



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير
التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني

The mediating role of social intelligence in the relationship between
administrative empowerment and organizational change in the Ministry of
National Economy

إعداد:

سجى غالب طالب أبو سنيينة

بإشراف:

الدكتور: فضل عيدة

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج قيادة وإدارة استراتيجية جامعة

القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

الإجازة

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في
وزارة الاقتصاد الوطني

**The mediating role of social intelligence in the relationship between
administrative empowerment and organizational change in the Ministry of
National Economy**

إعداد الباحثة:

سجى غالب طالب أبو سنينة

بإشراف:

الدكتور: فضل إبراهيم عيدة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في الثلاثاء الموافق 5-8-2025م

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

د. فضل إبراهيم عيدة



عضواً

جامعة القدس المفتوحة

د. عبد القادر الدراويش



عضواً

جامعة الخليل

د. محمد الجعبري

التفويض

أنا الموقع أدناه سجي غالب طالب أبو سنينة أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

اسم الطالبة: سجي غالب طالب أبو سنينة

الرقم الجامعي: 0330012310201

التوقيع: سجي أبو سنينة

التاريخ: 2025/8/5م

إقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:
الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في
وزارة الاقتصاد الوطني

**The mediating role of social intelligence in the relationship between
administrative empowerment and organizational change in the Ministry of
National Economy**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث
ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحث
علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

**I declare that what included in this study by my own effort, with the
exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not
been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific
research with any other research institution.**

الاسم: سجي غالب طالب أبو سنية

التوقيع: سجي أبو سنية

التاريخ: 2025/8/5م

الإهداء

إلى أبي... يا مَنْ وُلِدْتُ على اسمه فحملتُ شرف النسب، ويا مَنْ قامت هيبتي من ظلال قامته، وإن رفعتُ رأسي بين الخلق، فبأنك أبي. أنت الحصن الذي لا يُهدّ، والسند الذي لا يلين، فلك في القلب فخر لا يُضاهى، ومكانة لا يدنو منها أحد.

إلى أمي... يا حُسن الحنان، ومصدر الدفء، وملجأ الروح كلّما أوجعتها الحياة، أنتِ النور الذي لا يخبو، والدعاء الذي لا يُرد، بكِ تهدأ تقلبات الدنيا، ويزهر في قلبي الأمان، أنتِ الحياة حين تضيق الحياة.

وإلى إخوتي... شركاء الروح ورفقاء الدرب، أنتم الأمان حين يغيب كل شيء، وأنتم السند إذا مالت الأيام، ولكم في قلبي محبة لا توصف، ومكان لا ينازعكم فيه أحد.

ثمّ إلى كلّ من كان لي يدًا حين احتجت، وكنفًا حين ملّت، وإلى كلّ من آمن بي يومًا، أو رسم ابتسامة على دربي، وإلى الطيبين الذين مرّوا بالحياة بلطفٍ وصدق... لكم جميعًا، أهدي هذا العمل، مكللاً بالامتنان، مختومًا بالمحبة ..

شكر وتقدير

قال تعالى: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" (لقمان، 12)

أحمد الله تعالى حمداً طيباً مباركاً. ملء السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ما وصلت إليه.

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم من الدكتور الفاضل فضل عيدة- حفظه الله- لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الرسالة، وتكرمه بالنصح والإرشاد والتوجيه لتخرج بالشكل المناسب، فقد كان لإرشاداته وملاحظاته الأثر الكبير في هذه الرسالة.

فكلمات الشكر تقف عاجزة عن شكري، حفظك الله، وجعلها في ميزان حسناتك.

والشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام؛ لما لهم من نصح وتوجيه.

والشكر الجزيل أيضاً لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، كل باسمه ولقبه على عطائهم اللامتناهي ونصحتهم وإرشادهم طوال سنوات الدراسة.

وأقدم بالشكر من كل من ساندني ولو بكلمة للوصول إلى هذه الدرجة، فلكم كل الشكر

قائمة المحتويات

الإجازة.....	ب
التفويض.....	ب
إقرار.....	د
الإهداء.....	هـ
شكر وتقدير.....	و
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	ك
قائمة الملاحق.....	ن
الملخص.....	س
Abstract.....	ف
الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	2
1.1 مقدمة:.....	2
2.1 مشكلة الدراسة:.....	5
3.1 فرضيات الدراسة:.....	7
4.1 أهداف الدراسة:.....	8
5.1 أهمية الدراسة:.....	9
6.1 حدود الدراسة:.....	10
7.1 محددات الدراسة:.....	11
8.1 مصادر جمع البيانات.....	11
9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:.....	11
10.1 نموذج الدراسة.....	13
الفصل الثاني.....	14

15	1.2 الإطار النظري.....
15	1.1.2 المبحث الأول: التمكين الإداري.....
16	1.1.1.2 مفهوم التمكين الإداري.....
16	2.1.1.2 أهمية التمكين الإداري.....
17	3.1.1.2 أهداف التمكين الإداري.....
18	4.1.1.2 مبادئ التمكين الإداري.....
19	5.1.1.2 أسباب التمكين الإداري.....
20	6.1.1.2 نظريات التمكين الإداري.....
21	7.1.1.2 أبعاد التمكين الإداري.....
24	8.1.1.2 معوقات عملية التمكين.....
25	2.1.2 المبحث الثاني: التغير التنظيمي.....
25	1.2.1.2 مفهوم التغير التنظيمي.....
25	2.2.1.2 أهمية التغير التنظيمي.....
26	3.2.1.2 أهداف التغير التنظيمي.....
27	4.2.1.2 أنواع التغير التنظيمي.....
28	5.2.1.2 أدوات التغير التنظيمي.....
30	6.2.1.2 أسباب ودوافع التغير التنظيمي.....
31	7.2.1.2 مراحل التغير التنظيمي.....
32	3.1.2 المبحث الثالث: الذكاء الاجتماعي.....
32	1.3.1.2 أهمية الذكاء الاجتماعي.....
33	2.3.1.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي.....
34	3.3.1.2 عوامل الذكاء الاجتماعي.....
34	4.3.1.2 استراتيجيات الذكاء الاجتماعي.....
35	5.3.1.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي.....

36	6.3.1.2 أنواع الذكاء الاجتماعي
38	7.3.1.2 المهارات المكونة للذكاء الاجتماعي
39	8.3.1.2 نظريات الذكاء الاجتماعي
40	4.1.2 المبحث الرابع: وزارة الاقتصاد الفلسطينية
44	2.2 الدراسات السابقة
59	3.1 التعقيب على الدراسات السابقة:
64	الفصل الثالث
64	طريقة وإجراءاتها الدراسة
64	1.3 المقدمة
64	2.3 منهج الدراسة
64	3.3 مجتمّع الدراسة
65	4.3 عينة الدراسة
68	5.3 أدوات الدراسة
68	6.3 صدق أدوات الدراسة
71	7.3 ثبات أداة الدراسة
72	8.3 إجراءات تنفيذ لدراسة
73	9.3 الأساليب الإحصائية
76	الفصل الرابع
76	1.4 تحليل نتائج الدراسة
85	2.4 الإجابة عن فرضيات الدراسة
110	الفصل الخامس
110	1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
110	1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول مناقشته
111	2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني مناقشته

112	3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث مناقشته
113	2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
113	1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها
114	2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
115	3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
115	4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
116	5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
117	6.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
117	7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
119	3.5 التوصيات
121	المراجع:

قائمة الجداول

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية.....	66
(2.3) نتائج مُعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كلّ فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.	69
(3.3) نتائج مُعامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....	71
(4.3) مفتاح التصحيح لفقرات المقياس	74
جداول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري	76
جداول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التمكين الإداري ورتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	77
جداول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي	80
جداول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التغيير التنظيمي ورتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	81
جداول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الذكاء الاجتماعي ورتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....	84
جداول (6.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط.....	85
جداول (7.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني	86
جداول (8.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني.....	87
جداول (9.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني.....	89
جدول (10.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الجنس.....	90

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي 91
جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي 92
جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة..... 93
جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل..... 94
جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي 96
جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي 97
جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة..... 99
جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام

الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل..... 100
جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير الجنس..... 102
جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي..... 103
جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي..... 104
جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة..... 106
جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل..... 107

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) أسماء أعضاء تحكيم الاستبانة..... 131
- ملحق رقم (2) الاستبانة الأولية..... 132
- ملحق رقم (3) الاستبانة النهائية..... 138
- ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة..... 143

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد

الوطني

إعداد: سجي أبو سنية

إشراف الدكتور: فضل عيدة

2025

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الاقتصاد في رام الله والتي بلغ عددها (300) موظف تقريباً، وبلغ حجم عينة الدراسة (142) وتم اختيار عينة عشوائية، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعاً.

في حين تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء

الاجتماعي كمتغير بسيط، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وأن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان من أهمها تعزيز العلاقات الاجتماعية، مما سيساهم في رفع مستوى الذكاء الاجتماعي بشكل أكبر ويعزز من فعالية العمل داخل وزارة الاقتصاد، وضرورة استكشاف سبل لتعزيز الدعم المالي والموارد اللازمة لتسريع عملية التغيير التنظيمي، مما يساعد وزارة الاقتصاد على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاجتماعي، التمكين الإداري، التغيير التنظيمي، وزارة الاقتصاد الوطني

**The mediating role of social intelligence in the relationship between
administrative empowerment and organizational change in the Ministry of
National Economy**

Prepared by: Saja Abu Sneina

Supervision: Dr. fadeel Eida

2025

Abstract

The study aimed to identify the mediating role of social intelligence in the relationship between administrative empowerment and organizational change in the Ministry of National Economy. The researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of employees in the Ministry of Economy in the southern West Bank, which numbered approximately (300) employees, and the size of the study sample was (142).

The results found, first, that the level of administrative empowerment in its dimensions (training, delegation, incentives, communication, work teams) in the Ministry of National Economy from the employees' point of view was moderate, and the results showed that the level of organizational change in its dimensions (strategic change, technological change, organizational structure) In the Ministry of National Economy, from the employees' point of view, it was average. The third results also showed that the level of social intelligence in the Ministry of National Economy, from the point of view of employees, was high.

While it was found that there is a strong positive relationship between administrative empowerment in its dimensions (training, delegation, incentives, communication, work teams) and organizational change in its dimensions (strategic change, technological change, organizational structure change, organizational culture change) in the Ministry of National Economy from the perspective of employees and social intelligence as an intervening variable, and that there is a strong positive relationship between social intelligence and administrative empowerment in its dimensions (training, delegation, incentives, communication, work teams) in the Ministry of National Economy from the perspective of employees, and that there is a relationship between social intelligence and organizational change in its dimensions (strategic change, technological change, organizational structure

change, organizational culture change) in the Ministry of National Economy from the perspective of employees, and that there is a strong positive relationship between administrative empowerment in its dimensions (training, delegation, incentives, communication, work teams) and organizational change in its dimensions (strategic change, technological change, organizational structure change, organizational culture change) in the Ministry of National Economy from the perspective of employees.

The researcher recommends strengthening social relations, which will contribute to raising the level of social intelligence further and enhance the effectiveness of work within the Ministry of Economy.

There is a need to explore ways to enhance the financial support and resources necessary to accelerate the process of organizational change, which will help the Ministry of Economy achieve its goals more efficiently and adapt to significant changes.

Keywords: Social Intelligence, Administrative Empowerment, Organizational Change, Ministry of National Economy

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 مصادر جمع البيانات

9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

10.1 نموذج الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يواجه الاقتصاد الفلسطيني العديد من التحديات تتمثل أساساً في الاحتلال الإسرائيلي، حيث تعرقل القيود الإسرائيلية الوصول إلى الموارد (الأرض، والمياه، والكهرباء، والمعرفة، والموروث الثقافي والاتصالات السلكية واللاسلكية، وغيرها)، والوصول إلى فرص الاستثمار. وتفرض حصاراً جائراً على قطاع غزة وتعزل القدس الشرقية عن محيطها، وتعمل على تقطيع أواصر الأرض من خلال استمرار سياستها الاستيطانية، كما يعتمد الاقتصاد الفلسطيني بشكل كبير على إسرائيل بما يتعلق بالسياسة النقدية، وفي توفيرها المصادر للمدخلات الفلسطينية، وباعتبارها سوقاً للتصدير. وقد أدت هذه القيود إلى تشوهات في البنية الهيكلية الاقتصادية وما رافقها من ضعف في القطاعات الإنتاجية ومن ضمنها التصنيع وهيمنة قطاع الخدمات. بالإضافة إلى تحكمها في المعابر الحدودية والإيرادات الجمركية، وتدفق التجارة (وزارة الاقتصاد الفلسطيني، 2024).

وتسعى وزارة الاقتصاد إلى إيجاد بدائل من أجل التغلب على محدودية الموارد الطبيعية عن طريق الاستخدام الأمثل والمنتج للابتكار، والتخفيف من تأثير عدم الاستقرار السياسي من خلال التسويق الكفؤ للفرص الاستثمارية المتاحة في السوق المحلي، وتسعى وزارة الاقتصاد إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتعزيز نقاط القوة بشكل ممنهج وفق خطة تنمية فلسطينية، والاستفادة من تكامل الاقتصاد الفلسطيني مع محيطه العربي والإقليمي لتحقيق الاستقلال الاقتصادي (وزارة الاقتصاد الفلسطيني، 2024).

والواقع العملي يفرض على المجتمعات التنظيمية العديد من الصعوبات، والتي يمكن تصنيفها إلى مشكلات ترتبط بالبيئة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من إجراءات ولوائح، ومنها ما يتعلق بالأفراد وعدم قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة في مجال أعمالهم، والتي يترتب عنها تأثيرات سلبية على مجهوداتهم مما تؤدي إلى انخفاض كفاءتهم الإنتاجية، والتي تسبب عدم الرغبة في متابعة العمل بالإضافة إلى تحمل الموظف أعباء العمل الذي يزيد من الطاقة السلبية، كل ذلك يؤدي إلى الشعور بالملل وعدم الرغبة في الاستمرار مما يسبب في ظهور التغيب أو تسرب الموظفين نتيجة تلك الضغوطات (عبد لايدوم، 2024).

والتمكين الإداري يعطي مديري المؤسسات الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بمسؤولياتهم ضمن الصلاحيات الممنوحة بهم دون التدخل المباشر، مما يعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات قوية ومؤثرة تتماشى مع مستجدات العصر والإمكانيات المتوفرة (حلواني، 2022).

حيث يعتبر التغيير ظاهرة إلزامية تحدث في الكون، وعلى الإنسان أن يعمل على إدارة هذا التغيير ويتكيف معه لأنه ظل سامنا فسوف يتحكم التغيير به، وبالتالي يصعب عليه تحقيق أهدافه (ملحم، 2022).

وظاهرة التغيير ليست جديدة بل قديمة منذ بدء الخليقة، حيث إن لكل فترة زمنية خصوصيتها بدرجة التغيير، نظرا لوجود تطور مستمر شامل؛ فالتغيير الذي يحدث اليوم سببه العولمة (Globalization) وما لازمها من انتشار التكنولوجيا، وثورة الاتصالات التي ساعدت على توزيع البيانات والمعلومات وسرعة وصولها وتداولها مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العاملين وأدوارهم في المنظمات على اختلاف أنواعها (الرقاد، 2017).

والتغيير التنظيمي يتم من خلال إجراء التعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأفرادها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المؤسسة، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو إيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة (خولة، 2022).

وعندما يتمتع الأفراد بذكاء اجتماعي عالٍ، يصبحون أكثر قدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع التغيرات التنظيمية، مما يساهم في إدارة النزاعات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وهذا يعزز من ثقافة التغيير ويحفز على التعاون بين الفرق المختلفة، علاوة على ذلك، فإن تحسين الذكاء الاجتماعي يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يسهل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، لذا يعد الذكاء الاجتماعي عنصراً حيوياً في دعم التمكين الإداري وتعزيز التغيير التنظيمي (Robinson, 2022).

لذا تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على بذل جهود كبيرة في مجال تنمية القطاع العام والخاص وتعزيز قدرته التنافسية من خلال تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى تطوير وبناء بنية تحتية ملائمة لقطاع الصناعة وصياغة قوانين وتشريعات جديدة لتنظيم العمل في القطاع العام والخاص على حدٍ سواء، كما أن الاحتلال من خلال الممارسات التي يفرضها على الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام وعلى وزارة الاقتصاد بشكل خاص، تسعى وزارة الاقتصاد إلى العمل ضمن خطط الطوارئ من أجل الحد من التأثيرات السلبية للاحتلال، فتعمل وزارة الاقتصاد على تمكين العاملين في القطاع العام من أجل التلاؤم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، فالتغيير يوفر التمكين الإداري للعاملين من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الانتاجية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال الأزمة الاقتصادية والإدارية التي تمر فيها الوزارات الفلسطينية بشكل عام ووزارة الاقتصاد بشكل خاص، بحيث أن هناك العديد من المؤسسات الفلسطينية تعمل بالدوام الجزئي في ظل حالة الطوارئ التي خيمت على جميع مقومات الحياة في فلسطين، لذا ترى الباحثة أنه يتوجب على وزارة الاقتصاد أن تتعامل مع هذه الأزمة من خلال استراتيجيات تتلاءم مع الواقع السائد، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟
3. ما مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟
4. ما مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

5. هل هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق

العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل

التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

6. هل هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق

العمل) والذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

7. هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير

الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) والذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من

وجهة نظر العاملين؟

8. هل هناك فروق في آراء موظفي وزارة الاقتصاد الوطني حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي

وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

9. هل هناك فروق في آراء موظفي وزارة الاقتصاد الوطني حول مستوى الإداري بأبعاده (التدريب،

التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة،

المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

10. هل هناك فروق في آراء موظفي وزارة الاقتصاد الوطني حول مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده

(التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) وفقا

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط.

يتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

H3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التغيير بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

4.1 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني
- 2- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.
- 3- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

4- قياس على الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

5- قياس العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

6- قياس العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

7- قياس العلاقة بين التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) والذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

8- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد وزارة الاقتصاد الوطني في معرفة دور التمكين الإداري وكذلك اثر المكنبات في نتائج الدراسة الحالية.

5.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تجمع إطاراً نظرياً للمفاهيم الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري والتغيير التنظيمي، ويعتبر هذا إضافة إلى الأدب الإداري الفلسطيني وسما مفردات الدراسة

طبقت على وزارة الاقتصاد الوطني، بحيث تكمن أهميتها في أنها ستمثل مرجعاً إدارياً يمكن للباحثين الرجوع إليه عند إجراء الدراسات المستقبلية.

الأهمية التطبيقية: تفيد هذه الدراسة المسؤولين في القطاع العام الفلسطيني بشكل عام ووزارة الاقتصاد بشكل خاص من خلال نتائجها وتوصياتها بحيث تعتبر قاعدة متينة لاتخاذ القرارات المستقبلية بخصوص التغيير، كما أن أهمية التغيير التنظيمي والتمكين الإداري يمكنهما التغلب على معوقات متعددة تكون في بيئة العمل في ظل التغيرات التي يطرأ بشكل مستمر في ظل العمل في فترة الطوارئ التي تمتد منذ عام 2019 تقريباً، وأن التكنولوجيا تلعب دوراً في ذلك وخاصة الذكاء الاجتماعي الذي يسعل في طرح العديد من الخيارات التي تحد من تفاقم بعض المشكلات.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2025

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي.

الحدود المكانية: وزارة الاقتصاد الفلسطيني في رام الله.

الحدود البشرية: العاملون في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني

7.1 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة صعوبات في إعداد توزيع الاستبانة، بحيث كان هناك صعوبة في الوصول إلى وزارة الاقتصاد في رام الله في ظل المضايقات التي يفرضها الاحتلال على الفلسطينيين، كما أن الباحثة واجهت صعوبة في الوصول إلى عدد كبير من الموظفين بسبب الدوام الجزئي الذي تعمل به وزارة الاقتصاد في ظل حالة الطوارئ.

8.1 مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي باستخدام استبانة تم إعدادها بالاعتماد على مصادر متعددة، سيتم الإشارة لها في الفصل الثالث من هذه الدراسة لقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع.

المصادر الثانوية: شملت مراجعة الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية المحكمة لعرض الأدبيات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري: هو امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسن العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء باحتياجات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية (عمران، 2017).

تعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه مجموعة من المهارات التي تمكن الفرد من القيام بعمله من خلال تفويض مجموعة من الصلاحيات له باتباع العديد من الاستراتيجيات التي تتمثل في التدريب، والتفويض، والحوافز، والاتصال، وفرق العمل.

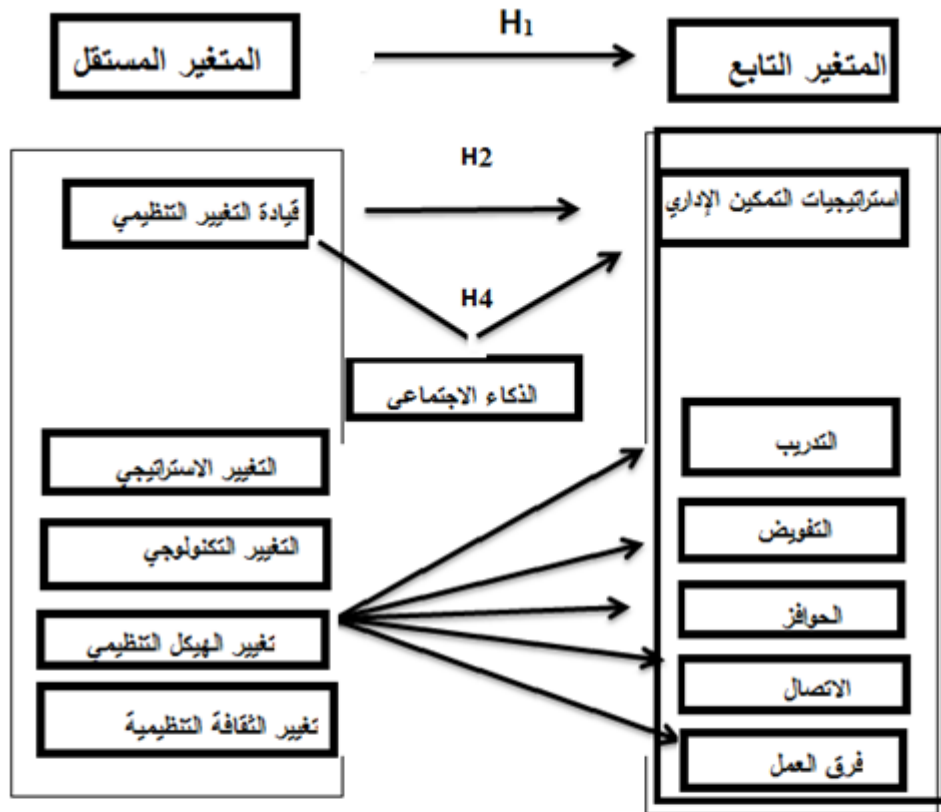
التغيير التنظيمي: إحداث شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة (Haichour. 2021).

تعرف الباحثة التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي بحيث يشمل التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية.

الذكاء الاجتماعي: هو قدرة الفرد على فهم السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين، والوعي بالعلاقات بين الأشخاص وقدرته على التأثير في الآخرين حال التفاعل معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي وتحقيق للفرد أهدافه (أبو فروة، 2017).

تعرف الباحثة الذكاء الاجتماعي إجرائياً بأنه القدرة على التعامل الذكي مع الآخرين وفهم مشاعرهم والقدرة على إقامة علاقات اجتماعية معهم.

10.1 نموذج الدراسة:



علاقة ارتباط $\longleftrightarrow$
 تأثير $\leftarrow$
 تبين ---

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (دراسة اشتوي (2023)، شريفي (2020))

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 المبحث الأول: التمكين الإداري

2.1.2 المبحث الثاني: التغير التنظيمي

3.1.2 المبحث الثالث: الذكاء الاجتماعي

4.1.2 المبحث الرابع: وزارة الاقتصاد الفلسطينية

2.2 الدراسات السابقة

3.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

هذا الفصل مفهوم التمكين الإداري، الذي يمثل تحولاً في الفكر الإداري، حيث يتم منح العاملين الصلاحيات والمهارات لاتخاذ القرارات المؤثرة، مما يعزز ثقتهم وولائهم للمؤسسة. يهدف التمكين إلى تحسين جودة الخدمة، وزيادة الدافعية، والتحول إلى التركيز على القضايا الاستراتيجية. كما يساهم في زيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحسين رضا العملاء، وتقليل الغياب عن العمل. يقوم التمكين على مبادئ أساسية مثل تعلم العاملين، والدافعية، ووضوح الهدف، ويواجه معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية وفنية واجتماعية. كما أن التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء من خلال إعادة الهيكلة، ويشمل أنواعاً مختلفة الهدف منها الانتقال إلى مستوى أفضل من الأداء المؤسسي، ويواجه أسباباً داخلية وخارجية. بالإضافة إلى أن الذكاء الاجتماعي الذي يعبر عن قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل بذكاء في المواقف الاجتماعية، ويشمل مظاهر وأبعاداً وأنواعاً ومهارات متعددة الهدف منها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1.1.2 المبحث الأول: التمكين الإداري:

تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري ، بعد أن تحول الاهتمام تماماً من منظمة التحكم والأوامر (Organization Control and Command) ،إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Organization Empowered) ، وما يتبع ذلك من تغيير في التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم المفطح قليل المستويات (أبو زهري، 2017).

1.1.1.2 مفهوم التمكين الإداري

هو تلك العملية التي يقوم بها المديرون لمساعدة العاملين في الحصول علي المهارات ، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة علي أعمالهم، وتتضمن هذه العملية منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات (أبو شمالة، 2020، ص43).

أما (أبو زهري، 2017، ص10) عرف التمكين الإداري على أنه هو عملية إدارية تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وتزويد من انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي والحفز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة تطورها المستمر، وتمكينها من تقديم أفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة تطورها المستمر، وتمكينها من تقديم أفضل السلع والخدمات بكفاءة عالية

وعرف (الحو، 2020، ص39) التمكين الإداري على أنه عملية إدارية منظمة تتحقق بمنح الصلاحيات للمرؤوسين كإحدى ممارسات التفويض، وخلق بيئة تحفيزية يسودها روح الفريق وتتدفق فيها المعلومات وفق سبل اتصال فعالة، وأسس عمل موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

تعرفه الباحثة بأنه عملية منح العاملين الصلاحيات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المؤثرة على أعمالهم، مما يعزز ثقتهم وولائهم للمؤسسة، ويزيد من مشاركتهم في تحقيق أهدافها. يهدف التمكين إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

2.1.1.2 أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي(حمادي، 2016):

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

- زيادة فاعلية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنهم.

- تحسين الدافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

- تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت لشؤون الإدارة الهامة.

- تعزيز تمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.

ترى الباحثة أن التمكين الإداري عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات الحديثة، فهو يرفع جودة الخدمة، ويعزز الثقة، ويزيد الدافعية لدى العاملين، مما يمكن المديرين من تحديد المواهب وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

3.1.1.2 أهداف التمكين الإداري:

تتمثل أهداف التمكين الإداري في الآتي (كريمة، ونور، 2022):

1. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
2. زيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
3. تحسين إرضاء الزبون حيث إن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
4. تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.

5. استعمال أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.

6. تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

7. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتنظيم الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون. ترى الباحثة أن عملية التمكين الإداري تهدف إلى زيادة دافعية العاملين وتحملهم للمسؤولية، وتحسين رضا العملاء والإنتاجية، وتخفيف العبء على الإدارة العليا. كما تهدف أيضاً إلى تشجيع الإبداع واستخدام فرق إدارة الذات، مما يحقق أفضل نتائج الأداء للمؤسسة.

4.1.1.2 مبادئ التمكين الإداري:

تتمثل مبادئ التمكين الإداري فيما يلي (القضاة، 2022):

- أولاً: تعلم العاملين: هو تعليم الأفراد في المنظمة لأن التعليم قد يؤدي إلى مهارة زيادة الفعالية العاملين فيها الأمر الذي ساعد إلى نجاحه.
- ثانياً: الدافعية: تخطط الدافعية في الإدارة إلى كيفية تشجيع الرئيس لتقبل فكرة التمكين ولمعرفة دوره الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية والعمل على بناء فريق العمل.
- ثالثاً: وضوح الهدف: وتعني أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى الفرد في المنظمة الفهم الواضح لفلسفة ومعرفة أهداف المنظمة.
- رابعاً: الملكية: العمل على تشجيع امتلاك العاملين أجزاء من أصول المنظمات ومن خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين حيث يعزز من ولائهم تجاه المنظمة.
- خامساً: التغيير في الرغبة: يعنى نتائج التمكين التي تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام، ولذلك أن لم تشجع الإدارة العليا على التشجيع على التغيير في وسائل الأداء يؤدي ذلك للفشل.
- سادساً: نكران الذات: ويقصد به بعض المدراء الذين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري التقليدي المتمثل بالسيطرة والسلطة.

سابعاً: الاحترام: يعد التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال العمل على تطوير عمله والإبداع فيه، ويشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة ويعد عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة.

ترى الباحثة أن التمكين الإداري على مبادئ أساسية لتحقيق النجاح، تشمل تعلم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة، وتوضيح أهداف المنظمة لضمان فهمهم والتزامهم. كما يشمل تعزيز شعور الملكية لديهم، وتشجيع التغيير والتطوير، والتخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية، واحترام قدراتهم ومساهماتهم.

5.1.1.2 أسباب التمكين الإداري:

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين وهي كالاتي (الإيمان، 2019):

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- العمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمنظمة.
- الحاجة إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بالأمور اليومية فقط التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- العمل على استغلال الأمتل للموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- زيادة نسبة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

ترى الباحثة أن أهم أسباب التمكين زيادة استجابة المنظمة لتحقيق أهدافها، وتخفيض المستويات الإدارية، وتفرغ الإدارة العليا للقضايا الاستراتيجية، بالإضافة إلى الاستغلال الأمتل للموارد وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

6.1.1.2 نظريات التمكين الإداري:

نظرية س وص: يفترض ماكريجر Macgreygor في نظريته X تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (Y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف و التمكين (سارة، 2018).

نظرية الجودة الشاملة: M Q T وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج حيث يطالب العاملین بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الدارجة التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

نظرية هيرزبرج: يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً (سارة، 2018).

نستنتج مما سبق أن نظريات التمكين الإداري تُركز على منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، حيث ترى نظرية "س وص" أن التمكين يتحقق من خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة الفعالة، بينما تدعو نظرية الجودة الشاملة إلى مساهمة العاملين في تحقيق النتائج المرجوة وتجاوز الصعوبات، وتؤكد نظرية هيرزبرج على أهمية الإثراء الوظيفي وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية.

7.1.1.2 أبعاد التمكين الإداري:

من أبعاد التمكين الإداري التالي:

- التحفيز: ما تستعمله المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود وتوضيح أهميتها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير، والتحديات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز التي تسهم بدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (العمور، 2021).

وفي مجال التمكين الإداري يعتمد على بث الحماسة في نفوس العاملين أولاً وأخيراً و دور القيادات الفاعلة التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم، وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين، وبالتالي تحفيزهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (حداد، وعبيد، 2021).

تري الباحثة أن التمكين الإداري يعتبر عنصراً أساسياً في تحفيز العاملين، حيث يشعر المروءسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم، مما يعزز من روح التعاون والثقة داخل المؤسسة، ويُعكس نظام المكافآت والحوافز أداء الموظف بشكل عادل، مما يسهم في تحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما تلعب الأنظمة والتعليمات دوراً حيوياً في ضمان تطبيق نظام المكافأة بعدالة، مما يعزز من شعور الموظفين بالإنصاف. تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين بشكل عادل، مما يعكس التزامها بتعزيز بيئة عمل إيجابية.

- تفويض السلطة: تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على البعد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه

السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى اتباع نطاق الخدمات، وتشجيعها في الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين الأفراد القائمين على شؤون القرارات والمنظمات لا؛ مكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول (العمور، 2021).

في إطار التمكين الإداري ترى الباحثة أن الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة تعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، بحيث يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم، من خلال تمكينهم، يحصل الموظفون على الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة، وهذا يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة. بالتالي، تساهم هذه العناصر في تعزيز ثقافة التمكين الإداري التي تدعم النجاح المؤسسي واستدامته.

- الاتصال الفعال: تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري ، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية لذلك التطور والتحسين الإداري. هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً ، بعد أن كان حالة استثنائية في السابق ؛ لما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. وتم التركيز على مفهوم بناء فرق العمل، حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد، لديهم مهارات وقدرات كافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد (أبو شمالة، 2020).

ويساعد الاتصال بالإدارة على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، حيث إن نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية يعزز الفهم المتبادل وتيسير تبادل المعلومات، وأيضاً مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل، مما يضمن أن تكون الأدوات المستخدمة متطورة وملائمة للاحتياجات

الحالية، مما يسهل التنسيق والتعاون بين الفرق. بالتالي، تسهم هذه العوامل في تعزيز ثقافة التمكين الإداري وتطوير بيئة عمل تفاعلية وفعالة (حداد، وعبيد، 2021).

- التدريب: تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة، وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارة وتقنية عالية، والتي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتهم. ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتها في أداء العمل، وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، كما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع (العمور، 2021).

وتساهم البرامج التدريبية بشكل كبير في تحسين أدائي الوظيفي وكفاءتي، حيث يتم عقد دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم، تُخصص الإدارة جزءاً من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين، مما يعكس التزامها بتنمية الموارد البشرية، كما يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية مسبقاً لضمان فعالية البرامج التدريبية، مما يسهم في تلبية متطلبات العمل بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون، مما يساعد على قياس تأثير التدريب على الأداء ويعزز من استمرارية التحسين، بالتالي، تسهم هذه العناصر في تعزيز ثقافة التمكين الإداري وتطوير بيئة عمل فعالة ومبتكرة

- من خلال ما سبق فإن أبعاد التمكين الإداري تتضمن عدة عناصر أساسية، تبدأ بالتحفيز الذي يشجع العاملين على بذل جهودهم وتحسين أدائهم، وتفويض السلطة الذي يوسع نطاق اتخاذ القرارات

ويوزعها بين العاملين، ويعزز الاتصال الفعال الذي يساهم في بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، وينتهي بالتدريب الذي يطور مهارات العاملين ويمكنهم من مواكبة التطورات (أبو شمالة، 2020).

8.1.1.2 معوقات عملية التمكين:

من أهم معوقات التمكين تتمثل في الآتي (عطية، ويوسف، 2022):

1. معوقات تنظيمية: ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق معزولاً عن البيئة الخارجية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وفرص السيطرة على الموظفين والتقييد المفرط بالأنظمة واللوائح.

2. معوقات إدارية: نتيجة ضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية من تدريب وتقييم للأداء وتحفيز.

3. معوقات بشرية: ويعزى ذلك إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه.

4. معوقات فنية: وتتعلق بضعف التكنولوجيا المتاحة في المنظمة.

5. معوقات اجتماعية: وهذه مرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية للأفراد والتي تؤثر على المفاهيم الوظيفية.

ترى الباحثة أن عملية التمكين الإداري تواجه عدة معوقات، تنقسم إلى تنظيمية وإدارية وبشرية وفنية واجتماعية، تشمل المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف نظم المعلومات والاتصالات، ونقص الموارد البشرية المؤهلة، إضافة إلى ضعف التكنولوجيا والتأثيرات الثقافية والاجتماعية.

2.1.2 المبحث الثاني: التغير التنظيمي:

التغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد يهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء من خلال إعادة هيكلة الهياكل والعمليات بما يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية. هذا التغيير يعزز القدرة على تلبية احتياجات السوق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة.

1.2.1.2 مفهوم التغير التنظيمي:

هو استجابة طبيعية للتغيرات التي تطرأ على بيئات العمل كنوع من التكيف والاستجابة ويعد محاولة لإيجاد توازن بين بيئة العلم بالمنظمة والبيئة الخارجية (علي، 2019).
أما بو ريب (2015) عرف التغير التنظيمي على أنه إجراء تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل وممكن أن تكون على شكل إجراءات تعديلات على سياسات حالية أو اضافة سياسات جديدة.

وعرف (عوض، 2021) التغيير التنظيمي هو إجراء التغييرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل وتكون على شكل إجراءات تعديلات على سياسات حالية أو اضافة سياسات جديدة.
وعرف الباحثة التغيير التنظيمي بأنه استجابة للتغيرات في بيئة العمل بهدف تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2.2.1.2 أهمية التغير التنظيمي:

تتلخص أهمية التغير التنظيمي فيما يلي:

العمل الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة، إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية،

والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري، خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين، تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد ورأس المال والطاقة، وزيادة قدة المنظمة على الإبداع والتعلم، و بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع (حموري، 2018).

من خلال ما تستنتج الباحثة أن التغيير التنظيمي تظهر أهميته من خلال تحسين الأداء ورفع الدافعية وزيادة التعاون، وتقليل التكاليف من خلال استخدام فعال للموارد، وتجنب الركود والتدهور، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والتعلم. كما يهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومتقبلة للتغيير والتطوير.

3.2.1.2 أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر ظاهرة التغيير التنظيمي من الظواهر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسات والمنظمات. لتحقيق التغيير بنجاح، يجب أن تكون أهدافه مدروسة ومخطط لها بعناية. وفقاً لدراسة بو ريب (2015) فإن من بين أهداف التغيير التنظيمي:

1. العمل على تحسين النظرة الإيجابية للعاملين نحو العمل وبالتالي يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2. يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق تكامل بين أهداف العاملين الفردية من تحسين وحوافز واكتساب خبرات في المنظمة ككل.

3. رفع الدافعية وتنمية الولاء الوظيفي للعاملين وحب العمل.

4. مواكبة الابداع والتطوير.

5. خلق توازن بين بيئة العمل الخارجية والداخلية.

6. التحرر من الديكتاتورية في الإدارة.

7. تحقيق قيادات قادرة على الإبداع.

ويمكن إجمال أهداف التغيير التنظيمي بتحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتنمية الولاء، مع التركيز على الإبداع والتطوير. كما يسعى إلى تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية، وتطوير قيادات قادرة على الابتكار.

4.2.1.2 أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي المتبعة في المنظمة تختلف حسب الهدف المراد تحقيقه والجهة التي ينظر إلى التغيير منها ويصنف التغيير كالاتي:

1. التغيير المخطط والعشوائي غير المخطط: فالتغيير المخطط هو الذي يتم التخطيط له قبل العمل على تنفيذه ويكون الهدف محدد يتمثل في تغيير هدف معين ومحسوب في المنظمة، أما التخطيط العشوائي غير المخطط فهو التغيير الذي يحدث تلقائياً ويكون عبارة عن ردة فعل على ظروف طارئة في المنظمة (ياغي، 2017).

2. التغيير السريع والبطيء: ويعنى التغيير السريع هو الذي يتم تغييرها على دفعة واحدة ويشكل صدمة للموظفين في المنظمة، ويمكن أن ينشأ بسببه مقاومة للتغيير التنظيمي ويحدث غالباً بسبب ظرف قاهر مثل الأزمات والحروب، أما التغيير البطيء فهو التغيير الذي يتم على عدة مراحل حتى لا يشكل صدمة للموظفين في المنظمة (حاتم، 2017).

3. التغيير حسب الظروف الواجبة للتغيير: ويعنى التغيير بسبب الظروف الداخلية للمنظمة وتكون بسبب ضغوط العمل والروتين المطبق في المنظمة، أما بسبب الظروف الخارجية فيعني بسبب

التطور التكنولوجي في البيئة المحيطة وصعوبة الاستمرار في القيام بالعمل بالظرف الحالي (ياغي، 2017).

4. التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة: فالتغيير المفروض يعنى تغيير صادر من جهة الإدارة العليا دون الأخذ برأي الموظفين وينحصر في دور الموظفين بالتنفيذ، أما التغيير بالمشاركة يتم التغيير من خلال مشاركة الإدارة العليا والموظفين وتلجأ الإدارة لهذا النوع لتقليل من ردة فعل الموظفين تجاه التغيير (حاتم، 2017).

ونستنتج من خلال ما سبق أنه تختلف أنواع التغيير التنظيمي حسب الهدف والمنظور، فمنها المخطط الذي يسبقه تخطيط دقيق، والعشوائي الذي يحدث كرد فعل للظروف الطارئة. كما يوجد التغيير السريع الذي يشكل صدمة، والبطيء الذي يتم على مراحل. ويصنف التغيير أيضًا حسب الظروف، إما داخلية نتيجة لضغوط العمل، أو خارجية بسبب التطور التكنولوجي. وأخيرًا، هناك التغيير المفروض من الإدارة العليا، والتغيير بالمشاركة الذي يشرك الموظفين.

5.2.1.2 أدوات التغير التنظيمي:

أولاً تطوير وتدريب مهارات الموظفين: يلعب التدريب دورًا فعالًا ومهمًا في تطوير الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، إذ يزودهم بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافهم، ويعزز مهاراتهم وقدراتهم. كما يسهم التدريب بشكل رئيسي في تعديل السلوكيات والاتجاهات، من خلال ما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تدفعه لتغيير سلوكه نحو الأفضل. وبالتالي، تُحقق قدرات ومهارات فعلية في تطبيق المفاهيم والأساليب في سياقات محددة، سواء كانت هذه المهارات فنية، فكرية، أو سلوكية (أحمد، 2015).

بما أن العاملين يشكلون الأساس في عملية الإنتاج، فإنهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير مستمر، وهذا يتحقق من خلال تزويدهم بأحدث الأساليب المتطورة التي تعزز الأداء وتُصقل المهارات. وعندما تسعى

المؤسسات لتحقيق أهدافها ونشاطاتها بشكل فعال، فإن ذلك يعتمد على تخطيط سليم وتنفيذ منظم ومتابعة مستمرة، حيث لا يتحقق الأداء الجيد إلا من خلال التدريب المناسب.

ثانياً: السياسات المتبعة والأنظمة: يمكن للمنظمة إحداث تغيير في سياسات وقواعد العمل فيها من خلال تعديل البيئة وظروف العمل، سواء عن طريق استحداث قواعد جديدة أو تحسين القواعد الحالية. يهدف هذا إلى جعل السياسات أكثر مرونة وأقل مركزية (الحسبان، 2023).

ثالثاً: الأساليب والأدوات التكنولوجية: تُعتبر مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي من أهم الأدوات والأساليب في عملية التطوير التنظيمي. قد تكون هذه العملية بسيطة مثل استخدام الحاسوب الآلي، أو أكثر تعقيداً عبر استخدام البرمجيات لدعم نظم المعلومات الإدارية، أو الاستفادة من شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين (ياغي، 2017).

رابعاً: الهيكل التنظيمي: تُعتبر الهياكل التنظيمية من الأدوات الأساسية في تطوير المنظمات. يتم التطوير في الهيكل التنظيمي من خلال تعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييره، مما قد يؤدي إلى حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات، لتحقيق مرونة أكبر وملاءمة مع التغييرات الجديدة. (ياغي، 2017).

خامساً: تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل البيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية. يجب أن تشمل عملية التطوير التنظيمي مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل بشكل مستمر استجابة لهذه التغيرات (الحسبان، 2023).

تعتمد عملية التغيير التنظيمي بناءً على ما سبق على عدة أدوات رئيسية، تبدأ بتطوير وتدريب مهارات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتعديل سلوكياتهم، وتستمر بتعديل السياسات والأنظمة لجعلها أكثر مرونة،

وتحديث الأساليب والأدوات التكنولوجية لمواكبة التطورات، وتنتهي بتعديل الهيكل التنظيمي لتحقيق مرونة أكبر وملاءمة مع التغيرات الجديدة، بالإضافة إلى تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية بشكل مستمر.

6.2.1.2 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

الأسباب الخارجية التي يمكن تلخيص تأثيرها في (ملحم، 2022):

أولاً المتغيرات السياسية وهي متمثلة في القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية والتقلبات المنظومة القانونية.

ثانياً المتغيرات الاقتصادية الخارجية: تتمثل في العولمة وتراجع دور الدولة في الساحة الاقتصادية والمنافسة الحادة بين المؤسسات وزيادة معدلات التضخم وأسعار الفائدة.

ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية: وتشمل في نوعية العمالة وشيوع التعلم والخدمات وفرص الحراك المهني وجماعات الضغط وجمعيات حماية المستهلك والنقابة.

رابعاً: المتغيرات التكنولوجية والتقنية: تتمثل في سرعة تقادم المنتجات الفكرية وتعدد تكنولوجيا الاتصال والإعلام.

الأسباب الداخلية وهي (Haichour, 2021):

- التغيير في الأصول البشرية المشكلة للجسد التنظيمي.
- التغيير في البيئة الداخلية للعمل وأساليب إدارة الوظائف.
- التغيير في نظام الأتمتة، حيث يفتح المجال لتوظيف مكثف لتكنولوجيا جديد وعصرية، بهدف رفع وتيرة الإنتاج والداء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

- التغيير في عالقات العمل والإجراءات المتبعة في العمل، عالقات السلطة في المؤسسة، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، تدني الأرباح.

ترى الباحثة أن المنظمات تسعى إلى التغيير التنظيمي أسباب خارجية وداخلية متنوعة؛ فمن الأسباب الخارجية المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بينما تشمل الأسباب الداخلية التغيرات في الأصول البشرية، وبيئة العمل، وأنظمة الأتمتة، وعلاقات العمل. وتتطلب هذه المتغيرات من المنظمات التكيف والتطور المستمر لضمان بقائها ونجاحها.

7.2.1.2 مراحل التغيير التنظيمي:

تمر إدارة التغيير التنظيمي بعدة مراحل أساسية تسهم في الانتقال من الوضع الحالي (أ) إلى الوضع المرغوب (ب) بأقل تكلفة وضمن حدود الوقت والموارد المتاحة، مما يضمن الفعالية والكفاءة. ومن أهم هذه المراحل (دغيم، 2018):

1. مرحلة الاستعلام: يتم في هذه المرحلة دراسة الوضع الراهن وتحليل الفجوة بينه وبين الوضع المستقبلي المطلوب، بالإضافة إلى تحديد الحاجة للتغيير والموارد والوقت المطلوبين لتنفيذه.
2. مرحلة الاستجابة ورد الفعل: تتضمن هذه المرحلة فحص إمكانية التغيير واستجابة المنظمة له، حيث تكون المنظمات التي تتمتع بوعي استراتيجي أسرع في الاستجابة والقيام بالتغيير، بينما تكون المنظمات التي تعتمد على رد الفعل بطيئة في تبني التغيير.
3. مرحلة التصميم: تبدأ المنظمة بوضع خطة وبرنامج تفصيلي لتنفيذ التغيير، وقد تتعاون مع مستشارين داخليين أو خبرات أجنبية عند الحاجة.

4. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة، يتم تحويل الخطط إلى إجراءات عملية على أرض الواقع، مع ضرورة التزام جميع أعضاء المنظمة بتنفيذ الخطط، ويقوم المدير بتوجيه ودعم الموظفين لتحقيق نتائج سريعة تدعم التغيير.

5. مرحلة التأثير والتقييم: بعد تنفيذ التغيير، يتم تقييم النتائج ومقارنة ما تحقق بما تم التخطيط له، بهدف تحديد مدى نجاح التغيير واستمراريته.

من خلال ما سبق تتكون عملية التغيير التنظيمي من خمس مراحل رئيسية: تبدأ بالاستعلام لدراسة الوضع الحالي وتحديد الحاجة للتغيير، ثم الاستجابة لتقييم إمكانية التغيير، وتليها مرحلة التصميم لوضع خطة تفصيلية، ثم التنفيذ لتحويل الخطة إلى إجراءات عملية، وتنتهي مرحلة التقييم لقياس مدى نجاح التغيير واستدامته.

3.1.2 المبحث الثالث: الذكاء الاجتماعي:

تعريف الذكاء الاجتماعي: هو قدرة الفرد على الاستجابة للبيئة الخارجية وقدرته على التواصل، فقد عرفها بأن القدرة على فهم المشاعر والأفكار لدى الآخرين والتعامل مع البيئة بنجاح والاستجابة بطريقة ذكية في المواقف الاجتماعية وتقدير الشخص لخصائص الموقف تقديرًا صحيحًا والاستجابة له بطريقة ملائمة بناءً على وعيه الاجتماعي (الملياني، 2017).

1.3.1.2 أهمية الذكاء الاجتماعي

الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، مما يجعله بحاجة إلى إقامة علاقات اجتماعية. يمكن أن تتطور هذه العلاقات وتعمق بفضل الذكاء الاجتماعي. أما الشخص الذي يفتقر إلى مستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي، فإنه قد ينفعل ويغضب لأسباب بسيطة، ويفضل العمل بشكل فردي بدلاً من التعاون مع

الآخرين. هنا تبرز أهمية الذكاء الاجتماعي في قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته (Zhang & Hao, 2022).

يعتبر الذكاء الاجتماعي مهارة مهمة تُستخدم في تقييم القدرات. الشخص الذي يتمتع بذكاء اجتماعي مرتفع يحصل على فرص أكثر من غيره، حيث إنه ضروري للتعامل المباشر مع الآخرين. يساعد الذكاء الاجتماعي الأفراد على فهم أمزجة ومتطلبات الآخرين، رغم اختلافاتهم. كما يتضح أن الذكاء الاجتماعي يمثل نوعاً من القدرات الإنسانية الأساسية للتفاعل الاجتماعي والإنساني بشكل عام، وللتفاعل التربوي بشكل خاص (الخزاعلة والعمرى، 2021).

ترى الباحثة أن الذكاء الاجتماعي ضروري لبناء علاقات اجتماعية قوية وتطويرها، فهو يمكن الأفراد من التحكم في انفعالاتهم والتفاعل بفعالية مع الآخرين، مما يفتح لهم فرصاً أكبر في الحياة. كما يساعد في فهم احتياجات الآخرين وتقدير اختلافاتهم، ويعتبر قدرة إنسانية أساسية للتفاعل الاجتماعي والتربوي.

2.3.1.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي:

يتكون الذكاء الاجتماعي في المظاهر الآتي (دغيم، 2018):

أولاً التوافق الاجتماعي: السعادة مع الآخرين تتضمن الالتزام بأخلاق المجتمع، ومراعاة القيم الاجتماعية، والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي. كما تشمل تقبل التغيرات الاجتماعية والتفاعل الإيجابي، والعمل ضمن الجماعة. إن تحقيق السعادة الزوجية يسهم أيضاً في تعزيز الصحة الاجتماعية.

ثانياً النجاح الاجتماعي: النجاح في التعامل مع الآخرين ويظهر في النجاح في التواصل الاجتماعي، سواء على المستوى المهني أو الاجتماعي

ثالثاً: المسايرة: الالتزام سلوكياً بالآداب الاجتماعية في المواقف والمناسبات الاجتماعية.

مما سبق يظهر أن الذكاء الاجتماعي له ثلاثة مظاهر رئيسية: التوافق الاجتماعي، الذي يشمل الالتزام بالقيم الاجتماعية والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، والنجاح الاجتماعي، الذي يتمثل في القدرة على التواصل الفعال وتحقيق النجاح في العلاقات الاجتماعية والمهنية، وأخيرًا، المسابرة، التي تعني الالتزام بالآداب الاجتماعية والتصرف بشكل مناسب في المواقف المختلفة.

3.3.1.2 عوامل الذكاء الاجتماعي:

يشير الزهراني (2019) إلى العوامل فهم الذكاء الاجتماعي وهي كالاتي:

1. عوامل معرفة الوحدات المتعلقة بالسلوك: وتظهر هذه الوحدات من خلال فهم فئات كثيرة من التعبيرات.

2. عوامل معرفة العلاقة السلوكية: ويعنى القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية.

3. عوامل معرفة المنظومة السلوكية: ويعنى معرفة القدرة الاستيعابية للمواقف الاجتماعية.

4. عوامل معرفة التحول السلوكي: من خلال إعادة فهم الإشارة أو تعابير الوجه أو موقف اجتماعي كامل أو جمل.

يشمل الذكاء الاجتماعي بحسب ما تقدم فهم التعبيرات السلوكية والعلاقات الاجتماعية، والقدرة على استيعاب المواقف الاجتماعية المعقدة، وإعادة تفسير الإشارات وتعبيرات الوجه بشكل صحيح.

4.3.1.2 استراتيجيات الذكاء الاجتماعي:

مشاركة الأتراب: تعتبر مشاركة الأتراب من أسهل استراتيجيات الذكاء المتعدد في التنفيذ. يمكن أن نقول للطلاب: "استدر إلى شخص قريب منك وشارك معه في..."، ويمكن ملء الفراغ بأي موضوع.

تماثيل الناس: يمكن للطلاب الاجتماع معًا لتمثيل فكرة أو مفهوم أو هدف تعليمي معين من خلال إنشاء تماثيل بشرية. على سبيل المثال، إذا كان الطلاب يدرسون الهيكل العظمي، يمكنهم بناء نموذج للهيكل

العظمي. كما يمكن للطلاب تأليف مسرحية يتمثل فيها الناس ويعرضون اكتشافاتهم المختلفة (سقا الله، 2022).

مما تقدم تتضمن استراتيجيات الذكاء الاجتماعي أساليب فعالة لتعزيز التفاعل والتواصل بين الأفراد؛ فمشاركة الأتراب تسهل تبادل الأفكار والمعلومات وتطبيق المفاهيم بشكل عملي، بينما تماثل الناس تمكن المتعلمين من تجسيد المفاهيم المعقدة وتحويلها إلى تجارب تعليمية ملموسة، مما يعزز الفهم والتفاعل الاجتماعي.

5.3.1.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي:

البعد الأول: التكيف مع الآخرين: هو مقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين، ويعني الالتزام بأخلاقيات المجتمع والسعادة والتصرف في المواقف الاجتماعية، والمقدرة على حسن التصرف مع الآخرين أو النجاح في التعامل معهم بكفاءة (عبد الستار ومزابية، 2024).

البعد الثاني: التواصل مع الآخرين: يعتبر التواصل الاجتماعي وسيلة لقياس الذكاء الاجتماعي للفرد، حيث يعكس قدرة الشخص على التكيف مع الآخرين ومراعاة مشاعرهم. يُعتبر التواصل أساسياً لتكوين علاقات اجتماعية، ويعزز من استفادة الفرد من محيطه. الشخص الذكي هو القادر على التغلب على العقبات في التواصل، مما يسهل التنسيق بين الأفراد في مجموعات. كما أن زيادة الاتصال مع الآخرين تعزز من التوافق الاجتماعي وتساعد في تطوير الذكاء الاجتماعي، مما يسهم في المشاركة الفعالة في الأفكار والمشاعر (سقا الله، 2022).

البعد الثالث: فهم الآخرين: يُعتبر فهم الآخرين أحد الأركان الأساسية لمقياس الذكاء الاجتماعي. حيث تُعد القدرات السلوكية جزءاً من هذا الذكاء، الذي يُسهم في فهم سلوكيات الآخرين وفهم سلوكنا الشخصي. كما يعزز الذكاء الاجتماعي قدرة الفرد على إدراك دوافع ورغبات الآخرين، و يُعتبر فهم الآخرين أحد

أبرز مظاهر الذكاء الاجتماعي، حيث يشير إلى القدرة على التعرف على الحالة النفسية للآخرين (عبد الستار ومزابية، 2024).

البعد الرابع: الاستجابة للآخرين: يشير الذكاء الاجتماعي إلى قدرة الفرد على مشاركة مشاعر الآخرين، والتأثير عليهم، والتأثر بهم. هذه العملية تعزز بناء علاقات اجتماعية ناجحة. لكي يكون الفرد ذكياً اجتماعياً، يجب أن يتمتع بقوة التأثير النفسي، وتساهم قدرة الفرد على التأثير في الآخرين والتأثر بهم خلال التفاعل في تحقيق التوافق الاجتماعي، وتعزيز حسن التعامل مع الآخرين، مما يؤدي إلى بناء علاقات ناجحة (سقا الله، 2022).

تستنتج الباحثة أن الذكاء الاجتماعي يتجلى في أربعة أبعاد رئيسية: التكيف مع الآخرين، الذي يشمل الالتزام بالقيم الاجتماعية والتصرف المناسب في المواقف المختلفة؛ والتواصل الفعال، الذي يعكس القدرة على بناء علاقات اجتماعية قوية وتجاوز العقبات؛ وفهم الآخرين، الذي يتطلب إدراك دوافعهم ومشاعرهم؛ والاستجابة المناسبة، التي تعزز العلاقات الاجتماعية وتساهم في تحقيق التوافق.

6.3.1.2 أنواع الذكاء الاجتماعي:

يُعتبر الذكاء الاجتماعي مهارة أساسية للتفاعل الفعال وبناء العلاقات، ويشمل فهم مشاعر الآخرين والتعبير عنها، مما يؤثر إيجابياً على حياتنا اليومية، والأنواع الذكاء صنفها المهتمون كالتالي:

أولاً: الذكاء اللغوي أو البراعة اللفظية: تُعد القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفهيًا، مثل سرد الحكايات أو الكتابة، مهارة أساسية في التواصل، حيث تشمل معالجة البناء اللغوي والصوتيات وفهم المعاني المتعددة. هذا يعزز من قوة التعبير ويساعد في توضيح الأفكار وإقناع الجمهور بطرق مبتكرة (الزهراني، 2019).

ثانيًا: الذكاء المنطقي الرياضي: يشير الذكاء المنطقي الرياضي إلى القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة، كما هو الحال في الرياضيات والمحاسبة والإحصاء. ويتضمن التفكير المنطقي، والتعرف على الأنماط والعلاقات المنطقية في البناء التقريري والافتراضي، إضافة إلى مهارات التجميع والتصنيف والاستدلال والتعميم والمعالجة الحسابية(مرزوق، 2021)..

ثالثًا: الذكاء المكاني: يمثل الذكاء المكاني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، وهو مهارة مهمة للصيادين والدلاء والكشافين. يتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشكال والحيز، بالإضافة إلى القدرة على التصور البصري وتمثيل الأفكار ذات الطبيعة البصرية والمكانية. (الرمحي، الصمادي، 2023).

رابعًا: الذكاء الجسمي أو الحركي: يعبر الذكاء الجسمي عن الخبرة في استخدام الجسم للتعبير عن الأفكار والمشاعر، كما يظهر في أداء الممثلين والرياضيين والراقصين. يتضمن هذا النوع من الذكاء القدرة على التحكم في الأشياء، كما هو الحال في أداء النحاتين والميكانيكيين والجراحين، بالإضافة إلى مهارات التوازن والمرونة والسرعة(مرزوق، 2021).

خامسًا: الذكاء الموسيقي: يشير الذكاء الموسيقي إلى القدرة على إدراك الموسيقى، بما في ذلك التحميل والإنتاج والتعبير الموسيقي. ويتضمن الحساسية للإيقاع والنغمة والميزان الموسيقي.

سادسًا: الذكاء الشخصي يمثل الذكاء الشخصي معرفة الذات والقدرة على التصرف وفقاً لهذه المعرفة. يتضمن تكوين صورة دقيقة عن الذات، وفهم جوانب القوة والضعف، والوعي بالحالات المزاجية والدوافع، بالإضافة إلى القدرة على ضبط الذاتي والاحترام الذاتي(الرمحي، الصمادي، 2023).

سابعاً: الذكاء الاجتماعي: يعني الذكاء الاجتماعي القدرة على إدراك العلاقات المزاجية للآخرين، وفهم نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم. يشمل ذلك الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على الاستجابة بشكل مناسب لهذه التعبيرات، مما يؤثر على توجيه الآخرين (الزهراني، 2019).

ترى الباحثة أن الذكاء الاجتماعي يتنوع ليشمل عدة جوانب أساسية: الذكاء اللغوي يعزز التواصل الفعال، والمنطقي الرياضي يدعم التفكير التحليلي، والمكاني يمكن من إدراك العالم البصري بدقة. كما يشمل الذكاء الجسمي الحركي للتعبير الجسدي، والموسيقى لإدراك الموسيقى، والشخصي لمعرفة الذات، وأخيراً الذكاء الاجتماعي نفسه لفهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية.

7.3.1.2 المهارات المكونة للذكاء الاجتماعي:

أشار الباحثين سبيرمان وهانسبرج Spearman & Hans burg إلى أن الذكاء الاجتماعي يتكون من المهارات الآتي:

1. فهم الناس والتعاطف معهم
2. التعبير عن الذات بشكل واضح
3. التأثير في الآخرين
4. حل النزعات
5. المحافظة على العلاقات مع الآخرين

وأشار كامبل Canobell إلى المهارات الأساسية التالية (سعاد، 2021):

- فهم دوافع الآخرين
- فهم حاجات الآخرين
- العمل بشكل جيد مع الفريق

8.3.1.2 نظريات الذكاء الاجتماعي:

أ- **نظرية الاتجاه العقلي:** يرتبط هذا الاتجاه بنظرية جيلفورد، التي ترى أن الذكاء الاجتماعي يتصل بالمحتوى السلوكي للقدرات العقلية. يشمل ذلك الخبرات المتنوعة التي تحتوي على معلومات غير لفظية، مثل القدرة على إدراك الرموز والتعبير الاجتماعية، والتي تُكتسب من خلال التفاعل المستمر مع الآخرين في سياقات اجتماعية متنوعة. يشدد هذا الاتجاه على أهمية المشاركة الفعالة مع الآخرين لفهم الديناميكيات الاجتماعية. (Skinner, 2019)

ب- **نظرية الاتجاه المعرفي:** وفقاً لنظرية جون ديوي، يُعتبر الإنسان كائنًا بيولوجيًا واجتماعيًا قادرًا على تشكيل بيئته بشكل أفضل واتخاذ قرارات حكيمة تؤثر في مستقبله. ووفقاً لديوي، تتجاوز الخبرة الاجتماعية الاهتمامات المتعلقة بالعالم المادي فقط، بل تشمل أيضاً التفاعل مع المجتمع. ففي رأيه، الذكاء الاجتماعي ليس مجرد سلوك اجتماعي عابر، بل هو تفاعل هادف وموجه نحو البيئة الاجتماعية، حيث تساهم التربية في تنمية هذا الذكاء. (Guilford, 2020).

ت- **نظرية الاتجاه السلوكي:** يُركز هذا الاتجاه على فكرة أن الذكاء الاجتماعي هو قدرة الفرد على فهم الآخرين والتفاعل معهم بشكل حكيم. ووفقاً لنظريات ثورندايك وسكنير، يُعد النجاح في الحياة ناتجاً عن قدرة الفرد على التفاعل مع الجماعات البشرية التي ينتمي إليها، حيث يؤثر ويتأثر بها بشكل إيجابي. يولي هذا الاتجاه أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية والتصرفات السليمة التي تساهم في نجاح الفرد في المجتمع. (Thorndike, 2019)

ث- **نظرية الاتجاه المعرفي - الاجتماعي:** تعتمد نظرية باندورا على فكرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكيفية تأثير العلاقات الاجتماعية في تشكيل سلوكهم وتصرفاتهم. وفقاً لباندورا، يكتسب الفرد الوعي الاجتماعي من خلال تفاعله مع الآخرين، مما يشكل سياقاً اجتماعياً يدفعه نحو تصرفات وسلوكيات

معينة. يُعتبر هذا الاتجاه مهماً في فهم كيفية اكتساب الذكاء الاجتماعي عبر التفاعل المستمر مع

البيئة المحيطة. (Guilford, & Hoepfner, 2019)

تري الباحثة أنه تتنوع نظريات الذكاء الاجتماعي بين الاتجاهات العقلية والمعرفية والسلوكية والمعرفية الاجتماعية، حيث يركز الاتجاه العقلي على القدرات العقلية في فهم السلوك، والمعرفي على دور الخبرة والتفاعل الاجتماعي في تشكيل الذكاء، بينما يرى الاتجاه السلوكي أن النجاح يعتمد على التفاعل الإيجابي مع الجماعات، وتؤكد النظرية المعرفية الاجتماعية على أهمية التفاعل الاجتماعي في اكتساب الوعي الاجتماعي وتشكيل السلوك.

4.1.2 المبحث الرابع: وزارة الاقتصاد الفلسطينية:

هي الوزارة المسؤولة عن قطاع الاقتصاد في دولة فلسطين، والمساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل اطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال اطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

رسالة الوزارة

تتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل اطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصاديه بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون.

تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة، بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

<https://www.mne.gov.ps/ministry.aspx?NewsId=2161>

أهداف الوزارة

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة ،عادله ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص.

توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة ، تسهيل التجارة ، حماية المستهلك وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الاقليمية والدولية، بالإضافة الى ابرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص.

السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص .وتقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص في هذه المجالات.

اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمه سريعة ومناسبة، للمواطنين والشركات والمؤسسات الفلسطينية.

تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق، وعلى مستوى يكون مرضيا ومحترما من القطاع الخاص.

<https://www.mne.gov.ps/ministry.aspx?NewsId=2161>

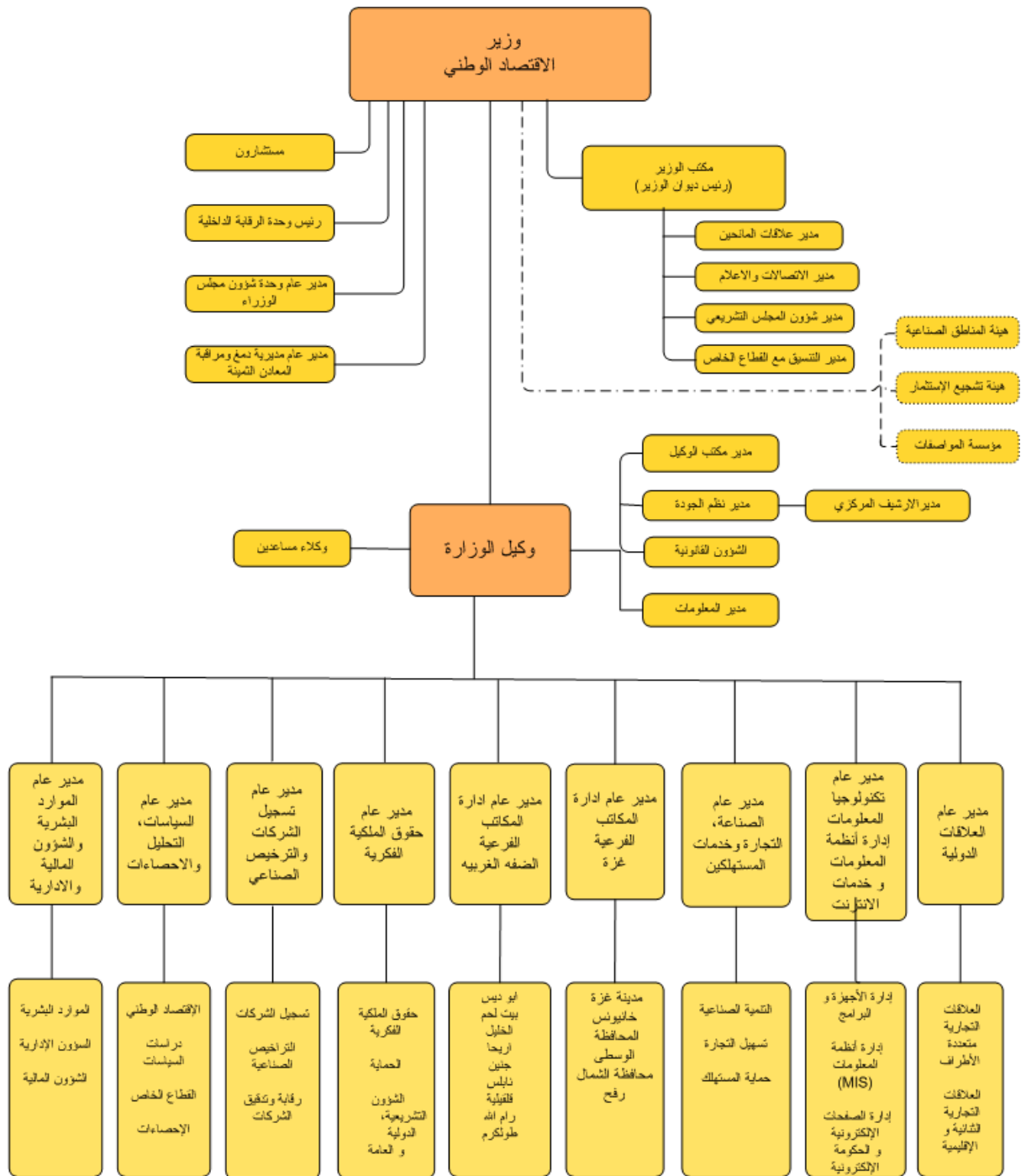
اختصاصات الوزارة

تتولى وزارة الاقتصاد الوطني القيام بالمهام والاختصاصات التالية:

- رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الأخرى.
- تسجيل الشركات والسجل التجاري والوكالات التجارية.
- تسجيل الملكية الصناعية وحماية حقوق الملكية الفكرية.
- ترخيص المنشآت الصناعية وإصدار رخص الاستيراد ورخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ.
- الرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية، ومراقبة الأسعار وفحص العينات الغذائية والكيميائية.

<https://www.mne.gov.ps/ministry.aspx?NewsId=2161>

الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الفلسطيني



الشكل (1) الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الفلسطيني (وزارة الاقتصاد الفلسطينية، 2025)

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي تتعلق بالتغيير التنظيمي:

دراسة الحسبان، (2023). بعنوان التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير

هدف هذا البحث التعرف إلى واقع التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات والمنظمات وكيف أن الحاجة إليه مستمرة ومتواصلة لتحقيق أهداف وفوائد عديده، كما أن للتغيير التنظيمي أنواعا يجب التعرف عليها والتمييز بينها، وتم التطرق إلى مجموعه من النقاط الواجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار للمساهمة في إنجاح عملية التغيير، وأن للتغيير التنظيمي مراحل واستراتيجيات يجب اتباعها الحدائة فيجب على المنظمة تطبيقها بالطريقة السليمة للتوصل للنتائج المخطط لها، كما سلط البحث الضوء على معرفة ماهية مقاومة التغيير وأنواعه وأسبابه ودورة حياته واستراتيجيات التعامل معه والتغلب عليه.

تهدف دراسة عوض، (2021) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين

إلى معرف أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية لتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من 26 فقرة، موزعة على مجالين: التغيير التنظيمي بأبعاده المتعددة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا ووسائل الاتصال) وأداء العاملين. تم تطبيق الاستبانة على عينة من 132 موظفاً من دوائر الضريبة (الدخل، القيمة المضافة، الأملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية.

بعد جمع البيانات، تم ترميزها معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج Smart PLS، مع اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، منها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين

التغيير التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين التغييرات في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين.

بناءً على نتائج الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في دوائر الضريبة، وخلق بيئة عمل مناسبة وأساليب تسهم في تحسين مستوى الأداء والمحافظة عليه.

دراسة ملحم (2022) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية والمدراء في البنوك العاملة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (293) موظف وموظفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتتم استرداد (79) استبياناً صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وكانت أعلى مجالات إدارة الموارد البشرية الدور الاستشاري، يليها الدور الاستراتيجي، ثم الدور التنفيذي. كما أن التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وكانت أعلى مجالات التغيير التنظيمي التغيير التكنولوجي، يليها التغيير وأخيراً تغيير المهام والأنشطة الاستراتيجية، ثم تغيير الهيكل التنظيمي، ثم تغيير الثقافة التنظيمية ومهارات الأفراد.

دراسة طاهر وجمال (2020)، بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في هيئة السياحة (مدينة بغداد)، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للهيئة. فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي، إذ شملت جميع مديرات الهيئة، وجمعت بياناتها من (98) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة بشكل حصري وشامل لمجتمع الدراسة، إذ تمثلت عينة الدراسة بـ(المديرين العامين، ومعاوني المديرين العامين، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (41) فقرة قيست بها المتغيرات المبحوثة في هيئة السياحة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Spss) أما أبرز نتائج الدراسة التي اظهرت صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير التغيير التنظيمي بشكل مباشر في الأداء الاستراتيجي، ومنها استنتجت الدراسة بأن التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها استثمار العلاقة التبادلية والترابطية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي السياحي.

دراسة العمري (2017) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً، واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيرا توجد فروق بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفق الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي.

الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالتغيير التنظيمي:

دراسة (Haruna, 2022) بعنوان: دور القيادة في التغيير التنظيمي

هدفت إلى التحقيق في التعرف على دور وظيفة القيادة في التغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة نموذجا مستمداً من الكفاءات القيادية بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة وفقا لفحص الأدبيات ونتائج دراسات الحالة الواقعية التي جرت دراستها لهذه الورقة البحثية، وقد يضمن القائد ذو الكفاءات البصيرة و "الديمقراطية" و "التحويلية" بالإضافة إلى النهج المبتكر " تغييرا تنظيميا أكثر نجاحا . ونتيجة لذلك. قدمت هذه الدراسة نموذجا مستمداً من الكفاءات القيادية، بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة.

دراسة (Al Naggar, 2022) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين

دفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري على رضا الموظفين في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات من عينة قدرها 167 موظفاً في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توافر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة المشاركة في صنع القرار - التواصل الفعال - تحفيز الموظف - التدريب والتعليم المستمر - العمل الجماعي أوضحها 67% من المحوثن وأثبتت وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين التمكين

دراسة (Sabine, Mariya, 2019) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والمواقف تجاه التغيير

التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصور الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والتزامهم بالتغيير. تكونت العينة من 221 موظفاً في مؤسسة عامة بعد أن خضعت لتغيير تنظيمي. تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، مع الأخذ في الاعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتنبئين فرديين أو كعامل من الدرجة الثانية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة. تشير النتائج إلى أن النموذج مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية حقق ملاءمة فائقة، لكن ممارستين فقط - التواصل والاستقلالية - كانتا مرتبطتين بالالتزام العاطفي بالتغيير. أظهر النموذج الذي يحتوي على عامل من الدرجة الثانية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة علاقة إيجابية واضحة مع الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير، وعلاقة سلبية واضحة مع استمرار الالتزام بالتغيير. الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم التغيير المستمر يساعد المؤسسات على إقناع الموظفين بضرورة قيمة التغيير.

Organizational Change: An Empirical Study

تدرس هذه الدراسة العلاقة بين مباني الثقة، وتحفيز الموظفين، والتزام الموظفين تجاه التغيير التنظيمي. واستخدم استبانة ذاتية الإدارة لجمع البيانات. توفر الدراسة فهماً أساسياً للتغيير التنظيمي. من خلال الفهم المنهجي والنظري والمفاهيمي، تستند حجج الدراسة إلى أهمية الاتصال في المنظمة وكيفية إحداث التغيير التنظيمي. اقترحت الدراسة الحالية أن بناء الثقة وتحفيز الموظفين والتزام الموظفين ستكون مرتبطة بالتغيير التنظيمي. وأعيد ما مجموعه 292 نسخة من الاستبانات المكتملة، وهو ما يمثل 90.7 في المائة من مجموع توزيع الاستبانات على كل من مديري ومالكي شركات التصنيع. من بينها 275 استبانة فقط كانت قابلة للاستخدام في التحليل بعد إزالة البيانات والقيم المتطرفة غير الكاملة. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية الأقل تربيعاً الجزئية (PLS-SEM) للتحليل كنموذج مقبول شعبياً لتبرير النظرية ببيانات المراقبة. كشفت نتائج الدراسة أن بناء الثقة وتحفيز الموظفين والتزام الموظفين لها آثار كبيرة على التغيير التنظيمي. تدعي الدراسة الحالية أيضاً أهمية التعاون بين موظفي أي منظمة على مستوى الانتقال. ستساعد الدراسة الحالية المهنيين والأكاديميين.

The determinants of organizational change management success: Literature review and case study

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، وكذلك دراسة أهميتها في حالة شركة تشييد مغربية. تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات وإجراءات البحث لتحقيق هذه الغاية. وعلى وجه التحديد، أجري استعراض متعمق لـ 37 نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل

التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، أثبت نهج العمل البحثي صحة العوامل المحددة. وتم تحديد وتصنيف عدة عوامل تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل الشركة المعنية. وبينما يلزم إجراء مزيد من البحوث لاستكشاف مدى أهمية العوامل المحددة في المنظمات والقطاعات الأخرى، توفر هذه الدراسة فهماً متكاملاً لنجاح إدارة التغيير استناداً إلى تحليل مختلف نماذج التغيير التنظيمي. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في منظماتهم بشكل فعال.

دراسة (Somerville, 2021) بعنوان

Organizational Change Skills: An Empirical Cross-National Study

يستند هذا البحث إلى اقتراح مفاده أن إتقان مهارات التغيير التنظيمي قد يساعد في تحسين معدل نجاح مبادرات التغيير. وكان الغرض العام من هذه الدراسة التجريبية الشاملة لعدة بلدان هو استكشاف ما إذا كانت التصورات المتعلقة بمهارات التغيير التنظيمي تختلف باختلاف الدول. باستخدام عينة ملائمة، أجريت مقابلات منظمة مع 90 مديراً ومديرًا تنفيذيًا في ثلاث مناطق: الولايات المتحدة الأمريكية ودول البلطيق وأمريكا الجنوبية لجمع البيانات الكمية والنوعية. تم الحصول على الأهمية الإحصائية للاختلافات بين المجموعات في الوسائل بمساعدة ANOVA أحادي الاتجاه، وتم تحديد الاختلافات في النسب المئوية باستخدام اختبار chi المربع. كان يُنظر إلى معظم مهارات التغيير بشكل مماثل عبر المناطق الثلاث، ولكن مع ذلك، كانت هناك بعض الاختلافات. يُعتقد أن المزيد من مهارات الاتصال وإدارة عملية التغيير موجودة في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن فهم البيئة الداخلية والخارجية كان أكثر سمة من سمات دول البلطيق وأمريكا الجنوبية. كما اعتبر المحييون في هاتين المنطقتين أن المهارات الشخصية والاجتماعية أكثر أهمية. كان وعي المستجيبين بمهارات التغيير

منخفضاً جداً دون دافع. ومع ذلك، عند الطلب، وكان غالبية المستجيبين واثقين من إمكانية العثور على هذه المهارات في مؤسستهم. وبالنظر إلى الاختلافات القليلة نسبياً التي وجدت في المناطق الثلاث، فإن هذا يشير إلى إمكانية نشر مهارات التغيير التنظيمي عبر الحدود، ولكن كل جغرافية تتطلب تكيفاً طفيفاً. وتشير النتائج أيضاً إلى أنه إذا أدركت المبادرات الرائدة/المدارة للتغيير أن هناك ما لا يقل عن 11 مجموعة من مهارات التغيير، ونمت هذه المهارات داخل المنظمة، فإن ذلك يمكن أن يزيد من معدل نجاح مبادرات التغيير. نظراً لندرة البحوث التجريبية المتعلقة بمهارات التغيير عموماً، والاعتبارات عبر الوطنية (أ).

الدراسات العربية التي تتعلق بالتمكين الإداري

دراسة اشتوي (2023) بعنوان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الفنيين والإداريين جميعاً، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الحقيقي البالغ (115) عامل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج: أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6 %) وهي نسبة كبيرة جداً، ما عدا بعد «التفويض» لم يثبت له تأثير. وأن المستشفى تمارس التمكين الإداري، والتغيير التنظيمي بمستوى كبير. وتمارس الاتصالات الفعالة، والتفويض بمستوى كبير جداً. وتمارس التدريب والتعلم، والاستقلالية، والعمل الجماعي، والتحفيز بمستوى كبير. وأثبتت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير «مجال العمل» تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للأبعاد (التفويض-التدريب والتعلم-

الاتصالات الفعالة-الاستقلالية) ما عدا بعدي (التحفيز- والعمل الجماعي) ، وكانت الفروق لصالح الإداريين. وأثبتت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي-العمر-المؤهل العلمي- سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءاً من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله. وتوفير خطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي تُعمم على العاملين؛ لأنهم جزء أصيل منها.

دراسة بوشنافه (2021) بعنوان: دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع

هدفت إلى محاولة إبراز دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع ، وتوضيح أهمية أبعاد التمكين في تفعيل مداخل التغيير بالمنظمات، وطبقت مفردات الدراسة خلال دراسة ميدانية بجامعة يحيى فارس بالمدينة، ووزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (62) أستاذاً/ة إدارياً بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري، وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة، وهو ما اثبت بوجود علاقات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

دراسة شريقي (2020) بعنوان: دور التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي

هدفت إلى بيان دور التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي، وإبراز أهم التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومعالجتها، واقتراح الآليات لتنفيذها، وتعاني كثير من المنظمات من فشل عمليات التغيير أسباب ، أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية

وتتميتها، وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات، وجمعت مادة البحث بالاعتماد على مجموعة من الدراسات المراكز بحثية متخصصة في المجال، وتتبع خبرات المهتمين في مجالي التغيير التنظيمي والتمكين الإداري. وفي مجال التعليم العالي.

الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالتمكين الإداري

كما دراسة (Zulfikar & Putra, 2020) بعنوان:

The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological.

هدفت إلى كشف مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العام (RSUDZA) في أندونيسيا، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد الموظفين في هذه المشفى (538) فرداً تم دراسة (230) فرداً كعينة للدراسة، توصل الباحثون إلى أن التمكين الإداري متوسط والرضا الوظيفي كذلك وأن الدعم التنظيمي والتمكين الإداري له دور إيجابي في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة مشاركة الموظفين في العمل، أوصى الباحثون بزيادة تعزيز جوانب التمكين الإداري لما له من أهمية في خلق موظفين قادة قادرين على القيام بأعمالهم وقدرتهم على المشاركة بالعمل بإيجابية ورضى وظيفي مرتفعين.

دراسة (Kumar & Kumar, 2017) بعنوان:

Employee Empowerment – An Empirical Study

استهدفت تحليل آثار الاستراتيجيات المختلفة التي اعتمدتها الإدارة العليا لتمكين العاملين، ولقد أكدت الدراسة أن منظمات القرن الحادي والعشرين هي التي تؤمن بإعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين لإثراء جهودهم وتحقيق دوافع حقيقية للعمل، كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمة الممكنة تعمل

على استقلالية العاملين بها وإتاحة المعلومات الصحيحة والمشاركة الفردية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يعد ذلك نوعاً من استراتيجية تحفيزية تمنح الموظفين شعوراً بالرضا تجاه وظائفهم وتنظيماتهم. لهذا، يجب على المديرين التنفيذيين الذين يرغبون في تحقيق التمكين لمنظماتهم التأكد من أن الموظفين لديهم المزيج الصحيح من المعلومات والمعرفة والقوة والكفاءة للعمل بحماس أكبر. ولقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يساعد على خلق الاستقلالية للموظفين ويسمح بتقاسم المسؤولية والصلاحيات في جميع المستويات الوظيفية، ويعني احترام الموظفين لذاتهم وتنشيط قوة العمل من أجل أداء أفضل، وعلى المستوى الفردي تتمثل العوامل الشخصية التي تسهل عملية التمكين في الوظائف الصعبة (التي تحتاج إلى: التحدي، والحماس، والكفاءة، والنضج، واحترام الذات ... إلخ)، ويمكن تعزيز هذه العوامل من خلال التدريب والتطوير حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في تعزيز تمكين الموظفين ومشاركتهم.

الدراسات العربية التي تتعلق بالذكاء الاجتماعي

دراسة عبد لايدوم (2024). بعنوان دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية

وكان الهدف من الدراسة هو الكشف عن أبعاد الذكاء الاجتماعي المتمثلة في مهارة فهم الموظفين، وإيصال المعلومات، والقيادة، والحفاظ على علاقات العمل، وحل المشاكل في إدارة المشاكل التنظيمية في المؤسسات الصناعية. -شركة الأسمنت والمنسوجات- في بسكرة، بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات تتسق مع طبيعة المشكلة، وتحددها: الضغوط التنظيمية، والصراع التنظيمي، والولاء التنظيمي، استخدم المنهج الدراسي الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطُبق بطريقتين: الأولى هي الدراسة الاستقصائية الشاملة لقيادة المؤسستين المؤلفة من 148 قائداً، تم استرجاع 130 استبانة والثانية هي عينة فئة الموظفين، التي تتألف من 209 موظفين، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق

طرق لتقليل الضغوط التنظيمية في مجال الدراسة إلى درجة منخفضة 20%. هناك علاقة بين استخدام القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق طرق الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات في مجال الدراسة إلى 60%. توجد علاقة بين استخدام القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق أساليب لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات في مجال الدراسة بمعدل متوسط قدره 40 في المائة. هناك علاقة بين توظيف القائد للمهارات المعرفية والاجتماعية للذكاء الاجتماعي وإدارة المشاكل التنظيمية في المؤسسات في مجال الدراسة بنسبة 66.66%.

دراسة أبو سمرة، وآخرين (2022) بعنوان واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة في مدارس محافظة رام الله والبيرة، ووزعت أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة عشوائية طبقية على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الذكاء الاجتماعي مرتفع جداً، وجاء مجال "الوعي الاجتماعي" بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال "مهارات التواصل الاجتماعي" في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى أن "نمط القيادة الديمقراطي" هو النمط السائد وهو الأكثر شيوعاً مستوى مرتفع جداً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وعدم وجود علاقة بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الترسلية لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وأظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم، ولنمط القيادة السائد تعزى

لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة السائد تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إشراك المديرين في محاولات حل خلافات المعلمين في أمور المدرسة، وضرورة توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من صلاحياتهم للعاملين معهم.

دراسة جمعة (2018) بعنوان دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية - بالتطبيق على هيئة قناة السويس

يهدف البحث التعرف إلى دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، من خلال تسليط الضوء على (فهم الآخرين، التواصل الاجتماعي، التعامل مع الآخرين، الاستجابة للآخرين) وعلاقتها بالأبداع الإداري، وتم تسليط الضوء على مدى توافر عناصر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بهيئة قناة السويس، ومدى توافر قدرات الأبداع بالعاملين بالهيئة، وقد تم تصميم أداة قياس هي الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالهيئة تم توزيعهم وتم استرداد (269) استبانة بنسبة (5.88%).

وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر لأبعاد الذكاء الاجتماعي التعامل مع الآخرين، التواصل الاجتماعي، فهم الآخرين، الاستجابة للآخرين على تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعامل مع الآخرين والإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، ويوجد أثر للتواصل الاجتماعي على تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، ويوجد أثر ذو للاستجابة

للآخرين على تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، ويوجد أثر لفهم الآخرين على تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالدور الهام للذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس لما له من أثر إيجابي على تحقيق الأبداع الإداري.

الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالذكاء الاجتماعي

دراسة (Azañedo, et al, 2022)

Social Intelligence and Psychological Distress: Subjective and Psychological Well-Being as Mediators

تمثل القوة المسماة «الذكاء الاجتماعي» في تصنيف القيم في العمل (VIA) لنقاط قوة الشخصية والفضائل الذكاء العاطفي والشخصي والاجتماعي، والتي تعتبر ذكاء ساخناً. ساهم هذا العمل في دراسة آليات تأثير الذكاء الاجتماعي على الصحة العقلية. تم اقتراح نموذج وساطة متعدد لتحديد التأثير المباشر للذكاء الاجتماعي على الأعراض النفسية المرضية، وكذلك تأثيره غير المباشر من خلال تأثيره على مكونات الرفاهية الذاتية والنفسية. شملت هذه الدراسة 1407 طلاب جامعيين أكملوا جرد قيم العمل لنقاط القوة (VIA-IS)، والرضا عن مقياس الحياة (SWLS)، وجدول التأثير الإيجابي والسلبي (PANAS)، ومقاييس الرفاهية النفسية ((PWBS، Checklist-90-Revised، الأعراض SCL L-90-R. وجد أن الذكاء الاجتماعي مرتبط ارتباطاً كبيراً بالرضا عن الحياة ($p < 0.001$, $a = 0.33$)، والتأثير الإيجابي ($p < 0.001$, $a = 0.42$)، والتأثير السلبي ($p < 0.001$, $a = -0.21$)، مما ينقل تأثيرات غير مباشرة كبيرة على الأعراض النفسية المرضية من خلال هذه المكونات للرفاهية الذاتية.

وبالمثل، كان الذكاء الاجتماعي مرتبطاً بشكل إيجابي وكبير بالرفاهية النفسية (تراوحت المسارات من 0.31 إلى 0.43، ص $0.001 >$)، مما أدى إلى آثار غير مباشرة كبيرة وسلبية على الضيق النفسي من خلال بُعد العلاقات الإيجابية مع الأشخاص الآخرين. يمكن أن تكون هذه النتائج مفيدة من أجل توسيع النماذج التفسيرية لتأثير الذكاء الاجتماعي على الصحة العقلية وتصميم التدخلات بناءً على هذه القوة لتعزيز الرفاهية والحد من الضيق النفسي.

دراسة (kaur, 2022) بعنوان

An Analytical Study of Social Intelligence

كما قال أرسطو بحق أن الإنسان حيوان اجتماعي. يجب أن ينمو الاتصال الاجتماعي لأي إنسان نفسه وأن ينشئ علاقات اجتماعية صحية في المجتمع. ويؤدي الذكاء الاجتماعي للمعلمين دوراً هاماً في التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من أفراد المجتمع، وبالتالي سيلتحق معلمو ما قبل الخدمة بالمدارس وسيكونون مسؤولين مباشرة عن التنمية الاجتماعية للأطفال الذين يدرسون هناك. الهدف من هذه الدراسة هو مقارنة الذكاء الاجتماعي لمعلمي التلاميذ (طلاب B. Ed). كانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي طريقة المسح الوصفي. تضمنت عينة من الدراسة طلاب B. Ed من كليات B. Ed المختلفة التابعة لجامعة Kumaun University Nainital. متوسط، SD، تم استخدام t-test لتحليل البيانات إحصائياً. تشير نتائج الدراسة إلى أنه في بعض أبعاد الذكاء الاجتماعي، يختلف مدرسو التلاميذ إحصائياً كما هو الحال في بعد الصبر، تم العثور على أن المعلمات التلميذات أكثر صبراً من المعلمين الذكور. في البعد المسمى التعاون، كانت درجة المعلمين الذكور أعلى إحصائياً من الإناث. وجد المدرسات أكثر قدرة على التعرف على الوضع الاجتماعي من الذكور، ومن حيث البعد، تم تسمية الفكاهة، تبين أن المعلمين الذكور كانوا أكثر روح الدعابة من الإناث. بينما في الأبعاد الأخرى للذكاء

الاجتماعي لا تختلف إحصائياً ؛ الحساسية والثقة واللباقة والذاكرة والذكاء الاجتماعي الكامل على أساس الجنس.

1.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول رقم (1.2) ملخص للدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه وأوجه استفادة الدراسة الحالية منها

الرقم	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أهم ما توصلت إليه الدراسة	أوجه استفادة الدراسة الحالية
1.	دراسة عبد لايدوم (2024)	دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية	هناك علاقة بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق طرق لتقليل الضغوط التنظيمية	الإطار النظري وبناء أداة الدراسة
2.	دراسة أبو سمرة وآخرون (2022)	واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله	أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الذكاء الاجتماعي مرتفع جداً	الإطار النظري ومناقشة النتائج
3.	دراسة جمعة (2018)	دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية- بالتطبيق على هيئة قناة السويس	يوجد أثر لأبعاد الذكاء الاجتماعي التعامل مع الآخرين، التواصل الاجتماعي، فهم الآخرين، الاستجابة للآخرين على تحقيق الإبداع الإداري	الإطار النظري ومناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة
4.	دراسة Azañedo, et al, 2022	الذكاء الاجتماعي والضيق النفسي: الرفاهية الذاتية والنفسية كوسطاء	أن الذكاء الاجتماعي مرتبط ارتباطاً كبيراً بالرضا عن الحياة	الإطار النظري
5.	دراسة (kaur, 2022)	دراسة تحليلية للذكاء الاجتماعي	أن الذكاء الاجتماعي متوسط	الإطار النظري
6.	دراسة اشتوي (2023)	أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة	أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6 %) وهي نسبة كبيرة جداً	الإطار النظري ومناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة
7.	دراسة بوشنافة (2021)	دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري، وثقافة الإبداع ومداخل التغيير	الإطار النظري ومناقشة النتائج
8.	دراسة شريفي (2020)	دور التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير	التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات	الإطار النظري

		التنظيمي	ومعالجتها، واقتراح الآليات لتنفيذها، وتعاني كثير من المنظمات من فشل عمليات التغيير أسباب	
9.	دراسة (Zulfikar & Putra, 2020)	مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين	التمكين الإداري متوسط والرضا الوظيفي كذلك وأن الدعم التنظيمي والتمكين الإداري له دور إيجابي في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة مشاركة الموظفين في العمل	الإطار النظري ومناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة
10.	(Kumar & Kumar, 2017)	تحليل آثار الاستراتيجيات المختلفة التي اعتمدتها الإدارة العليا لتمكين العاملين	أن التمكين يساعد على خلق الاستقلالية للموظفين ويسمح بتقاسم المسؤولية والصلاحيات في جميع المستويات الوظيفية	الإطار النظري ومناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة
11.	دراسة عوض، (2021)	أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين	وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين التغييرات في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين.	الإطار النظري ومناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة
12.	دراسة ملحم (2022)	دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية	التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وكانت أعلى مجالات التغيير التنظيمي التغيير التكنولوجي، يليها التغيير وأخيراً تغيير المهام والأنشطة الاستراتيجية، ثم تغيير الهيكل التنظيمي، ثم تغيير الثقافة التنظيمية ومهارات الفرد	الإطار النظري
13.	دراسة طاهر وجمال (2020)	دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي	أن التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها استثمار العلاقة التبادلية والترابطية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي	الإطار النظري ومناقشة النتائج
14.	دراسة العمري (2017)	أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي	يوجد أثر لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)	الإطار النظري ومناقشة النتائج

15.	دراسة (Al Naggar, 2022)	أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين	توافر التمكين الإداري بأبعاده أثبت وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين التمكين	الإطار النظري
16.	دراسة Mariya, 2019	ممارسات إدارة الموارد البشرية والمواقف تجاه التغيير التنظيمي	ممارسات إدارة الموارد البشرية والمواقف تدعم التغيير التنظيمي	الإطار النظري
17.	دراسة Bambale, ((et al, 2021	التغيير التنظيمي: دراسة تجريبية	كشفت نتائج الدراسة أن بناء الثقة وتحفيز الموظفين والتزام الموظفين لها آثار كبيرة على التغيير التنظيمي	الإطار النظري
18.	دراسة Errida, ((2021	عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة الأدبيات ودراسة الحالة	توفر هذه الدراسة فهماً متكاملاً لنجاح إدارة التغيير استناداً إلى تحليل مختلف نماذج التغيير التنظيمي. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في منظماتهم بشكل فعال	الإطار النظري
19.	دراسة Somerville, ((2021	مهارات التغيير التنظيمي: دراسة تجريبية عبر وطنية	بمهارات التغيير منخفضاً جداً دون دافع. ومع ذلك، عند الطلب، وكان غالبية المستجيبين واثقين من إمكانية العثور على هذه المهارات في مؤسستهم	الإطار النظري

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تتناول ثلاثة متغيرات لها علاقة بالحالة السائدة في البلاد من حالة طوارئ، وأن وزارة الاقتصاد هي مجتمع الدراسة الذي سيتم إجراء البحث عليه، بحيث يعتبر الذكاء الاجتماعي واستراتيجيات التمكين الإداري ذا ارتباط بقيادة التغيير التنظيمي، وخاصة أن بيئة العمل في القطاع العام في ظل تغير مستمر.

أفادت هذه الدراسة العاملين في وزارة الاقتصاد من خلال التعامل مع حالة الطوارئ والأزمة التي تمر فيها، بحيث يمكن استخدام استراتيجيات التمكين الإداري في التأقلم مع التغيير التنظيمي الذي يعتبر ضرورة من الضروريات في الوقت الحالي.

مدى إفادة الدراسة الحالية من البحوث والدراسات السابقة:

- أفادت نتائج الدراسات السابقة الدراسة الحالية بشكل كبير، حيث شكلت نقطة انطلاق لفهم العلاقة بين استراتيجيات التمكين الإداري وقيادة التغيير التنظيمي. كما كانت مرشداً للباحثة في إعداد أدوات البحث وتنفيذ الإجراءات الخاصة بها، وساعدت في مناقشة وتفسير نتائج تطبيق الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة:

- تطرق الدراسة إلى الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي: تناولت الدراسة الحالية دور الذكاء الاجتماعي كوسيط بين استراتيجيات التمكين الإداري وقيادة التغيير التنظيمي في القطاع العام الفلسطيني، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
- تطبيق الدراسة على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: تم تطبيق الدراسة على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كنموذج، حيث أن الدراسات السابقة لم تركز على هذا القطاع أو المؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءاتها الدراسة

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أدوات الدراسة

6.3 صدق أدوات الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات تنفيذ لدراسة

9.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

طريقة وإجراءاتها الدراسة

1.3 المقدمة:

سيتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وتشمل وصف منهج الدراسة، مجتمّع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هنا معرفة الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني.

3.3 مجتمّع الدراسة:

تكون مجتمّع الدراسة من العاملين في وزارة الاقتصاد في رام الله والتي بلغ عددها (300) موظف حسب إحصائية وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. وبناءً على مشكلة الدراسة، فإنّ مجتمّع الدراسة المستهدف العاملين في وزارة الاقتصاد في رام الله.

4.3 عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً - العينة الاستطلاعية (Pilot Study) اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (20) من العاملين في وزارة الاقتصاد في رام الله، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): تم حساب عينة الدراسة عن طريق معادلة ستيفن ثامسون (Thompson, 2012).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P: القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50

$$n = \frac{300 \times 0.50(1 - 0.50)}{[300 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)}$$

بحساب الحاسبة الإلكترونية فإن حجم العينة = 168 فرداً، كما في الشكل الآتي:

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: **169**

This means 169 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level:

Margin of Error: %

Population Proportion: % Use 50% if not sure

Population Size: Leave blank if unlimited population size.

Calculate  **Clear**

Search

Math Calculators

Scientific Fraction
Percentage Triangle
Volume Standard Deviation
Random Number Generator
More Math Calculators

Financial Fitness and Health Math Other

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?>

تكونت عينة الدراسة من العينة العشوائية البسيطة للمجتمع الأصلي المستهدف، وتم توزيع (200) استبانة على العاملين في وزارة الاقتصاد في رام الله، تم استرجاع منها (142) استبانة موزعة، وذلك بسبب ظروف الحرب لم تستطع الباحثة الحصول على (169) فرداً من مجتمع الدراسة وخاصة أن الدوام في الوزارات الفلسطينية جزئي، فاكثفت الباحثة ب(142) استبانة أي ما نسبته (47.33%) من مجتمع الدراسة موزعين حسب متغيرات الدراسة التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل، والجداول التالية توضّح خصائص العينة الديموغرافية (1.3).

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	45.8%
	انثى	77	54.2%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	27	19.0%
	بكالوريوس	86	60.6%
	دراسات عليا	29	20.4%
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	4.9%
	مدير	29	20.5%
	نائب مدير	7	4.9%

رئيس قسم	40	28.2%
موظف	59	41.5%
أقل من 5 سنوات	25	17.6%
من 5- أقل 10 سنوات	32	22.5%
أكثر من 10 سنة	85	59.9%
أقل من 2500 شيكل	31	21.8%
من 2500-4000 شيكل	73	51.4%
أكثر من 4000 شيكل	38	26.8%

تشير نتائج الجدول (1.3) إلى ما يلي:

- **متغير الجنس:** جاء أكبر عدد من المستجيبين من الإناث وعددهم (77) فرداً وبنسبة (54.2%) من عينة الدراسة، وأقلهم عدداً من الذكور وعددهم (65) وبنسبة (45.8%) من عينة الدراسة
- **متغير المؤهل العلمي:** جاء أكبر عدد من المستجيبين من حملة البكالوريوس وعددهم (86) فرداً وبنسبة (60.6%) من عينة الدراسة، تلاه حملة درجة ماجستير وعددهم (29) وبنسبة مئوية (20.4%)، وأقلهم عدداً من حملة دبلوم وعددهم (27) وبنسبة (19.0%) من عينة الدراسة.
- **أما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من خيار (موظف) وعددهم (59) فرداً وبنسبة (28.2%) من عينة الدراسة، تلاه رئيس قسم وعددهم (40) وبنسبة مئوية (28.2%)، ثم تلاه مدير وعددهم (29) وبنسبة مئوية (20.5%)، وأقلهم عدداً من المديرين ونائب مدير وعددهم (7) فرداً وبنسبة (4.9%) لكل منهما.
- **أما متغير عدد سنوات الخبرة:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (أكثر من 10 سنوات) وعددهم (85) فرداً وبنسبة (59.9%) من عينة الدراسة، تلاه ذوو الخبرة (5-10) وعددهم (32) وبنسبة مئوية (22.5%)، وأقلهم عدداً ممن لديهم خبرة أقل من (5) سنوات وعددهم (25) فرداً وبنسبة (17.6%) من عينة الدراسة.

- أما متغير عدد الدخل: فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (من 2500-4000 شيكل) وعددهم (73) فرداً ونسبة (51.4%) من عينة الدراسة، تلاه الفئة (أكثر من 4000) وعددهم (38) ونسبة مئوية (26.8%)، وأقلهم عدداً ذوو الفئة (أقل من 2500 شيكل) وعددهم (31) فرداً ونسبة (21.8%) من عينة الدراسة.

5.3 أدوات الدراسة

تم بناء استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول مكون من معلومات عامة عن المبحوثين تتضمن (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) والقسم الثاني يضم فقرات والتي تقسم إلى ثلاثة محاور وهي: المحور الأول يضم فقرات تقيس مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي، والمحور الثاني يقيس التمكين الإداري، والمحور الثالث يقيس التغيير التنظيمي، وبعد ذلك تقوم الباحثة بعمل مجموعة من الأسئلة تتمحور حول الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي.

6.3 صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)

لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

(2.3) نتائج مُعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كلّ فقرة من فقرات

المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	المحور الأول: التمكين الإداري	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
	أولاً: التدريب	0.706	0.00
1.	تساهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي وكفائتي	0.635	0.00
2.	يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.	0.715	0.00
3.	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين.	0.490	0.00
4.	يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية مسبقاً لضمان فعالية البرامج التدريبية	0.640	0.00
5.	يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون.	0.723	0.00
*	ثانياً: التفويض	0.754	0.00
6.	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	0.484	0.00
7.	يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	0.687	0.00
8.	أحصل على الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهماتي بكفاءة	0.765	0.00
9.	تتم مساءلتي بقدر السلطة التي فوضت لي.	0.734	0.00
10.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهماتي	0.57	0.00
*	ثالثاً: الحوافز	0.911	0.00
11.	يشعر المرؤوسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم	0.831	0.00
12.	نظام المكافآت والحوافز يعكس أداء الموظف بإنصاف	0.793	0.00
13.	الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.	0.805	0.00
14.	تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين بشكل عادل	0.765	0.00
15.	نظام الحوافز في العمل يتميز بالجاذبية	0.785	0.00
*	رابعاً: الاتصال	0.930	0.00
16.	الاتصال بالإدارة يساعدني على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل .	0.824	0.00
17.	يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.	0.811	0.00
18.	هناك إهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل.	0.841	0.00
19.	يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل.	0.804	0.00
20.	أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة.	0.791	0.00

0.00	0.930	خامسا: فرق العمل	*
0.00	0.728	يسود جو من الثقة بين العاملين.	21.
0.00	0.830	هناك دعم من الإدارة للعمل بروح الفريق الواحد.	22.
0.00	0.789	يتطلب العمل تعاونا مستمرا بين الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية.	23.
0.00	0.826	فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.	24.
0.00	0.755	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	25.
المحور الثاني : التغيير التنظيمي			
0.00	0.883	أولاً: التغيير الاستراتيجي	*
0.00	0.811	تحرص الوزارة على استغلال الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة.	26.
0.00	0.872	يتم تحليل الظروف والاضاع الخارجية المحيطة بالوزارة	27.
0.00	0.829	يتم تحديد نقاط القوة في الوزارة وتطويرها وتنميتها	28.
0.00	0.814	يتم استثمار مصادر قوة العوامل الداخلية في البيئة المؤسسية	29.
0.00	0.698	هناك إمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي	30.
0.00	0.909	ثانيا: التغيير التكنولوجي	*
0.00	0.854	توفر الوزارة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	31.
0.00	0.849	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الوزارة	32.
0.00	0.871	تشجع الإدارة على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	33.
0.00	0.888	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين على استخدام أحدث تقنيات الاتصال	34.
0.00	0.894	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية	35.
0.00	0.896	ثالثا: تغيير الهيكل التنظيمي	*
0.00	0.855	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	36.
0.00	0.850	يتم إحداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية	37.
0.00	0.770	تعتمد الوزارة دمج الوحدات الإدارية وفقاً لحاجات العمل.	38.
0.00	0.759	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	39.
0.00	0.809	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	40.
0.00	0.903	رابعا: تغيير الثقافة التنظيمية	*
0.00	0.898	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة الوزارة في العمل	41.
0.00	0.836	يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لثقافة المجتمع السائدة	42.
0.00	0.838	يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لتحقيق أهداف العمل	43.
0.00	0.805	تعمل الوزارة على وضع نظام تحفيزي للموظفين	44.

0.00	0.826	توفر الإدارة مناخ ملائم للإبداع والتفكير	45.
المحور الثالث: الذكاء الاجتماعي			
0.00	0.732	أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين	46.
0.00	0.687	يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين	47.
0.00	0.619	لدي القدرة على الاندماج في الحوار بسهولة	48.
0.00	0.637	أستطيع التفاوض مع الآخرين لحل النزاعات	49.
0.00	0.657	"أمتلك القدرة على تحليل مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجهم	50.
0.00	0.719	لدي قدرة على إقناع الآخرين بأفكاري	51.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كلّ مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كلّ مجال من مجالات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني، على ضوء المقياس الذي تمّ اعتماده.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

حسبت الباحثة الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة بأنها قوة الارتباط بين درجات كلّ مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أنّ تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، أيّ يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها. ولمعرفة الاتساق الداخلي تمّ حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (3.3).

(3.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المحور	المجال	عدد فقرات	قيمة ألفا
التمكين الإداري	التدريب	5	0.94
	التفويض	5	0.91

0.91	5	الحوافز	
0.92	5	الاتصال	
0.89	5	فرق العمل	
0.97	25	الدرجة الكلية	
0.94	5	التغيير الاستراتيجي	التغيير التنظيمي
0.97	5	التغيير التكنولوجي	
0.94	5	تغيير الهيكل التنظيمي	
0.95	5	تغيير الثقافة التنظيمية	
0.98	20	الدرجة الكلية	
0.97	6	الذكاء الاجتماعي	
0.98	51	الدرجة الكلية	للإجمالي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أنّ قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.98) وبذلك يتمّتع المقياس بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة. أما محاور الاستبانة فبلغت قيمة مُعامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين الإداري حيث تتراوح بين (0.89 – 0.94)، بينما لجميع المجالات (0.97)، لمحور التغيير التنظيمي حيث تتراوح بين (0.94 – 0.97)، بينما لجميع المجالات (0.98)، ولمحور الذكاء الاجتماعي بلغت ثباته (0.97).

8.3 إجراءات تنفيذ لدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية عند إعداد الدراسة:

- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والبحوث العلمية والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها.
- تجهيز الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية بشكل الإلكتروني وورقي.

- تم توزيع الاستبانة بعد الحصول على كتاب رسمي من عمادة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة، لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة الحالية.
- وبعد عملية توزيع الاستبانة الإلكترونية والورقية ومتابعة الردود وتحميلها من خلال تطبيق نماذج جوجل تم تفريغ البيانات على ملف (Excel) تمهيداً لتجهيزها لعملية التحليل اللازمة باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS)،
- إجراء المعالجات اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

9.3 الأساليب الإحصائية:

وَرَعَتِ الباحثة الاستبانة وحلّلتها من خلال برنامج (SPSS) وتمّ استخدام الاختبارات الإحصائية

التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- مُعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع.
- 6- اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) لمعرفة الفرق في المتوسطات.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلّق بوجود فروق بين متوسطات أو عدم وجودها.

مفتاح التصحيح:

- تمّ تفرّيع الاستبانة حسب مقياس ليكرث الخماسيّ بحيث نعطى الدرجات التالية للاختيارات وهي:

موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

لفهم الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطّات الحسابيّة التالية كما في (4.3).

(4.3) مفتاح التصحيح لفقرات المقياس

المتوسط الحسابي	المقياس	الوزن النسبي
2.33-1	مُنخفضة	%20 - %46.6
3.66-2.34	متوسطة	%46.8 - %73.2
5- 3.67	مرتفعة	%73.4 - %100

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1.4 تحليل نتائج الدراسة

2.4 الإجابة عن فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1.4 تحليل نتائج الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو موضح في الجداول (1.4) (2.4):

جداول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
التدريب	3.68	1.00	73.6%	مرتفعة
التفويض	3.43	0.98	68.6%	متوسطة
الحوافز	3.30	1.06	66.0%	متوسطة
الاتصال	3.42	0.98	68.4%	متوسطة
فرق العمل	3.27	1.01	65.4%	متوسطة
الدرجة الكلية	3.42	0.89	68.4%	متوسطة

يلاحظ من الجدول (1.4) ما يلي:

- مستوى التمكين الإداري: أن الدرجة الكلية جاءت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42) والوزن النسبي (68.4%)، وكان أعلى بعد أهمية هي (التدريب) ووسطها الحسابي (3.68) ووزنها النسبي (73.6%)، وأقل بعد اهتماماً هي (فرق العمل) ووسطها الحسابي (3.27) ووزنها النسبي (65.4%).

هنا يمكن القول بأن وزارة الاقتصاد الوطني تعمل على تمكين العاملين فيها إدارياً بدرجة متوسطة وذلك بالتركيز على بعد التدريب، ونجد أن هناك اهتماماً بالتدريب من أجل زيادة مستوى

التمكين الإداري للعاملين تسعى وزارة الاقتصاد إلى تعزيز العديد من الأنشطة التي تعزز مستوى التمكين الإداري المتمثلة في التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل، ونجد أن وزارة الاقتصاد تعمل إلى السعي من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من تحقيق أهدافها وذلك من خلال التركيز على أنشطة التمكين الإداري، ونجد أن الاهتمام بفرق العمل حصل على أقل مستوى من أبعاد التمكين الإداري.

وجاءت النتيجة الكلية للتمكين الإداري بدرجة متوسطة، والجدول (2.4) يبين مستوى التمكين الإداري.

جداول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التمكين الإداري ورتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

*	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	"تساهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي وكفائتي.	4.00	1.02	80.0	مرتفعة
2.	يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.	3.89	1.09	77.7	مرتفعة
3.	يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية مسبقاً لضمان فعالية البرامج التدريبية	3.56	1.23	71.3	متوسطة
4.	يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون.	3.53	1.01	70.6	متوسطة
5.	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين.	3.42	1.20	68.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	1.00	73.6%	مرتفعة
*	التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
6.	يلتزم الرؤوسون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	3.51	1.06	70.3	متوسطة
7.	يمنح الرئيس الصلاحيات للرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	3.50	1.19	70.0	متوسطة
8.	تتم مساءلتي بقدر السلطة التي فوضت لي.	3.46	1.23	69.2	متوسطة
9.	أحصل على الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامي بكفاءة	3.39	1.05	67.7	متوسطة
10.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.31	1.19	66.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	0.98	68.6%	متوسطة

*	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
11.	يشعر المرؤوسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم	3.82	1.11	76.3	مرتفعة
12.	تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين بشكل عادل	3.27	1.22	65.5	متوسطة
13.	نظام الحوافز في العمل يتميز بالجاذبية	3.26	1.30	65.2	متوسطة
14.	الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.	3.11	1.19	62.3	متوسطة
15.	نظام المكافآت والحوافز يعكس أداء الموظف بإنصاف	3.06	1.33	61.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	1.06	66.0%	متوسطة
	الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
16.	يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.	3.77	1.05	75.4	مرتفعة
17.	أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة.	3.44	1.16	68.8	متوسطة
18.	الاتصال بالإدارة يساعدني على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل .	3.36	1.13	67.2	متوسطة
19.	هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل.	3.31	1.16	66.2	متوسطة
20.	يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل.	3.25	1.16	65.0	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.98	68.4%	متوسطة
*	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
21.	يتطلب العمل تعاونًا مستمرًا بين الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية.	3.46	1.15	69.3	متوسطة
22.	فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.	3.40	1.11	68.0	متوسطة
23.	هناك دعم من الإدارة للعمل بروح الفريق الواحد.	3.26	1.11	65.2	متوسطة
24.	يسود جو من الثقة بين العاملين.	3.16	1.33	63.2	متوسطة
25.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	3.06	1.33	61.3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.27	1.01	65.4%	متوسطة

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (2.4) ما يلي:

- فيما يَخُصّ **التدريب**، فقد جاءت الدرجة الكلية مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.68) والوزن النسبي (73.6%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تساهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي وكفاءتي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.00) والوزن النسبي (80.0%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.42) والوزن النسبي (68.5%).
- فيما يَخُصّ **التفويض** فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.43) والوزن النسبي (68.6%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.51) والوزن النسبي (70.3%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهمامي) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.31) والوزن النسبي (66.2%).
- فيما يَخُصّ **الحوافز** فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.30) والوزن النسبي (66.0%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يشعر المرؤوسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.82) والوزن النسبي (76.3%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (نظام المكافآت والحوافز يعكس أداء الموظف بإنصاف) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.06) والوزن النسبي (61.1%).
- فيما يَخُصّ **الاتصال** فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42) والوزن النسبي (68.4%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.77) والوزن النسبي (75.4%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (يتم

مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.25) والوزن النسبي (65.0%).

- فيما يخص فرق العمل فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.27) والوزن النسبي (65.4%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتطلب العمل تعاوناً مستمراً بين الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.46) والوزن النسبي (69.3%)، بينما أقل الفقرات أهمية (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.06) والوزن النسبي (61.3%).

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو موضح في الجداول (3.4) (4.4):

جداول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
التغيير الاستراتيجي	3.08	1.14	61.6%	متوسطة
التغيير التكنولوجي	3.32	1.23	66.4%	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.16	1.19	63.2%	متوسطة
تغيير الثقافة التنظيمية	3.05	1.08	61.0%	متوسطة
الدرجة الكلية	3.15	1.13	63.0%	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3.4) ما يلي:

- **مستوى التغيير التنظيمي:** أن الدرجة الكلية جاءت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.15) والوزن النسبي (63.0%)، وكان أعلى بعد أهمية هي (التغيير التكنولوجي) ووسطها الحسابي (3.32) ووزنها النسبي (66.4%)، وأقل بعد اهتماماً هي (التغيير الاستراتيجي) ووسطها الحسابي (3.08) ووزنه النسبي (61.6%).

هنا يمكن القول بأن وزارة الاقتصاد الوطني تعمل على التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل على النظم الإدارية، وذلك بالتركيز على بعد التغيير التكنولوجي بشكل أكبر لكون الأنظمة المتبعة في وزارة الاقتصاد أصبحت تدار بأنظمة الكترونية، ونجد أن هناك اهتماماً بالتغيير التكنولوجي من أجل زيادة قدرة العاملين على التعامل مع الأنظمة التكنولوجية التي يتم اعتمادها من قبل الوزارة تسعى وزارة الاقتصاد إلى تعزيز العديد من الأنشطة التي تعزز قدرة العاملين في وزارة الاقتصاد على التعامل مع التغيير التكنولوجي، ونجد أن وزارة الاقتصاد تعمل إلى السعي من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من تحقيق أهدافها وذلك من خلال مواكبة التغيرات التي تحدث بسبب التطور الإداري في نظام العمل بحيث أن هذا التغيير في ظل هذه الظروف أصبح أسرع، ولكن هناك بعض العائق التي تحد من هذا التغيير أهمها الأزمة المالية بحيث أدت إلى ظهور مستوى التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة.

وجاءت النتيجة الكلية للتغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، والجدول (4.4) يبين مستوى التغيير التنظيمي.

جداول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التغيير التنظيمي ورتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

*	التغيير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	يتم استثمار مصادر قوة العوامل الداخلية في البيئة المؤسسية	3.20	1.22	64.1	متوسطة
2.	يتم تحليل الظروف والاضاع الخارجية المحيطة بالوزارة	3.15	1.23	62.9	متوسطة
3.	يتم تحديد نقاط القوة في الوزارة وتطويرها وتنميتها	3.11	1.26	62.2	متوسطة
4.	تحرص الوزارة على استغلال الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة.	3.03	1.30	60.3	متوسطة

5.	هناك إمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي	2.92	1.26	58.3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.08	1.14	61.6%	متوسطة
*	التغيير التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
6.	توفر الوزارة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	3.46	1.34	69.3	متوسطة
7.	تشجع الإدارة على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	3.38	1.41	67.6	متوسطة
8.	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية	3.30	1.38	65.9	متوسطة
9.	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الوزارة	3.25	1.28	65.1	متوسطة
10.	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين على استخدام أحدث تقنيات الاتصال	3.23	1.37	64.7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	1.23	66.4%	متوسطة
*	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
11.	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	3.32	1.37	66.3	متوسطة
12.	تعتمد الوزارة دمج الوحدات الإدارية وفقاً لحاجات العمل	3.29	1.24	65.8	متوسطة
13.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل	3.13	1.40	62.7	متوسطة
14.	يتم إحداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية	3.05	1.26	61.0	متوسطة
15.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	3.02	1.35	60.4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	1.19	63.2%	متوسطة
*	تغير الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
16.	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة الوزارة في العمل	3.25	0.95	65.1	متوسطة
17.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لثقافة المجتمع السائدة	3.10	1.20	62.0	متوسطة
18.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لتحقيق أهداف العمل	3.05	1.15	61.0	متوسطة
19.	تعمل الوزارة على وضع نظام تحفيزي للموظفين	2.95	1.33	59.0	متوسطة
20.	توفر الإدارة مناخ ملائم للإبداع والتفكير	2.94	1.22	58.9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.05	1.08	61.0%	متوسطة

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (4.4) ما يلي:

- فيما يَخُصّ التغيير الاستراتيجي، فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.08) والوزن النسبي (61.6%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتم استثمار مصادر قوة العوامل الداخلية في البيئة المؤسسية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.20) والوزن النسبي (64.1%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (هناك إمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي) وبلغ الوسط الحسابي لها (2.92) والوزن النسبي (58.3%).
- فيما يَخُصّ التغيير التكنولوجي فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.32) والوزن النسبي (66.4%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (توفر الوزارة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.46) والوزن النسبي (69.3%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (تحرص الوزارة على تدريب الموظفين على استخدام أحدث تقنيات الاتصال) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.23) والوزن النسبي (64.7%).
- فيما يَخُصّ الهيكل التنظيمي فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.16) والوزن النسبي (63.2%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.32) والوزن النسبي (66.3%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.02) والوزن النسبي (60.4%).
- فيما يَخُصّ تغير الثقافة التنظيمية فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.05) والوزن النسبي (61.0%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة الوزارة في العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.25) والوزن النسبي (65.1%)، بينما أقلّ الفقرات

أهمية (توفر الإدارة مناخ ملائم للإبداع والتفكير) وبلغ الوسط الحسابي لها (2.94) والوزن النسبي (58.9%).

الإجابة عن التساؤل الثالث: ما مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو موضح في الجداول (5.4):

جداول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الذكاء الاجتماعي ورتبت

الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

*	الذكاء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين	3.97	1.13	79.4	مرتفعة
2.	لدي قدرة على إقناع الآخرين بأفكاري	3.96	1.16	79.2	مرتفعة
3.	أستطيع التفاوض مع الآخرين لحل النزاعات	3.91	1.23	78.2	مرتفعة
4.	أمتلك القدرة على تحليل مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجههم	3.86	1.20	77.2	مرتفعة
5.	لدي القدرة على الاندماج في الحوار بسهولة	3.85	1.21	76.9	مرتفعة
6.	أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين	3.76	1.18	75.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	1.12	77.6%	مرتفعة

مستوى الذكاء الاجتماعي: أن الدرجة الكلية جاءت مرتفعاً حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88) والوزن

النسبي (77.6%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين) حيث بلغ

الوسط الحسابي لها (3.97) والوزن النسبي (79.4%)، بينما أقل الفقرات أهمية (أستطيع إقامة علاقات

طيبة مع الآخرين) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.76) والوزن النسبي (75.2%).

2.4 الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط.

للقوف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضَّح في الجدول (6.4)

جداول (6.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط

المحور	المعيار	مُعَامِل الارتباط	التباين المفسر R^2	F	مُعَامِل الانحدار	T	الدلالة
التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل)	الثابت				0.468	3.326	0.001
	التغيير الاستراتيجي				0.468	5.554	0.000
	التغيير التكنولوجي				-0.324	-3.301	0.001
	تغيير الهيكل التنظيمي			219.470	0.312	3.841	0.000
	تغيير الثقافة التنظيمية		0.759		0.245	3.584	0.000
	التغيير التنظيمي	0.871			0.485	12.514	0.000

نلاحظ من الجدول (5.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك علاقة بين

التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط، وكانت نسبة التباين المفسر (75.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.871)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين

للقوف على مستوى العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضَّح في الجدول (7.4)

جداول (7.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين

الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني

المحور	المعيار	معامل الارتباط	التباين المفسر R^2	F	معامل الانحدار	T	الدلالة
الذكاء الاجتماعي	الثابت				0.555	2.493	0.014
	التدريب				1.046	9.659	0.000
	التفويض				-0.623	-5.908	0.000
	الحوافر	0.699	0.489	133.716	0.412	3.641	0.000
	الاتصال				0.522	-2.824	0.005
	فرق العمل				1.039	5.784	0.000
	التمكين الإداري				0.877	11.564	0.000

نلاحظ من الجدول (6.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (48.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.699) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين

للقوف على مستوى العلاقة بين بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضَّح في الجدول (8.4)

جداول (8.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المحور	المعيار	معامل الارتباط	التباين المفسر R^2	F	معامل الانحدار	T	الدالة
الذكاء الاجتماعي	الثابت		0.277	53.666	2.252	9.969	0.000
	التغيير الاستراتيجي				-0.623	-3.658	0.000
	التغيير التكنولوجي				0.702	3.539	0.001
	تغيير الهيكل التنظيمي				-0.287	3.692	0.000
	تغيير الثقافة التنظيمية				0.696	4.573	0.000
	التغيير التنظيمي				0.523	7.326	0.000

نلاحظ من الجدول (7.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (27.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.526)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

H3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين

للقوف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضَّح في الجدول (9.4)

جداول (9.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في

وزارة الاقتصاد الوطني

المحور	المعيار	معامل الارتباط	التباين المفسر R^2	F	معامل الانحدار	T	الدلالة
التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل)	الثابت	0.811	0.657	268.084	1.313	9.638	0.000
	التغيير الاستراتيجي				0.236	2.292	0.023
	التغيير التكنولوجي				-0.360	-3.505	0.001
	تغيير الهيكل التنظيمي				0.204	1.995	0.048
	تغيير الثقافة التنظيمية				0.307	3.340	0.001
	التغيير التنظيمي				0.642	16.373	0.000

نلاحظ من الجدول (8.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك علاقة بين

التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده

(التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (65.7%)، وهذا يشير إلى أن

هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والتغيير

التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة

التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.811)،

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير

(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل).

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضح في جدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الذكاء الاجتماعي	ذكر	65	3.74	1.18	140	-1.333	0.185
	انثى	77	3.99	1.05			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.185) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الذكاء الاجتماعي	بين المجموعات	4.329	2	2.165	1.732	0.181
	داخل المجموعات	173.715	139	1.250		
	المجموع	178.044	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء

الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وذلك

لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.181) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا

(0.05) ، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of

Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في

الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الذكاء الاجتماعي	بين المجموعات	3.313	4	0.828	0.649	0.630
	داخل المجموعات	174.731	137	1.275		
	المجموع	178.044	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء

الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، وذلك

لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.630) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا

(0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of

Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول

رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الذكاء الاجتماعي	بين المجموعات	0.375	2	0.187	0.147	0.864
	داخل المجموعات	177.669	139	1.278		
	المجموع	178.044	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء

الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ

قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.864) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)،

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً: الدخل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of

Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الدخل، كما هو موضح في الجدول رقم

(14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة

الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الذكاء الاجتماعي	بين المجموعات	0.726	2	0.363	0.284	0.753
	داخل المجموعات	177.318	139	1.276		
	المجموع	178.044	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء

الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الدخل، وذلك لأن قيمة

الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.753) أي أن هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه

يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في

القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير (الجنس،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل).

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر،

الاتصال، فرق العمل) تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضح في جدول رقم (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر،

الاتصال، فرق العمل) تُعزى إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التدريب	ذكر	65	3.57	1.04	140	-1.243	0.216
	انثى	77	3.78	0.98			
التفويض	ذكر	65	3.47	1.05	140	0.375	0.708
	انثى	77	3.41	0.94			
الحوافر	ذكر	65	3.23	1.09	140	-0.788	0.432
	انثى	77	3.37	1.04			
الاتصال	ذكر	65	3.36	1.01	140	-0.756	0.451
	انثى	77	3.48	0.98			
فرق العمل	ذكر	65	3.25	1.07	140	-0.228	0.820
	انثى	77	3.29	0.97			
الدرجة الكلية	ذكر	65	3.37	0.91	140	-0.601	0.549
	انثى	77	3.46	0.88			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات التمكين

بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر

العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند

الدرجة الكلية بلغت (0.549) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية

الصفريّة.

ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of

Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين

بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده

(التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة

الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	1.736	2	.868	0.854	0.428
	داخل المجموعات	141.229	139	1.016		
	المجموع	142.965	141			
التفويض	بين المجموعات	1.285	2	.642	0.656	0.520
	داخل المجموعات	136.073	139	.979		
	المجموع	137.358	141			
الحوافر	بين المجموعات	4.720	2	2.360	2.127	0.123
	داخل المجموعات	154.218	139	1.109		
	المجموع	158.937	141			
الاتصال	بين المجموعات	1.512	2	.756	0.769	0.465
	داخل المجموعات	136.637	139	.983		
	المجموع	138.149	141			
فرق العمل	بين المجموعات	1.564	2	.782	0.758	0.471
	داخل المجموعات	143.412	139	1.032		
	المجموع	144.976	141			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.697	2	.849	1.060	0.349
	داخل المجموعات	111.306	139	.801		
	المجموع	113.003	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.349) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة

الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	7.522	4	1.880	1.902	0.114
	داخل المجموعات	135.443	137	.989		
	المجموع	142.965	141			
التفويض	بين المجموعات	6.211	4	1.553	1.622	0.172
	داخل المجموعات	131.147	137	.957		

			141	137.358	المجموع	
0.103	1.964	2.155	4	8.620	بين المجموعات	الحوافر
		1.097	137	150.318	داخل المجموعات	
			141	158.937	المجموع	
0.167	1.641	1.579	4	6.317	بين المجموعات	الاتصال
		.962	137	131.832	داخل المجموعات	
			141	138.149	المجموع	
0.116	1.887	1.892	4	7.570	بين المجموعات	فرق العمل
		1.003	137	137.406	داخل المجموعات	
			141	144.976	المجموع	
0.080	2.135	1.658	4	6.631	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.776	137	106.372	داخل المجموعات	
			141	113.003	المجموع	

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات

التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من

وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأنّ قيمة الدالة

الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.080) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم

قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of

Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين

بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر

العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)
 للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده
 (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة
 الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.382	.969	.983	2	1.965	بين المجموعات	التدريب
		1.014	139	141.000	داخل المجموعات	
			141	142.965	المجموع	
0.069	2.733	2.598	2	5.196	بين المجموعات	التفويض
		.951	139	132.161	داخل المجموعات	
			141	137.358	المجموع	
0.372	.995	1.122	2	2.244	بين المجموعات	الحوافر
		1.127	139	156.694	داخل المجموعات	
			141	158.937	المجموع	
0.672	.398	.393	2	.787	بين المجموعات	الاتصال
		.988	139	137.362	داخل المجموعات	
			141	138.149	المجموع	
0.512	.673	.695	2	1.390	بين المجموعات	فرق العمل
		1.033	139	143.586	داخل المجموعات	
			141	144.976	المجموع	
0.412	.892	.716	2	1.432	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.803	139	111.571	داخل المجموعات	
			141	113.003	المجموع	

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات

التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.412) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً: الدخل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة

الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.496	.706	.718	2	1.437	بين المجموعات	التدريب
		1.018	139	141.528	داخل المجموعات	
			141	142.965	المجموع	
0.230	1.484	1.436	2	2.872	بين المجموعات	التفويض
		.968	139	134.485	داخل المجموعات	
			141	137.358	المجموع	
0.056	2.937	3.222	2	6.444	بين المجموعات	الحوافر
		1.097	139	152.493	داخل المجموعات	
			141	158.937	المجموع	
0.531	.635	.625	2	1.251	بين المجموعات	الاتصال

		.985	139	136.898	داخل المجموعات	
			141	138.149	المجموع	
0.603	.508	.526	2	1.052	بين المجموعات	فرق العمل
		1.035	139	143.924	داخل المجموعات	
			141	144.976	المجموع	
0.412	.893	.717	2	1.434	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.803	139	111.569	داخل المجموعات	
			141	113.003	المجموع	

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل، وذلك لأنَّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.412) أي أنَّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير التكنولوجي، تغير الهيكل التنظيمي، تغير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل).

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الاستراتيجي، التغير

التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضَّح في جدول رقم (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني تُعزى إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	ذكر	65	3.09	1.19	140	0.101	0.919
	انثى	77	3.07	1.11			
التغيير التكنولوجي	ذكر	65	3.30	1.33	140	-0.226	0.822
	انثى	77	3.35	1.28			
تغيير الهيكل التنظيمي	ذكر	65	3.11	1.18	140	-0.440	0.661
	انثى	77	3.20	1.21			
تغيير الثقافة التنظيمية	ذكر	65	2.87	1.05	140	-1.887	0.061
	انثى	77	3.22	1.10			
الدرجة الكلية	ذكر	65	3.09	1.14	140	0.603	0.547
	انثى	77	3.21	1.13			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التغيير التنظيمي

بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في

القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الجنس،

وذلك لأنَّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.547) أي أنَّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا

(0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	2.018	2	1.009	.772	0.464
	داخل المجموعات	181.674	139	1.307		
	المجموع	183.692	141			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	3.015	2	1.507	.891	0.412
	داخل المجموعات	235.034	139	1.691		
	المجموع	238.049	141			
تغيير الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.298	2	1.649	1.159	0.317
	داخل المجموعات	197.816	139	1.423		
	المجموع	201.115	141			
تغيير الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	6.660	2	3.330	2.907	0.058
	داخل المجموعات	159.243	139	1.146		
	المجموع	165.903	141			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.521	2	1.760	1.385	0.254
	داخل المجموعات	176.627	139	1.271		
	المجموع	180.148	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.254) أي أن هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (22.4).

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	3.257	4	.814	.618	0.650
	داخل المجموعات	180.435	137	1.317		
	المجموع	183.692	141			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	5.934	4	1.484	.876	0.480
	داخل المجموعات	232.115	137	1.694		

			141	238.049	المجموع	
0.178	1.600	2.244	4	8.977	بين المجموعات	تغيير الهيكل التنظيمي
		1.402	137	192.138	داخل المجموعات	
			141	201.115	المجموع	
0.169	1.634	1.888	4	7.553	بين المجموعات	تغيير الثقافة التنظيمية
		1.156	137	158.350	داخل المجموعات	
			141	165.903	المجموع	
0.323	1.179	1.499	4	5.997	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1.271	137	174.151	داخل المجموعات	
			141	180.148	المجموع	

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.323) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	.559	2	.280	.212	0.809
	داخل المجموعات	183.133	139	1.318		
	المجموع	183.692	141			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	1.294	2	.647	.380	0.685
	داخل المجموعات	236.755	139	1.703		
	المجموع	238.049	141			
تغيير الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.275	2	.638	.444	0.643
	داخل المجموعات	199.839	139	1.438		
	المجموع	201.115	141			
تغيير الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.967	2	.484	.408	0.666
	داخل المجموعات	164.936	139	1.187		
	المجموع	165.903	141			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.679	2	.339	.263	0.769
	داخل المجموعات	179.469	139	1.291		
	المجموع	180.148	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير

التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة

التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى

مُتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.769) أي أنّ هذه

قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً: الدخل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (24.4).

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	4.713	2	2.357	1.830	0.164
	داخل المجموعات	178.979	139	1.288		
	المجموع	183.692	141			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	7.122	2	3.561	2.144	0.121
	داخل المجموعات	230.926	139	1.661		
	المجموع	238.049	141			
تغيير الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.261	2	2.631	1.867	0.158
	داخل المجموعات	195.854	139	1.409		
	المجموع	201.115	141			
تغيير الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	5.364	2	2.682	2.322	0.102
	داخل المجموعات	160.539	139	1.155		
	المجموع	165.903	141			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.446	2	2.723	2.167	0.118
	داخل المجموعات	174.702	139	1.257		
	المجموع	180.148	141			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الدخل، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.118) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهمّ النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني، وفي القسم الأول لخصت الباحثة أهمّ النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستها. وتبع ذلك توصياتها للدراسة التي من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من وزارة الاقتصاد الوطني والجهات المختصة.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول مناقشته

كشفت نتائج السؤال الأول أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42) والوزن النسبي (68.4%)، وكان أعلى بعد أهمية هي (التدريب) ووسطها الحسابي (3.68) ووزنها النسبي (73.6%)، وأقلّ بعد اهتماماً هي (فرق العمل) ووسطها الحسابي (3.27) ووزنها النسبي (65.4%).

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة الاقتصاد الوطني تعمل على تمكين العاملين إدارياً مع التركيز على بعد التدريب. يُظهر ذلك اهتمام الوزارة بزيادة مستوى التمكين الإداري من خلال تعزيز أنشطة مثل التفويض، والحوافز، والاتصال، وفرق العمل. تسعى الوزارة لتحقيق أهدافها بشكل فعال من خلال التركيز على هذه الأنشطة. ومع ذلك، يُلاحظ أن الاهتمام بفرق العمل قد حصل على أقل مستوى بين أبعاد التمكين الإداري، مما يستدعي تحسينات في هذا الجانب لتعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق، والتمكين الإداري يُعتبر عنصراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي. لذا ترى الباحثة أن التركيز على

التدريب يُظهر التزام وزارة الاقتصاد بتطوير مهارات العاملين، مما يعزز كفاءتهم ويزيد من إنتاجيتهم، ومع ذلك فالتعاون الفعال بين العاملين في وزارة الاقتصاد يؤدي إلى تحسين الابتكار وحل المشكلات بشكل أسرع. لذا نجد أن هناك بعض القصور في تعزيز استراتيجيات العمل الجماعي وتوفير بيئة تشجع على التواصل الفعال بين العاملين.

تتفق النتيجة مع دراسة (Zulfikar & Putra, 2020)، ودراسة (Al Naggar, 2022) بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اشتوي (2023) بحيث كان مستوى التمكين الإداري مرتفعاً،

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني مناقشته

كشفت نتائج السؤال الثاني أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.15) والوزن النسبي (63.0%)، وكان أعلى بعد أهمية هي (التغيير التكنولوجي) ووسطها الحسابي (3.32) ووزنها النسبي (66.4%)، وأقل بعد اهتماماً هي (التغيير الاستراتيجي) ووسطها الحسابي (3.08) ووزنها النسبي (61.6%).

ترى الباحثة أن وزارة الاقتصاد الوطني تعمل على التغيير التنظيمي خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي يؤثر على النظم الإدارية. تركز الوزارة بشكل أكبر على التغيير التكنولوجي، حيث أصبحت الأنظمة المتبعة تُدار إلكترونياً. يُظهر ذلك اهتمام الوزارة بزيادة قدرة العاملين على التعامل مع هذه الأنظمة التكنولوجية الجديدة. كما تسعى وزارة الاقتصاد إلى تعزيز الأنشطة التي تساعد العاملين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. ومع ذلك، تواجه الوزارة بعض العوائق، أبرزها الأزمة المالية، التي تؤثر سلباً على مستوى التغيير التنظيمي وتحد من سرعة

استجابتها للتطورات الإدارية الحديثة، لذا فالتغيير التنظيمي يُعتبر ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، وخاصة أن التغيير التكنولوجي يعمل على رفع أداء العاملين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ملحم (2022)، بينما تختلف مع دراسة (Somerville, 2021) بحيث أظهرت أن وعي الموظفين في التغيير التنظيمي منخفضة.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث مناقشته

كشفت نتائج السؤال الثالث أن مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعاً حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88) والوزن النسبي (77.6%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتوفر لدى القدرة على التعامل مع الآخرين) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.97) والوزن النسبي (79.4%)، بينما أقل الفقرات أهمية (أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.76) والوزن النسبي (75.2%).

ترى الباحثة أن التواصل الفعال بين العاملين، والبيئة الإيجابية التي توفرها وزارة الاقتصاد لتعزيز التعاون، كما أن وجود برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الذكاء الاجتماعي التي تسهم في تحسين قدرة العاملين على التعامل مع المواقف الاجتماعية بشكل فعال، كما أن هناك وعياً بأهمية الذكاء الاجتماعي مما يدل على ضرورة تحسين بناء العلاقات الشخصية بين العاملين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة، وآخرين (2022) بحث كان مستوى الذكاء الاجتماعي مرتفعاً.

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط، وكانت نسبة التباين المفسر (75.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.871).

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الوزارة على تحقيق التغيير التنظيمي الفعال. فكلما زادت مستويات التمكين من خلال التدريب والتفويض، زادت قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية والتكنولوجية. كما أن الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط يلعب دوراً مهماً في هذه العلاقة، حيث يساعد على تحسين التواصل والتعاون بين الفرق، مما يعزز من فعالية التغيير.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (48.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري

بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.699).

تتفق النتيجة مع دراسة اشتوي (2023) بحيث أثبتت أن هناك دوراً للتمكين في التغيير التنظيمي في المستشفيات، كما بينت دراسة شريفي (2020) أن هناك دوراً للتمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (48.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.699).

ترى الباحثة أن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تعزيز التمكين الإداري، حيث يسهم في تحسين قدرة العاملين على التفاعل والتواصل بفعالية، مما يعزز من مستوى التدريب والتفويض، وتعتبر المهارات الاجتماعية ضرورية في بيئة العمل، حيث تساعد على بناء علاقات قوية بين الأفراد، مما يسهل عملية التفويض ويعزز من نظام الحوافر. كما أن التواصل الفعال بين الفرق يعزز بناء الثقة بين العاملين مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغييرات.

وهذا ما تشير إليه دراسة (Bambale, et al, 2021) التي أظهرت أن بناء الثقة وتحفيز الموظفين والتزام الموظفين لها آثار كبيرة على التغيير التنظيمي.

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (27.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.526).

تشير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاجتماعي يسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة على تنفيذ التغييرات التنظيمية، وأن الذكاء الاجتماعي يمكن العاملين من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل بشكل إيجابي، مما يسهل عملية التغيير الاستراتيجي والتكنولوجي. كما يساعد على تحسين التواصل وبناء العلاقات، مما يعد ضرورياً لتغيير الهيكل التنظيمي وثقافة العمل.

وقد أكدت دراسة عبد لايدوم (2024) ان هناك علاقة بين استخدام القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق طرق الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات.

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، وكانت نسبة التباين المفسر (65.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير

الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.811).

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التمكين الإداري يعد عنصرًا حاسمًا في تسريع وتحسين فعالية التغيير التنظيمي. فكلما زادت مستويات التمكين من خلال التدريب والتفويض، زادت قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات الاستراتيجية والتكنولوجية. كما أن تعزيز الاتصال وتكوين فرق العمل الفعالة يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة، قادرة على استيعاب التغييرات.

تتفق النتيجة مع دراسة عوض، (2021) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التغييرات في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال.

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين تُعزى إلى مُتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل. يمكن تفسير هذه النتيجة أن الآراء بين العاملين حول أهمية الذكاء الاجتماعي تسهم الثقافة المؤسسية في تعزيز قيم مشتركة، مما يقلل من تأثير الديمغرافية. بالإضافة إلى ذلك، وأن يكون العاملون قد حصلوا على تدريب أو توجيهات مشابهة. كما أن جميع العاملين في الوزارة قد يواجهون تحديات وظيفية مشابهة، مما يعزز من توافق آرائهم حول تطبيق الذكاء الاجتماعي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة، وآخرين (2022) بحيث لم تظهر فرقاً تبعاً للمتغيرات الديمغرافية،

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات التمكين بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل.

تفسر هذه النتيجة على أن العاملين في وزارة الاقتصاد الفلسطيني يعملون كفريق مما يزيد من استراتيجيات التمكين بين جميع العاملين، وأن بيئة العمل في وزارة الاقتصاد الوطني تشجع على تطبيق تلك الاستراتيجيات بشكل متساوٍ، حيث تسعى الإدارة إلى تعزيز التمكين لجميع الموظفين بغض النظر عن المتغيرات الديمغرافية.

تتفق النتيجة مع دراسة اشتوي (2023) التي أثبتت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى إلى مُتغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدخل.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع العاملين قد يكونون قد تعرضوا لتجارب مشابهة أو أنهم يتشاركون في فهم مشترك لأهمية التغيير التنظيمي، وأنهم يعملون في ظل أزمات منذ زمن وهذا يجعلهم يتأقلمون مع

التغيير الحاصل، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والفاعلية، كما لا يوجد تباين كبير في الظروف أو الفرص المتاحة للعاملين، مما يقلل من تأثير المتغيرات الشخصية على الآراء.

تتفق النتيجة مع دراسة اشتوي (2023) التي أثبتت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)، كما تتفق النتيجة مع دراسة العمري (2017) بحيث لم تظهر فروقاً تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

ملخص النتائج

- أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة، وكان أعلى بعد أهمية هي (التدريب)، وأقل بعد اهتماماً هي (فرق العمل).
- أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، وكان أعلى بعد أهمية هي (التغيير التكنولوجي)، وأقل بعد اهتماماً هي (التغيير الاستراتيجي).
- أن مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعاً، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين)، بينما أقل الفقرات أهمية (أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين)
- هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل

التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين والذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط.

- هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاجتماعي والتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاجتماعي والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافر، الاتصال، فرق العمل) والتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية) في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.

3.5 التوصيات

توصي الباحثة بناءً على النتائج السابقة ما يلي:

1. تعزيز العلاقات الاجتماعية، مما سيساهم في رفع مستوى الذكاء الاجتماعي بشكل أكبر ويعزز من فعالية العمل داخل وزارة الاقتصاد.
2. ضرورة استكشاف سبل لتعزيز الدعم المالي والموارد اللازمة لتسريع عملية التغيير التنظيمي، مما يساعد وزارة الاقتصاد على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الإدارية.

3. ضرورة تخصيص موارد أكبر لتحسين أنشطة فرق العمل، مما سيساهم في تحقيق مستوى أعلى من التمكين الإداري ويعزز قدرة وزارة الاقتصاد على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.
4. تعزيز التمكين الإداري في وزارة الاقتصاد من خلال التركيز على التدريب وتطوير فرق العمل، مما سيساهم في تحسين الأداء العام.
5. ضرورة تعزيز أبعاد التمكين الإداري لدعم التغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد وتحقيق نتائج أفضل
6. ضرورة التركيز على تطوير الذكاء الاجتماعي للعاملين، مما سيساهم في تحسين التمكين الإداري ويعزز من فعالية الأداء المؤسسي في وزارة الاقتصاد
7. ضرورة إدراج برامج تدريبية تركز على تنمية الذكاء الاجتماعي لدعم التغييرات التنظيمية وتحقيق نتائج إيجابية

المراجع:

- أبو زهري، وفاء. (2017). "أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- أبو زهري، وفاء. (2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- أبو سمرة، محمود، وندى، يحيى، وندى، عبد الناصر. (2022). واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 13(40). 10-35.
- أبو شمالة، سها. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين. .
- أبو فروة. رعدة (2017). الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- أحمد، مناهل. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمائية، رسالة ماجستير، جامع السودان للعلوم التكنولوجية، السودان.
- اشتوي، محمد. (2023). أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة «دراسة ميدانية». مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 8(19)، 87-106.

- الإيمان، بن ختو. (2019). أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية. دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر - ورقلة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. الجزائر.
- بو ريب، طارق. (2015). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- بوشنافة، ميسوم (2021) أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات دراسة ميدانية بجامعة المدية. رسالة دكتوراة، جامعة يحي قاري بالمدينة الجزائر.
- جمعة، نجلاء. (2018). دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس. رسالة ماجستير. جامعة قناة السويس.
- حاتم، سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعي، الجزائر. جامعة محمد خيضر.
- حداد، تمارا. وعبيد، شاهر. (2021). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجًا. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 6(16).
- الحسبان، لانا. (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي. 52(2). 469-480.
- الحو، منال. (2020). أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة- فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- حلواني، شيماء. (2022). معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (6)، 315-366.

- حمادي، أحمد. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 8(16).
- حموري، منال. (2018). أثر الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات على التحولات السياسية والأمنية في المنطقة العربية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- الخزاعلة، حمائل والعمرى، حيدر. (2021). مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة اربد وعلاقته بأدائهم الوظيفي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 17 (4)، 593-606.
- خولة، سعيد. (2022). التغيير التنظيمي في ظل رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية بكلية العلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- دغيم، جيهنا. (2018). أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي - دراسة حالة على البنك الأهلي المصري. مجلة سينا 2(6). 141-156.
- الرقاد، قصي (2017)، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الرمحي، روضة، الصمادي، عبدالله. (2023) العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وبين استراتيجيات الانضباط الصفي المستخدمة لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية، المجلة التربوية الأردنية، الأردن، العدد (1)، المجلد (8)، 92-115.
- الزهراني، شريفة. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشحات الطالبات بمنطقة الباحثة. المجلة العلمية. 12(35). 612-643.
- سارة، خلفه، وعيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. (3).

سعاد، محمدي. (2021). بناء مقياس مقنن للذكاء الاجتماعي لتلامي السنة الثالثة من التعليم المتوسط.

مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 1(13).

سقا الله، وجد. (2022). الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشروعات الصغيرة، المجلة العربية للنشر

العلمي، (45)، 372-363.

شريف، سفيان. (2020). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، 16 (1)، 90-77.

شريف، سفيان. (2020). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 16 (1)، 90 - 77.

طاهر، عبد الكريم، وجمال، دينا. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الداء الإستراتيجي - بحث

تحليلي في هيئة السياحة بغداد. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية

والتربوية. 25. 1. 2-30.

طاهر، عبد الكريم وجمال، دينا. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الداء الاستراتيجي، بحث

تحليلي في هيئة السياحة بغداد، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية

والتربوية، العدد الخامس والعشرون

عبد الستار، صابرينة ومزابية، خولة. (2024). الذكاء الاجتماعي وعلاقته باتخاذ القرار لدى طلبة

ليسانس قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

الجزائر.

عبد لايدوم، وردة. (2024). دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية، رسالة ماجستير،

جامعة محمد خيضر، الجزائر.

عبدلایوم، وردة (2024) دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة.

عطية، مصلح، ويوسف، حسن. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 7(17). 4-17.

علي، هويده. (2019). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

عمران، حسن. (2017). التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي "دراسة تحليلية لآراء عنة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (8).

العمرى، محمد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي على التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة. 4(37).

العمور، سليم. (2021). دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس - دراسة حالة بلدية خان يونس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الهندسة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

عوض، نور (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عوض، نور. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

عوض، نور. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية.

القضاة، إيناس. (2022). أثر التمكين الإداري على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(6). 32-47.

مرزوق، رانيا. (2021). تحليل مسار العلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي والاعترا ب الوظيفة والذكاء الاجتماعي والتمكين النفسي لدى عينة من المعلمات، مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، جامعة عين شمس، مصر، العدد (4)، المجلد (45)، 83-190.

ملحم، أسماء. (2022). دور إدارة الموارد البرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

ملحم، أسماء. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. فلسطين.

الملياني، عبد الكريم. (2017). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات الاجتماعية لمديري المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير.

وزارة الاقتصاد الفلسطيني. (2024). <https://www.mne.gov.ps/ministry.aspx>?

ياغي، ديماء. (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. فلسطين.

Al Naggar, Samer Ahmed (2022). The Impact of Administrative Empowerment on the Job Satisfaction of Employees, **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, 9(7):194-203

Azañedo,C, Sastre,S , Artola,T, Alvarado,J. Jiménez-Blanco, (2020). Social Intelligence and Psychological Distress: **Subjective and Psychological Well-Being as Mediators. nt J Environ Res Public Health** . 24;17(21):7785.

Bambale, S, & lateef, S, & Abdulmalik, I.(2021). Organizational Change: An Empirical Study. **Annals of Contemporary Developments in Management & HR**. 3(2):41-50

Erride, A. (2021). **The determinants of organizational change management success: Literature review and case study.** [Bouchra LotfiView all authors and affiliations.](#)

Guilford, J. P. (2020). **The Nature of Human Intelligence.**

Guilford, J. P., & Hoepfner, R. (2019). **The Structure of Intellect Model and Its Implications.**

Haichour. M. (2021). Analytical reading in the sociology of organizational change in the economic institution. **Journal home page.** PresentationRevue/ 644..

Haichour. Mohamed. (2021). **Analytical reading in the sociology of organizational change in the economic institution. Journal home page.** PresentationRevue/ 644.

Haruna, Joel Bulus (2022). The Role of Leadership on Organizational Change, **International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)**, 10(x):249-254.

Kaur, R, (2022). An Analytical Study of Social Intelligence. **Scholars Journal** ,1(3). 31-26.

Khan, S, & Rehman, H, & Ghayas, M, (2022). Organizational Change: Review of the Literature. In book: **Leadership and Followership in an Organizational Change Context** (pp.197-218).

Kumar, P. J., & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. **Global Journal of Management and Business Research**, 17(4), 59-64.

Robinson, G. (2022). Social Intelligence and Successful Strategic Change Management: A study of Jubilee Syringe Manufacturing Co. Ltd, Akwa Ibom State, Nigeria, **International Journal of Business and Management Review**, Vol.10, No.3, pp.1-19

Sabine R, Mariya V. (2019). Human resource management practices and attitudes towards organizational change, **Open Psychology**, 1(1):345-358.

Sabine R, Mariya V. (2019). Human resource management practices and attitudes towards organizational change, **Open Psychology**, 1(1):345-358.

Skinner, B. F. (2019). **The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis**.

Somerville, K, & Cinite, I, & Matrinez, C, (2021). Organizational Change Skills: An Empirical Cross-National Study. **Open Journal of Business and Management**. Vol.9 No.2.

Thompson, S. K. (2012). **Sampling** (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://arab-scholars.com/73a46b>

Thorndike, E. L. (2019). **Animal Intelligence: Experimental Studies**.

Zhang, Q., & Hao, S. (2022). **Construction Project Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Cohesion and the Moderating Effect of Time**. *Frontiers in Psychology*, 13.

Zulfikar, A., & Putra, T. R. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological. Universitas Syiah Kuala Indonesia. **Journal of Scientific and Management**, 3(3), 71-83.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء أعضاء تحكيم الاستبانة

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	التخصص	مكان العمل
1	أ. د طارق هاشم	قسم تسويق	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن
2	د. أمجد القاضي	إدارة التسويق	جامعة القدس المفتوحة
3	د. رائد بصبوص	علوم الحاسوب	الكلية الأكاديمية أونو
4	د. فواز بدوي	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
5	د. فادي حرز الله	إدارة الأعمال والتجارة الإلكترونية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
6	د. عبد القادر دراويش	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
7	د. إياد خنفر	التسويق الإلكتروني والتواصل الاجتماعي	جامعة الزرقاء
8	د. محمد الجعبري	إدارة أعمال	جامعة الخليل



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية

الموظف الكريم / الموظفة الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: جمع بيانات لأغراض البحث العلمي

في إطار البحث العلمي تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية، آمليين تعاونكم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة الموجهة بكل صدق وموضوعية، ومراعاة الدقة قدر الإمكان، نظراً لأهمية أجابتكم على نتائج هذه الدراسة، شاكرين جهودكم وتكريس جزء من وقتكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سجي أبو سنيينة

إشراف: د. فضل عيدة

الرجاء وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لرأيكم:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى	
المؤهل العلمي	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس فأقل	☐ دراسات عليا
المسمى الوظيفي	☐ مدير عام	☐ مدير	☐ نائب مدير
	☐ رئيس قسم	☐ موظف	
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5- أقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر
الوحدة الإدارية			

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

التمكين الإداري					
أولاً: التدريب					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تتوافر الفرص اللازمة لتطوير مهاراتي				
2.	تؤدي البرامج التدريبية إلى تمكيني لأداء عملي بكفاءة.				
3.	يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.				
4.	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين.				
5.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل المباشرة في التدريب.				
6.	يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.				
7.	يوفر مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين.				
ثانياً: التفويض					
8.	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة				
9.	يلتزم المرؤوسون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم				
10.	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي				
11.	ثقتُ الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.				
12.	يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار.				
13.	تتم مساءلتي بقدر السلطة التي فوضت لي.				
14.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي				
ثالثاً: الحوافز					
15.	يشعر المرؤوسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم				
16.	نظام المكافآت والحوافز تتناسب مع قدراتي الشخصية.				
17.	الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.				
18.	يتم تحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري.				
19.	يتم تقدير جهدي في العمل.				
20.	نظام الحوافز في العمل يتميز بالجاذبية				
رابعاً: الاتصال					
21.	الاتصال بالإدارة يساعدني على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل .				
22.	يساهم الاتصال بين العاملين في إعداد قيادات إدارية كفوة				

23.	يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.				
24.	هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل.				
25.	يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل.				
26.	أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة.				
خامسا: فرق العمل					
27.	يسمح التمكين الإداري بتبادل الخبرات.				
28.	يسود جو من الثقة بين العاملين.				
29.	هناك دعم من الإدارة للعمل بروح الفريق الواحد.				
30.	عملي يتطلب التعاون مع زملائي.				
31.	فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.				
32.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل				
المحور الثاني : التغيير التنظيمي					
أولاً: التغيير الاستراتيجي					
33.	أهداف الوزارة وغاياتها وتوجيهاتها الاستراتيجية واضحة				
34.	يتم استغلال المقومات المادية والبشرية والتقنية				
35.	يتم تحليل الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالوزارة				
36.	يتم تحديد نقاط القوة في الوزارة وتطويرها وتنميتها				
37.	يتم استثمار مصادر قوة العوامل الداخلية في البيئة المؤسسية				
38.	يتم تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات المحيطة				
39.	يتم تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد الوزارة				
40.	هناك إمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي				
ثانيا: التغيير التكنولوجي					
41.	توفر الوزارة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب				
42.	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الوزارة				
43.	تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين				
44.	تشجع الإدارة على استخدام نظم الاتصالات المختلفة				
45.	توفر الوزارة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة				
46.	تهتم الإدارة بما يقترحه الموظفون من آراء حول استخدامات التكنولوجيا				
47.	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية				
ثالثا: تغيير الهيكل التنظيمي					

48.	يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف جديدة				
49.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل				
50.	يتم احداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية				
51.	يتم دمج الوحدات الإدارية عند الضرورة				
52.	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين				
53.	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الموظفين				
54.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة				
رابعاً: تغيير الثقافة التنظيمية					
55.	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة الوزارة في العمل				
56.	يتم تغيير ثقافة الوزارة وفقاً للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل				
57.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لثقافة المجتمع السائدة				
58.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لتحقيق أهداف العمل				
59.	تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع المؤهلات العلمية				
60.	تعمل الوزارة على وضع نظام تحفيزي للموظفين				
61.	يوجد صعوبة في الوصول إلى المدير لتقديم اقتراحات				
62.	توفر الإدارة مناخ ملائم للإبداع والتفكير				
المحور الثالث: الذكاء الاجتماعي					
أولاً: التواصل الاجتماعي					
63.	أشارك زملائي في المسرات والأحزان				
64.	أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين				
65.	أفهم مقاصد الآخرين بسهولة				
66.	أساعد زملائي في عملهم				
67.	أستمع زملائي باهتمام				
68.	يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين				
69.	أحترم جميع العاملين في مكان عملي				
70.	أندمج في الحديث مع الآخرين بسهولة				
71.	يتأثر الموظفون بأفكاري أثناء العمل				
72.	أستطيع التفاوض مع الآخرين لحل النزاعات				
ثانياً: فهم الآخرين					
73.	أستطيع إدراك المشاعر الصادقة للآخرين				
74.	أستطيع فهم مشاعر الآخرين من تعبيرات وجهمهم				
75.	أتفهم مشاعر الآخرين غير ظاهرة				
76.	أمتلك حساسية عالية بطريقة شعور الآخرين				

					77. أستطيع قراءة انفعالات الآخرين بسهولة
					78. أحترم وجهة نظر زملائي في العمل
ثالثاً: الاستجابة الآخرين					
					79. أحرص على تلبية مطالب زملائي
					80. أتعامل مع ما يتوقعه الآخرين
					81. أبادر في تقديم المساعدة والعون للآخرين
					82. أقدم الأفكار لمساعدة الآخرين أثناء العمل
					83. أتعاون مع الآخرين في أداء المهام
					84. لدي قدرة على إقناع الآخرين بأفكاري

شكراً لتعاونكم

الباحث : سجي أبو اسنيينة

إشراف: د. فضل عيدة

ملحق رقم (3) الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية

الموظف الكريم / الموظفة الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: جمع بيانات لأغراض البحث العلمي

في إطار البحث العلمي تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية، آمليّن تعاونكم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة الموجهة بكل صدق وموضوعية، ومراعاة الدقة قدر الإمكان، نظراً لأهمية أجابكم على نتائج هذه الدراسة، شاكرين جهودكم وتكريس جزء من وقتكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سجي أبو سنيّة

إشراف: د. فضل عيدة

الرجاء وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لرأيكم:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى	
المؤهل العلمي	☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا
المسمى الوظيفي	☐ مدير عام	☐ مدير	☐ نائب مدير
	☐ رئيس قسم	☐ موظف	
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5- أقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر
الدخل	☐ أقل من 2500 شيكل	☐ من 2500 - 4000 شيكل	☐ أكثر من 4000 شيكل

الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

المحور الأول: التمكين الإداري: هو امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء باحتياجات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية أولاً: التدريب: هو إكساب العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
85.	تساهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي وكفائتي				
86.	يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.				
87.	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين.				
88.	يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية مسبقاً لضمان فعالية البرامج التدريبية.				
89.	يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.				
ثانياً: التفويض: توزيع السلطة بين الأفراد القائمين على شؤون القرارات والمنظمات لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة					
90.	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة				
91.	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم				
92.	أحصل على الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامي بكفاءة				
93.	تتم مساءلتي بقدر السلطة التي فوضت لي.				
94.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي				
ثالثاً: الحوافز: مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة					
95.	يشعر المرؤوسون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم				
96.	نظام المكافآت والحوافز يعكس أداء الموظف بإنصاف.				
97.	الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.				
98.	تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين بشكل عادل.				
99.	نظام الحوافز في العمل يتميز بالجاذبية				
رابعاً: الاتصال: هو عملية تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف محددة.					
100.	يساعدني الاتصال بالإدارة على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل.				
101.	يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.				
102.	هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل.				

103.	يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الإتصال لتطوير العمل.				
104.	أفسر الإتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة.				
خامسا: فرق العمل: مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وقدرات كافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد					
105.	يسود جو من الثقة بين العاملين.				
106.	هناك دعم من الإدارة للعمل بروح الفريق الواحد.				
107.	يتطلب العمل تعاونًا مستمرًا بين الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية.				
108.	لدى فرق العمل المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.				
109.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل				
المحور الثاني : التغيير التنظيمي: هو امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسن العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء باحتياجات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية					
أولاً: التغيير الاستراتيجي: هو عملية تحول شاملة ومخططة تهدف إلى تعديل استراتيجية المؤسسة أو هيكلها أو ثقافتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل والتكيف مع التغيرات البيئية.					
110.	تحرص الوزارة على استثمار الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة				
111.	يتم تحليل الظروف والاضاع الخارجية المحيطة بالوزارة				
112.	يتم تحديد نقاط القوة في الوزارة وتنميتها				
113.	يتم استثمار مصادر قوة العوامل الداخلية في البيئة المؤسسية				
114.	هناك أسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي				
ثانيا: التغيير التكنولوجي: هو عملية إدخال وتطبيق تقنيات جديدة في المؤسسة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. يشمل هذا النوع من التغيير استخدام التكنولوجيا في مختلف جوانب العمل					
115.	توفر الوزارة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب				
116.	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الوزارة				
117.	تشجع الإدارة على استخدام نظم المعلومات والاتصالات المختلفة				
118.	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين على استخدام أحدث تقنيات الاتصال				
119.	يتم تطوير وسائل تقديم الخدمة لأساليب التكنولوجية أحدث				
ثالثا: تغيير الهيكل التنظيمي: هو عملية تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. يشمل هذا النوع من التغيير إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقات بين الأقسام					
120.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل				
121.	يتم احداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية				
122.	تعتمد الوزارة دمج الوحدات الإدارية وفقاً لحاجات العمل				
123.	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرووسين				

124.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة				
رابعاً: تغيير الثقافة التنظيمية: هو تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم عمل المؤسسة بما يحقق أهداف المؤسسة					
125.	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة الوزارة في العمل				
126.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لثقافة المجتمع السائدة				
127.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لتحقيق أهداف العمل				
128.	تعمل الوزارة على وضع نظام تحفيزي للموظفين				
129.	توفر الإدارة مناخ ملائم للإبداع والتفكير				
المحور الثالث: الذكاء الاجتماعي: هو قدرة الفرد على فهم السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين، والوعي بالعلاقات بين الأشخاص وقدرته على التأثير في الآخرين حال التفاعل معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي ويحقق للفرد أهدافه					
130.	أستطيع إقامة علاقات طيبة مع الآخرين				
131.	يتوفر لدي القدرة على التعامل مع الآخرين				
132.	لدي القدرة على الاندماج في الحوار بسهولة				
133.	أستطيع التفاوض مع الآخرين لحل النزاعات				
134.	أمتلك القدرة على تحليل مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجههم				
135.	لدي قدرة على إقناع الآخرين بأفكاري				

شكراً لتعاونكم

الباحث: سجي أبو اسنينة

إشراف: د. فضل عيدة

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976340 - 02/2956073 Fax: 02/2963736 Email - Graduate Studies: gsd@qou.edu Email - Scientific Research: spgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976340 - 02/2956073 فاكس: 02/2963736 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: gsd@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: spgs@qou.edu
--	---	---

الرقم: ع د ب / 1018 / 2025

التاريخ: 2025/04/5

السادة وزارة الاقتصاد الوطني المحترمون

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ب/تقوم الطالب/ة (سجى غالب طالب أبو سنينة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة الاستراتيجية الموسومة ب: (الدور الوسيط للنكاح الاجتماعي في العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة على المديرين والمسؤولين في الأقسام المختلفة في الوزارة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يقدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف