

العنوان

أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة

العربية السعودية

إعداد الطالبة/ نداء عبد الله الحربي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله

وصحبه أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب

الفضل الذين قدموا كل الدعم اللازم لإنجاح تلك الدراسة.

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد

ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

لتفضلهما بالإشراف على هذا البحث ولما بذلاه من جهد في توجيهنا ومتابعتنا

وحرصهما الدائم على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاهما الله تعالى

خير الجزاء عنا ومتعهما الله بوافر الصحة والعافية.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة (ميد او شن) منارة العلم والمعرفة

التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (357) مفردة من العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية والهيئات التابعة لها، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بحثية كان أهمها: اظهر تحليل نتائج المتغير المستقل (التمكين الإداري) ارتفاع مستوى نوع تفويض في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، بمتوسط حسابي ٤.٢٥٤ وانحراف معياري ٠.٨٣٦، ودرجة موافقة عالية. وارتفاع مستوى التدريب، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٤.٠٩٢ وانحراف معياري ٠.٨٢١٨، ودرجة موافقة عالية. وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخدمي الحكومي. ضرورة تركيز القيادة العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب على تكثيف الدورات التدريبية لمواكبة التطورات والمستجدات التمكين الإداري واستخدامها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى هيئة تقويم التعليم والتدريب مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، تحسين

الأداء الوظيفي، هيئة تقويم التعليم والتدريب.

الفهرس

المحتويات

iii	الشكر والتقدير
iv	ملخص
v	الفهرس
ix	الفصل الأول
ix	الإطار العام للدراسة
1	مقدمة:
3	مشكلة البحث:
4	أهمية الدراسة:
4	الأهمية العلمية
4	الأهمية العملية
5	أهداف الدراسة:
5	أسئلة البحث:
6	فرضيات الدراسة
6	متغيرات الدراسة
7	حدود البحث:
8	المفاهيم الأساسية للدراسة:
10	منهج البحث
10	مجتمع البحث

10	 عينة الدراسة:
11	 أداة جمع البيانات
11	 طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:
12	 المعالجات الإحصائية المقترحة:
13	 الفصل الأول
13	 الإطار النظري والدراسات السابقة
14	 الدراسات السابقة:
19	 التعليق على الدراسات السابقة:
21	 الإطار النظري للدراسة
21	 المبحث الأول: التمكين الإداري:
30	 المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي ومحدداته:
34	 الفصل الثالث
34	 منهجية الدراسة
	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
35	 المقدمة
36	 منهج الدراسة
37	 مجتمع وعينة الدراسة:
37	 مجتمع الدراسة:
37	 عينة الدراسة:
38	 مصادر البيانات
40	 خطوات جمع البيانات:
40	 أداة الدراسة
42	 المتغيرات المستقلة
47	 ملخص الفصل الثالث
49	 الفصل الرابع

49	التحليل الاحصائي ومناقشة فرضيات الدراسة
50	تحليل البيانات وتفسيرها
50	التحليلي الديموغرافي لعينة الدراسة
56	تحليل البيانات
65	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة
68	الفصل الخامس
68	النتائج والتوصيات
69	. المقدمة
69	ملخص نتائج البحث
70	لتوصيات
72	المراجع العربية:
73	المراجع الأجنبية:
75	الملاحق
77	استبيان
84	Abstract

قائمة الجداول

38	جدول 3:1 توزيع استمارة الاستبيان
42	جدول 3:2 مكونات استمارة الاستبيان
44	جدول 3:2 أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي
50	جدول 4:1 وصف عينة البحث وفق الجنس
51	جدول 4:2 وصف عينة البحث وفق العمر
52	جدول 4:3 وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي
53	جدول 4:4 وصف عينة البحث وفق سنوات الخبرة
54	جدول 4:5 وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي
59	جدول 4:6 الإحصاء الوصفي لفقرات محور تفويض السلطة
61	جدول 4:7 الإحصاء الوصفي لفقرات محور التدريب
62	جدول 4:8 الإحصاء الوصفي لفقرات محور الاتصال الفعال
64	جدول 4:9 الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التحفيز
65	جدول رقم (4.10) تحسين الأداء الوظيفي
66	جدول 4:11 نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.
67	جدول 4:12 نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية

قائمة الاشكال

7	الشكل رقم 1.1 نموذج الدراسة
53	الشكل رقم 4.1 توزيع افراد العينة حسب الجنس
54	الشكل رقم 4.2 توزيع افراد العينة حسب العمر
56	الشكل رقم 4.3 وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي
57	الشكل رقم 4.4 وصف عينة البحث وفق سنوات الخبرة
58	الشكل رقم 4.5 توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

قائمة الملاحق

77	الملحق رقم 1 الاستبانة
83	الملحق رقم 2 جدول مورجان

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

صبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف تماماً عما كانت عليه منذ السنوات التي مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية ومن التقنيات المستحدثة، ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة وجدير بالذكر أن الاهتمام بتطوير وإصلاح مساره عملية مستمرة يسعى إليها المجتمع كله، ولما كان التطوير الإداري هو لب كل تطور حضاري

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الإدارة، أصبح التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. حيث يشير التمكين الإداري إلى منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، مع توفير بيئة عمل داعمة تحفزهم على اتخاذ القرارات والمبادرة في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي على حد سواء (السيد، 2022).

ووفقاً لدراسة أجراها الخطيب (2023)، والتي تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في مجموعة من المؤسسات العربية. كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لتمكين الموظفين تحقق زيادة في مستوى الأداء بنسبة 35%، إلى جانب ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 42% مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على مركزية القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار وحل المشكلات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر كفاءة وتكيفاً مع المتغيرات الحديثة. هذه النتائج دفعتني إلى البحث بعمق في هذا المجال، خاصة أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تطبيق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعال، مما يؤثر سلباً على أدائها العام. وبالنظر إلى واقع بيئات

العمل المختلفة، نجد أن هناك تفاوتاً في مدى تبني المؤسسات لاستراتيجيات التمكين الإداري، إذ تعتمد بعض المؤسسات على أنظمة تقليدية تقيد حرية الموظف في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة معدل دوران العمالة، بالإضافة إلى التأثير السلبي على جودة الأداء المؤسسي. في المقابل، فإن المؤسسات التي تمنح موظفيها مساحة أكبر من الحرية والمسؤولية تشهد بيئة عمل أكثر تحفيزاً، مما ينعكس إيجابياً على مستويات الإنتاجية والإبداع في العمل (العتبي، 2021).

هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين بها عن فشل أو نجاح الهيئة، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع في تطوير بيئات العمل وتحقيق التميز المؤسسي، يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحليل مفهوم التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، واستعراض تأثيره على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيقه داخل المؤسسات. كما سيسلط البحث الضوء على أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تبني هذه الاستراتيجية، مع تقديم توصيات تساهم في تعزيز فعالية التمكين الإداري وتحقيق أقصى فائدة منه.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير التمكين على تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية مناسبة مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات كل من الهيئة والعاملين بها.

مشكلة البحث:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة التي تواجه المنظمات الحديثة، أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وخاصة استراتيجية التمكين الإداري، أداة حيوية لتحسين الأداء الوظيفي المؤسسي. تُعرف استراتيجية التمكين الإداري بأنها عملية منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة (الغامدي، 2022).

ومع ذلك، فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يواجه تحديات تتعلق بفهم آليات التمكين وكيفية توظيفها بشكل فعال لتحسين الأداء الوظيفي. حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التمكين الإداري يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحفيز الابتكار (الخليفي، 2023). ومع ذلك، فإن التطبيق غير المدروس أو العشوائي للتمكين قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل الارتباك في الأدوار أو زيادة الضغوط على الموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة (الزهراني، 2023).

من جهة أخرى، تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تبني ثقافة التمكين الإداري، خاصة في البيئات التقليدية التي تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم. هذه الصعوبات قد تؤثر على سرعة وكفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (العبيدي، 2022). بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح التمكين الإداري يعتمد على عوامل متعددة، مثل توفر الموارد اللازمة، ودعم الإدارة العليا، ووجود

نظام اتصال فعال داخل المؤسسة (النجار، 2022). في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لتحديد أثر استراتيجية التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مع التركيز على العوامل التي تسهم في نجاح هذه الاستراتيجية والتحديات التي قد تعيق تطبيقها.

وتتمثل مشكلة البحث في التعرف على "ما هو أثر التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين لدى هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

جوانب أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة بمفهوم التمكين الإداري وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، مما يضيف إلى الأدبيات السابقة ويسهم في سد الفجوات البحثية المتعلقة بهذا المجال.
- تساعد الدراسة في بناء إطار نظري شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وعوامل أخرى، مثل الرضا الوظيفي والإبداع.
- تبرز الدراسة الأثر بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مما يتيح فهماً أعمق لهذه العلاقة وأبعادها المختلفة.
- تقدم رؤية نظرية توضح تأثير أساليب الإدارة الحديثة، مثل التمكين، على أداء الأفراد في بيئة العمل.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها إضافة علمية للمكتبة العربية، حيث تسلط الضوء على موضوع التمكين الإداري وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية

- من المحتمل أن تسفر الدراسة عن توصيات عملية تساعد الإدارات في تطبيق سياسات تمكين فعّالة.
- من الممكن أن تساعد المؤسسات في تصميم برامج تدريبية واستراتيجيات إدارية ترفع من شعور الموظفين بالتمكين وتحسن مستوى ادائهم.
- تسهم الدراسة في تطوير خطط لزيادة إنتاجية العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتقليل تكاليف التوظيف، مما يعزز الاستقرار التنظيمي.
- من الممكن أن تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف تشجع على الإبداع والمشاركة الإيجابية.
- من المأمول أن تقدم الدراسة أدلة عملية تساعد صناع القرار على وضع سياسات إدارية متوازنة تحقق توازناً بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- دراسة أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والاتصال الفعال وتحفيز الموظفين) على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب وبناء على الهدف الرئيسي يمكن اشتقاق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:
- دراسة أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- دراسة أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- دراسة أثر الاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- دراسة أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي

ما هو أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
- ما هو أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
- ما هو أثر الاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
- ما هو أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والاتصال الفعال وتحفيز الموظفين) على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب

الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

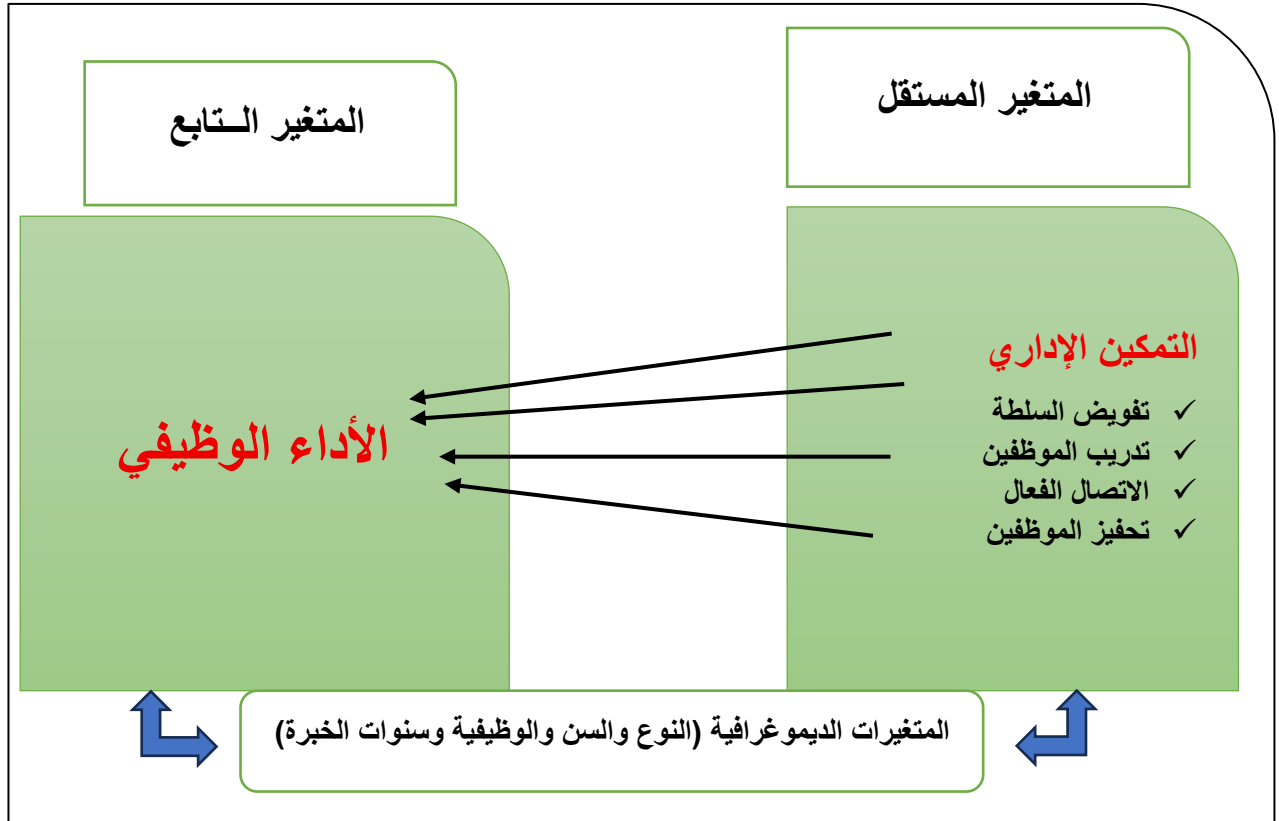
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده

- تفويض السلطة
- تدريب الموظفين
- الاتصال الفعال
- تحفيز الموظفين

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)



شكل 1 اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

حدود البحث:

- حدود موضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مع التركيز على العوامل المرتبطة بالتمكين الإداري مثل تفويض السلطة، تدريب العاملين والاتصال الفعال، تحفيز العاملين).
- حدود مكانية: يتم تطبيق هذا البحث على هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر من عام ٢٠٢٥ حيث تم خلالها جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث.

المفاهيم الاساسية للدراسة:

التمكين الإداري

يعرفه أفندي (٢٠٠٣)

"انه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة". (Jasem, 2023)

ويعرف في هذه الدراسة اجرائيًا أنه مدى تفويض السلطة وحرية الاختيار، ومشاركة الموظفين في العمل الجماعي واتخاذ القرار، إضافة إلى توفير التدريب المستمر، وتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين، وكذلك تعزيز الدافعية والتحفيز، بما يتيح للموظف أداء مهامه بفاعلية وثقة، كما تقيسه الفقرات الواردة في الاستبانة ضمن هذه الأبعاد.

تفويض السلطة

يعرف اصطلاحاً: هو عملية إدارية يقوم بموجبها المدير (الرئيس) بإسناد جزء من صلاحياته، مهامه، ومسؤولياته الوظيفية إلى أحد مرؤوسيه، مع إعطائه الحق في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز أعمال محددة (الزعين 2019)

يعرف اجرائياً: هو عملية إدارية منظمة يقوم فيها المدير (المفوض) بنقل جزء من صلاحياته وقدرته على اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه (المفوض إليهم) لأداء مهام محددة، مع احتفاظ المدير بالمسؤولية النهائية والمساءلة

تدريب الموظفين:

يعرف اصطلاحاً: هو عملية تعليمية وتطويرية منظمة ومخططة، تهدف إلى إكساب الموظفين معارف، مهارات، وسلوكيات جديدة أو صقل الحالية، لرفع كفاءة أدائهم الوظيفي، سد الفجوات المهارية، وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية. (سعيد وآخرون، 2024)

يعرف اجرائياً: هو منظومة تعليمية وتطويرية منظمة ومستمرة، تتولاها إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين وتحديث مهاراتهم، وتشمل خطوات محددة (تحليل الاحتياجات، تصميم البرنامج، التنفيذ، والتقييم) لربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، والتعرف على مستجدات العمل.

الاتصال الفعال:

يعرف اصطلاحاً: هو عملية تبادل دقيق ومتبادل للمعلومات، الأفكار، والمشاعر بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل)، تهدف إلى إيصال الرسالة بوضوح وفهمها كما قُصدت تماماً، مع القدرة على إحداث التأثير المطلوب، وتحقيق تفاهم مشترك وتغذية راجعة إيجابية، سواء كان ذلك لفظياً أو غير لفظي. (سالم، 2020)

يعرف اجرائياً: هو عملية تبادلية مقصودة تهدف إلى نقل رسالة (معلومات، أفكار، مشاعر) بين طرفين أو أكثر، بحيث يتم استقبالها، فهمها بدقة، والاستجابة لها (التغذية الراجعة) كما أراد المرسل، محققة تأثيراً محدداً أو سلوكاً مرغوباً، باستخدام وسائل لفظية، كتابية، أو غير لفظية.

تحفيز الموظفين:

يعرف اصطلاحاً: هو مجموعة القوى والمؤثرات، المادية والمعنوية، التي تستخدمها الإدارة لتحريك دوافع الموظفين، وخلق الرغبة لديهم لزيادة حماسهم والتزامهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة (النجار، 2022)

يعرف اجرائياً: هو مجموعة الممارسات والسياسات الإدارية الملموسة (المادية والمعنوية) التي تهدف إلى إثارة دوافع الموظفين ورغبتهم، وتوجيه سلوكهم نحو أداء عالٍ ومستدام يخدم أهداف المؤسسة، مع ضمان إشباع حاجات الفرد

تحسين الأداء الوظيفي:

يعرفه أجينيس (٢٠١٩) انه "عملية تحليل وتقييم أداء الأفراد أو الأنظمة أو العمليات بهدف تحديد الفجوات وتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال استراتيجيات تطويرية مثل التدريب، إعادة الهيكلة، التحفيز، واستخدام التكنولوجيا الحديثة."

وتعرفه الباحثة اجرائياً انه مستوى كفاءة الموظف في أداء المهام، وتحقيق جودة العمل، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية، والالتزام بمعايير الأداء، إضافة إلى تجنب السلوكيات السلبية التي تؤثر على بيئة العمل، كما تقيسه

الفقرات المدرجة في الاستبانة ضمن أبعاد الأداء التنظيمي، وجودة الأداء، والأداء السياقي، والسلوكيات السلبية.

منهج البحث

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث ان الأسلوب الوصفي هو أحد أساليب المنهج الطريقة العلمية في البحث، مراحل هذه الطريقة تبدأ بتحديد المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض وحتى الوصول إلى النتائج والتعميمات، ولكن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب المزيد من الخطوات التفصيلية التي يمكن عرضها فيما يلي: تحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها. تعريف المنهج الوصفي: "هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث" (أفندي، 2003).

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية ويتركز البحث الحالي على العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم 140 موظف وموظفة تقريبا يشغلون الوظائف الإدارية بهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تتكون عينة البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية حيث سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة

عشوائية حيث تم توزيع الاستبانة الكترونيا في اختيار عينة البحث حيث يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث

أداة جمع البيانات

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي على عينة من العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية

بعض التعديلات الطفيفة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة عينة البحث.

وقد انقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي على عينة من العاملين في

هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية

وسوف يتكون من خمسة محاور رئيسية.

وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير

موافق بشدة

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

أولاً: المصادر الأولية:

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي على عينة من العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانيا: المصادر الثانوية:

استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما وسيتم الاستعانة ببرنامج (أكسل) لعمل الرسومات البيانية

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف يتم استخدام المعالجات والاختبار الإحصائية التالية :

معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومحاور الدراسة، إضافة الى معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحليل الانحدار (linear regression)، لقياس أثر متغير مستقل على متغير تابع

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات

السابقة

الدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء ادبيات أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول التمكين الإداري وقد ناقشت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وستعرض الباحثة اهم الدراسات التي تناولت دور التمكين الاداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين كما يلي:

دراسة (فلاق ونافلة، 2024).

بعنوان " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) ، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والخوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية

دراسة (عواد وآخرون، 2024):

بعنوان "تطوير الاداء الاداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الاداري (دراسة حالة)" تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات التربوية المختلفة وكيفية تطويره وتحسينه وقد تم اختيار عينه من العاملين بالمؤسسات التربوية المختلفة بمنطقه بئر العبد وعددها 74 مفردة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وتساؤلاتها والتحقق من صحتها وتم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين كل من (تفويض الصلاحيات والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز) من جهة وبين التمكين الإداري من جهة أخرى وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التمكين الإداري على جميع مؤسسات الدولة وضرورة ربط الموظفين بالقيم التي تنمى دور التمكين الإداري في الوظائف التي يعملون بها.

كما جاءت دراسة (على وآخرون، 2024)

بعنوان " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية" يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن مدى إسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. واعتمد الباحثون قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 360 مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعاده على حده، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثون مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى تطبيق التمكين الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

وقد وردت دراسة (Alshemmari2023).

بعنوان "دراسة تطبيقية حول دور تمكين الموظفين في زيادة كفاءة أداء الموظف" الغرض من الدراسة هو استقصاء دور تمكين الموظفين (التفويض والمشاركة والثقة والتواصل والتحفيز) في زيادة كفاءة أداء الموظفين داخل ديوان المحاسبة في دولة الكويت. ومن هذا الصدد، تم استخدام المنهجية الكمية، وتم توزيع (243) استبياناً على عينة من إدارة الموارد البشرية في ديوان المحاسبة بدولة الكويت. تم استخدام SPSS لمعالجة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها. أشارت نتائج الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي جادلت بأن تمكين الموظف لديه القدرة على زيادة كفاءة أداء الموظف ب $R = 0.901$ وتفسير 81.1% من التباين. أوصت الدراسة بتوفير فرص التطوير الوظيفي ومنح الموظفين الفرصة لتولي مسؤوليات جديدة وتولي مشاريع خاصة والمشاركة في دورات التطوير المهني. أيضاً، قم بالترتيب للموظفين للمشاركة في التبادلات أو التدريب الداخلي في مكاتب التدقيق الأخرى للحصول على وجهات نظر جديدة وتوسيع خبراتهم.

دراسة (طلحي، 2022)

بعنوان "أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-سوق اهراس" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس-من خلال التركيز على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة الإدارية)، ومدى تأثيرها على أبعاد الأداء الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلنا لها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التمكين في المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05) على تحسين جودة الأداء الوظيفي والذي أكد على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لمفهوم استراتيجية التمكين لما لها من أثر إيجابي على نجاحها وتطورها.

وفي دراسة (سالم، 2020):

بعنوان " مستوى التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الاداري (التحفيز - تفويض السلطة - الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذ الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب العينة لجمع بياناتها حيث كان عدد العاملين بالشركة (100) موظف. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ممارسة متوسط أبعاد التمكين الإداري (التحفيز - تفويض السلطة - الاتصال الفعال) كما ان درجة الممارسة لأداء الوظيفي لدي العاملين بالشركة محل الدراسة جاءت مرتفعة نسبيا بمتوسط حسابي وقدره 66.3. كما أشارت النتائج إلى وجود عالقة طردية معنوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

كما وردت دراسة (Baird.2020):

بعنوان "تمكين الموظفين وجودة تقييم الأداء والأداء: تقدم هذه الدراسة نظرة تجريبية حول الدور الوسط الحسابي لجودة أنظمة تقييم الأداء، والتي تم تقييمها باستخدام أربعة أبعاد للجودة (الثقة والوضوح والتواصل والإنصاف) ، حول العلاقة بين مستوى تمكين الموظفين للمديرين ذوي المستوى الأدنى وأدائهم، تم تقييمها فيما يتعلق بأداء وحدة الأعمال الخاصة بهم. تم جمع البيانات من 203 من المديرين الأستراليين ذوي المستوى الأدنى باستخدام مسح عبر الإنترنت. تكشف النتائج أنه في حين أن تمكين الموظفين يرتبط ارتباطا إيجابيا بجميع الأبعاد الأربعة لجودة نظام تقييم الأداء، فإن بعدا محددًا، وهو الثقة، يتوسط في الارتباط بين تمكين الموظفين وأداء وحدة الأعمال. على وجه التحديد، وجد أن الثقة تتوسط في تأثير تمكين الموظفين

على أداء وحدة الأعمال المالية وغير المالية. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تعزيز تمكين الموظفين وتحسين جودة أنظمة تقييم الأداء، وخاصة مستوى الثقة. تقدم هذه الدراسة نظرة تجريبية أولية حول ما إذا كان يتم توفير "الاستقلالية الحقيقية" من خلال التركيز على مدى امتداد التمكين إلى جوانب أخرى من الخبرة التنظيمية للموظفين، وتحديدًا نظام تقييم الأداء الخاص بهم، والتأثير اللاحق على الأداء.

وكذلك دراسة (Asiri. Sharqi2020)

بعنوان "أثر التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة مكة المكرمة (دراسة تطبيقية)" تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري من خلال مفهوم (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة مكة المكرمة. ويتحقق هذا الهدف من خلال آراء عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الأداء وفقا للمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والجنسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة. استخدم الباحث العينات العشوائية البسيطة حيث تتكون العينة من (330) في القسم. وتبين النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن الأفراد يتفوقون على أثر التمكين الإداري من حيث المعرفة على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، كما أن معظم الأفراد يتفوقون بشكل عام على "أثر التمكين الإداري من حيث التأهيل على الأداء، وأظهرت النتائج الأخرى أن معظم الأفراد يتفوقون بشكل عام حول "أثر التمكين الإداري من حيث فريق العمل على الأداء. تتمثل التوصية الرئيسية للدراسة في الحفاظ على التمكين الإداري من حيث المعرفة والتفويض وفرق العمل لما لها من أثر إيجابي على الأداء. وأوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظرا لوجود ندرة في مثل هذه الدراسات في البيئة المحلية للمملكة العربية السعودية.

جاءت دراسة (الزعيبي والمهزايمة، 2019):

دراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية «Orange» هذه الدراسة يهدف إلى استكشاف أثر وأهمية التمكين الإداري الذي شمله: تفويض السلطة والتدريب وطرق الاتصال وتبادل المعلومات حول إثبات الأداء الوظيفي لشركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر موظفيها في الأردن خلال عام 2016. ومحاولة معرفة التأثيرات التي تحمل آثارا إحصائية على المستوى $\infty = 0.0$ أو أقل (للمتغيرات الشخصية والعمل)، أي الجنس والعمر والخبرة والمستويات التعليمية والحالة العسكرية أ (1) تم تصميم الاستبيان وإدارته بين الموظفين، واعتبرت الفقرة 148 مقبولة. وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي: - تظهر جميع المتغيرات أن هناك تأثيرا إيجابيا إحصائيا قويا عند $\infty = 0.0$ أو أقل (للموظفين على الأداء التنظيمي. أصبح متغير مشاركة المعلومات هو المقام الأول، بينما أصبح متغير السلطة المطلوب هو الأخير، كما تظهر النتائج تأثيرا إحصائيا معنويا عند $\infty = 0.0$ أو أقل (على الأداء التنظيمي بسبب متغير العمر والمستوى التعليمي والحالة العسكرية، بينما لا تظهر هذه الفروق الدلالية لمتغير الجنس، والخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج والتوصيات التي تم استعراضها في الدراسات السابقة تستنتج الباحثة ان يكون محور الدراسة الحالية هو العمل بشكل أساسي في الكشف عن أهم التحديات التي تواجه التمكين الإداري في هيئة تقويم التعليم والتدريب والاهتمام أيضا بضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة التدريب وبرامج التحفيز والتقييم المستخدمة بإدارة التمكين الإداري بتلك المؤسسات لانعكاس ذلك على فاعلية تحسين الأداء

الوظيفي في قطاع التعليم كما ساعدت في اعداد الخطط والاستراتيجيات بصفة مستمرة لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أداءهم الوظيفي والإداري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية وانعكاسها على تحسين الأداء الوظيفي وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام التعليمي في المملكة. هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الإطار العام للمعلومات الخاصة بالتمكين الإداري بوجه عام والتعرف على مبادئ وآلياته والجوانب الأخلاقية المرتبطة بها، كذلك التعرف على مفهوم إدارة عملية التمكين الإداري ودوافعها وأساليبها، بينما جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التمكين الإداري:

لا بد من الاعتراف بأن هنالك يعد التمكين الإداري من المفاهيم التي تتضمن آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Herman, 2019).

مفهوم التمكين الإداري

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل. (عواد وآخرون، 2024).

وبعد استعراض التعاريف السابقة قامت الباحثة بتعريف لمفهوم التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

أنواع التمكين الإداري:

قسم التمكين الإداري الى نوعين هما (سالم، 2020).

- التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات
- والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته
- كما يمكن تقسيمه الى نوعين من التمكين الاداري هما: (الزعي و اخرون، 2019).
- التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.
- التمكين التحفيزي (الدفاعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات.

خصائص التمكين الإداري:

لمعرفة خصائص التمكين الإداري لابد من التطرق الى ستة من الابعاد الرئيسية التي تتعلق به وهي تفويض السلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتحفيز والاتصال والتدريب والثقة وفرق العمل والتي تم تبنيها بعض الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري ومن أبرز خصائص التمكين الإداري ما يلي (حامد و اخرون، 2024).

- الاعتماد المفرط يولد الاستقلال المتبادل.
- يطور الموظف مهاراته للعمل بدون إشراف.
- الانتقال من قلة التدريب والتطوير إلى التطوير المستمر.
- يتم استبدال تجنب التغيير بالتغيير المرحب به نحو الأفضل.
- مسؤولية تدريب وتطوير الموظفين تصبح مسؤولية الجميع.
- يصبح الاتصال المغلق مفتوحًا وتتم عملية تبادل الأفكار والمهارات والمعلومات.

أهداف التمكين الاداري وفوائده:

يسهم التمكين الاداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة.

ويمكن ان يسهم التمكين بإنجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، القضاء على الاحباط والضغط المتأتبة من العمل، كما يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين. بالإضافة الى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، والمسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل، الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء الفرد للعمل بشكل كبير، والاحساس بإطار العمل الكامل (Alshemmari, 2020).

مراحل عملية التمكين الاداري:

يعتقد علماء الادارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجياً وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه. فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي (النجار، 2022).

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة :تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة :تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة :وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

مبادئ التمكين الإداري:

يمكن ايجاز اهم مبادئ التمكين الإداري كما يلي (العبيدي، 2022).

- استخدام التغذية الراجعة كأداة لتوجيه وتقييم أداء الموظفين.
- تحديد المسؤوليات الخاصة بكل موظف بدقة ووضوح.
- التشاور مع الموظفين وإقناعهم بشكل فعال عند الضرورة.
- تعزيز الثقة المتبادلة لضمان الشفافية الكاملة في جميع العمليات.
- تفويض السلطة، توزيع المعلومات وتعزيز اللامركزية لتقليص الزمن اللازم لاتخاذ القرارات
- توفير التدريب الكافي للموظفين لتحقيق هذه المعايير بأقل قدر من الضغوط.

ابعاد التمكين الإداري

اولا: تفويض السلطة

تفويض السلطة هو عملية إدارية يقوم فيها المدير أو المسؤول الأعلى بإسناد مهام محددة وصلاحيات اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه. يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز الكفاءة، تقليل الاختناقات الإدارية، وتنمية مهارات الموظفين، مع بقاء المسؤولية النهائية عن النتائج على عاتق المفوض .

مبادئ وعناصر تفويض السلطة.(Anguini's, . 2019)

- المسؤولية :إسناد الواجبات (ما يجب القيام به).
- السلطة :منح الحق والقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.
- المساءلة :التزام المفوض إليه بتقديم نتائج أعماله، لكنها لا تعني تخلص المدير من المسؤولية النهائية.
- الثقة :يجب أن يبنى التفويض على ثقة متبادلة .

فوائد تفويض السلطة (العبيدي،2022)

- زيادة الكفاءة :سرعة إنجاز الأعمال والقرارات.
- تخفيف الأعباء :تفرغ القيادة العليا للأولويات الاستراتيجية.
- تنمية المرؤوسين :زيادة الخبرة والثقة لدى الموظفين.
- تعزيز الابتكار :تشجيع الإبداع الإداري .

معوقات التفويض

- شخصية :خوف المدير من فقدان السيطرة، أو خوف المرؤوس من الفشل.
- تنظيمية :غياب الهيكل التنظيمي الواضح أو ثقافة الخوف .

مراحل التفويض الفعال (العتيبي، 2021)

- تحديد المهام المراد تفويضها.
- اختيار الشخص المناسب وتدريبه.
- منح السلطة اللازمة ووضوح الحدود.
- المتابعة والرقابة المستمرة .

ثانيا: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية: (الخليفي، 2023)

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في تخفيض عدد حوادث العمل، بالإضافة لتحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل، كما يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات، وتحسين فهمهم للمؤسسة .واستيعابهم لدورهم فيها، ويطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل

أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي

تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة، وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين، كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، ويساهم في رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب (الزهراني، 2023)

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، ويؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة، كما انه يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها (الخطيب، 2023).

ثالثاً: الاتصال الفعال

الاتصال الفعال في بيئة العمل هو تبادل دقيق ومفهوم للمعلومات والأفكار، يعزز الإنتاجية، ويقلل النزاعات، ويبني بيئة إيجابية وثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة. يتطلب الوضوح، التعاطف، وتكيف الرسالة مع الجمهور، مما يضمن فهم التوقعات والمسؤوليات بوضوح. (الشمري، 2021)

أهمية الاتصال الفعال. (Kevin, et, al. 2020)

- زيادة الإنتاجية: يقلل الأخطاء وسوء الفهم، مما يسرع إنجاز المهام.

- تحسين البيئة التنظيمية :يخلق بيئة عمل صحية ويقلل من النزاعات.
- تعزيز الثقة :يبنى الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء.
- زيادة الابتكار :يشعر الموظفون بالقدرة على التحدث والتفكير بابتكار .

مهارات وعناصر الاتصال الفعال . : (الشمري، 2021)

- الوضوح والإيجاز :تقديم الرسائل بوضوح دون إضافات غير ضرورية.
- الاستماع النشط :التركيز مع المتحدث، وتجنب المقاطعة، ومعالجة الرسالة.
- التكيف مع الجمهور :تعديل أسلوب التواصل ليناسب الجمهور المستهدف (زملاء، إدارة).
- التغذية الراجعة :تشجيع حلقة وصل ثنائية الاتجاه لتوضيح اللبس.
- لغة الجسد :مطابقة الإشارات غير اللفظية (نبذة الصوت، النظر) مع الكلمات المنطوقة.
- التعاطف :فهم مشاعر وموقف الآخرين .

نصائح لتحسين التواصل:

- استخدام "أنا" لتحمل مسؤولية الأفكار والكلمات.
- التحقق من فهم المتلقي للرسالة.
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمناقشات المهمة .

معوقات الاتصال الفعال. (Kevin, et, al. 2020) :

- معوقات مادية :ضوضاء أو بيئة عمل غير مريحة.
- معوقات نفسية :توتر أو قلق يؤثر على فهم الرسالة.

- معوقات تنظيمية :عدم وضوح الهيكل التنظيمي أو القنوات المتبعة .

رابعاً: التحفيز

التمكين الإداري هو تفويض الصلاحيات، وحرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفز الموظف من الرقابة الصارمة . يعتبر التمكين والتحفيز ركيزتين أساسيتين في الإدارة الحديثة لرفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي، وتحقيق الإبداع. تساهم هذه الاستراتيجيات في تحويل الموظفين من متلقين للأوامر إلى شركاء، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية ويطور رأس المال البشري .

أبعاد التمكين الإداري والتحفيز. (Kevin, et, al. 2020) :

- تفويض السلطة :نقل المسؤوليات وحرية اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.
- التحفيز :استخدام الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للإنجاز.
- المشاركة :إشراك الموظفين في رسم الأهداف والسياسات.
- التدريب والاتصال :تطوير مهارات الموظفين وتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم.
- فرق العمل :تعزيز العمل الجماعي لزيادة الإنتاجية .

أثر التمكين والتحفيز على المنظمة:

- تعزيز الإبداع والابتكار :التمكين يوفر بيئة تشجع على المبادرة والأفكار الجديدة.
- رفع الولاء والالتزام :التمكين يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي والمعياري لدى العاملين.
- تحسين الأداء والكفاءة :يزيد من الكفاءة الإنتاجية على مستوى الفرد والفرق.
- التميز المؤسسي :التمكين والتحفيز هما مدخل لتحقيق التميز والنجاح التنظيمي .

متطلبات نجاح التمكين والتحفيز:

- وضع أهداف واضحة ومحددة.
- تقديم تغذية راجعة إيجابية وتطوير الموظفين.
- خلق بيئة آمنة ومشجعة للإبداع.
- الاعتراف بالجهود والاحتفاء بالإنجازات.
- تعزيز الثقة في قدرات العاملين .

المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي ومحدداته:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وبما أن موضوع هذا البحث يتناول عملية تقييم الأداء فإنه لا بد من التعرف على طبيعة هذه العملية ومن هنا سنبدأ الحديث حول الأداء (أفندي، 2003).

تعريف الأداء:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل. ويعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل. (العبيدي، 2022).

وعرفه نيكولاس: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز..(Kevin, et, al. 2020)

وقامت الباحثة بناء على مفاهيم الأداء السابقة بتعريفه بأنه " أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق معظم أهدافها"

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب قامت الباحثة بتعريف التدريب بأنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

محددات أداء:

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى:

المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في: (أفندي، 2003).

1) متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه أو أعماله.

(2) البيئة التنظيمية: وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف توفر الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

(3) البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة زيادتها.

المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في: (الخليفي، 2023).

(1) الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحوافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

(2) القدرات: هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل والبداية.

(3) إدراك الأدوار: يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الكفاءة والفعالية:

الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوه الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي

أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات. (الغامدي، 2022).

الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية (النجار، 2022).

البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات. (النجار، 2022).

البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى (Alshemmari, 2020).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل مصادر البيانات وأسلوب جمعها وخطوات البحث بحيث يساهم بشكل كبير في تقديم معلومات وبيانات تساعد على المقارنة بين الدراسات السابقة في أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي. ويهدف هذا الفصل إلى وصف وتوضيح المنهجية العلمية التي سيتم اتباعها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية. ويتضمن الفصل شرحاً تفصيلياً لتصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات. وتستند منهجية البحث إلى الإطار النظري والفرضيات التي تم تطويرها في الفصل السابق، وتسعى إلى توفير أدوات وإجراءات منهجية ملائمة لاختبار هذه الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث. كما تراعي المنهجية المستخدمة طبيعة المشكلة البحثية وخصائص مجتمع الدراسة والموارد المتاحة. سيتم التركيز في هذا الفصل على مصادر البيانات التي تشمل المراجع الأدبية والأبحاث السابقة والتقارير والدوريات، بالإضافة إلى توضيح إجراءات جمع البيانات وتحليلها والتي تتضمن البحث المكتبي والإلكتروني. كما سيتم توضيح خطوات البحث التي تشتمل على جمع المعلومات من الأدبيات المختلفة، مراجعتها وتصنيفها، ومن ثم مقارنة الدراسات

السابقة للوصول إلى استنتاجات حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم

والتدريب في المملكة العربية السعودية

منهج الدراسة

منهجية الدراسة هي الإطار العام والاستراتيجية المنظمة التي تتبعها الباحثة لإجراء دراستها، وتشمل تحديد

أساليب جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى حقائق علمية. التي تبرر النهج المختار (كمي، كيفي، أو مختلط)

للإجابة على أسئلة البحث، وتشمل خطوات منظمة كوضع الفرضيات وتصميم الأدوات. حيث تعتمد

هذه الدراسة على المنهج المختلط (الوصفي التحليلي) الذي يجمع بين الأساليب الكمية والأساليب النوعية

وتم اختيار هذا المنهج للاستفادة من نقاط القوة لكل من المنهجين وتجنب نقاط الضعف، وللحصول على

فهم أكثر شمولية وعمقاً للظاهرة محل الدراسة. حيث تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

الذي يركز على جمع المعلومات والبيانات من الأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع أثر التمكين

الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، واستخدام هذا المنهج من شأنه أن يساعد على الوصول إلى أهداف

الدراسة ويعبر عن الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً وتحليلها للوصول إلى استنتاجات عامة حول أثر التمكين

الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية (تأسست 1434هـ/2013م) هي الجهة الوطنية المستقلة المسؤولة عن التقويم والقياس واعتماد المؤهلات في التعليم والتدريب بالقطاعات العام والخاص. تهدف لرفع جودة التعليم ومواءمته مع سوق العمل لتحقيق رؤية 2030، من خلال مراكز متخصصة للاعتماد، القياس، والتقويم، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية ولا تتوفر إحصائيات رسمية محدثة ومنشورة بشكل علني توضح العدد الدقيق للعاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) السعودية. ومع ذلك، تعمل الهيئة كجهة حكومية تنظيمية كبرى تضم عدة مراكز وطنية (مثل قياس، تميز، اعتماد، مسار) لإدارة وتقويم التعليم والتدريب. ويركز البحث الحالي على العاملين الذين يشغلون الوظائف الإدارية بهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

سيكون مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب من كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى العاملة في الهيئة. حيث لا توجد إحصائية في ان القوى العاملة في إدارات هيئة تقويم

التعليم والتدريب ومن اجل الحصول على نتائج تعبر عن مجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة بعدد

مستهدف (400) تم توزيعها عبر رابط الكتروني على الافراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب

بالمملكة العربية السعودية وتم عملية تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجنسي ومورجان

(Krejcie & Morgia, 1970) لتحديد حجم العينة، يبلغ (357) وسيتم اختيارهم بشكل

عشوائي، بما يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمعالجدول رقم (3-1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترد	الفاقد	المستبعد	المستلم النهائي
المجموع	400	379	21	22	357
النسبة المئوية	%100	94%	%6	%6	%88

مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات الي مصادر اولية ومصادر ثانوية كما يلي:

المصادر الأولية:

هي مواد أصلية ومباشرة تم إنشاؤها وقت الحدث أو بواسطة شهود عيان، وتشمل الوثائق التاريخية،

والمذكرات، والصور، والنتائج التجريبية، والمقابلات، والمخطوطات. تُعدّ أساس الأبحاث وتوفر

بيانات خاماً غير مفسرة، مما يسمح بتحليل مستقل ومباشر للأفكار والأحداث. وقد تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال جمع البيانات اللازمة للاستبيان الذي صمم لمعرفة أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام SPSS، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

المصادر الثانوية:

هي معلومات تم جمعها مسبقاً بواسطة أفراد أو مؤسسات أخرى لأغراض مختلفة عن الدراسة الحالية، وهي متاحة جاهزة للاستخدام. تُعد مصدراً اقتصادياً وسريعاً يسهل الوصول إليه، وتشمل الكتب، التقارير الرسمية، الإحصائيات الحكومية، والمقالات. يُنصح بفحص موثوقيتها ودقتها قبل الاعتماد عليها في التحليل. تم جمع البيانات من الكتب، المقالات العلمية، والدراسات السابقة والتقارير والدوريات المنشورة في مجالات محكمة المتعلقة بأثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لتحديد المفاهيم الرئيسية والنظريات المستخدمة والمقارنة بينها

خطوات جمع البيانات:

- تحديد العينة: من المرافق الصحية ضمن هيئة تقويم التعليم والتدريب والهيئات التابعة لها في المملكة العربية السعودية، والتواصل معها للحصول على موافقتها.
- توزيع الاستبانات: توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة بالطرق المختلفة (إلكترونياً)، ومتابعة عملية جمع البيانات.
- جمع وتحليل الوثائق: جمع الوثائق المتعلقة ضمن هيئة تقويم التعليم والتدريب محل الدراسة، وتنظيمها وتحليلها.
- إجراء الملاحظات: زيارة المرافق الصحية ضمن هيئة تقويم التعليم والتدريب وإجراء الملاحظات المباشرة وفقاً لأداة الملاحظة المصممة.

أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة أو الأداة المنهجية التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام بحثه، والإجابة عن تساؤلاته، واختبار فرضياته. وتعتبر الأداة (مثل الاستبيان، المقابلة، أو الملاحظة) العنصر الأساسي لتحويل مشكلة البحث إلى نتائج علمية قابلة للتحليل وتختلف حسب نوع المنهج العلمي المتبع. وفي إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر التمكين الإداري على

تحسين الأداء الوظيفي) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بتقييم أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة حول (بيان تأثير التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي) سيتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وسوف يتم إعداد الاستبيان من خلال نماذج جوجل (Google Forms)، وتم إرسال الرابط الإلكتروني للاستبيان الى منسوبي المرافق الصحية في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية وبعد ذلك تم سيتلقى الإجابات في نموذج جوجل (Google Forms). بناءً على الإطار النظري والفرضيات التي تم تطويرها في الفصل السابق، تم تصميم نموذج البحث الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري) والمتغيرات التابعة (تحسين الأداء الوظيفي).

المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل (التمكين الإداري) ويتكون من الأبعاد الأربعة التالية:

— تفويض السلطة

— تدريب الموظفين

— الاتصال الفعال

— تحفيز الموظفين

المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)

جدول رقم (3-2) مكونات استمارة الاستبيان

بيان	القسم	عدد الفقرات	
الجزء الأول	البيانات الشخصية	العمر — النوع — سنوات الخبرة — الوظيفية — المسمى الوظيفي	
المتغير المستقل: التمكين الإداري			
البعد الأول	تفويض السلطة	5 فقرات	

البعد الثاني	تدريب الموظفين	5 فقرات
البعد الثالث	الاتصال الفعال	5 فقرات
البعد الرابع	تحفيز الموظفين	5 فقرات
المتغير التابع:		
البعد الاول	تحسين الأداء الوظيفي	5 فقرات

وسيتم إعداد الاستبيان لتكون شاملة لكل فرضيات أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي من

وجهة نظر الموظفين وأعطيت لكل فرضية خمس اختيارات في الإجابة، مع إعطاء كل فقرة من الفقرات

وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت الاختيارات كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير

موافق، غير موافق بشدة) وصححت بإعطاء الفقرات الدرجات (1-2-3-4-5) كما يلي

سوف يتم الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي في الإجابة على فقرات الدراسة في المحاور الثلاثة في الجزء

الثاني من الاستبيان

جدول (3-3): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

المتوسط الموزون	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5.0 – 4.20	5	موافق بشدة
– 3.40 > 4.20	4	موافق
– 2.60 > 3.4	3	محايد
– 1.80 > 2.6	2	غير موافق
– 1 > 1.80	1	غير موافق بشدة

تقييم الثقة / الثبات لمتغيرات الدراسة:

صدق الاستبانة

سيتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

∠ الصدق الظاهري سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والخبراء في مجال موضوع أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات، ووضوحها، وانتمائها للبعد الذي تقيسه. وسيتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

∠ صدق المحتوى سيتم التحقق من صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومعامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات الاستبانة

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال:

∠ معامل ألفا كرونباخ حيث سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل، وتعتبر القيمة مقبولة إذا كانت أكبر من 0.70.

∠ ثبات الاتساق الداخلي سيتم حساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق العملي على الاستبانة

الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سيتم استخدام برامج متخصصة لتحليل البيانات الكمية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث: حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها؛ عن طريق الاستبانة وذلك للإجابة عن الدراسة وسعيًا نحو اختبار فروض الدراسة، تم اختيار مجموعة من أساليب تحليل البيانات من خلال استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية والمعروفة ببرنامج SPSS الإحصائي، فتمثلت تلك الأساليب في:

أولاً: الإحصاء الوصفي ويتكون من:

∠ المتوسطات الحسابية

∠ الانحرافات المعيارية

∠ التكرارات

∠ النسب المئوية

لوصف خصائص العينة ومستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري. وأثرها على ابعاد تحسين الأداء الوظيفي

في هيئة تقويم التعليم والتدريب

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي ويتكون من:

∠ معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري. وأثرها على ابعاد تحسين

الأداء الوظيفي.

∠ تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أبعاد التمكين الإداري. وأثرها على ابعاد تحسين الأداء

الوظيفي.

∠ تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) واختبار ت (T-test)

لاختبار الفروق بين فرضيات الدراسة الاربعة

الفرض الرئيسي

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والاتصال الفعال وتحفيز الموظفين) على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب

الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ملخص الفصل الثالث

قدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي سيتم اتباعها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل

أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

وقد تم توضيح تصميم البحث، الذي يعتمد على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية،

وتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات وقد تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة بما تشمله من تصميم للبحث والمنهج العملي (المنهج الوصفي التحليلي) الذي سوف يتم استخدامه في البحث وتم تحديد مجتمع البحث وعينة البحث وطرق جمع المعلومات حيث سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات من خلال المصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمصادر الأولية عبر جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض. أداة الدراسة وتتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة من قبل عينة الدراسة والتي بلغت 357 مفردة. للإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته تمهيدا للفصل الرابع للحصول على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان وسوف نستخدم الأساليب الإحصائية في عملية تحليل النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي ومناقشة

فرضيات الدراسة

تحليل البيانات وتفسيرها

يغطي هذا الفصل جميع تحليلات البيانات التي أُجريت لهذه الدراسة. قُسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، المهنة وسنوات الخبرة)؛ ويتناول القسم الثاني متغيراً مستقلاً (التمكين الإداري). من خلال أربعة أبعاد يتضمن كل بعد 5 عبارات الجزء الثالث المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ويتضمن 5 عبارات ويتناول القسم الثالث متغيراً تابعاً (الأداء الوظيفي للعاملين)؛ يهدف تحليل الاستبيان إلى قبول أو رفض الفرضية البديلة للدراسة، وهي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

تم نقل الاستبيان إلى نموذج جوجل ونشره على وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى عدد كبير من المواطنين المملكة العربية السعودية. تم استلام 357 ردًا، مما يشير إلى استيفاء حجم العينة

التحليلي الديموغرافي لعينة الدراسة

الجدول (4.1) نوع المستجيبين

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	200	56%
انثى	157	44%

المجموع	357	%100
---------	-----	------



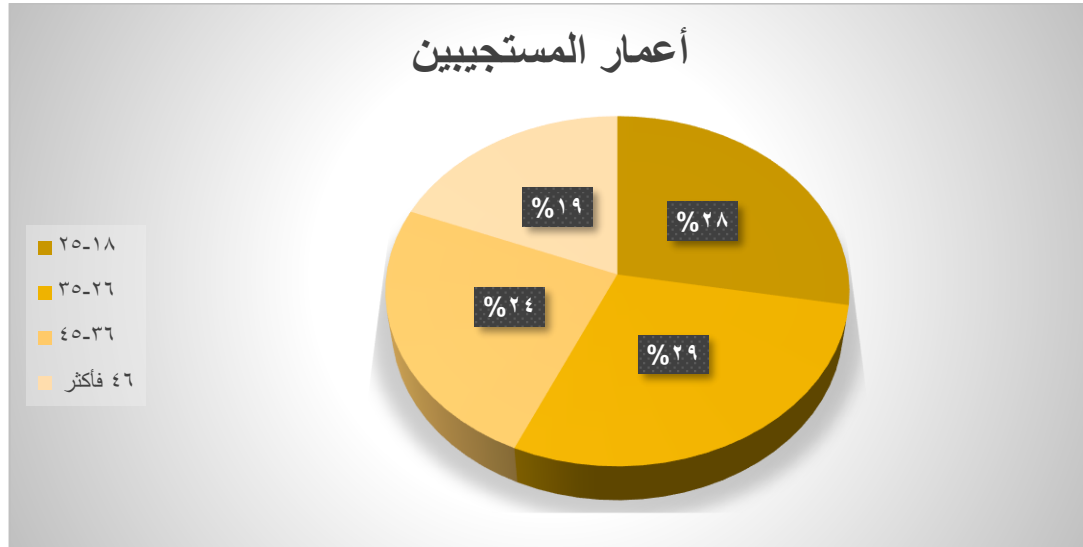
شكل رقم (2) نوع المستجيبين بعينة الدراسة

بناءً على الجدول أعلاه (4-1)، تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ذكور بنسبة 56% وإناث بنسبة 44% من عينة الدراسة، وفي الواقع، من أصل 357 مستجيباً، كان هناك 200 مستجيب من الذكور و157 من الإناث مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور. ومع ذلك، وبناءً على نتائج عينة الدراسة، نجد زيادة كبيرة في نسبة مشاركة الإناث في هيئة تقويم التعليم والتدريب في مملكة المملكة العربية السعودية.

الجدول (4.2) أعمار المستجيبين

العمر	التكرار	النسبة
18-25	90	25%
26-35	130	26%
36-45	77	22%
46 فأكثر	60	17%

المجموع	357	100%
---------	-----	------

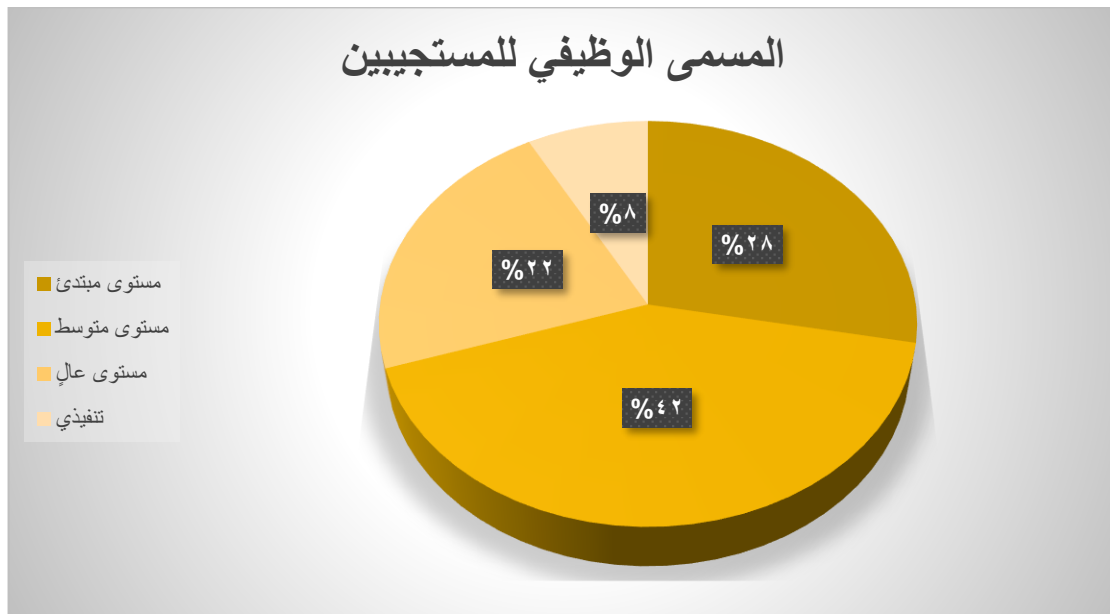


شكل (3) أعمار المستجيبين بعينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه (4-2) أن أفراد عينة الدراسة قد تم تقسيمهم إلى 25% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "25-18"، و36% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "35-26"، و22% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "45-36"، وأخيراً 17% ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". في الواقع، من أصل 357 مستجيباً، ينتمي (90) مستجيباً إلى الفئة العمرية "25-18"، و(130) إلى الفئة العمرية "35-26"، و(77) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "45-36"، و(60) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". تشير نتائج تحليل أعمار عينة الدراسة إلى أن معظم أعمار العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الأصغر، حيث تمثل الفئة العمرية بين (35-26) أكبر فئة بنسبة 36% من حجم العينة المختارة.

الجدول (4.3) المسمى الوظيفي للمستجيبين

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مستوى مبتدئ	100	28%
مستوى متوسط	150	42%
مستوى عالٍ	80	22%
تنفيذي	27	8%
الإجمالي	357	100%



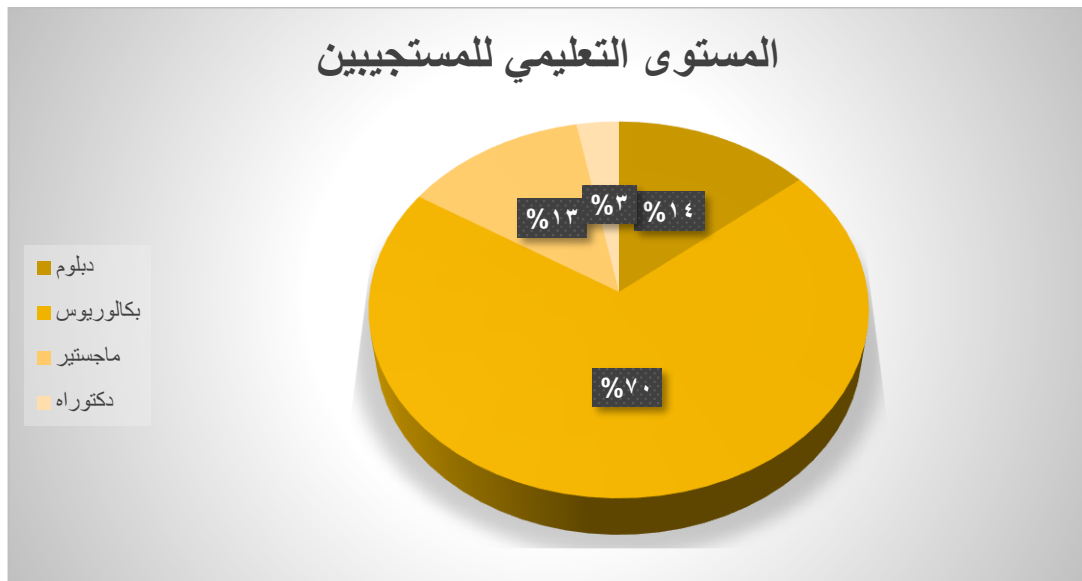
شكل (4) المسمى الوظيفي للمستجيبين لعينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه (4-3) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 28% من المستوى المبتدئ، و42% أكملوا المستوى المتوسط، و22% أكملوا المستوى العالي، و8% أكملوا المستوى التنفيذي. في الواقع، من بين 357 مستجيباً، كان (100) مستجيب من المستوى المبتدئ، و(150) مستجيباً أكملوا المستوى

المتوسط، و(80) مستجيباً أكملوا المستوى العالي، و(27) مستجيباً أكملوا المستوى التنفيذي. بناءً على نتائج التحليل السابق، يتضح أن معظم عينة الدراسة من المستويات الوظيفية المتوسطة، وهو ما يتفق مع طبيعة العمل في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

الجدول (4.4) المستوى التعليمي للمستجيبين

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دبلوم	50	14%
بكالوريوس	250	70%
ماجستير	45	13%
دكتوراه	12	3%
الإجمالي	357	100%



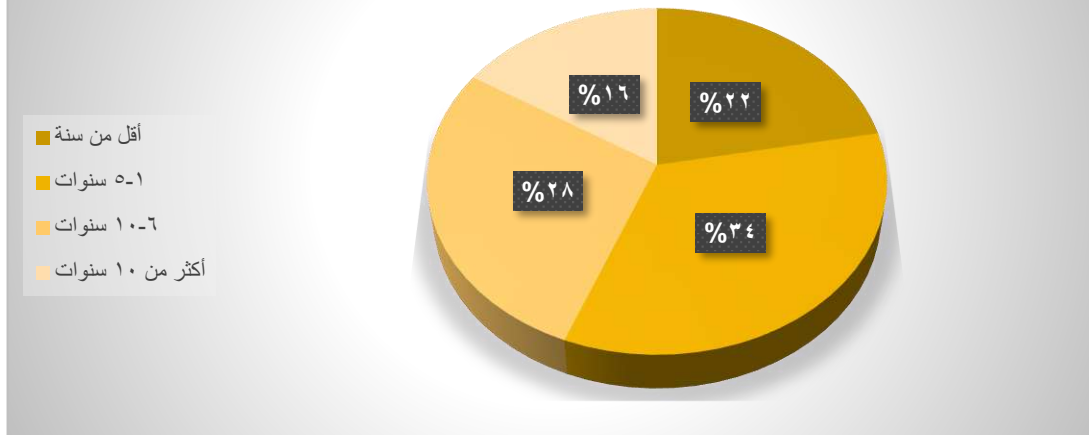
شكل (5) المستوى التعليمي للمستجيبين لعينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه (4-4) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 14% حاصلون على دبلوم، و70% حاصلون على بكالوريوس، و13% حاصلون على ماجستير، و3% حاصلون على دكتوراه. في الواقع، من أصل 357 مستجيبًا، (50) مستجيبًا حاصلون على دبلوم، و(250) مستجيبًا حاصلون على بكالوريوس، و(45) مستجيبًا حاصلون على ماجستير، و(12) مستجيبًا حاصلون على دكتوراه. مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس. كما أن العينة ككل تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، وهذا يتوافق مع متطلبات وشروط العمل في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

الجدول (4.5) سنوات خبرة المستجيبين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	80	22%
١-٥ سنوات	120	34%
٦-١٠ سنوات	100	28%
أكثر من ١٠ سنوات	57	16%
الإجمالي	357	100%

سنوات خبرة المستجيبين



شكل (6) سنوات خبرة المستجيبين لعينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه (4-5) أن أفراد عينة الدراسة مُقسَّمون إلى 22% ممن تقل أعمارهم عن سنة، و34% ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و28% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر، و16% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. في الواقع، من بين 357 مُستجيبًا، كان (80) منهم ممن تقل أعمارهم عن سنة، و(100) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(180) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(80) منهم ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. بناءً على نتائج تحليل سنوات الخبرة، فإن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، ويمثلون 34% من العينة، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة

تحليل البيانات

المتغير المستقل (التمكين الإداري)

البعد الأول - تفويض السلطة

الجدول (4.6) تفويض السلطة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
1	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4.16	0.757	مرتفع	2
2	تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	4.09	0.822	مرتفع	3
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	3.99	0.798	مرتفع	5
4	يطلب من أداء عملي وفقاً لإجراءات واضحة ومحددة.	4.82	0.808	مرتفع جداً	1
5	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	4.07	0.995	مرتفع	4
	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة	4.26	0.836	عالية	

– تم ترتيب عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة) حسب الأهمية النسبية.

وُجد أن العبارة (رقم 4) هي العبارة الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي 4.82، وانحراف معياري 0.808،

ومستوى أهمية مرتفعة جداً.

– في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم 1)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف

معياري 0.757، ومستوى أهمية مرتفعة.

- في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم 2)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 0.822، ومستوى أهمية مرتفعة.
- في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم 5)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.995، ومستوى أهمية مرتفعة.
- بينما كانت العبارة (رقم 3) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.995، ومستوى أهمية مرتفعة.
- عند دراسة عبارات المتغير المستقل (التمكين الإداري) لبعد تفويض السلطة، وُجد أن جميع العبارات حظيت بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري (0.836). ومستوى أهمية مرتفعة.

البعد الثاني - التدريب

الجدول (4.7) التدريب

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب	3.54	0.801	مرتفع	5
2	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في مجال عملي.	4.3	0.811	مرتفع جدا	2

3	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	4.52	0.777	مرتفع جدا	1
4	تسعى الهيئة إلى تطوير الموظفين فيها	3.95	0.823	مرتفع	4
5	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.	4.15	0.897	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعد التدريب	4.09	0.822	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "لأثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الثاني (التدريب) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.52، وانحراف معياري 0.777، ومستوى أهمية مرتفعة جداً.
- جاءت العبارة (رقم 2) في المرتبة الثانية، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.30، وانحراف معياري 0.811، ومستوى أهمية مرتفعة جداً.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4.15، وانحراف معياري 0.897، ومستوى أهمية مرتفعة.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الخامسة، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.823، ومستوى أهمية مرتفعة. بينما كانت العبارة (رقم 1) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.54، وانحراف معياري 0.801، ومستوى أهمية مرتفعة.

– عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثاني (التدريب)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى التدريب من خلال عمليات ودورات التدريب. بلغ المتوسط الحسابي (4.092)، والانحراف المعياري (0.8218)، ومستوى أهمية مرتفعة.

البعد الثالث: الاتصال الفعال

الجدول (4.8) الاتصال الفعال

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتاح لي فرصة الاشتراك في اللجان المشكلة المتعلقة بالعمل عبر قنوات خاصة	4.54	0.831	مرتفع جدا	1
2	توفر الادارة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	3.66	0.808	متوسط	5
3	تمتلك الإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4.11	0.898	مرتفع	3
4	أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي بسهولة.	4.06	0.788	مرتفع	2
5	تتميز التعليمات والإجراءات في الإدارة بالوضوح.	3.77	0.834	مرتفع	4
	المتوسط العام لبعد الاتصال الفعال	4.03	0.832	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الثاني (الاتصال الفعال) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 1) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.54، وانحراف معياري 0.831، ومستوى أهمية مرتفعة جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الثانية، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.06، وانحراف معياري 0.788، ومستوى أهمية مرتفعة.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.898، ومستوى أهمية مرتفعة.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.77، وانحراف معياري 0.834، ومستوى أهمية مرتفعة.
- بينما كانت العبارة (رقم 2) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.66، وانحراف معياري 0.808، ومستوى أهمية مرتفعة.
- عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثالث (الاتصال الفعال)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى الأساليب المستخدمة في عمليات الاتصال الفعال. بلغ المتوسط الحسابي (4.028)، والانحراف المعياري (0.8318)، ومستوى أهمية مرتفعة.

البعد الرابع: التحفيز

الجدول (4.9) التحفيز

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	الاعتراف بجهود العاملين يشعرهم بقيمتهم ويزيد ولائهم.	4.35	0.788	مرتفع جدا	2
2	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	4.21	0.811	مرتفع	3
3	تسعى الهيئة الي خلق توازن بين أهداف الهيئة وحاجات الأفراد.	3.77	0.822	مرتفع	5
4	تؤدي برامج التحفيز إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل	4.55	0.703	مرتفع جدا	1
5	تساعد نوعية التحفيز على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات	4.07	0.888	مرتفع	4
	المتوسط العام لبعد تحفيز الموظفين	4.19	0.803	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الرابع (التحفيز) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.55، وانحراف معياري 0.888، ومستوى أهمية مرتفعة جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 1) في المرتبة الثانية، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.35، وانحراف معياري 0.788، ومستوى أهمية مرتفعة جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 2) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.21، وانحراف معياري 0.811، ومستوى أهمية مرتفعة.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.836، ومستوى أهمية مرتفعة.
- بينما كانت العبارة (رقم 3) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.77، وانحراف معياري 0.822، ومستوى أهمية مرتفعة.
- عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الرابع (التحفيز)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى التحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19)، والانحراف المعياري (0.803)، ومستوى أهمية مرتفعة.

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (4.10) تحسين الأداء الوظيفي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	ساعدني التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين في تحسين كفاءتي في أداء مهام العمل.	4.16	0.757	موافق	2
2	تحسن أدائي الوظيفي بفضل الاداء الوظيفي للعاملين التي اكتسبتها من خلال التدريب.	4.09	0.822	موافق	3
3	أصبحت قادرًا على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية في مهام اليومية.	4.82	0.808	مرتفع جدا	1
4	عزز التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين قدرتي على العمل التعاوني مع الآخرين في قسمي	3.99	0.798	مرتفع	5
5	حسن برنامج التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين إنتاجيتي الإجمالية في العمل	4.07	0.995	موافق	4
	المتوسط العام للأداء الوظيفي	4.49	0.796	عالية	

— تم ترتيب عبارات محور "الأداء الوظيفي للعاملين: حسب الأهمية النسبية.

- بينما كانت العبارة (رقم 3) الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي 4.82، وانحراف معياري 0.808، ومستوى أهمية مرتفعة جداً
- في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم 1)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف معياري 0.757، ومستوى أهمية مرتفعة.
- في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم 2)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 0.822، ومستوى أهمية مرتفعة.
- في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم 5)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.995، ومستوى أهمية مرتفعة.
- وُجد أن العبارة (رقم 4) هي العبارة الأكثر أهمية. بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.995، ومستوى أهمية مرتفعة.
- عند دراسة عبارات المتغير التابع (أداء الموظف الوظيفي)، وُجد أن جميع العبارات حظيت بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49) والانحراف المعياري (0.796). ومستوى أهمية مرتفعة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين) على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (11-4)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	7.39	4	1.87	5.57	2.53	0.00	0.22	0.32
الخطأ	240.62	77	0.32			1		
المجموع	248.01	81						

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد

كما يبينه الجدول رقم (04)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.53) عند درجات حرية (4،77) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية

للمنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.22$) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) تفسر ما مقداره 22 % من المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).

ويبين الجدول رقم (05) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مستوى إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (4-12)

نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية

المتغير	B	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.19	0.28	4.58	*0.035
تدريب الموظفين	0.16	0.27	3.82	*0.001
الاتصال الفعال	0.15	0.22	4.43	*0.041
حفز الموظفين	0.14	0.21	4.39	0.231
التمكين الإداري على نحو عام	0.22		4.51	*0.001

من خلال نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى الاداء الوظيفي للموظفين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغيرات (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الاتصال الفعال). بينما لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حفز الموظفين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

. المقدمة

يركز هذا الفصل على تقديم ملخص للنتائج العامة لهذا البحث، وربطها معًا لتبرير نتائج الدراسات السابقة.

كما يقدم توصيات واستنتاجات. يتكون الفصل الخامس من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة، وهي:

- ملخص النتائج
- ملخص فرضيات الدراسة
- توصيات البحث

ملخص نتائج البحث

أهم نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث. شملت الدراسة 357 موظفًا يعملون في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لمكونات عينة الدراسة ما يلي:

يفوق عدد الذكور عدد الإناث بنسبة 56%: بزيادة قدرها 44% في مشاركة الإناث نظرًا لطبيعة عمل هيئة تقويم التعليم والتدريب. وينتمي معظم أفراد عينة الدراسة إلى الفئة العمرية المتوسطة، والتي تشمل الفئتين الثانية والثالثة (26-35 عامًا)، ويمثلون 26% من عينة الدراسة. ويتمتع معظم أفراد العينة المختارة عشوائيًا بخبرة متوسطة، ويمثلون 42% من عينة الدراسة. ويحمل معظم أفراد عينة الدراسة درجة البكالوريوس، ويتمتع العينة ككل بمستوى تعليمي مرتفع. 70٪ و• يتمتع معظم أفراد عينة الدراسة بخبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، أي أن معظمهم يتمتعون بخبرة عالية، ويمثلون 34٪ من عينة الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاول الدراسة ما يلي:

- ارتفاع مستوى نوع تفويض في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، بمتوسط حسابي ٤.٢٥٤ وانحراف معياري ٠.٨٣٦، ودرجة موافقة عالية.
- ارتفاع مستوى التدريب، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٤.٠٩٢ وانحراف معياري ٠.٨٢١٨، ودرجة موافقة عالية.
- ارتفاع مستوى الاتصال الفعال، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٤.٠٢٨ وانحراف معياري ٠.٨٣١٨، ودرجة موافقة عالية.
- وارتفاع مستوى التحفيز، أحد أبعاد المتغير المستقل، المتوسط الحسابي (4.19)، والانحراف المعياري (0.803)، ومستوى أهمية مرتفعة.
- زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بمتوسط حسابي 4.118 وانحراف معياري 0.8298، ودرجة موافقة عالية.

لتوصيات

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:
- ضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي. ضرورة تركيز القيادة العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب على تكثيف الدورات التدريبية لمواكبة التطورات والمستجدات التمكين الإداري واستخدامها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع.
 - تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى هيئة تقويم التعليم والتدريب مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

- تهيئة بيئة العمل هيئة تقويم التعليم والتدريب بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات. وضرورة تطوير القدرات الرقمية للموظفين من خلال توفير التدريب والتثقيف في مجالات التكنولوجيا، بما في ذلك التدريب على استخدام الأدوات الرقمية والحلول التقنية، وتزويد جميع الموظفين بالمهارات والخبرات الكافية لتعزيز أدائهم.

المراجع العربية:

- أفندي، عطية. (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ايمن حسن علي، حامد، سعيد. (2024) " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية". الكلية العسكرية لعلوم الإدارة. جامعة حلوان.
- الخطيب، يوسف. (2023). تمكين الموظفين كأداة لتحسين الأداء الوظيفي المؤسسي: مراجعة نظرية وتطبيقية. المركز العربي للأبحاث والدراسات الإدارية.
- الخلفي، منى. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 15(2)، 112-130.
- الزهراني، أحمد. (2023). تحديات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 22(1)، 78-95.
- السيد، أحمد. (2022). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في الوطن العربي. دار الفكر العربي.
- الشمري، سعود. (2021) أثر التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة مكة المكرمة (دراسة تطبيقية). جامعة ام القري. المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، ريم. (2022). أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، 10(4)، 33-50.
- العتيبي، محمد. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الأداء في المؤسسات الخاصة: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 120-145.

- الغامدي، سعد. (2022). أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 45-67.
- النجار، علي. (2022). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. دار المعرفة للنشر.
- زينب عمر سالم. (2020). مستوى التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا.
- سعيد عبد الحافظ سليمان عواد، سلوى السعيد فراج، عبد الكريم محمد أحمد. (2024). تطوير الاداء الاداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الاداري (دراسة حالة) " مجلة كلية التربية بالعريش
- محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزائمة. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية. المجلة العربية للإدارة العدد 39.

المراجع الأجنبية:

- Anguini's, Herman. (2019). *Performance Management* (4). Chicago Business Press.
- Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar Al Sharqi. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King

Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study)
Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 157.

- *Jasem M H J Alshemmari. (2023). An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance. Journal of Logistics, Informatics and Service Science. Vol. 10 Arab Planning Institute, Kuwait*
- *Kevin Baird¹ · Amy Tung · Sophia Su. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality. Journal of Management 31.*

الملاحق

العنوان

أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة

العربية السعودية

إعداد الطالبة/ نداء عبد الله الحربي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026م

استبيان

أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية

تحية طيبة

السادة العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب

الاستبانة كما هو معروف تتعامل بسرية في اغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق معدودة من وقتكم الثمين ولذلك نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصریح وبشكل موضوعي وتهدف تلك الاستبانة الي معرفة أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بمتطلبات التمكين الإداري واثره علي الاداء في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

• النوع:

— ذكر

— انثى

• العمر:

— 25-18

— 35-26

- 45-36

- 46 فأكثر

• المؤهل العلمي:

- دبلوم

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

• المؤهل الوظيفي:

- مستوى مبتدئ

- مستوى متوسط

- مستوى عالٍ

- مستوى تنفيذي

• عدد سنوات الخبرة:

- أقل من سنة

- ١-٥ سنوات

- ٦-١٠ سنوات

- أكثر من ١٠ سنوات

الرجاء وضع تظليل في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الموافقة وأمام كل عبارة من

العبارات التالية:

المتغير المستقل: التمكين الإداري

البعد الأول تفويض السلطة

مستوى الموافقة	راضي جدا	راضي	راض	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي						
تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة لي.						
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض						
يطلب من أداء عملي وفقا لإجراءات واضحة ومحددة.						
تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.						

البعد الثاني: التدريب

مستوى الموافقة	راضي جدا	راضي	راض	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب						
توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في مجال عملي.						

					تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					تسعى الهيئة إلى تطوير الموظفين فيها
					تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.

البعد الثالث: الاتصال الفعال

مستوى الموافقة	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
تتاح لي فرصة الاشتراك في اللجان المشكلة المتعلقة بالعمل عبر قنوات خاصة					
توفر الادارة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.					
تمتلك الإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي بسهولة.					
تتميز التعليمات والإجراءات في الإدارة بالوضوح.					

البعد الرابع: التحفيز

مستوى الموافقة	راضي جدا	راض	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
الاعتراف بجهود العاملين يشعرهم بقيمتهم ويزيد ولائهم					
تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية					
تسعى الهيئة الى خلق توازن بين أهداف الهيئة وحاجات الأفراد.					
تؤدي برامج التحفيز إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل					
تساعد نوعية التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات					

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

مستوى الموافقة	راضي جدا	راض	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
ساعدني التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين في تحسين كفاءتي في أداء مهام العمل.					
تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية					
تحسن أدائي الوظيفي بفضل الاداء الوظيفي للعاملين التي اكتسبتها من خلال التدريب.					
تؤدي برامج التحفيز إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل					
أصبحت قادراً على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية في مهام اليومية.					

الملحق رقم 1 جدول مورجان

جدول ((Krejcie & Morgan)): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

العينة	المجتمع		العينة	المجتمع	I	العينة	المجتمع
291	1200		140	220		10	10
297	1300		144	230		14	15
302	1400		148	240		19	20
306	1500		152	250		24	25
310	1600		155	260		28	30
313	1700		159	270		32	35
317	1800		162	280		36	40
320	1900		165	290		40	45
322	2000		169	300		44	50
327	2200		175	320		48	55
331	2400		181	340		52	60
335	2600		186	360		56	65
338	2800		191	380		59	70
341	3000		196	400		63	75
346	3500		201	420		66	80
351	4000		205	440		70	85
354	4500		210	460		73	90
357	5000		214	480		76	95
361	6000		217	500		80	100
364	7000		226	550		86	110
367	8000		234	600		92	120
368	9000		242	650		97	130
370	10000		248	700		103	140
375	15000		254	750		108	150
377	20000		260	800		113	160
379	30000		265	850		118	170
380	40000		269	900		123	180
381	50000		274	950		127	190
382	75000		278	1000		132	200
384	1000000		285	1100		136	210

Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities"

(Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610)

Abstract

This study aims to identify the impact of administrative empowerment on job performance at the Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 357 employees from the Education and Training Evaluation Commission and its affiliated bodies. This impact was tested using the SPSS statistical analysis program. The study employed a descriptive–analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from the sample. The study yielded several key findings, the most significant of which were: Analysis of the independent variable (administrative empowerment) revealed a high level of delegation within the Education and Training Evaluation Commission, with a mean of 4.254 and a standard deviation of 0.836, indicating a high degree of agreement. Furthermore, the level of training, a dimension of the independent variable, was also high, with a mean of 4.092 and a standard deviation of 0.8218, again indicating a high degree of agreement. Based on its findings, the study concluded with several recommendations, most importantly: the necessity of involving all employees, without exception, in refresher courses to enhance their skills, which contributes to improving the job performance of those working in the government service sector. The study also emphasized the need for senior leadership at the Education and Training Evaluation Commission to intensify training programs to keep pace with developments and innovations in administrative empowerment and utilize them to improve the job performance of employees in the sector. Furthermore, the study recommended the application of modern administrative concepts within the Education and Training Evaluation Commission, such as activating the principle of participation, forming work teams, teamwork, and administrative decision–making in a way that encourages creativity.

Keywords: Administrative empowerment, delegation of authority, training, effective communication, motivation, job performance improvement, Education and Training Evaluation Commission.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The impact of administrative empowerment on improving job
performance in the Education and Training Evaluation Commission in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation/

Name: Nidaa Abdullah Al-Harbi

Advisor:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad2025

2025