

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:

2025

خطة الدراسة

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 (العتيبي، 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 البحث:

جوانب أهمية الدراسة:

أولاً: الجانب النظري

1. 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.
2. تساعد الدراسة في بناء إطار نظري شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وعوامل أخرى، مثل الرضا الوظيفي والإبداع.
3. تبرز الدراسة الأثر بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مما يتيح فهماً أعمق لهذه العلاقة وأبعادها المختلفة.
4. تقدم رؤية نظرية توضح تأثير أساليب الإدارة الحديثة، مثل التمكين، على أداء الأفراد في بيئة العمل.
5. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها إضافة علمية للمكتبة العربية، حيث تسلط الضوء على موضوع التمكين الإداري وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الجانب التطبيقي

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

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

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي

- التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والاتصال الفعال وتحفيز الموظفين) على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- التعرف على أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- التعرف على أثر الاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- التعرف على 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 لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
- ما هو أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
- ما هو أثر الاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
- ما هو أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

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:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للاتصال الفعال على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب

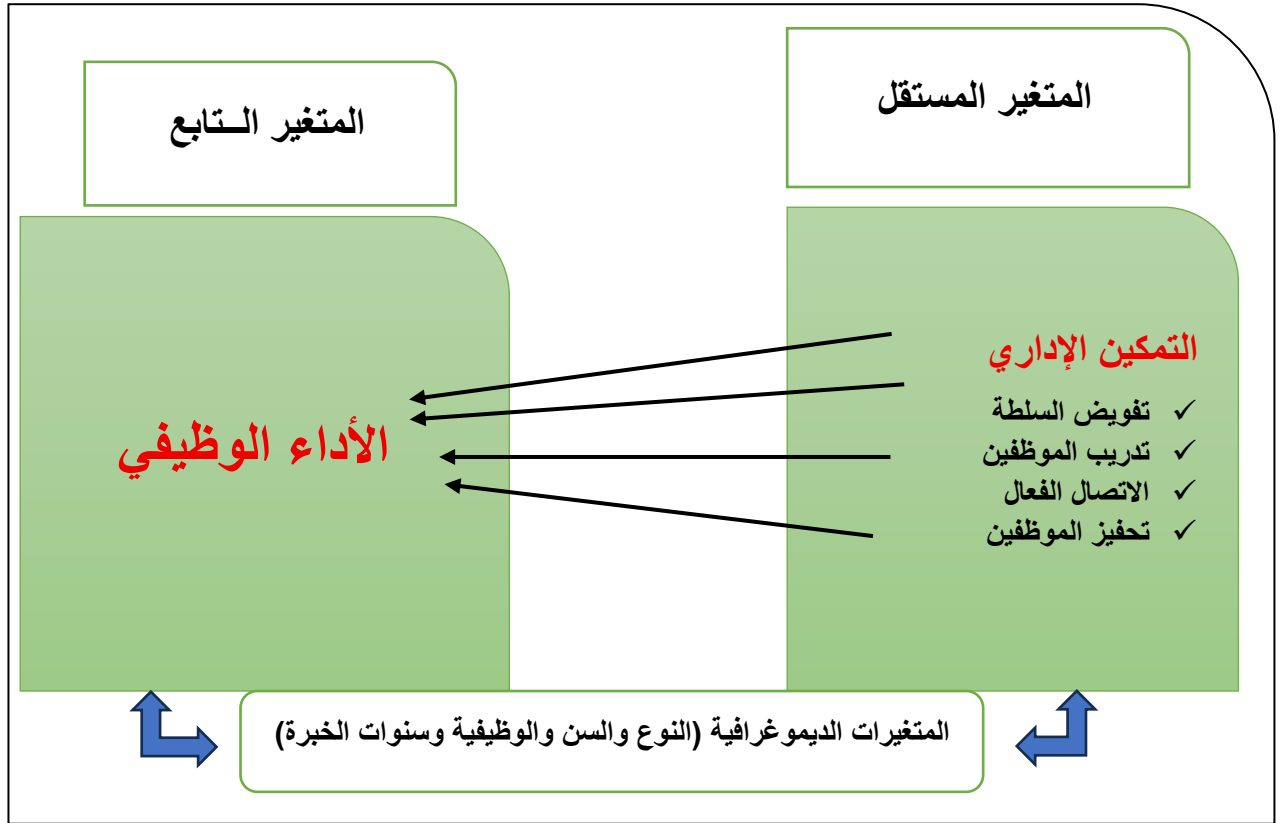
متغيرات الدراسة

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 و الاتصال الفعال، تحفيز العاملين).
- حدود مكانية: يتم تطبيق هذا البحث على هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: 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:

أولاً: 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".

ويعرف في هذه الدراسة اجرائياً 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.

ثانياً: 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.

المنطلقات النظرية للدراسة

التمكين الإداري:

لأبد 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 يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل. (عواد وآخرون، 2024).

وبعد استعراض التعاريف السابقة قامت الباحثة بتعريف مفهوم التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تساهم 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 إلى نوعين هما (سالم، 2020).

1. التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات

والتمكن المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته

كما يمكن تقسيمه إلى نوعين من التمكين الإداري هما: (الزعيبي وآخرون، 2019).

1. التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.

2. 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 واخرون، 2024).

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

أهداف التمكين الإداري وفوائده:

يسهم التمكين الإداري 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 المتأتية 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).

مبادي التمكين الإداري:

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

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

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

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 اعماله.

(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 جسدية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

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

(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).

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 أهم الدراسات التي تناولت دور التمكين الإداري 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 والحوافز، 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" ي تمثل 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 ابعاد 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 اهتماما كبيرا 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 الوسيط 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 ارتباطاً إيجابياً بجميع الأبعاد الأربعة لجودة نظام تقييم الأداء، فإن بعداً محدداً، 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، وتحديد 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 وفقاً 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 و فرق 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 والهزايمة، 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 معنوياً 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 أدائهم 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 مبادئه 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.

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 لتناسب 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 ومحاييد 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

ثانياً: 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

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 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 أم القرى. 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.*

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