

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2.1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث أن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (1.264) وهي أقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.206) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً للتحليل كبعد من أبعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2.2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجيه على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (0.923) وهي أقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.356) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً للتوجيه كبعد من أبعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H2.3): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصور على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه، قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.004)، وهو أقل من الحد المقبول إحصائياً (0.05)، كما أن قيمة (t) الإحصائية بلغت (2.920)، متجاوزة القيمة الجدولية البالغة (1.96)، بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة معامل المسار

(0.398) مما يشير إلى أن الزيادة في التصور بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (39.8%).

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H2.4): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتجميع والتجريب على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

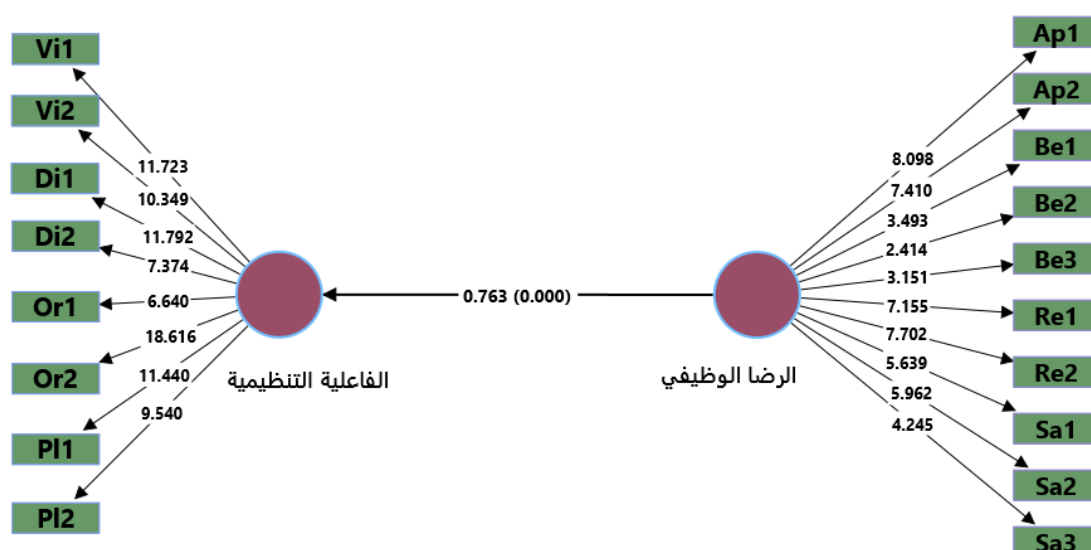
يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث إن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (1.729) وهي أقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً للتجميع والتجريب كبعد من أبعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H2.5): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والتطبيق على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، حيث إن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (1.153) وهي أقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.249) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً للتقييم و التطبيق كبعد من أبعاد التفكير التصميمي على الرضا الوظيفي.

➤ نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H3)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

ويشير الشكل رقم (7) والجدول ادناه إلى نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:



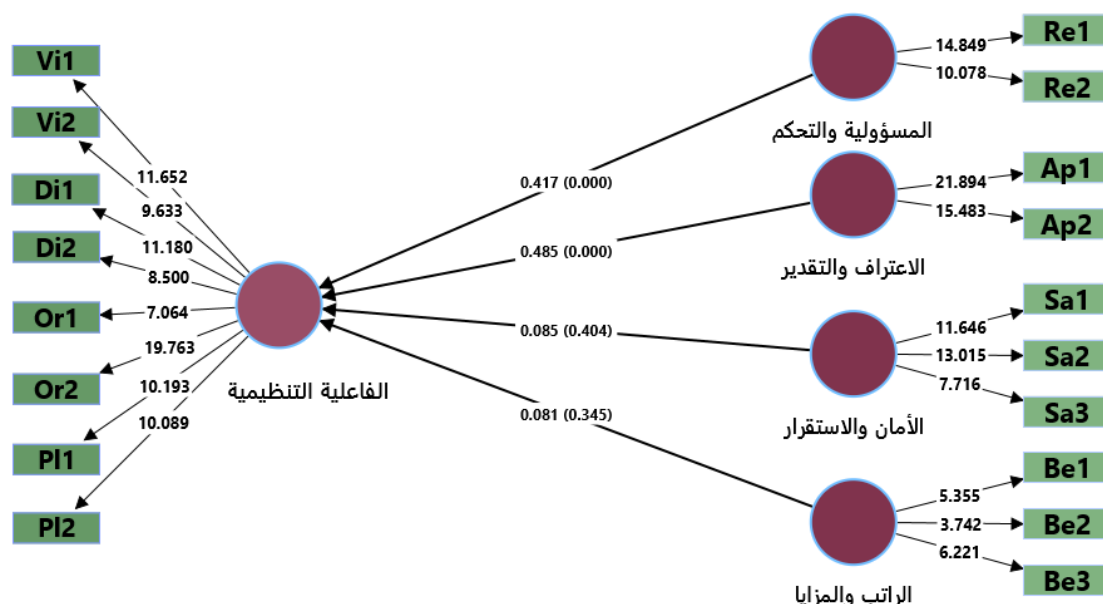
شكل (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

جدول (28): نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي ككل على الفاعلية التنظيمية

الفرضية	المسار	المعامل	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H3	الرضا الوظيفي -> الفاعلية التنظيمية	0.763	0.040	19.245	0.000

يلاحظ من الجدول رقم (28) أعلاه، قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكان مقدار (t) الإحصائية (19.245)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.763)، إذ إن الزيادة في الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (76.3%).

يشير الشكل رقم (8)، والجدول أدناه إلى نتائج الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة:



شكل (8): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة

جدول (29): نتائج اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية

الفرضية	المسار	معامل المسار	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
H2.1	المسؤولية والتحكم -> الفاعلية التنظيمية	0.417	0.070	5.973	0.000
H2.2	الاعتراف والتقدير -> الفاعلية التنظيمية	0.485	0.061	7.948	0.000
H2.3	الأمان والاستقرار -> الفاعلية التنظيمية	0.085	0.101	0.834	0.404
H2.4	الراتب والمزايا -> الفاعلية التنظيمية	0.081	0.086	0.944	0.345

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى (H3.1)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية والتحكم على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (33) أعلاه وجود أثر إيجابي ودال احصائياً للمسؤولية والتحكم على

الفاعلية التنظيمية حيث إن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (5.973) متجاوزة القيمة الجدولية البالغة

(1.96)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى ذلك بلغت

قيمة معامل المسار (0.417) مما يشير إلى أن الزيادة في المسؤولية والتحكم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي

إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (41.7%)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية (H3.2)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتراف والتقدير على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (33) أعلاه وجود أثر إيجابي ودال احصائياً للاعتراف والتقدير على

الفاعلية التنظيمية حيث أن قيمة اختبار (T-Statistics) بلغت (7.948) متجاوزة القيمة الجدولية البالغة

(1.96)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى ذلك بلغت

قيمة معامل المسار (0.485) مما يشير إلى أن الزيادة في الاعتراف والتقدير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي

إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (48.5%)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة (H3.3)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأمان والاستقرار على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أن قيمة

اختبار (T-Statistics) بلغت (0.834) وهي اقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة

(0.404) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً

لأمان والاستقرار كبعد من ابعاد الرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة (H3.4)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للراتب والمزايا على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أعلاه عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث إن قيمة

اختبار (T-Statistics) بلغت (0.834) وهي اقل من القيمة (1.96)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة

(0.404) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال احصائياً

للمراتب والمزايا كبعد من أبعاد الرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية.

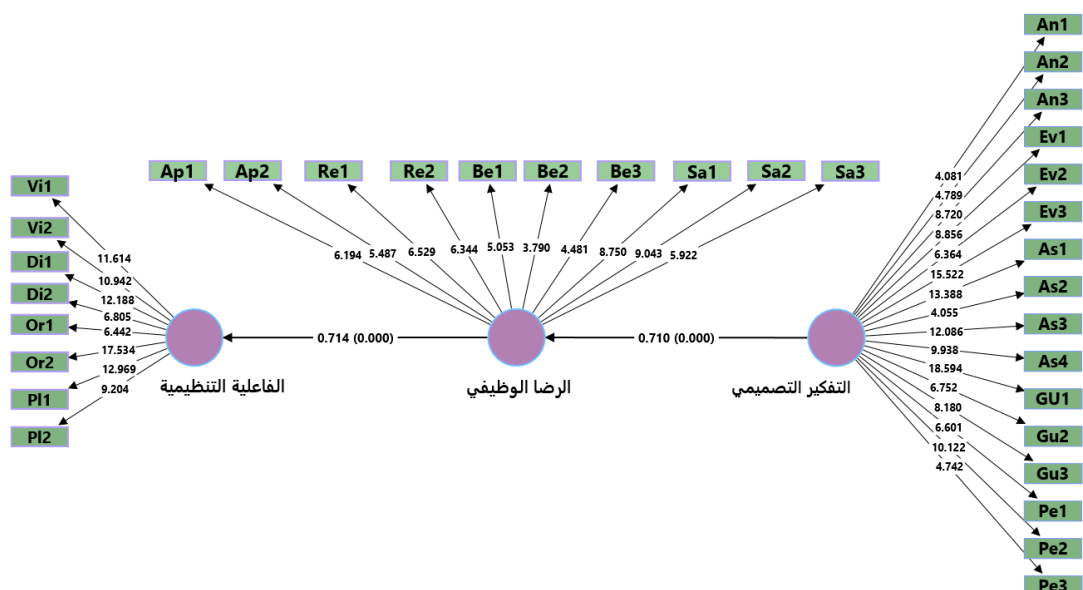
2.3.4 نتائج اختبار فرضية التأثير غير المباشر

نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط (H4) والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي بأبعاده المختلفة من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع

والتجريب، التقييم والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة النقل

والمواصلات الفلسطينية."



شكل (9): نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط

جدول (30): نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط

نوع التأثير	المسار	المعامل	الانحراف المعياري	T-Statistics	P-Value
المباشر	التفكير التصميمي -> الرضا الوظيفي -> الفاعلية التنظيمية	0.507	0.057	8.895	0.000
غير المباشر	التفكير التصميمي -> الفاعلية التنظيمية	0.714	0.056	12.744	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (30) أعلاه وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية بشكل مباشر، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية بمعامل مسار قدره (0.507)، عند مستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يؤكد أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية.

ولتحديد نوع الوساطة في سياق الدراسة الحالية:

- التأثير المباشر ذو دلالة إحصائية وبمعامل تأثير موجب: هذا يعني أن التفكير التصميمي يؤثر

على الفاعلية التنظيمية مباشرة، حتى بعد إدخال الرضا الوظيفي في النموذج.

- التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية وبمعامل تأثير موجب: هذا يشير إلى أن المتغير الوسيط

يلعب دوراً في تفسير العلاقة بين التفكير التصميمي و الفاعلية التنظيمية.

- نوع الوساطة: وجود تأثير مباشر وتأثير غير مباشر معاً يدل على أن الرضا الوظيفي لا يفسر

كامل العلاقة، بل يعززها أو يوضح جزءاً منها، وبالتالي فإن الوساطة تكون جزئية بنسبة (42%).

وفيما يلي أدناه يتم توضيح طريقة الحصول على نسبة تأثير المتغير الوسيط:

■ وفي سياق النمذجة الهيكلية يستخدم التباين المحسوب (VAF) لحساب مقدار تأثير الوساطة (Hair

et al., 2016)، ولتحديد نسبة ومقدار التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، على

العلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التصميمي) والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، بالنسبة إلى

التأثير الكلي:

✓ التأثير الكلي = التأثير المباشر (0.714) + التأثير غير مباشر (0.507)

$$1.221 =$$

✓ نسبة تأثير المتغير الوسيط (VAF) = التأثير غير المباشر (0.507) / التأثير الكلي (1.221)

$$0.42 =$$

3.4 المرحلة الثانية: تحليل فرضيات الفروق باستخدام برمجية (SPSS)

تحتوي الدراسة الحالية على البيانات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، لذلك سعى الباحث إلى اكتشاف دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية في الدراسة.

للتوصل إلى نتائج فرضيات الفروق تم استخدام اختبار (Independent Samples T-test) وتحليل التباين الأحادي (one –way anova) ضمن برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26) للحكم على نتائج قبول الفرضية، أو رفضها وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة (H5) التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."، وقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس."

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (Independent Samples T-test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (31): الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي بالنسبة لمتغير الجنس

#	المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)
1	التحليل	ذكر	72	3.8310	0.646	1.280	0.204
		انثى	43	3.6744	0.627		
2	التوجيه	ذكر	72	3.5903	0.713	1.044	0.299
		انثى	43	3.4419	0.751		
3	التصور	ذكر	72	3.6296	0.706	1.559	0.122
		انثى	43	3.4341	0.615		
4	التجميع والتجريب	ذكر	72	3.8137	0.736	2.669	0.009
		انثى	43	3.4651	0.639		
5	التقييم والتطبيق	ذكر	72	3.6343	0.753	2.516	0.014
		انثى	43	3.2791	0.719		
	التفكير التصميمي	ذكر	72	3.7065	0.617	2.172	0.032
		انثى	43	3.4593	0.541		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (35) أعلاه، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق والتفكير التصميمي ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (2.669، 2.516، 2.172) عند مستوى دلالة (0.009، 0.014، 0.032) على التوالي، وهي أقل من (0.05)، وتعود تلك الفروق لصالح الذكور.

في المقابل أظهرت الأبعاد الأخرى (التحليل، التوجيه، التصور) مستويات دلالة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

وللحصول على نتائج الفرضية المشتقة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والذي يضم (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (32): الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
التحليل	بين المجموعات	2.841	3	9.947	2.388	0.073
	داخل المجموعات	44.011	111	0.396		
	الإجمالي	46.852	114			
التوجيه	بين المجموعات	2.243	3	0.748	1.425	0.239
	داخل المجموعات	58.229	111	0.525		
	الإجمالي	60.472	114			
التصور	بين المجموعات	1.791	3	0.597	1.310	0.275
	داخل المجموعات	50.592	111	0.456		
	الإجمالي	52.383	114			
التجميع والتجريب	بين المجموعات	6.947	3	2.316	4.942	0.003
	داخل المجموعات	52.014	111	0.469		
	الإجمالي	58.961	114			
التقييم والتطبيق	بين المجموعات	6.459	3	2.153	4.054	0.009
	داخل المجموعات	58.957	111	0.531		
	الإجمالي	65.416	114			
التفكير التصميمي	بين المجموعات	3.264	3	1.088	3.196	0.026
	داخل المجموعات	37.786	111	0.340		
	الإجمالي	41.049	114	0.947		

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (36) أعلاه، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق والتفكير

التصميمي ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (3.196، 4.054، 4.942)

عند مستوى دلالة (0.003، 0.009، 0.026) على التوالي، وهي أقل من (0.05)، في المقابل أظهرت الأبعاد الأخرى (التحليل، التوجيه، التصور) مستويات دلالة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتعرف على دلالة الفروق حول التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق والتفكير التصميمي ككل، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (LSD)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (33): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
التجميع والتجريب	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.504*	0.001
		ماجستير	0.480*	0.019
التقييم والتطبيق	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.449*	0.003
		دكتورة	0.760*	0.028
التفكير التصميمي	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.332*	0.007
		ماجستير	0.342*	0.049

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أعلاه، وجود فروق في متوسط إجابات حملة البكالوريوس مقابل كل من (دبلوم فأقل، ماجستير) حول التجميع والتجريب، وقد جاءت الفروق لصالح (بكالوريوس)، وبالمثل، أظهرت النتائج أن الفروق حول التقييم والتطبيق والتفكير التصميمي ككل كانت أيضاً لصالح حملة درجة (بكالوريوس).

ثالثاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وللحصول على نتائج حول الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والذي يضم (موظف إداري، رئيس شعبة، مدير عام، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير وحدة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (34): الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
التحليل	بين المجموعات	1.671	6	0.278	0.666	0.677
	داخل المجموعات	45.181	108	0.418		
	الإجمالي	46.852	114			
التوجيه	بين المجموعات	7.131	6	1.189	2.406	0.032
	داخل المجموعات	53.341	108	0.494		
	الإجمالي	60.472	114			
التصور	بين المجموعات	2.680	6	0.447	0.971	0.449
	داخل المجموعات	49.702	108	0.460		
	الإجمالي	52.383	114			
التجميع والتجريب	بين المجموعات	3.584	6	0.597	1.165	0.331
	داخل المجموعات	55.377	108	0.513		
	الإجمالي	58.961	114			
التقييم والتطبيق	بين المجموعات	5.048	6	0.841	1.505	0.183
	داخل المجموعات	60.368	108	0.559		
	الإجمالي	65.416	114			
التفكير التصميمي	بين المجموعات	3.084	6	0.514	1.462	0.198
	داخل المجموعات	37.965	108	0.352		
	الإجمالي	41.049	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (34) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التفكير التصميمي ككل والأبعاد التالية (التقييم والتطبيق، التجميع والتجريب، التصور، التحليل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

حيث بلغت قيمة اختبار (F) (1.462، 1.505، 1.165، 0.971، 0.666) عند مستوى دلالة (0.198،

0.183، 0.331، 0.449، 0.677) على التوالي، وجميعها أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد التوجيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

حيث بلغت قيمة اختبار (F) لهذا البعد (2.406) عند مستوى دلالة (0.032) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج التالية:

جدول (35): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
التوجيه	موظف إداري	رئيس شعبة	0.677*	0.013
	رئيس شعبة	مدير عام	-0.694 *	0.005
		رئيس قسم	-0.795 *	0.007
		مدير دائرة	-0.655 *	0.038
	مدير عام	مدير وحدة	0.694*	0.033

تُظهر النتائج في الجدول رقم (35) أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمتغير

"التوجيه" بناءً على اختلاف المسمى الوظيفي، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05)

في جميع الحالات. فيما يلي تفسير كل مقارنة:

- بلغت الفروقات بين المتوسطات (موظف إداري مقابل رئيس شعبة) (0.677)، وهي فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.013)، ويشير ذلك إلى أن الموظف الإداري لديه متوسط

أعلى في بُعد "التوجيه" مقارنة بالمسمى الوظيفي "رئيس شعبة"، لذلك جاءت الفروق لصالح موظف

إداري.

- بلغت الفروقات بين المتوسطات عند مقارنة "رئيس شعبة" بكل من "مدير عام"، "رئيس قسم"، و"مدير دائرة" (-0.694، -0.795، -0.655) على التوالي، وهي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات الدلالة (0.005، 0.007، 0.038). تشير هذه النتائج إلى أن المسميات الوظيفية الأخرى (مدير عام، رئيس قسم، مدير دائرة) سجلت متوسطات أعلى في بُعد التوجيه مقارنة بـ "رئيس شعبة". لذلك جاءت الفروق لصالح المسميات الوظيفية الأخرى مقابل "رئيس شعبة".

- بلغت الفروقات بين المتوسطات (مدير عام مقابل مدير وحدة) (0.694)، وهي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.033)، ويشير ذلك إلى أن "مدير عام" لديه متوسط أعلى في بُعد "التوجيه" مقارنة بالمسمى الوظيفي "مدير وحدة"، لذلك جاءت الفروق لصالح مدير عام.

رابعاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

وللحصول على نتائج حول الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام اختبار (one – way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية التالية (أقل من 3 سنوات، من 3 – أقل من 5 سنوات، من 5 – أقل من 7 سنوات، من 7 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (36): الفروق في متوسطات الاستجابات حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
التحليل	بين المجموعات	1.712	4	0.428	1.043	0.389
	داخل المجموعات	45.140	110	0.410		

			114	46.852	الإجمالي	
0.401	1.018	0.540	4	2.158	بين المجموعات	التوجيه
		0.530	110	58.314	داخل المجموعات	
			114	60.472	الإجمالي	
0.995	0.049	0.023	4	0.093	بين المجموعات	التصور
		0.475	110	52.290	داخل المجموعات	
			114	52.383	الإجمالي	
0.637	0.637	0.334	4	1.334	بين المجموعات	التجميع والتجريب
		0.524	110	57.627	داخل المجموعات	
			114	58.961	الإجمالي	
0.917	0.237	0.140	4	0.560	بين المجموعات	التقييم والتطبيق
		0.590	110	64.857	داخل المجموعات	
			114	65.416	الإجمالي	
0.905	0.257	0.095	4	0.381	بين المجموعات	التفكير التصميمي
		0.370	110	40.669	داخل المجموعات	
			114	41.049	الإجمالي	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (36) أعلاه، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير التصميمي ككل من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم اختبار (F) لمتغير التفكير التصميمي وابعاده (0.257، 1.043، 1.018، 0.049، 0.637، 0.237) عند مستويات دلالة (0.905، 0.389، 0.401، 0.995، 0.637، 0.917) على التوالي، وجميعها أعلى من مستوى الدلالة (0.05) .

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة السادسة (H6) التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل

والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

وقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس."

جدول (37): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية بالنسبة لمتغير الجنس

#	المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)
1	تحديد الرؤيا والأهداف	ذكر	72	3.902	0.776	1.990	0.050
		انثى	43	3.581	0.872		
2	تخطيط الاستراتيجية	ذكر	72	3.708	0.871	2.327	0.020
		انثى	43	3.325	0.822		
3	تنظيم الموارد	ذكر	72	3.881	0.802	3.149	0.003
		انثى	43	3.360	0.946		
4	توجيه العمل	ذكر	72	3.972	0.768	3.183	0.002
		انثى	43	3.500	0.771		
5	الفاعلية التنظيمية	ذكر	72	3.866	0.639	3.330	0.001
		انثى	43	3.441	0.696		

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (41) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية التنظيمية

ككل وفي الأبعاد التالية: تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل، تُعزى

لمتغير الجنس. حيث بلغت قيم اختبار (t) لهذه الأبعاد (3.330، 1.990، 2.327، 3.149، 3.183)

عند مستويات دلالة (0.001، 0.050، 0.020، 0.003، 0.002) على التوالي، وهي جميعها أقل من

مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق جوهرية تُعزى لهذا المتغير لصالح الذكور.

ثانياً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

وللحصول على نتائج الفرضية المشتقة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والذي يضم (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (38): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
تحديد الرؤيا والأهداف	بين المجموعات	4.741	3	1.580	2.409	0.071
	داخل المجموعات	72.824	111	0.656		
	الإجمالي	77.565	114			
تخطيط الاستراتيجية	بين المجموعات	15.108	3	5.036	7.856	0.000
	داخل المجموعات	71.153	111	0.641		
	الإجمالي	86.261	114			
تنظيم الموارد	بين المجموعات	5.074	3	1.691	2.192	0.093
	داخل المجموعات	85.656	111	0.772		
	الإجمالي	90.730	114			
توجيه العمل	بين المجموعات	6.925	3	2.308	3.881	0.011
	داخل المجموعات	66.023	111	0.595		
	الإجمالي	72.948	114			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	6.509	3	2.170	5.042	0.003
	داخل المجموعات	47.769	111	0.430		
	الإجمالي	54.278	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (38) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي "تحديد الرؤيا والأهداف" و"تنظيم الموارد" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لكل منهما (2.409، 2.192) على التوالي عند مستوى دلالة (0.071، 0.093)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الفاعلية التنظيمية ككل والأبعاد التالية (تخطيط الاستراتيجية، توجيه العمل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لهذه الأبعاد (5.042، 7.856، 3.881) عند مستوى دلالة (0.003، 0.000، 0.011) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج التالية:

جدول (39): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
تخطيط الاستراتيجية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.640*	0.000
		ماجستير	0.506*	0.034
		دكتورة	1.340*	0.001
توجيه العمل	ماجستير	دكتورة	0.833*	0.046
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.421*	0.009
		دكتورة	0.910*	0.013
الفاعلية التنظيمية	ماجستير	دكتورة	0.833*	0.039
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.487*	0.000
		دكتورة	0.660*	0.034

تُظهر النتائج في الجدول رقم (39) أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لكل من متغير "الفاعلية التنظيمية ككل" والأبعاد التالية "تخطيط الاستراتيجية، توجيه العمل" بناءً على اختلاف المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05) في جميع الحالات. فيما يلي تفسير كل مقارنة:

- تشير الفروقات بين المتوسطات في متغير "الفاعلية التنظيمية" (بكالوريوس مقابل كل من: دبلوم فأقل، دكتوراة) أن حملة درجة "البكالوريوس" لديهم متوسط أعلى في متغير "الفاعلية" مقارنة بكل من (دبلوم فأقل، دكتوراة) لذلك جاءت الفروق لصالح حملة درجة "البكالوريوس".

- تشير الفروقات بين المتوسطات في بعد "تخطيط الاستراتيجية" أن حملة درجة "البكالوريوس" و" الماجستير" لديهم متوسط أعلى في بعد "تخطيط الاستراتيجية" مقارنة بكل من (دبلوم فأقل، دكتوراة) لذلك جاءت الفروق لصالح حملة درجة "البكالوريوس" و" الماجستير" في ذلك البعد.

- تشير الفروقات بين المتوسطات في بعد "توجيه العمل" أن حملة درجة "البكالوريوس" و" الماجستير" لديهم متوسط أعلى في بعد "توجيه العمل" مقارنة بكل من (دبلوم فأقل، دكتوراة) لذلك جاءت الفروق لصالح حملة درجة "البكالوريوس" و" الماجستير" في ذلك البعد أيضاً.

ثالثاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وللحصول على نتائج حول الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والذي يضم (موظف إداري، رئيس شعبة، مدير عام، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير وحدة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (40): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
تحديد الرؤيا والأهداف	بين المجموعات	4.391	6	0.732	1.080	0.379
	داخل المجموعات	73.174	108	0.678		
	الإجمالي	77.565	114			
تخطيط الاستراتيجية	بين المجموعات	7.831	6	1.305	1.797	0.106
	داخل المجموعات	78.430	108	0.726		
	الإجمالي	86.261	114			
تنظيم الموارد	بين المجموعات	9.601	6	1.600	2.130	0.056
	داخل المجموعات	81.130	108	0.751		
	الإجمالي	90.730	114			
توجيه العمل	بين المجموعات	4.358	6	0.726	1.144	0.342
	داخل المجموعات	68.590	108	0.635		
	الإجمالي	72.948	114			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	5.163	6	0.861	1.892	0.089
	داخل المجموعات	49.114	108	0.455		
	الإجمالي	54.278	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (40) أعلاه، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية التنظيمية ككل من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيم اختبار (F) لمتغير الفاعلية التنظيمية وابعاده (1.080، 1.797، 2.130، 1.144) عند مستويات دلالة (0.089، 0.379، 0.106، 0.056، 0.342) على التوالي، وجميعها أعلى من مستوى الدلالة (0.05) .

رابعاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

وللحصول على نتائج الفرضية المشتقة السابقة، تم استخدام اختبار (one – way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التالية: (أقل من 3 سنوات، من 3- أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 7 سنوات، من 7- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (41): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
تحديد الرؤيا والأهداف	بين المجموعات	2.687	4	0.672	0.987	0.418
	داخل المجموعات	74.879	110	0.681		
	الإجمالي	77.565	114			
تخطيط الاستراتيجية	بين المجموعات	3.955	4	0.989	1.321	0.267
	داخل المجموعات	82.306	110	0.748		
	الإجمالي	86.261	114			
تنظيم الموارد	بين المجموعات	8.922	4	2.230	2.999	0.022
	داخل المجموعات	81.809	110	0.744		
	الإجمالي	90.730	114			
توجيه العمل	بين المجموعات	6.261	4	1.565	2.582	0.041
	داخل المجموعات	66.687	110	0.606		
	الإجمالي	72.948	114			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	4.374	4	1.093	2.410	0.053
	داخل المجموعات	49.904	110	0.454		
	الإجمالي	54.278	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (41) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الفاعلية التنظيمية ككل والأبعاد التالية "تحديد الرؤيا والأهداف" و"تخطيط الاستراتيجية" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لكل منهما (2.410، 0.987، 1.321) على التوالي عند مستوى دلالة (0.053، 0.418، 0.267)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأبعاد التالية (تنظيم الموارد، توجيه العمل) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لهذه الأبعاد (2.999، 2.582) عند مستوى دلالة (0.022، 0.041) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج التالية:

جدول (42): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
تنظيم الموارد	من 7 - أقل من 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	0.564 *	0.044
		من 3 - أقل من 5 سنوات	0.609 *	0.048
	10 سنوات فأكثر	أقل من 3 سنوات	0.600 *	0.007
		من 3 - أقل من 5 سنوات	0.645 *	0.011
توجيه العمل	10 سنوات فأكثر	أقل من 3 سنوات	0.611 *	0.002

تُظهر النتائج في الجدول رقم (42) أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمتغير "تنظيم الموارد" و "توجيه العمل" بناءً على اختلاف عدد سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05) في جميع الحالات:

- حيث تشير الفروقات بين المتوسطات إلى أن سنوات الخبرة التي تقع ضمن الفئة (من 7 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) تتمتع بمتوسط أعلى في بعد "تنظيم الموارد" مقارنة بالفئات

التي تضم سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، من 3 - أقل من 5 سنوات) مما يشير إلى أن الفروق جاءت لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

- وفي المقابل تشير الفروقات بين المتوسطات إلى أن سنوات الخبرة التي تقع ضمن الفئة (10 سنوات فأكثر) تتمتع بمتوسط أعلى في بعد "توجيه العمل" مقارنة بالفئات التي تضم سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) مما يشير إلى أن الفروق جاءت لصالح سنوات الخبرة الأعلى أيضاً.

3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية السابعة (H7) التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."، وقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس."

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (Independent Samples T-test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (43): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الجنس

#	المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)
1	المسؤولية والتحكم	ذكر	72	3.902	0.790	2.240	0.028
		انثى	43	3.558	0.803		
2	الاعتراف والتقدير	ذكر	72	3.923	0.833	2.135	0.036

			0.830	3.581	43	انثى	
3	الأمان والاستقرار	ذكر	0.849	3.338	72		
		انثى	0.778	3.100	43		
4	الراتب والمزايا	ذكر	1.006	3.125	72		
		انثى	0.870	3.240	43		
5	الرضا الوظيفي	ذكر	0.608	3.504	72		
		انثى	0.622	3.330	43		

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (43) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار (t) لكل منهما (1.462، 1.527، -0.648) على التوالي عند مستوى دلالة (0.130، 0.147، 0.519)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأبعاد التالية (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير) تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار (t) لهذه الأبعاد (2.135، 2.240) عند مستوى دلالة (0.028، 0.036) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

وللحصول على نتائج الفرضية المشتقة، تم استخدام اختبار (one – way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والذي يضم (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (44): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
المسؤولية والتحكم	بين المجموعات	10.083	3	3.361	5.781	0.001
	داخل المجموعات	64.538	111	0.581		
	الإجمالي	74.622	114			
الاعتراف والتقدير	بين المجموعات	5.528	3	1.843	2.694	0.050
	داخل المجموعات	75.920	111	0.684		
	الإجمالي	81.448	114			
الأمان والاستقرار	بين المجموعات	1.363	3	0.454	0.656	0.581
	داخل المجموعات	76.825	111	0.692		
	الإجمالي	78.187	114			
الراتب والمزايا	بين المجموعات	.709	3	0.236	0.254	0.858
	داخل المجموعات	103.374	111	0.931		
	الإجمالي	104.083	114			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.259	3	0.420	1.106	0.350
	داخل المجموعات	42.135	111	0.380		
	الإجمالي	43.394	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (44) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لكل منهما (1.106، 0.656، 0.254) على التوالي عند مستوى دلالة (0.350، 0.581، 0.858)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأبعاد التالية (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لهذه الأبعاد (5.781، 2.694) عند مستوى دلالة (0.001، 0.050) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج التالية:

جدول (45): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
المسؤولية والتحكم	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.463*	0.004
	دكتورة	دبلوم فأقل	-.766*	0.035
		بكالوريوس	-1.230*	0.001
		ماجستير	-1.066*	0.008
الاعتراف والتقدير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.406*	0.018

تُظهر النتائج في الجدول رقم (45) أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لكل من الأبعاد التالية "المسؤولية والتحكم" و "الاعتراف والتقدير"، بناءً على اختلاف المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05) في جميع الحالات. فيما يلي تفسير كل مقارنة:

- تشير الفروقات بين المتوسطات في بعد "المسؤولية والتحكم" أن حملة درجة "البكالوريوس" لديهم متوسط أعلى في بعد "المسؤولية والتحكم" مقابل (دبلوم فأقل) لذلك جاءت الفروق لصالح حملة درجة "البكالوريوس" في ذلك البعد، وأشارت أيضاً الفروقات بين المتوسطات أن حملة درجة "دبلوم فأقل"، بكالوريوس، ماجستير لديهم متوسط أعلى في بعد "المسؤولية والتحكم" مقابل "دكتورة".
- تشير الفروقات بين المتوسطات في بعد "الاعتراف والتقدير" أن حملة درجة "البكالوريوس" لديهم متوسط أعلى في بعد "الاعتراف والتقدير" مقابل (دبلوم فأقل) لذلك جاءت الفروق لصالح حملة درجة "البكالوريوس" في ذلك البعد أيضاً.

ثالثاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وللحصول على نتائج حول الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والذي يضم (موظف إداري، رئيس شعبة، مدير عام، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير وحدة)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (46): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
المسؤولية والتحكم	بين المجموعات	6.927	6	1.155	1.842	0.098
	داخل المجموعات	67.695	108	0.627		
	الإجمالي	74.622	114			
الاعتراف والتقدير	بين المجموعات	4.677	6	0.779	1.097	0.369
	داخل المجموعات	76.771	108	0.711		
	الإجمالي	81.448	114			
الأمان والاستقرار	بين المجموعات	4.237	6	0.706	1.031	0.409
	داخل المجموعات	73.951	108	0.685		
	الإجمالي	78.187	114			
الراتب والمزايا	بين المجموعات	11.700	6	1.950	2.280	0.041
	داخل المجموعات	92.383	108	0.855		
	الإجمالي	104.083	114			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.546	6	0.258	0.665	0.678
	داخل المجموعات	41.847	108	0.387		
	الإجمالي	43.394	114			

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (46) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها (0.678، 0.098، 0.369، 0.409) على التوالي وهي أكبر من (0.05). وفي المقابل، أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول "الراتب والمزايا" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة اختبار (F = 2.280) عند مستوى دلالة

(0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولتحديد دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (47): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
الراتب والمزايا	موظف إداري	مدير دائرة	0.656*	0.021
	رئيس قسم	مدير عام	0.856 *	0.027
		مدير دائرة	1.082 *	0.001

تُظهر النتائج في الجدول رقم (47) أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول بعد "الراتب والمزايا" بناءً على اختلاف المسمى الوظيفي، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05) في جميع الحالات، وقد جاءت تلك الفروق لصالح "موظف إداري" مقارنة مع "مدير دائرة"، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق في المتوسطات جاءت لصالح "رئيس قسم" مقارنة مع كل من "مدير عام و مدير دائرة".

رابعاً: اختبار الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة."

وللحصول على نتائج حول الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام اختبار (one –way anova)، للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية التالية (أقل من 3 سنوات، من 3 – أقل من 5 سنوات، من 5 – أقل من 7 سنوات، من 7 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (48): الفروق في متوسطات الاستجابات حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig)
المسؤولية والتحكم	بين المجموعات	6.619	4	1.655	2.677	0.036
	داخل المجموعات	68.003	110	0.618		
	الإجمالي	74.622	114			
الاعتراف والتقدير	بين المجموعات	11.407	4	2.852	4.479	0.002
	داخل المجموعات	70.041	110	0.637		
	الإجمالي	81.448	114			
الأمان والاستقرار	بين المجموعات	3.683	4	0.921	1.360	0.253
	داخل المجموعات	74.504	110	0.677		
	الإجمالي	78.187	114			
الراتب والمزايا	بين المجموعات	4.476	4	1.119	1.236	0.300
	داخل المجموعات	99.607	110	0.906		
	الإجمالي	104.083	114			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.201	4	0.050	0.128	0.972
	داخل المجموعات	43.193	110	0.393		
	الإجمالي	43.394	114			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (48) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لكل منهما (0.128، 1.360، 1.236) على التوالي عند مستوى دلالة (0.972، 0.253، 0.300)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأبعاد التالية (المسؤولية والتحكم، الاعتراف و التقدير) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (F) لهذه الأبعاد (2.677، 4.479) عند مستوى دلالة (0.036، 0.002) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج التالية:

جدول (49): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) حول التفكير التصميمي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
المسؤولية والتحكم	أقل من 3 سنوات	من 5 - أقل من 7 سنوات	* -0.526	0.027
		من 7 - أقل من 10 سنوات	* -0.641	0.012
		10 سنوات فأكثر	* -0.470	0.019
الاعتراف والتقدير	من 5 - أقل من 7 سنوات	من 3 - أقل من 5 سنوات	* -0.616	0.022
		من 7 - أقل من 10 سنوات	* -0.879	0.004
		10 سنوات فأكثر	* -0.817	0.002
	أقل من 3 سنوات	من 7 - أقل من 10 سنوات	* -0.639	0.014
		10 سنوات فأكثر	* -0.577	0.005

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (49) أعلاه وجود فروق بين المتوسطات حول بعدي "المسؤولية

والتحكم" و "الاعتراف والتقدير" وقد جاءت الفروق بين المتوسطات لصالح الافراد الذين لديهم سنوات خبرة

أكبر، مقارنة بكل من الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة تقع ضمن تلك الفئات "أقل من 3 سنوات" و "من 5

- أقل من 7 سنوات".

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1	مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي
5.1.1	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
5.1.2	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
5.1.3	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
5.2	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
5.3	توصيات الدراسة
5.4	الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

يركز الفصل الحالي على تحليل نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشتها، التي تم استعراضها في الفصل السابق، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الباحث مقترحات عملية وخطة تنفيذية زمنية توضح الآليات المناسبة لمعالجة تلك التوصيات وتطبيقها بفعالية.

1.5 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي حول متغيرات الدراسة

1.1.5 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير التصميمي

وجود درجة موافقة متوسطة لاستجابة المبحوثين حول التفكير التصميمي، ووزن نسبي (71.6%)، تعني هذه الدرجة من الموافقة أن الوزارة قد بدأت في تطبيق التفكير التصميمي بشكل فعال، إلا أن هناك مجالات يمكن تحسينها وتطويرها لتحقيق نتائج أفضل، كما يشير ذلك إلى وجود وعي كافٍ بالمنهجيات المستخدمة، مما يعني أن العاملين قادرون على إدراك قيمتها وأثرها، حتى وإن كانت هناك بعض التحديات في تطبيقها بالكامل. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الموافقة المتوسط يشير إلى أن الوزارة قد بدأت في تكوين الأسس المناسبة لتطبيق التفكير التصميمي، ويعكس فرصة للتطور والنمو في المستقبل بمجرد تقديم التدريب والدعم الكافيين للمساهمة في تعزيز فعاليته بشكل أكبر.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عودة (2018) في وجود درجة موافقة مرتفعة حول التفكير التصميمي من قبل المديرين والعاملين في المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة. كما اختلفت مع دراسة Richards (2019) التي أشارت إلى وجود ممارسة مرتفعة للمقابلات التعاطفية والعديد من أدوات التفكير

التصميمي، التي حظيت بتغذية راجعة إيجابية من جميع المشاركين في شركة (FirmX) في الولايات المتحدة الأمريكية.

أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التحليل

وجود درجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75%)، حيث حاز هذا البعد على المرتبة الأولى من بين أبعاد التفكير التصميمي، ويشير ارتفاع درجة الموافقة إلى أن المبحوثين يدركون أهمية التحليل في تحديد المشكلات وفهم الاحتياجات، مما يعكس قدرتهم على استخدام التفكير المنطقي والنقدي. هذا قد يكون مرتبطاً بالطبيعة الأساسية للتحليل كخطوة أولى في أي عملية تصميمية، حيث يتم التركيز على جمع البيانات وفهمها بشكل منهجي.

ثانياً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التجميع والتجريب

وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد التجميع والتجريب بوزن نسبي (73.2%)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية، ويعود هذا الترتيب إلى تباين مستويات الاتفاق على العبارات المندرجة ضمن هذا البعد؛ فقد أظهرت بعض العبارات، مثل "تحسين الخدمات يؤدي إلى تسريعها" و"مراقبة الأداء تسهم في تحسين الجودة"، مستويات موافقة مرتفعة، مما يشير إلى وعي قوي بأهمية التحسين المستمر والمراقبة في تعزيز جودة الأداء. في المقابل، أظهرت عبارات أخرى، مثل "الخدمة تلبي احتياجات المستخدمين" و"تحسين الحياة اليومية للمستخدمين"، مستويات موافقة متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوات في مدى تلبي الخدمات للاحتياجات اليومية للمستخدمين وتأثيرها الإيجابي المباشر.

ثالثاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التصور

وجود درجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (70%)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، وقد حازت العبارة " المواقف التوضيحية للمستجيبين في الوزارة تُسهم في إيجاد حلول موضوعية سهلة التطبيق." على أعلى درجة موافقة، ويشير ذلك إلى أن تقديم مواقف توضيحية للموظفين يسهم بشكل كبير في تسهيل عملية إيجاد حلول عملية وواقعية يمكن تطبيقها بسهولة في سياق العمل، وأن استخدام الأمثلة أو السيناريوهات العملية في التدريب أو النقاشات يساعد الموظفين على فهم التحديات بشكل أفضل، ويمنحهم فرصاً لتطوير حلول تكون أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ، مما يدل على أن الوزارة تركز على تقديم مواقف واقعية تجعل الحلول واضحة وسهلة التنفيذ بدلاً من الاقتراحات أو الحلول النظرية التي قد تكون صعبة التطبيق في الحياة العملية.

رابعاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التوجيه

حاز هذا البعد على المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (69.8%)، وقد حازت العبارة " المستجيبون لعملية التوجيه في الوزارة يتم بأسلوب مقبول." على أعلى درجة موافقة من بين عبارات بعد التوجيه، ويدل ذلك على أن الطريقة التي يتم بها تقديم التوجيه والإرشاد للموظفين في الوزارة تعتبر مرضية أو مقبولة من قبل المستجيبين، ومقبولة بما يكفي لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الفهم المطلوب.

خامساً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التقييم والتطبيق

حاز بعد "التقييم والتطبيق" على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (69.4%). هذه الدرجة تشير إلى أن التقييم والتطبيق يتم بطرق مقبولة، مما يعني أن الوزارة تبذل جهوداً لتحسين عمليات التقييم وتطبيقها بطريقة منظمة فعلى الرغم من وجود استراتيجيات لتطبيق الحلول التي تم التوصل إليها عبر التفكير التصميمي، قد لا يتم تطبيقها بشكل موحد أو منتظم في جميع الأجزاء المعنية في الوزارة، بالإضافة إلى

افتقار عملية التقييم إلى معايير أو أطر واضحة لقياس نجاح الحلول بشكل دقيق وموحد، مما يؤدي إلى عدم وضوح التوجهات الخاصة بالتطبيق الفعّال.

2.1.5 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الفاعلية التنظيمية

■ وجود درجة موافقة مرتفعة حول استجابة المبحوثين لمتغير الفاعلية التنظيمية، ووزن نسبي (73.8%)، فهذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن الفاعلية التنظيمية تعد عاملاً محورياً في نجاح التنظيم وتحقيق أهدافه، ورضاهم عن أبعاد الفاعلية التنظيمية قيد الدراسة التي تسهم في تعزيز الفاعلية داخل بيئة العمل، إذ أسهمت تلك الأبعاد في تحقيق نتائج إيجابية وفعالة على المستوى الفردي والجماعي في الوزارة، وساهمت في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتدعم تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

■ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Almagro et al. (2024) التي كشفت عن مستوى مرتفع للفاعلية التنظيمية بين الموظفين داخل مؤسسات التعليم العالي جنوب الفلبين، كما اتفقت مع نتائج دراسة Saleh et al. (2024) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الفاعلية التنظيمية بين متدربي التمريض في مستشفيات المنصورة في مصر.

■ تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الضلاعين واللافي (2020) التي كشفت عن توفر مستوى متوسط للفاعلية المنظمية في الجامعات الحكومية الأردنية.

أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد توجيه العمل

وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد توجيه العمل ووزن نسبي (76%)، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى من بين أبعاد الفاعلية التنظيمية، وهذا يشير إلى وجود توجيه واضح وفعّال يساهم بشكل كبير في

تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة داخل الوزارة، وتعتبر هذه النتيجة دلالة على أن المشاركين يركزون بشكل كبير على أهمية القيادة التوجيهية، وتوفير إشراف مناسب لضمان سير العمل بطريقة منظمة، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق نتائج أفضل.

ثانياً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعء تحديد الرؤيا والأهداف

وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعء تحديد الرؤيا والأهداف، حيث حصل على وزن نسبي (75%)، مما يجعله يحتل المرتبة الثانية من بين أبعاد الفاعلية التنظيمية، ويشير ذلك إلى أن وجود رؤية واضحة ومحددة يساعد الموظفين في تحديد أولوياتهم واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يعزز الأداء العام للوزارة. كما يدل ذلك على أن الموظفين يؤمنون بأن وضوح الرؤية ليس فقط عاملاً لتحسين مستوى الخدمة ولكن أيضاً أداة فعالة في دعم ثقافة العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعء تنظيم الموارد

وجود درجة موافقة متوسطة حول بعء تنظيم الموارد، حيث حصل على وزن نسبي (73.2%)، مما يجعله يحتل المرتبة الثالثة من بين أبعاد الفاعلية التنظيمية، تشير تلك النتيجة إلى أن هناك تحقيقاً جزئياً للنجاح في تنظيم الموارد، مع إمكانية تطوير وتحسين آليات التنظيم بشكل أكبر لتلبية احتياجات العمل بفعالية أكبر. إذ يشعر الموظفون بوجود تحسينات مستمرة في هذا المجال، ولكن قد لا تكون هذه التحسينات قد وصلت بعد إلى الحد الذي يتوقعونه، كما قد يعكس هذا أيضاً استعداد الموظفين للمشاركة في العملية التحسينية إذا تم توفير أدوات أو استراتيجيات جديدة لزيادة فعالية استخدام الموارد، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

رابعاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعء تخطيط الاستراتيجية

حصل بعد تخطيط الاستراتيجية على المرتبة الرابعة والأخيرة من بين ابعاد الفاعلية التنظيمية، بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي (70.6%)، تشير تلك النتيجة إلى أن الموظفين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن هناك ملاحظات أو تحديات تتعلق بتنفيذ هذا التخطيط بشكل فعال أو على مستوى عالٍ من التنظيم، أي أن الاستراتيجيات الموضوعة لم تواكب التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، حيث لا يشعر الموظف بالأثر الملموس بشكل كامل لتلك الاستراتيجيات في عمله اليومي.

3.1.5 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي

- أشارت النتائج إلى أن درجة استجابة المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي جاءت بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (68.4%)، وهذا يشير إلى أن الوزارة نجحت جزئياً في تلبية بعض الجوانب المهمة مثل توفير بيئة عمل مناسبة أو ضمان بعض المزايا الأساسية التي يحتاجها الموظفون، ولكن قد تبقى جوانب أخرى لم يتم تلبية توقعات الموظفين فيها بالكامل كبعد الأمان والاستقرار والراتب والمزايا.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Almagro et al. (2024) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع حول الرضا الوظيفي بين الموظفين داخل مؤسسات التعليم العالي جنوب الفلبين. كما اختلفت مع نتائج دراسة دلال وخيرة (2019) التي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة حول الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسة عمر بن عمر في الجزائر.

أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعء الاعتراف والتقدير

جاء بعد "الاعتراف والتقدير" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.6%)، مما يعكس أهمية هذا البعد في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، يشير هذا المستوى المرتفع إلى أن الموظفين

يشعرون بأن الجهود التي يبذلونها تلقى التقدير المناسب، وأن هناك اهتماماً واضحاً من قبل الإدارة بتقديم الاعتراف اللازم لإنجازاتهم، مما يعزز من معنويات الموظفين ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد.

ثانياً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد المسؤولية والتحكم

جاء بعد "المسؤولية والتحكم" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.2%)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اللازمة ضمن نطاق عملهم، ويدل ذلك أيضاً على وجود بيئة عمل تتيح للموظفين مساحة كافية من الاستقلالية والثقة في أداء مهامهم.

ثالثاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الأمان والاستقرار

جاء بعد الأمان والاستقرار في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (64%)، يشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون يعني أن الوزارة توفر بيئة مستقرة تتيح لهم التفكير في مساهمهم المهني على المدى البعيد دون القلق من تغييرات مفاجئة في وظائفهم، وأن لديهم ضماناً لمستقبلهم المهني في الوزارة.

رابعاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الراتب والمزايا

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "الراتب والمزايا" في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (63.4%). ويعكس ذلك اهتمام الوزارة بالصحة والرفاهية العامة للموظفين، مما يعزز ولاء الموظفين وارتباطهم بالوزارة، وعندما يشعر الموظفون أن راتبهم يتماشى مع الجهود والمهام التي يؤدونها في مقارنة مع الآخرين، يعكس ذلك درجة رضاهم عن تقييمات الرواتب داخل الوزارة، مما يعزز شعورهم بالعدالة والاعتراف.

2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى (H1) والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي بأبعاده المختلفة من حيث (التحليل، التوجيه، التصور،

التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

■ النتيجة التي تشير إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية بمعامل تأثير قدره (71.4%). تعني أن تطبيق التفكير التصميمي في المنظمات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أدائها وفعاليتها، إذ يعتمد على منهجيات مبتكرة لحل المشكلات، مما يساعد الفرق في تنظيم الأفكار وتطوير حلول إبداعية، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجابياً على فاعلية المنظمة من خلال تعزيز الإنتاجية، وتحسين التعاون، واتخاذ قرارات أكثر استنارة.

■ وفيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للتفكير التصميمي، تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من "التجميع والتجريب" و "التقييم والتطبيق"، فيما لم يتبين وجود أثر للأبعاد التالية "التحليل" و "التوجيه" و "التصور" على الفاعلية التنظيمية.

■ تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Habicher et al. (2021) يسهم التفكير التصميمي في تحفيز التغيير داخل الشركات من خلال إعادة توجيه العمليات الإدارية استجابةً للتغيرات الجيلية والحاجة إلى تحقيق الاستدامة، كما يدعم الابتكار والمرونة اللازمة لمواجهة المخاطر السوقية والتطورات المستقبلية. كما تتفق مع دراسة Elsbach & Stigliani (2018) التي توصلت إلى أن استخدام أدوات التفكير التصميمي في المنظمات من مختلف السياقات الدولية يحفز عملية تعلم

تجريبية تدعم في النهاية تطوير ثقافات تنظيمية تتميز بتركيز موجه نحو المستخدم، والتعاون، والمخاطرة، والتعلم.

توضح هذه النتائج بوضوح أهمية تبني منهجيات التفكير التصميمي في المؤسسات، خصوصًا في البيئات التي تتطلب مرونة وابتكار في مواجهة التحديات. ومن اللافت أن بعض الأبعاد كان لها تأثير ملموس، بينما لم يظهر أثر للبعض الآخر، مما يشير إلى ضرورة فهم السياق التنظيمي عند تطبيق هذا النمط من التفكير، وعدم الاكتفاء بتطبيقه بشكل عام دون تكييفه ليتناسب مع الواقع العملي للمؤسسة.

2.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية (H2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي بأبعاده المختلفة من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) على الرضا الوظيفي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

■ وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتفكير التصميمي على الرضا الوظيفي بمعامل تأثير قدره (69.4%)، وهذا يعكس أهمية التفكير التصميمي كونه عاملاً مؤثراً وقوياً في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، ودوره في تحسين تجارب الموظفين في بيئات العمل، لتصبح أكثر إنتاجية وفعالية.

■ وفيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للتفكير التصميمي، تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لبعد "التصور" على الرضا الوظيفي، فيما لم يتبين وجود أثر للأبعاد التالية "التحليل" و "التوجيه" و "التجميع والتجريب" و "التقييم والتطبيق" على الرضا الوظيفي.

▪ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Richards (2019) أن استخدام أدوات التفكير التصميمي كالمقابلات القائمة على التعاطف وإشراك الموظفين كمشاركين في عملية التفكير التصميمي يؤدي إلى زيادة تفاعل الموظفين وشعورهم بالاندماج.

تشير هذه النتائج إلى أن التفكير التصميمي لا يؤثر فقط على مستوى الأداء المؤسسي، بل يمتد أثره ليشمل رضا الموظفين أيضًا، مما يجعله أداة استراتيجية لتعزيز بيئة العمل من الداخل. ومن اللافت أن بُعد "التصور" وحده هو الذي أظهر تأثيرًا إيجابيًا ودالًا على الرضا الوظيفي، وهو ما قد يعكس أهمية إشراك الموظفين في رسم تصورات مستقبلية واضحة لعملهم، ما يمنحهم إحساسًا بالاتجاه والمعنى. أما غياب التأثير لبقية الأبعاد، فقد يشير إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر أكثر بالجوانب المرتبطة بالتوقعات والطموحات، وليس فقط بالعمليات أو التقييم، مما يستدعي اهتمامًا أكبر بكيفية توظيف التفكير التصميمي بشكل يلامس احتياجات الموظفين النفسية والمهنية.

3.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H3)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي من حيث (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار، الراتب والمزايا) على الفاعلية التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

▪ وجود أثر إيجابي ودال إحصائي للرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية بمعامل تأثير قدره (76.3%)، ويشير ذلك إلى أن الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية لتحقيق فاعلية تنظيمية أعلى، حيث يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فعندما يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل، والتقدير، والاهتمام باحتياجاتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والولاء للوزارة.

▪ وفيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي، تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الأبعاد التالية "المسؤولية والتحكم" و "الاعتراف والتقدير" على الفاعلية التنظيمية، فيما لم يتبين وجود أثر للأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و "الراتب والمزايا" على الفاعلية التنظيمية.

▪ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Almagro et al. (2024) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي جنوب الفلبين. كما اتفقت مع نتيجة دراسة Kim (2023) الرضا الوظيفي للمعلم يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية بين المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية في كوريا الجنوبية.

تؤكد هذه النتائج على الدور المحوري الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تعزيز الفاعلية التنظيمية، مما يعكس أهمية الاهتمام بالعنصر البشري كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن تأثير بُعدي "المسؤولية والتحكم" و "الاعتراف والتقدير" دون غيرهما يشير إلى أن تمكين الموظف ومنحه شعوراً بقيمته داخل المؤسسة له أثر مباشر على أدائه وسلوكه التنظيمي. أما غياب أثر "الأمان والاستقرار" و "الراتب والمزايا"، فقد يدل على أن العوامل المادية وحدها لا تكفي لتحقيق فاعلية تنظيمية عالية، بل لا بد من إشراك الموظف في صنع القرار وتقدير جهوده بما يعزز الانتماء والدافعية.

4.2.5 مناقشة نتائج اختبار فرضية المتغير الوسيط (H4) والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية."

▪ الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية، وساطة جزئية بنسبة (42%)، بمعنى أن التفكير التصميمي لا يؤثر فقط على مستوى الإبداع والابتكار، بل يمتد تأثيره

إلى تحسين بيئة العمل من خلال تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم، و هذا الرضا يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الالتزام، مما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أكبر، وبالتالي رفع مستوى الفاعلية التنظيمية وتحقيق نجاح المنظمة بشكل مستدام.

■ وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Habicher et al. (2021) التي أشارت إلى أن التفكير التصميمي عندما يتم تنفيذه والعمل به في الوزارة، فإنه يُحسن بيئة العمل ويحفز الموظفين على المشاركة والابتكار. وهذا يساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لأنهم يشعرون بالتقدير والتمكين في العمل، ويتماشى ذلك أيضاً مع ما توصلت له نتيجة دراسة الباشا وإبراهيم (2022) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي يسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم بالمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية. أي أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية، بحيث أن التفكير التصميمي يزيد من الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية.

تُبرز هذه النتيجة الدور الجوهري الذي يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التفكير التصميمي والفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت الوساطة الجزئية أن التفكير التصميمي لا يؤثر فقط بشكل مباشر على الفاعلية التنظيمية، بل يسهم أيضاً في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره إيجاباً على مستوى الأداء والالتزام المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق الفاعلية التنظيمية لا يقتصر على إدخال أدوات وأساليب إبداعية، بل يتطلب أيضاً الاهتمام بالعوامل النفسية والمهنية للموظفين. وبالتالي، فإن الاستثمار في التفكير التصميمي يجب أن يُرافقه تفعيل ممارسات تعزز الرضا الوظيفي لضمان تحقيق أثر أوسع وأعمق على الفاعلية التنظيمية.

5.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) التي تنص على: "توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التفكير التصميمي لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير الجنس:

- اشارت النتائج إلى وجود فروق حول التفكير التصميمي ككل والأبعاد التالية "التجريب والتجريب" و "التقييم والتطبيق"، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور، حيث يُظهر الرجال عادة ميولاً أكبر نحو أساليب التفكير العملي المباشر والتنفيذي، بينما قد تكون النساء أكثر ميولاً نحو الاهتمام بالتفاصيل والتعاون، كما تلعب الأدوار الاجتماعية التقليدية دوراً مهماً في تعزيز الصفات التنفيذية لدى الذكور، مثل الجرأة في التجريب وحل المشكلات العملية، مما يمنحهم ميزة واضحة عند التعامل مع المهام التفاعلية. إلى جانب ذلك، يتلقى الذكور دعماً مجتمعياً أكبر لتولي أدوار قيادية وتنفيذية، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً وثقة للتعامل مع هذه الأبعاد بشكل فعال.
- وبالمقابل أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق حول "التحليل" و "التوجيه" و "التصور" تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

- اشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التفكير التصميمي ككل والأبعاد التالية "التجميع والتجريب" و "التقييم والتطبيق" تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد جاءت الفروق لصالح من يحملون درجة البكالوريوس، البكالوريوس غالباً ما تكون المرحلة التعليمية التي يطور فيها الفرد أساسيات التفكير التصميمي

ومهارات الابتكار. بينما قد ينصب تركيز الماجستير على البحث العلمي أو التخصص، مما قد يقلل الاهتمام بالجوانب العملية مثل التجريب والتطبيق.

- وبالمقابل أشارت النتائج عدم وجود فروق حول "التحليل" و "التوجيه" و "التصور" تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التوجيه تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المستويات الوظيفية العليا (مدير عام، رئيس قسم، مدير دائرة)، بُعد التوجيه يرتبط بشكل وثيق بالمستوى الوظيفي، حيث إن المناصب العليا تتطلب غالباً اتخاذ قرارات استراتيجية، قيادة الفرق، وتحفيز الأفراد. وبالتالي، فإن الأفراد في المستويات الوظيفية الأعلى (مثل مدير عام، مدير دائرة) لديهم فرص أكبر لتطوير هذه المهارة مقارنة بالمستويات الوظيفية الأدنى.

- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التفكير التصميمي ككل والأبعاد التالية (التحليل، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التفكير التصميمي من حيث (التحليل، التوجيه، التصور، التجميع والتجريب، التقييم والتطبيق) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التفكير التصميمي مهارة مكتسبة تعتمد بشكل كبير على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، مما يجعله أقل ارتباطاً بالخبرة الزمنية الطويلة، كما أن طبيعة المهام الوظيفية التي تتطلب التفكير التصميمي قد تكون متشابهة بين الموظفين بمستويات خبرة مختلفة، مما يؤدي إلى تقارب الأداء في هذا المجال، بالإضافة إلى

ذلك، قد تسهم بيئة العمل المتساوية التي توفرها الوزارة، من خلال برامج التدريب والتطوير، في تقليل الفجوات بين الموظفين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم. وأخيرًا، يبدو أن التفكير التصميمي لا يرتبط بشكل مباشر بطبيعة الخبرة العملية للفرد، بل يعتمد بشكل أكبر على عوامل أخرى، مثل المستوى التعليمي، التدريب التخصصي، والمهارات الشخصية التي يمتلكها الأفراد.

❖ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عودة (2018) التي اشارت إلى وجود فروق حول التفكير التصميمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت مع نتائج تلك الدراسة التي أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق حول التفكير التصميمي تعزى لكل من (الجنس والمؤهل العلمي)، كما اختلفت مع نتائج تلك الدراسة التي اشارت إلى وجود فروق حول التفكير التصميمي تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

من خلال هذه النتائج، يبدو واضحاً أن العوامل الفردية مثل الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي تؤثر بشكل ملموس على مستوى التفكير التصميمي لدى الموظفين، في حين أن عدد سنوات الخبرة لم يكن له تأثير واضح. وهذا يدفعني للاعتقاد بأن التفكير التصميمي ليس مجرد نتيجة لتراكم الخبرات على مر السنوات، بل هو مهارة تتطلب تدريباً موجهاً وبيئة داعمة وفرصاً لتجريب أفكار جديدة. من المثير للاهتمام أن نلاحظ كيف تلعب الأدوار الوظيفية والمستوى التعليمي دوراً في تشكيل هذه المهارات، مما يشير إلى ضرورة الاستثمار في تطوير الأفراد من خلال التدريب والتشجيع على الابتكار، بدل الاعتماد فقط على الخبرة الزمنية. كما أن تباين نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة يفتح المجال للتفكير في تأثير السياق الثقافي والإداري عند دراسة مثل هذه المهارات.

6.2.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة (H6) التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير الجنس

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الفاعلية التنظيمية من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت هذه الفروق في جميع الأبعاد لصالح الذكور، مما يعني أن الذكور يظهرون مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية والأداء في الأبعاد المذكورة مقارنة بالإناث، ويدل ذلك على أن الذكور لديهم فرص تدريب أو تطوير مهني مرتبطة بالاستراتيجيات والتنظيم بشكل أكبر من الإناث، مما ينعكس على أدائهم، ونتيجة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي تعزز أدوار القيادة والتنظيم لدى الذكور أكثر من الإناث، مما يؤثر على مستويات الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الفاعلية التنظيمية ككل والأبعاد التالية (تخطيط الاستراتيجية، توجيه العمل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن حملة درجات البكالوريوس والماجستير يتفوقون في أبعاد "تخطيط الاستراتيجية" و"توجيه العمل" مقارنة ب حملة الدبلوم والدكتوراه، وذلك بسبب توازن هذه المؤهلات بين الجوانب النظرية والتطبيقية التي تسهم في تطوير المهارات الإدارية والقيادية. بينما يركز حاملو درجة الدكتوراه بشكل أكبر على البحث والتخصص، مما يقلل

من تعرضهم للمهام العملية المرتبطة بالتخطيط والتوجيه، كما أن الخبرات العملية والفرص المهنية المتاحة لحملة البكالوريوس والماجستير تعزز قدراتهم في هذه الأبعاد.

- وفي المقابل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي "تحديد الرؤيا والأهداف" و"تنظيم الموارد" تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية التنظيمية ككل من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعود ذلك إلى أن الأدوار الوظيفية المختلفة في مكان العمل في الوزارة تتطلب درجة عالية من التعاون والتكامل بين المسميات الوظيفية لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، هذا التعاون بين الأفراد ذوي المسميات الوظيفية المختلفة يساعد على تقليل الفوارق في الأداء والفاعلية التنظيمية، حيث إن جميع الأفراد يشاركون في العمل على الأهداف والمهام نفسها بغض النظر عن ألقابهم الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التركيز على العمل الجماعي والتنسيق بين الأدوار في تعزيز التوافق في الأداء التنظيمي، مما يجعل الأفراد يعتمدون على مهاراتهم المشتركة في تنفيذ المهام بدلاً من الاعتماد على المسميات الوظيفية كمعيار رئيسي لتحديد دورهم أو قدرتهم على التأثير في الفاعلية التنظيمية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمتغير "تنظيم الموارد" و"توجيه العمل" بناءً على اختلاف عدد سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى، مما يدل على تأثير

الخبرة العملية في تحسين القدرة على تنظيم الموارد وتوجيه العمل، حيث تلعب سنوات الخبرة دوراً مهماً في تحسين الفاعلية في تنظيم الموارد وتوجيه العمل، الأفراد ذوو الخبرة الأطول يمتلكون قدرة أكبر على إدارة وتنظيم الفرق والموارد بشكل أكثر كفاءة، بفضل ما اكتسبوه من مهارات ومعرفة في المواقف المختلفة على مدار الزمن.

- وفي المقابل اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الفاعلية التنظيمية ككل والأبعاد التالية "تحديد الرؤيا والأهداف" و"تخطيط الاستراتيجية" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

❖ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة اليزيدي (2023) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتائج تلك الدراسة التي اشارت إلى وجود فروق حول الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، كما اختلفت مع نتائج تلك الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس وعدد سنوات الخبرة) لدى العاملين في بلديات محافظة جدة في السعودية.

من الواضح لي من خلال هذه النتائج أن العوامل الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي تلعب دوراً مهماً في الفاعلية التنظيمية، خصوصاً في بعض الجوانب مثل تخطيط الاستراتيجية وتوجيه العمل. بالمقابل، المسمى الوظيفي لم يظهر تأثير كبير، وهذا يجعلني أفكر أن المهارات والتدريب المتوازن بين الموظفين أهم من الألقاب الوظيفية نفسها. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فهي تبرز أهميتها في تنظيم الموارد وتوجيه العمل، وهذا منطقي لأن التجربة العملية تعطي الموظف ثقة أكبر في التعامل مع المواقف المختلفة. وأيضاً، لما لاحظت اختلاف هذه النتائج عن دراسات سابقة، فهدمت أن لكل بيئة ثقافية وتنظيمية

خصوصياتها، ولذلك أعتقد أنه من الضروري إجراء المزيد من الدراسات في السياق الفلسطيني لفهم هذه الفروقات بشكل أفضل.

7.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة (H7) التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من حيث (تحديد الرؤيا والأهداف، تخطيط الاستراتيجية، تنظيم الموارد، توجيه العمل) لدى العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة."، وقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير الجنس

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد "المسؤولية والتحكم" و"الاعتراف والتقدير" لصالح الذكور، مما يعني أن الذكور يشعرون بمستوى أعلى من الرضا في هذه الجوانب مقارنة بالإناث، وقد يُعزى ذلك إلى حصول الذكور على فرص أكبر لتولي مهام ومسؤوليات تمنحهم شعوراً أكبر بالسيطرة على العمل، بالإضافة إلى تلقيهم مستويات أعلى من التقدير والاعتراف مقارنة بالإناث.

- وفي المقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد "المسؤولية والتحكم" بناءً على المؤهل العلمي، حملة درجة "البكالوريوس" يتمتعون بمستويات أعلى من الشعور بالمسؤولية والتحكم مقارنة

بحملة "دبلوم فأقل"، مما يشير إلى أن الحصول على درجة البكالوريوس قد يمنح الأفراد فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات أو تولي مهام أكثر تحدياً. في المقابل، تشير النتائج إلى أن حملة المؤهلات "دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير" لديهم متوسط أعلى مقارنة بحملة الدكتوراه، ويعود ذلك بسبب طبيعة الأدوار التي يشغلها حملة الدكتوراه، والتي قد تكون أكثر تخصصاً وأقل تفاعلاً مع المسؤوليات التشغيلية اليومية.

- كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد "الاعتراف والتقدير" بناءً على المؤهل العلمي، حيث أن حملة درجة "البكالوريوس" يظهرون مستويات أعلى من الشعور بالاعتراف والتقدير مقارنة بحملة "دبلوم فأقل"، حيث يتمتع حاملو الدرجات الأعلى بفرص أكثر وضوحاً للتأثير الإيجابي في بيئة العمل، وبالتالي يتم الاعتراف بجهودهم بصورة أكبر.
- وفي المقابل، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي

- أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير "الراتب والمزايا" بين العاملين وفقاً لاختلاف مسمياتهم الوظيفية، حيث تشير الفروق التي جاءت لصالح "رئيس قسم" و "موظف إداري" إلى أن تلك المسميات ترى أن الرواتب والمزايا تتناسب مع طبيعة عملهم ومسؤولياتهم، مما يعكس توازناً بين الجهد المبذول والمكافآت المتلقاة.

- الوظائف الإدارية ورئاسة الأقسام غالباً ما تكون أقرب إلى الموظفين والعاملين على أرض الواقع، مما قد يخلق إحساساً أكبر بالرضا إذا شعروا أن المزايا تتناسب مع عملهم اليومي، على العكس من

الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا (مثل مديري الدوائر والمديرين العامين) قد تواجه ضغطاً أكبر، وربما يتوقع شاغلوها مكافآت أعلى تتناسب مع حجم التحديات التي يواجهونها.

- وفي المقابل أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية (المسؤولية والتحكم، الاعتراف والتقدير، الأمان والاستقرار) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية المشتقة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد "المسؤولية والتحكم" و"الاعتراف والتقدير" بناءً على عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأكبر، حيث تساهم الخبرة بشكل كبير في شعور الأفراد بالمسؤولية والتحكم في عملهم، فضلاً عن تقديرهم للإنجازات والمساهمات. فكلما طالت سنوات الخبرة، زاد فهم الأفراد لحجم المسؤوليات وتقديرهم لعملهم ونجاحاتهم، بالإضافة إلى ذلك، الخبرة تعني أيضاً قدرة أفضل على التفاعل مع المشكلات واتخاذ القرارات، مما يرفع تقديرهم من قبل الآخرين.

- وفي المقابل، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الرضا الوظيفي ككل والأبعاد التالية "الأمان والاستقرار" و"الراتب والمزايا" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

من خلال متابعة هذه النتائج، يبدو لي أن متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة تؤثر بشكل واضح على مدى رضا الموظفين، خاصة في جوانب المسؤولية، التحكم، والاعتراف بالجهود. فكلما زادت الخبرة أو ارتفع المستوى العلمي، زاد شعور الموظف بالمسؤولية وبأن جهوده مقدرة. أما الأبعاد المتعلقة بالأمان الوظيفي والراتب، فلم تظهر فروق واضحة، مما قد يشير إلى أن هذه الجوانب

تخضع لسياسات موحدة داخل المؤسسة ولا تختلف كثيرًا من موظف لآخر. هذه الملاحظات تدفعني للتفكير بأهمية تصميم برامج تدريبية وتطويرية تراعي هذه الفروقات بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لجميع الموظفين بطريقة متوازنة وعادلة.

3.5 توصيات الدراسة

جدول (54): توصيات الدراسة

#	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
التوصيات الخاصة بواقع التفكير التصميمي				
	تعزيز مهارات التحليل المتمثلة في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مدروسة وحل المشكلات بكفاءة.	- تنسيق ورش العمل والدورات التدريبية، وتنظيمها، والتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم، وذلك بتضمين مواضيع مثل تحليل البيانات، التفكير النقدي. - توفير الدعم اللوجستي والتنسيق مع الجهات الخارجية إن لزم الأمر لتوفير المدربين المتخصصين.	إدارة الموارد البشرية التدريب والتطوير المهني.	سنة واحدة
	- تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي والتجريب، وذلك بتوفير أدوات وموارد لدعم التجريب. - تطبيق أفكار جديدة من خلال مشاريع تجريبية قابلة للتنفيذ.	- توفير مساحات عمل مرنة ومشجعة على الابتكار، مثل مراكز الابتكار أو مختبرات التجريب داخل الوزارة. - تنظيم دورات تدريبية تركز على كيفية تصميم تجارب فعّالة، وتنفيذها، وتحليل البيانات المستخلصة من التجارب، وتطبيق النتائج لتطوير حلول	إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدارة تكنولوجيا المعلومات.	9 أشهر - 1 سنة

		عملية.		
		- إطلاق مشاريع تجريبية صغيرة داخل الوزارة لاختبار الأفكار الجديدة أو الحلول المقترحة في بيئة عملية.		
التركيز على تعزيز قنوات الاتصال بين القادة والموظفين، و تحسين قنوات الاتصال الداخلي.	- تنظيم اجتماعات دورية تتيح للموظفين تبادل الآراء مع القادة والمشرفين حول القضايا الحالية وأي تحديات تواجههم.	الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام والإدارة العليا	متابعة وتقييم مستمر.	
	- تدريب القادة على تقنيات التحفيز الفعالة، وكيفية إلهام فرقهم لتحقيق أهداف الوزارة.			
التوصيات الخاصة بواقع الفاعلية التنظيمية				
التركيز على تطوير الرؤى والأهداف بطرق أكثر وضوحًا وواقعية، مع ضمان تماشيها مع استراتيجية الوزارة.	- توفير ورش عمل وندوات تركز على كيفية وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.	إدارة الموارد البشرية ووحدة تكنولوجيا المعلومات	2-3 أسابيع	
	- إشراك جميع الفرق في عملية تحديد الأهداف، لضمان شعورهم بالمسؤولية والانتماء لتحقيق هذه الأهداف.			
تحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.	- إجراء تقييمات دورية لاحتياجات الموارد في الوزارة، سواء كانت بشرية أو مادية أو تقنية	إدارة الموارد البشرية، ووحدة تكنولوجيا المعلومات	6 - 12 شهر.	
	- توفير برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين في إدارة الموارد.			
التوصيات الخاصة بواقع الرضا الوظيفي				
تعزيز الاعتراف والتقدير، مع المحافظة على تقديم ملاحظات إيجابية للموظفين بشكل منتظم	- تنظيم برامج تحفيزية مثل جوائز التميز أو شهادات التقدير لتكريم الموظفين الذين يقدمون أداء متميزًا.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.	إجراء هذه الملاحظات بشكل شهري أو ربع سنوي، لتوفير	

		- إضافة عنصر تقدير الأداء المعنوي في عملية تقييم الأداء السنوي.		التغذية الراجعة المستمرة وتحفيز الموظفين بشكل دائم.
	نشر ثقافة اتخاذ القرار المشترك عبر جميع مستويات الوزارة، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.	- تشكيل فرق استشارية من الموظفين ذوي الخبرات الواسعة والمشرفين المتخصصين الذين يمكنهم تقديم الإرشاد والمشورة للموظفين عند اتخاذ قرارات هامة أو صعبة. - تقديم تغذية راجعة مستمرة من خلال الاجتماعات الدورية أو منصات التواصل الإلكترونية، بحيث يعرفون مدى نجاح أو فشل اختياراتهم.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	المرحلة الأولى (التخطيط من 1-2 شهر) المرحلة الثانية (التنفيذ 2-4 أشهر)
	إعداد خطط توجيهية للمسار المهني والتطوير الوظيفي، وضع خطط توجيهية واضحة توضح للموظفين مختلف المسارات المتاحة لهم للتطور داخل الوزارة.	- تتضمن الخطة التوجيهية دورات تدريبية، شهادات معترف بها، أو ورش عمل لزيادة خبرات الموظف في مجالات معينة. - تشرح الخطة للموظف الفرص المتاحة له في المستقبل داخل الوزارة، مثل الترقيات، التنقل بين الأقسام، أو حتى الانتقال إلى مشاريع جديدة.	وحدة التدريب والتطوير المهني، ومديرو الأقسام للإشراف على التنفيذ.	تتطلب (1-2) شهر، إلى جانب مراجعة دورية للخطط التوجيهية كل 6 أشهر.

4.5 دراسات مستقبلية مقترحة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة، التي من شأنها أن تسهم في تعزيز الجهود العلمية وتوجيه الباحثين نحو مواضيع ومتغيرات الدراسة الحالية ومحاولة ربطها مع متغيرات أخرى تلبي احتياجات الواقع المحلي والدولي:

- تأثير الرضا الوظيفي على الفاعلية التنظيمية في ظل التحول الرقمي.
- دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التفكير التصميمي والرضا الوظيفي.
- تأثير التفكير التصميمي على الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحكومية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

اسماعيل، واسماعيل، ر. م. أ. (2023). أثر توظيف تكنولوجيا الأداء البشري على تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 1-24.

الباشا، الصديق ، و إبراهيم، مجاهد. (2022). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية-ولاية شمال كردفان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(4).

البرقاوي، أ. د. خ. ب. ي. (2021). إستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير لأسلوب الحياة في ظل جائحة كورونا. *مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية*، 1(2).

بقادر، ربيعة، بريشي، الغالية، حدادي، و الغني/مؤطر، ع. (2022). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي. [PhD Thesis] جامعة احمد دراية-ادرار.

بن صالح بن سعد الطويل، ح. و حمد. (2016). الدوافع تعريفها-أهميتها-أنواعها-وظائفها-نظرياتها. *مجلة كلية التربية. بنها*، 27(106 أبريل ج 2)، 1-17.

بن عبيلة، أمين، أيوب، صامت. (2016). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-.

بوخملة، ب.، و عفاف، ص. (2023). أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي.

جلال، علي، ش. ي.، أحمد، و أحمد، م. م. (2022). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 37(1)، 652-589.

جواد، أ. د. ت. ع. ا.، و منشد، ض. ع. (2023). مهارات التفكير التصميمي لدى طلبة قسم الرياضيات في كليات التربية. 1-18، *Journal of the College of Basic Education*, 29(118).

حامد، ع. ت. ا. م.، حمدتو، د. ع. ا. ع.، و الجاك، م. ك. (2018). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان *Global Journal of Economics & Business*, 4(3). (2006-2013).

حجر، م. أ. م.، و محمد، م. أ. (2015). الأجور والمرتبات في مصر القديمة حتى نهاية الدولة الحديثة. *بورية كان التاريخية: المستقبل الرقمي للدراسات التاريخية*، 8(30)، 19-26.

الحربي، و مداري، ع. (2024). ملاءمة الفرد-بيئة العمل: المفهوم، الأهمية، المستويات، والآثار.. دراسة وصفية. *المجلة العربية للإدارة*، 1-16.

الحركان، ل. ع. ا.، و النويصر، ه. إ. (2023). تصميم معرض فني افتراضي عبر تطبيق استراتيجيات التفكير التصميمي.

الحسيني، ح. م. س. ا.، مشهدي، ح. خ. م.، و محمد، ح. خ. (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة-جامعة المنصورة*، 5(1)، 382-404.

حميدي، الله، خ.، و إكرام. (2022). أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية. [PhD Thesis]. جامعة ابن خلدون-تيارت.

- خوالدية، زدوري، و دخيلي. (2022). الصورة الذهنية للمؤسسة: إدارة الصورة، التمتع والهوية.
- دلال، بن يوب، وخيرة، لبيض. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر". رسالة ماجستير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
- ربيع، ه. م. (2010). القياس والتقويم في التربية والتعليم. Al Manhal. .
<https://books.google.ps/books?id=NT8rDAAAQBAJ>
- الرميدي، بسام، و أبوزيد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 4(1)، 1-25.
- زغود، ق.، و صورية، ص. (2022). تجليات التجريب في ديوان " تهمة المتنبي " لعلاوة كوسة [PhD Thesis]. جامعة العربي التبسي تبسة.
- زكور و ربيع. (2021). التجريب في روايات الطاهر وطار. UB1. [PhD Thesis].
- سابو، مبارك، بكرابي، و العالي/مؤطر، ع. (2022). التوجيه المدرسي وعلاقته بالتكيف الدراسي [PhD Thesis]. جامعة أحمد دراية-ادرار.
- سالي، ب.، المالك، ع.، با، ب.، سعيد، مرموري، و البشير/مؤطر. (2018). دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة. [PhD Thesis]. جامعة أحمد دراية-ادرار.
- السبيعي، م. ح. و. ا. ا. (2012). دليل التخطيط الإستراتيجي.

سعيد، آمنة، كسيس، أنسة، بولحية، و أممر (مشرف). (2022). أثر التسويق الإلكتروني في تعزيز

التواصل مع العملاء: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية جيجل. [PhD Thesis].

جامعة جيجل.

سعيد، ياسمين، و صاولي، نسيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية. رسالة

ماجستير. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

السليمان، ا. م. س. م. ا. ا. س. ح.، الباحث، و حمد، م. س. م. ا. ا. س. (2023). تصميم مقترح

لتطبيق نموذج التفكير التصميمي في بيئة التعلم المدمج. مجلة القراءة والمعرفة، 23(261)، 321-

356.

سني. (2016). تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين.

شامخ، رزيق، و عادل. (2016). دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي.

الشريف، د. د. ع. ا. ب. ن. ا. (2020). استراتيجية التفكير التصميمي لرفع الوعي الجمالي والأداء

التسويقي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 51، 423-453.

الشنطي، م. ص. ع. ا. ط. (2022). دليل ميسر مفاهيم وممارسات المراقبة والتقييم. الابداع الفكري .

<https://books.google.ps/books?id=PGh3EAAAQBAJ>

صحور، وسام، و عبادلة، دنيازاد. (2022). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير.

الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.-

الضلاعين، فرح، و اللافي، خالد. (2020). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في

الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(1)، 108-130.

عبد الحكيم سيد مصطفى، س. (2020). قيمة التعاطف عند ماكس شلر. مجلة كلية الآداب. جامعة بني سويف، 4(56)، 13-52.

عبد المولى عبد النبى، ش.، عبد القادر فايد، ه.، محمود أبوحمد، م.، و مصطفى. (2020). دور التوجيه والإرشاد المهني في تيسير انتقال طلاب المدارس الفندقية إلي سوق العمل السياحي. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 14(1)، 1-21.

العثماني، و محمد، ع. (2017). دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية [PhD Thesis]. اكااديمية الادارة والسياسه للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى....

عطيه، أ. د. س. ج.، و إبراهيم، أ. م. د. إ. ي. (2021). بناء وقياس التفكير التصميمي لدى طلبة الجامعة. مجلة أبحاث النكاء، 15(31)، 1-25.

عودة، رشا. (2018). أثر إدارة تصميم العمليات على اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر.

غازي، أ. م. د. ع. و محمود. (2022). التصور المعرفي وعلاقته بالانغماس الاكاديمي لدى اساتذة الجامعة.

فرج. (2022). مفهوم التواصل عند بول ريكور.

فكرى محمد، م. و محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(3)، 135-182.

الفيلات، أ. س. ع. ا. و. (2012). others. نحو تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من

منظور الثقافة التنظيمية الضفة الغربية. [PhD Thesis]. AL-Quds University.

قلادي، سميرة، و سباعي، سناء. (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير.

الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

كلاع، انصاف، موسى، براءة، قيراط، ا. ب.، و وداد. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية. [PhD Thesis]. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.

مالك احمد باوزير، م.، العبد الجبار، ع. ا.، و العزيز، ع. (2016). الرضا الوظيفي لدى معلمات برامج

صعوبات التعلم في مدينة الرياض. مجلة بحوث التربية النوعية، 2016(41)، 65-92.

محمد، ج. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. Dar Al-Muotaz For Publish.

<https://books.google.ps/books?id=aviKCgAAQBAJ>

منشد، ض. ع.، و جواد، أ. د. ت. ع. ا. (2022). مهارات التفكير التصميمي لدى طلبة قسم الرياضيات

في كليات التربية الاساسية، 28(117), *Journal of the College of Basic Education*.

389-405.

هيبة، د. ز. م.، محمد، د. ز.، الحربي، محمد، د. م. ب.، حورية، و حسين، د. ع. (2017). التخطيط

الاستراتيجي بجامعة طيبة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 92(2)، 19-46.

وليد، ا.، و رضا، ح. م. (2019). تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية ديوان مركب المتعدد الرياضات ولاية الواد

اليزيدي، عبد الله. (2023). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية (دراسة ميدانية على موظفي وكالة بلديات المحافظات في أمانة محافظة جدة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(41)، 270-316.

المراجع باللغة الانجليزية

- Abdul Malik, M. A., Mustapha, M. F., Mohamad Sobri, N., Abd Razak, N. F., Mohd Zaidi, M. N., Shukri, A. A., & Zalimie Sham, M. A. L. (2021). Optimal Reliability and Validity of Measurement Model in Confirmatory Factor Analysis: Different Likert Point Scale Experiment. *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 11(1), 105-112. <https://doi.org/10.37134/jcit.vol11.9.2021>
- Ahmad, N., Alias, F. A., Hamat, M., & Mohamed, S. A. (2024). reliability analysis: application of cronbach's alpha in research instruments. *pioneering the future: delving into e-learning's landscape*, 114.
- Alamer A, Marsh H. (2022). exploratory structural equation modeling in second language research: an applied example using the dualistic model of passion. *Studies in Second Language Acquisition*.44(5),1477-1500.
- Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13-16.
- Almagro, R. E., Flores, L. C., & Bauyot, M. M. (2024). Examining the Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Innovative Work Behavior on Organizational Effectiveness: A Structural Equation Model. *TWIST*, 19(2), 458-470.
- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. simon and schuster.

Alshomrani, A., & Amzat, I. H. (2025). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية خارج المملكة. *IJUM Journal of Educational Studies*, 13(1), 16–40.

- Al-Miqdadi, H. S. S., & Al-Shehri, Z. A. (2024). The Role of Saudi Universities in Promoting the Concept of Lifelong Learning from Students' Perspective" King Khalid University as a Model". *Dirasat: Educational Sciences*, 51(2), 190–207.
- Barbuto Jr, J. E. (2016). How is strategy formed in organizations? A multi-disciplinary taxonomy of strategy-making approaches. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(1).
- Barros, L. A., Ferrari-Piloni, C., Miranda Torres, É., Estrela, C., & Valladares-Neto, J. (2018). Effect size: a statistical basis for clinical practice. *Revista Odonto Ciencia*, 33(1).
- Berggren, M. (2024). Coefficients of determination measured on the same scale as the outcome: Alternatives to R² that use standard deviations instead of explained variance.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381–383.
- Bujang, Mohamad, Omar, Evi, & Baharum ,Nur. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *Malays J Med Sci*. 25(6),85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>
- Cabana, E., Lillo, R. E., & Laniado, H. (2021). Multivariate outlier detection based on a robust Mahalanobis distance with shrinkage estimators. *Statistical papers*, 62, 1583-1609.
- Chen, N., Wu, D., Hong, H. Y., Chai, C. S., & Liang, J. C. (2023). Developing a design thinking engagement scale for early childhood teachers. *International Journal of Technology and Design Education*, 33(5), 2045-2069.

- Damberg, S. (2023). Advanced PLS-SEM models for bank customer relationship management using survey data. *Data in Brief*, 48, 109187.
- Darwin, C. (2016). *On the origin of species*, 1859. Routledge London.
- Dhoopar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100915.
- Dosi, C., Rosati, F., & Vignoli, M. (2018). Measuring design thinking mindset. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference* (pp. 1991-2002).
- Drezner, Z., & Turel, O. (2011). Normalizing variables with too-frequent values using a Kolmogorov–Smirnov test: A practical approach. *Computers & Industrial Engineering*, 61(4), 1240-1244. doi:10.1016/j.cie.2011.07.015
- Duryadi, M. (2024). Processing, Analyzing And Testing Quantitative Research Hypotheses With Smartpls Software3. *Journal of Engineering, Electrical and Informatics*, 4(1), 31-55.
- Edwards, B. (2008). *Drawing on the artist within*. Simon and Schuster.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of management*, 44(6), 2274-2306.
- Franke, G., Sarstedt, M.(2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures, *Internet Research*. 29 (3), 430–447.
- Gruijters, S., Fleuren, B., & Peters, G. J. (2021). Crossing the seven Cs of internal consistency: Assessing the reliability of formative instruments.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142.

- Ghaffarianhoseini, A., Ghaffarianhoseini, A., & Naismith, N. (2020). Imaginable Futures: Design Thinking, and the Scientific Method.
- Gharajedaghi, J. (2011). Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture. Elsevier.
- Habicher, D., Erschbamer, G., Pechlaner, H., Ghirardello, L., & Walder, M. (2021). Transformation and Design Thinking: perspectives on sustainable change, company resilience and democratic leadership in SMEs. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(2), 145-156.
- Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 378 – 385.
- Hilkenmeier, F., Bohndick, C., Bohndick, T., & Hilkenmeier, J. (2020). Assessing distinctiveness in multidimensional instruments without access to raw data—a manifest Fornell-Larcker criterion. *Frontiers in psychology*, 11, 223.
- Indriaturrahmi, I., Prayogi, S., Asy'ari, M., & Samsuri, T. (2023). Analysis of Students' Design Thinking in Information Technology Innovation. *Lensa: Jurnal Kependidikan Fisika*, 11(2), 89-96.
- Kalynychn, S., Morona, R., & Cygler, M. (2014). Progress in understanding the assembly process of bacterial O-antigen. *FEMS Microbiology Reviews*, 38(5), 1048–1065.
- Kamper, S. J. (2020). Types of research questions: descriptive, predictive, or causal. *Journal of Orthopaedic & Sports Physical Therapy*, 50(8), 468-469.
- Kim, K.(2023). The mediating role of teacher efficacy and job satisfaction in the relationship between teacher identity and school organizational effectiveness. *Comprehensive Education Research*, 21(1), 54-64.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Ladachart, L., Ladachart, L., Phothong, W., & Suaklay, N. (2021, March). Validation of a design thinking mindset questionnaire with Thai elementary teachers. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1835, No. 1, p. 012088). IOP Publishing.
- Li, Y., Wen, Z., Hau, K. T., Yuan, K. H., & Peng, Y. (2020). Effects of cross-loadings on determining the number of factors to retain. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 27(6), 841-863.
- Lieberman, M. D. (2015). *Introduction to social cognitive neuroscience*. Elsevier.
- Locke, E., & Latham, G. (2015). Goal-setting theory. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 159–183). Routledge.
- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *The TQM Journal*, 36(5), 1242-1251.
- Matthes, J. M., & Ball, A. D. (2019). Discriminant validity assessment in marketing research. *International Journal of Market Research*, 61(2), 210-222.
- Mayer, S., & Schwemmler, M. (2025). The impact of design thinking and its underlying theoretical mechanisms: A review of the literature. *Creativity and Innovation Management*, 34(1), 78–110.
- Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data. *Annals of cardiac anaesthesia*, 22(1), 67-72.
- Noor, S., Tajik, O., & Golzar, J. (2022). Simple random sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 78-82.

- Nowak-Brzezińska, A., & Lazarz, W. (2021). Qualitative Data Clustering to Detect Outliers. *Entropy*, 23, 869. <https://doi.org/10.3390/e23070869>
- Ozili, P. K. (2023). The acceptable R-square in empirical modelling for social science research. In *Social research methodology and publishing results: A guide to non-native english speakers* (pp. 134-143). IGI global.
- Park, S. J., & Yi, Y. (2022). Assessing moderator effects, main effects, and simple effects without collinearity problems in moderated regression models. *Journal of Business Research*, 145, 905-919.
- Pawar, N. (2020). Type of Research and Type Research Design. *Social Research Methodology*, 8(1), 46-57.
- Prakash, H. S. (2022). Descriptive Analytical Research. *Sadbhavna Research Journal of Human Development*, 12(1), 23-33.
- Prayogi, S., Ardi, R. F. P., El Yazidi, R., Tseng, K. C., & Mustofa, H. A. (2023). The analysis of students' design thinking in inquiry-based learning in routine university science courses. *International Journal of Essential Competencies in Education*, 2(1), 1-14.
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123.
- Ramage, M., Shipp, K., Ramage, M., & Shipp, K. (2009). Kurt Lewin. *Systems Thinkers*, 259–267.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Canada.

- Richards, A. W. (2019). Improving the Employee Transition Experience: A Practical Business Application for Design Thinking. doctoral dissertation. Georgia State University.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 1-21 . <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Ronkko, M. (2014). The effects of chance correlations on partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, 17(2), 164-181.
- Rosseel, Y., & Loh, W. W. (2024). A structural after measurement approach to structural equation modeling. *Psychological Methods*, 29(3), 561–588. <https://doi.org/10.1037/met0000503>
- Saleh, M., Elsayed-El, A., Elsabahy, H. E., & Ata, A. A. (2024). Leading with Vision: The Mediating Role of Organizational Support in Nurse Interns' Creativity and Organizational Effectiveness. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5285334/v1>
- Saleh, M., Elsayed-El, A., Elsabahy, H. E., & Ata, A. A. (2024). Leading with Vision: The Mediating Role of Organizational Support in Nurse Interns' Creativity and Organizational Effectiveness. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5285334/v1>
- Sarnacchiaro, P., & Boccia, F. (2017). Some remarks on measurement models in the structural equation model: an application for socially responsible food consumption. *Journal of Applied Statistics*, 45(7), 1193–1208.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347.

- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. Unpublished Paper Presented at the 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- Vetter, T. R. (2017). Descriptive statistics: reporting the answers to the 5 basic questions of who, what, why, when, where, and a sixth, so what?. *Anesthesia & Analgesia*, 125(5), 1797-1802.
- Vignoli, M., Dosi, C., & Balboni, B. (2023). Design thinking mindset: scale development and validation. *Studies in Higher Education*, 48(6), 926-940.
- Yong, A. G., Pearce, S., & others. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94.
- Zakariya, Y. F. (2022). Cronbach's alpha in mathematics education research: Its appropriateness, overuse, and alternatives in estimating scale reliability. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1074430>
- Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2015). Design and implementation content validity study: development of an instrument for measuring patient-centered communication. *Journal of caring sciences*, 4(2), 165.

الملاحق

ملحق (1) أداة الدراسة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أخي الموظف الفاضل/ أختي الموظفة الفاضلة

الموضوع: إجابة استبانة.

تحية طيبة، وبعد:

يجري الباحث دراسةً، عنوانها: " الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة، وصممت هذه الاستبانة؛ لجمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة؛ كي ترفع مستوى أداء وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية وتعزز؛ لأهميتها الكبيرة في تقديم الخدمات لشريحة كبيرة من المواطنين، ولتحسين ظروف العمل للعاملين فيها، وتوجيه الجهود البحثية، ثم الخروج بتوصيات تفيد الأداء العام لتلك الوزارة.

حدد الباحث في هذه الدراسة الموظفين الإداريين العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كمجتمع الدراسة قيد البحث، وركز على بناء منظور شامل لأداء هذه الوزارة من وجهة نظرهم؛ لكونهم العجلة المحركة للأداء، والأعمال.

يرجو الباحث تعاونكم، ومساعدتكم، في تعبئة الاستبانة بدقة، وعناية، وموضوعية، علماً أنّ هذه المعلومات ستعالج بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وفي حال الرغبة في معرفة أهم النتائج والتوصيات، يمكن التواصل مع الباحث.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

فَتَقَضُّوا بِقَبُولِ فَائِقِ الاحترام، والتقدير.

إعداد الباحث: حلمي مصطفى سكارتون (0597910156)

إشراف الدكتور: د. سامر عرقاوي

يرجى التكرم باختيار الإجابة الملائمة؛ بوضع إشارة (×) في المربع المناسب:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المعلومات الشخصية)

يتعرف هذا القسم إلى بعض الخصائص الاجتماعية، والوظيفية، لعينة الدراسة؛ بغرض تحليل النتائج فيما بعد.

1- الجنس: ذكر: () أنثى: ()

2- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل: () ماجستير: ()

بكالوريوس: () دكتورة: ()

غير ذلك، حدد:

3- المسمى الوظيفي: (التصنيف حسب هيكلية الوزارة)

موظف اداري: () رئيس شعبة: () مدير عام: ()

رئيس قسم: () مدير دائرة: ()

مدير وحدة: ()

4- عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي:

أقل من (3) سنوات: () من (3) إلى أقل من (5) سنوات: ()

من (5) إلى أقل من (7) سنوات: () من (7) إلى أقل من (10) سنوات: ()

(10) سنوات فأكثر: ()

القسم الثاني: (مجالات الدراسة)

فضلاً وليس أمراً، يُرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يعكس إجابتك:

المجال الأول: التفكير التصميمي:

عملية التفكير الإبداعي التي تهدف إلى حل المشكلات أو تطوير الأفكار من خلال التركيز على احتياجات

المستخدم وتوليد حلول مبتكرة.

البعد الأول: التحليل						
دراسة المشكلة أو الفرضية للوصول إلى حل أو استنتاجات للحلول في الوزارة.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تظهر طلبات الموظفين/الإداريين المستجيبين حول حل المشكلة أو الفرضية بشكل واضح.					
2	هناك أنماط أو اتجاهات عامة حول استجابات الموظفين/الإداريين لحل المشكلة أو الفرضية في الوزارة.					
3	الأفكار الرئيسية التي يمكن استنتاجها حول المشكلة أو الفرضية واضحة.					
البعد الثاني: التوجيه						
تحديد أهداف واضحة وحلول واسعة للمشكلة أو الفرضية للحلول المحتملة بكفاءة وفعالية.						
1	تجربة التوجيه على عينة من الموظفين/الإداريين في الوزارة تتم بشكل واضح.					
2	تعديل التوجيه يتم في الوزارة للموظفين/الإداريين بناءً على تعليقات المستخدمين الأولية					
3	المستجيبون لعملية التوجيه في الوزارة يتم بأسلوب مقبول.					

البعد الثالث: التصور هو عملية تكوين صورة ذهنية أو فهم شامل لشيء ما قبل تنفيذه أو تحقيقه في الواقع.					
1					الأسئلة المقترحة للمستجيبين الإداريين في الوزارة لاستخدام الخدمة المقترحة تتضمن أفضل الطرق.
2					المواقف التوضيحية للمستجيبين في الوزارة تُسهم في إيجاد حلول موضوعية سهلة التطبيق.
3					يتم منح المستجيبين في الوزارة خيارات متنوعة بالتعبير عن مواقفهم.
البعد الرابع: التجميع والتجريب هو عملية جمع العناصر أو الأجزاء المختلفة وتنظيمها لتشكيل وحدة أو كيان متكامل من أجل اختبارها عملياً للتحقق من فعاليتها أو صحتها.					
1					الخدمة التي تُقدم في الوزارة تلبي احتياجات المستخدمين.
2					تحسين الخدمات يؤدي إلى تسريع الخدمات.
3					تحسين الحياة اليومية للمستخدمين بناءً على جودة الخدمة المقدمة لهم.
4					مراقبة الأداء من قبل الموظفين/الإداريين تُسهم في تحسين جودة الخدمات.
البعد السادس: التقييم والتطبيق عملية قياس شيء ما وتحليل جودته أو فعاليته باستخدام معايير محددة للوصول إلى حكم أو قرار، وذلك من خلال عملية تنفيذ الأفكار لتحقيق أهداف محددة في الواقع.					
1					جودة الخدمات التي تقدم من قبل الوزارة تحقق مستوى عالياً من الخدمة.
2					الخدمات المقدمة من قبل الوزارة تلبي الاحتياجات اللازمة في التطبيق.
3					الخدمات التي تقدم من قبل الوزارة ذات جودة عالية.

المجال الثاني: الفاعلية التنظيمية:

هي قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بنجاح وبأعلى كفاءة ممكنة باستخدام الموارد المتاحة.

البُعد الأول: تحديد الرؤيا والأهداف						
هو عملية وضع تصور مستقبلي واضح للمستقبل وتحديد الأهداف المحددة التي يجب تحقيقها للوصول إلى تلك الرؤية.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تحقيق أهداف الوزارة يعتمد على وضوح الرؤية.					
2	وضوح الرؤيا في تقديم الخدمات من قبل الموظف/ الإداري يؤثر في القرارات المتخذة.					
البُعد الثاني: تخطيط الاستراتيجية						
هو عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وتطوير خطط عمل فعالة لتحقيقها من خلال استثمار الموارد المتاحة.						
1	تحسين الاداء للخدمات يستند على رؤية استراتيجية واضحة.					
2	بناء الاستراتيجية يتجانس مع حاجات المواطن.					
البُعد الثالث: تنظيم الموارد						
هي ترتيب الموارد المتاحة وتوزيعها بشكل فعال لضمان استخدامها بكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.						
1	تقديم الخدمات يحتاج إلى دعم مستمر من الموارد المتاحة.					
2	استثمار الموارد المتاحة يحتاج إلى استخدام الموارد بشكل جيد.					
البُعد الرابع: توجيه العمل						
هو عملية إرشاد الأنشطة وتنسيقها والموظفين لضمان تنفيذ المهام بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.						

1	تحقيق الأهداف بشكل منظم في الوزارة يعتمد على العمل اليومي.				
2	التوجيه السليم يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.				

المجال الثالث: الرضا الوظيفي:

هو شعور الموظف بالارتياح والرضا تجاه عمله وظروفه الوظيفية، مما يعزز تحفيزه وأدائه.

البُعد الأول: المسؤولية والتحكم هما عملية تحديد الأدوار والمهام وتولي المسؤولية عنها، مع القدرة على اتخاذ القرارات وضمان تنفيذها بفعالية.					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
1	تواجد المسؤولية الذاتية تُسهم في تحسين الأداء في العمل.				
2	الثقة في قيادة العمل تشجعي في تحقيق أداء أفضل.				
البُعد الثاني: الاعتراف والتقدير هما عملية الاعتراف بإنجازات الأفراد أو الفرق وتقديم الشكر والاحترام لهم لتعزيز الدافع والتحفيز.					
1	الشعور بالمسؤولية يعزز قيمة الذات.				
2	الاعتراف بإنجازات الفرد في الوزارة يعزز قيمة التقدير لديه.				
البُعد الثالث: الأمان والاستقرار هما الشعور بالاطمئنان والقدرة على التنبؤ بالظروف المحيطة، مما يساهم في تعزيز الثقة والراحة النفسية.					
1	تشعر بأن لديك أمانًا وظيفيًا في الوزارة.				
2	تشعر بأن مستقبلك المهني في العمل مستقر وآمن .				
3	توفر الوزارة استقرارًا في بيئة العمل.				

البُعد الرابع: الراتب والمزايا هما التعويضات المالية والمكافآت غير المالية التي يحصل عليها الموظف مقابل أدائه لوظيفته، وتشمل الرواتب والامتيازات مثل التأمينات والإجازات.						
					تشعر أن راتبك عادل مقارنة بزملائك الذين يشغلون وظائف مشابهة.	1
					تشعر أن الوزارة تقدم لك مكافآت وحوافز تتناسب مع أدائك في العمل.	2
					تشعر أن مزايا التأمين الصحي التي تقدمها الوزارة تحسن من جودة حياتك على الصعيد الشخصي.	3

أشكر حُسن تعاونكم

الملحق (2)

الرابط الالكتروني لأداة الدراسة

<https://forms.gle/ifjtZ5t5XSyPAhNG8>

ملحق (3): جدول المحكمين

الرتبة الأكاديمية	المؤسسة	الاسم	الرقم
أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. احمد زيد	1
أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. محمد صويص	2
أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. فادي أبو دياك	3
أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. طارق جرار	4
أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. مصعب عبوشي	5
أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. بهاء رزية	6
أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية	د. خالد عطية	7
أستاذ مساعد	جامعة الاستقلال	د. محمد القرم	8
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. ماجد حمائل	9
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. طارق المبروك	10
أستاذ مساعد	جامعة بيرزيت	د. سري غانم	11

ملحق (4)

جدول (20): نتيجة معيار Fornell-Larcker

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. الأمان والاستقرار	0.787															
2. الاعتدال والتقدير	0.186	0.818														
3. التجميع والتجريب	0.449	0.448	0.771													
4. التحليل	0.336	0.209	0.660	0.790												
5. التصور	0.575	0.435	0.639	0.559	0.695											
6. التفكير التصميمي	0.539	0.448	0.913	0.766	0.608	0.891										
7. التقييم والتطبيق	0.461	0.454	0.697	0.530	0.595	0.801	0.820									
8. التوجيه	0.473	0.318	0.702	0.578	0.689	0.712	0.721	0.707								
9. الراتب والمزايا	0.697	0.031	0.303	0.238	0.439	0.270	0.332	0.371	0.820							
10. الرضا الوظيفي	0.691	0.450	0.592	0.396	0.630	0.757	0.782	0.580	0.783	0.707						
11. الفاعلية التنظيمية	0.382	0.668	0.691	0.414	0.533	0.684	0.663	0.547	0.218	0.602	0.759					
12. المسؤولية والتحكم	0.348	0.439	0.571	0.341	0.295	0.556	0.587	0.495	0.133	0.586	0.665	0.786				
13. تحديد الرؤيا	0.346	0.478	0.583	0.382	0.447	0.577	0.508	0.489	0.256	0.522	0.624	0.536	0.805			
14. تخطيط الاستراتيجيات	0.385	0.508	0.648	0.428	0.446	0.629	0.625	0.474	0.273	0.555	0.721	0.535	0.550	0.807		
15. تنظيم الموارد	0.203	0.556	0.515	0.217	0.395	0.496	0.505	0.408	0.080	0.409	0.632	0.568	0.635	0.534	0.823	
16. توجيه الأعمال	0.316	0.655	0.513	0.327	0.462	0.536	0.532	0.416	0.100	0.485	0.698	0.537	0.504	0.597	0.544	0.786

ملحق (5): التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)

جدول (21): التحميلات المتقاطعة (1)

التوجيه	التقييم والتطبيق	التفكير التصميمي	التصور	التحليل	التجميع والتجريب	الاعتراف والتقدير	الأمان والاستقرار	
0.328	0.288	0.398	0.286	0.460	0.353	0.029	0.293	An1
0.383	0.301	0.511	0.361	0.789	0.418	0.190	0.143	An2
0.480	0.486	0.655	0.490	0.797	0.575	0.188	0.280	An3
0.247	0.413	0.385	0.374	0.202	0.372	0.825	0.196	Ap1
0.274	0.328	0.347	0.336	0.139	0.361	0.811	0.106	Ap2
0.551	0.653	0.698	0.413	0.528	0.758	0.287	0.379	As1
0.221	0.357	0.377	0.242	0.282	0.453	0.298	0.096	As2
0.517	0.554	0.652	0.508	0.411	0.715	0.501	0.269	As3
0.524	0.537	0.667	0.508	0.512	0.715	0.145	0.392	As4
0.445	0.734	0.612	0.459	0.338	0.567	0.433	0.303	Ev1
0.445	0.613	0.559	0.326	0.429	0.535	0.142	0.261	Ev2
0.632	0.801	0.702	0.488	0.385	0.617	0.385	0.417	Ev3
0.850	0.646	0.742	0.588	0.437	0.601	0.349	0.357	Gu1
0.599	0.393	0.536	0.454	0.399	0.442	0.082	0.331	Gu2
0.692	0.473	0.586	0.436	0.421	0.461	0.221	0.340	Gu3
0.359	0.347	0.494	0.693	0.340	0.394	0.314	0.427	Pe1
0.544	0.466	0.619	0.720	0.422	0.505	0.489	0.317	Pe2
0.474	0.379	0.509	0.606	0.361	0.380	0.036	0.438	Pe3
0.383	0.335	0.408	0.488	0.209	0.323	0.179	0.814	Sa1
0.404	0.421	0.459	0.429	0.302	0.392	0.132	0.812	Sa2
0.324	0.329	0.404	0.442	0.288	0.344	0.125	0.732	Sa3

جدول (22) التحويلات المتقاطعة (2)

توجيه العمل	تنظيم الموارد	تخطيط الاستراتيجية	تحديد الرؤيا والأهداف	المسؤولية والتحكم	الراتب والمزايا	
0.042	0.100	0.254	0.158	0.047	0.782	Be1
0.065	0.001	0.138	0.179	0.076	0.821	Be2
0.135	0.096	0.277	0.288	0.199	0.854	Be3
0.405	0.455	0.360	0.399	0.778	0.042	Re1
0.439	0.438	0.479	0.444	0.793	0.165	Re2
0.431	0.519	0.422	0.805	0.403	0.176	Vi1
0.381	0.503	0.464	0.804	0.460	0.235	Vi2
0.503	0.449	0.829	0.491	0.430	0.320	PI1
0.461	0.413	0.785	0.393	0.435	0.111	PI2
0.516	0.872	0.475	0.638	0.492	0.144	Or1
0.366	0.770	0.400	0.379	0.441	-0.035	Or2
0.733	0.407	0.385	0.315	0.468	-0.001	Di1
0.837	0.449	0.542	0.466	0.390	0.143	Di2

ملحق (6): نتائج اختبار (HTMT)

جدول (23): قيم اختبار (HTMT)

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. الأمان والاستقرار															
2. الاعتراف والتقدير	0.311														
3. التجميع والتجريب	0.676	0.846													
4. التحليل	0.622	0.410	0.247												
5. التصور	0.107	0.916	0.275	0.273											
6. التفكير التصميمي	0.697	0.660	0.259	0.239	0.359										
7. التقييم والتطبيق	0.752	0.860	0.418	0.873	0.668	0.567									
8. التوجيه	0.791	0.600	0.219	0.193	0.875	0.272	0.326								
9. الراتب والمزايا	0.863	0.220	0.437	0.408	0.824	0.361	0.600	0.600							
10. الرضا الوظيفي	0.164	0.758	0.867	0.664	0.830	0.797	0.890	0.905	0.727						
11. الفاعلية التنظيمية	0.503	0.647	0.709	0.653	0.813	0.704	0.817	0.321	0.700	0.791					
12. المسؤولية والتحكم	0.670	0.503	0.192	0.826	0.758	0.952	0.602	0.794	0.845	0.594	0.703				
13. تحديد الرويا	0.615	0.795	0.121	0.846	0.820	0.909	0.639	0.876	0.733	0.895	0.743	0.887			
14. تخطيط الاستراتيجية	0.672	0.454	0.219	0.881	0.604	0.967	0.263	0.728	0.448	0.932	0.728	0.567	0.688		
15. تنظيم الموارد	0.325	0.734	0.860	0.429	0.834	0.719	0.841	0.749	0.188	0.683	0.258	0.261	0.256	0.665	
16. توجيه العمل	0.593	0.502	0.684	0.702	0.327	0.910	0.189	0.822	0.634	0.843	0.426	0.416	0.480	0.384	0.777

ملحق (7)

ورقة تسهيل المهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص. ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
---	---	--

الرقم: ع د ب 187/2025

التاريخ: 2025/01/26

لمن يهمه الأمر

تحية وبعد،

مع المرافقة على توزيع الإيماءة
في الوزارة واستكمال البحث
سأد موصى
26.01.2025 تسهيل مهمة

تهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب/ة (حلمي مصطفى خالد سكاتون)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (الرضا الوظيفي كمؤشر وسيط بين الفاعلية التنظيمية والتفكير التصميمي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات وتوزيع أداة الدراسة على الموظفين العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول ثائق الإحترام،

أ.د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف