

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب
روان طارق يسلم عتش

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة - الفصل الثالث

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما أنعم ويسر وأعان حتى أنجز هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر مشرف البحث على ما قدمه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين أثروا مسيرتي العلمية بما قدموه من علم ومعرفة، وإلى منسوبي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة لتعاونهم ومساهمتهم في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لأسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، ولكل من ساندني ووقف إلى جانبي ولو بكلمة طيبة أو دعاء، فجزى الله الجميع خير الجزاء .

الإهداء

إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله، اللذين كان دعمهما ودعاؤهما أعظم سندٍ لي في مسيرتي العلمية.

إلى أسرتي الكريمة، وكل من منحني الثقة وشجعني على مواصلة الطريق.

إلى معلميّ وأساتذتي الذين غرسوا في نفسي حب العلم والمعرفة.

وإلى كل من يسعى للعلم ويؤمن بأن الاجتهاد طريقٌ للنجاح...

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن يجعله نافعًا، وأن يكلل الجهود بالتوفيق والقبول .

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، والكشف عن مدى إسهام أبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، والتدريب، في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة من موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبار الارتباط والانحدار؛ للتحقق من فرضيات الدراسة وقياس أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين. كما بينت النتائج أن تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات، والتدريب المستمر، تسهم بصورة فاعلة في رفع كفاءة الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز جودة أدائهم الوظيفي.

التطبيقات والأهمية: تسهم نتائج الدراسة في دعم إدارة شركة المياه الوطنية في تطوير سياسات وممارسات التمكين الإداري بما يعزز الأداء الوظيفي ويرفع كفاءة العاملين، كما توفر مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في المؤسسات الحكومية والخاصة التي تسعى إلى تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – الأداء الوظيفي – تفويض الصلاحيات – المشاركة في اتخاذ القرار – شركة المياه الوطنية – مدينة جدة .

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....

13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	5.2. توصيات الدراسة:
24	5.3. الخاتمة:
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	نموذج البحث	1
22	المخطط المقترح للمشروع	2
27	مخطط خصائص التمكين الاداري	3
29	مخطط مراحل تطوير الأداء الوظيفي	4
38	منهجية البحث	5
47	توزيع العينة حسب الجنس	6
48	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	7
49	توزيع العينة حسب المؤهل العمرى	8

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	مجتمع البحث	1
40	عينة البحث	2
41	مجالات الدراسة	3
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4

50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7
51	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	8
52	توزيع أفراد العينة حسب الادارة أو القسم	9
54	درجة ارتباط كل عبارة بمحور التمكين الإداري	10
55	درجة ارتباط كل عبارة بمحور الأداء الوظيفي.	11
56	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	12
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد منح الصلاحيات	13
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقلالية في العمل	14
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	15
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	16

	لفقرات بعد التدريب والتطوير	
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدعم والتحفيز	61
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	62
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إنجاز العمل	63
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون وحل المشكلات	63
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام بالعمل	64
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير الأداء	65
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحقيق أهداف الشركة	66
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	66

25	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	67
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	68
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	69

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات في بيئة العمل والتقدم التكنولوجي، مما يدفعها إلى تبني أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، حيث يسهم بشكل أساسي في تحقيق النجاح والتطور، لذلك أصبح الاهتمام بتطوير أداء الموظفين من أهم أولويات الإدارة الحديثة (Robbins & Judge, 2017).

ويعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح الموظفين الصلاحيات اللازمة، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم المهنية. ويسهم التمكين الإداري في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم داخل المنظمة (Spreitzer, 1995).

ويمثل الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم كفاءة موظفيها، حيث يعكس قدرة الموظف على أداء مهامه بفعالية وكفاءة. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية، من أهمها التمكين الإداري، الذي يسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز قدرتهم على أداء العمل بشكل أفضل (Dessler, 2020).

وتسعى المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها من خلال تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، وتعد شركة المياه الوطنية بمدينة جدة من المؤسسات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة (العميان، 2018).

وانطلاقاً من أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، وذلك للمساهمة في تقديم نتائج وتوصيات تساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمل (Daft, 2018).

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفيها باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح الموظفين الصلاحيات وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يسهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم (Judge & Robbins, 2017). ومع ذلك، لا تزال بعض المؤسسات تواجه

تحديات في تطبيق التمكين الإداري بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي وعدم تحقيق الأهداف المنشودة (Dessler, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، خاصة في بيئة المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات ركزت على بيئات صناعية أو تعليمية، مما يخلق حاجة لدراسة تطبيقية في المؤسسات الخدمية مثل شركة المياه الوطنية (Daft, 2018).

الفجوة الثانية تكمن في أن بعض الدراسات ركزت على التمكين الإداري كمفهوم عام، دون تفصيل كيفية تأثير كل عنصر من عناصره (مثل منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقة بالموظفين) على الأداء الوظيفي، مما يجعل النتائج أقل وضوحاً لتطبيقها على بيئة العمل الفعلية (Spreitzer, 1995).

الفجوة الثالثة تتعلق بالبيئة التنظيمية في المؤسسات السعودية، حيث يمكن أن تختلف خصائص الثقافة التنظيمية وطرق تطبيق التمكين الإداري، ما قد يؤدي إلى اختلاف تأثيره على الأداء الوظيفي مقارنة بالبيئات الأجنبية أو السابقة الدراسة (العميان، 2018).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في عدم وجود دراسة حديثة توضح واقع التمكين الإداري في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، مما يجعل الحاجة ملحة لدراسة أثره على الأداء الوظيفي للموظفين في هذه المؤسسة بشكل مباشر (Dessler, 2020).

الفجوة الثانية ترتبط بكيفية تطبيق التمكين الإداري عملياً، حيث أن بعض الإدارات قد تمنح الصلاحيات جزئياً أو تفرض القيود البيروقراطية، مما يقلل من فعالية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي. لذلك من المهم دراسة هذه العوامل الميدانية وتأثيرها على أداء الموظفين (Robbins & Judge, 2017).

الفجوة الثالثة تتعلق بتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، حيث أن غياب الدراسات التطبيقية على المؤسسات الخدمية في السعودية يقلل من قدرة صناع القرار على تحسين السياسات الإدارية بشكل علمي ومبني على نتائج دقيقة (Daft, 2018؛ العميان، 2018).

السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تعد دراسة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي مهمة لأنها تساعد على فهم كيفية تحسين مستوى عمل الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار. كما تساعد الدراسة شركة المياه الوطنية بمدينة جدة على معرفة تأثير التمكين الإداري على أداء موظفيها وتقديم توصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءتهم (Robbins & Judge, 2017؛ Dessler, 2020).

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة، من خلال تقديم فهم واضح لدور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وهو موضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسات، خاصة في المؤسسات الخدمية في السعودية (Daft, 2018).

تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين عناصر التمكين الإداري (مثل منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تعزيز الثقة) ومستوى الأداء الوظيفي، مما يوفر إطاراً نظرياً مفصلاً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية (Spreitzer, 1995).

تقدم الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في تطوير نظريات الإدارة الحديثة المتعلقة بالتمكين الإداري، بما يساهم في فهم أفضل لكيفية تعزيز الأداء الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة (Robbins & Judge, 2017).

تمثل الدراسة إضافة علمية للباحثين والطلاب في مجال الإدارة العامة، حيث توفر دراسة تطبيقية على مؤسسة حقيقية (شركة المياه الوطنية)، وتتيح مقارنة نتائجها بالدراسات السابقة في بيئات مختلفة (العميان، 2018).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة على تحسين سياسات وإجراءات التمكين الإداري بما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات (Dessler, 2020).

توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق على بيئة العمل الفعلية، مما يساهم في تعزيز مشاركة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي (Daft, 2018).

تساعد الدراسة على تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة، بما يمكن الإدارة من تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية (Judge, 2017). & Robbins

تمثل الدراسة مرجعاً عملياً للمؤسسات الخدمية الأخرى في المملكة العربية السعودية الراغبة في تطبيق التمكين الإداري لتحسين أداء موظفيها ورفع مستوى الأداء المؤسسي (العميان، 2018).

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة البحث الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، حيث تُحدد الاتجاه العام للتحليل وتساعد في تحقيق أهداف البحث بصورة منظمة.

السؤال الرئيس :

ما أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية :

1. ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركة المياه الوطنية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
5. ما أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي؟

Spreitzer, 1995) ;Judge, 2017 & (Robbins

1.5. أهداف الدراسة

تُعبّر أهداف البحث عن النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، كما تُسهم في توجيه مسار البحث وربط عناصره المختلفة بما يخدم المشكلة البحثية.

الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركة المياه الوطنية.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
3. تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
4. تحديد أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقة التنظيمية) على الأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

(Daft, 2018); (Dessler, 2020)

1.6. فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات توقعات علمية مبنية على الأدبيات السابقة، ويتم اختبارها للتحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

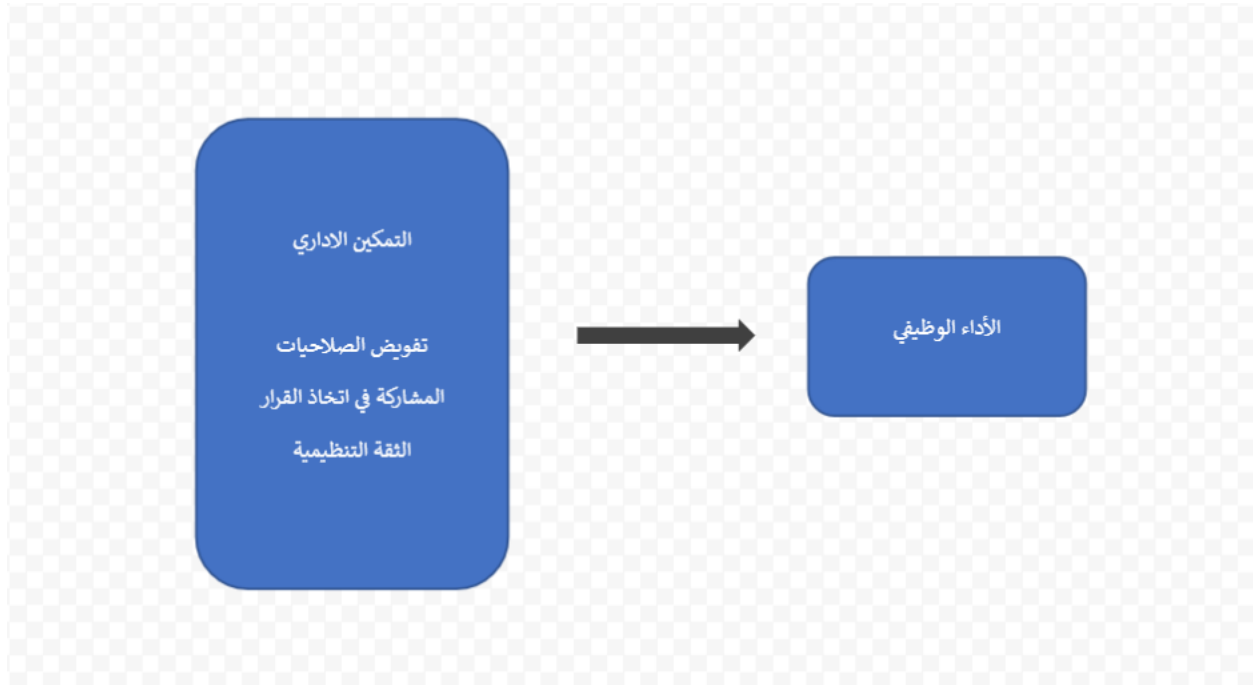
الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
4. يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الأداء الوظيفي.

(Spreitzer, 1995); (Dessler, 2020)

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات النموذج المقترح، حيث تم تحديد التمكين الإداري بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ويعكس النموذج تصوراً نظرياً للعلاقات المتوقعة بين هذه المتغيرات، مما يساعد في توجيه تصميم أداة الدراسة واختيار التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث في بيئة شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.



نموذج البحث من اعداد الباحثه روان

الشكل (1)

1.8. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث التطبيقي، حيث يتم من خلالها جمع بيانات فعلية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلته، وفي هذا البحث تم تنفيذ الدراسة الميدانية داخل شركة المياه الوطنية بمدينة جدة باعتبارها البيئة المستهدفة للتحقق من العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وقد اعتمد البحث على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس أبعاد التمكين الإداري المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وتم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من الموظفين بمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بهدف الحصول على آراء متنوعة وشاملة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة النموذج المفترض في ضوء الواقع العملي داخل الشركة، وقد ساهمت الدراسة الميدانية في توفير بيانات موثوقة دعمت النتائج والتوصيات النهائية للبحث.

1.9. مخطط المشروع

يتضمن هذا المشروع خمسة فصول رئيسية تم تنظيمها بشكل متسلسل ومنهجي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. يبدأ المشروع بعرض الإطار العام للدراسة، يليه الإطار النظري الذي يوضح مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي وأبعادها الأساسية، ثم منهجية البحث المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، يليها الفصل الخاص بالتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وأخيراً مناقشة النتائج والخروج بالاستنتاجات والتوصيات العملية، مما يساعد في تقديم رؤية واضحة حول أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ويحدد الخطوات المستقبلية لتطبيق النتائج داخل بيئة شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.



الشكل (2) المخطط المقترح للمشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، حيث تسهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، واستعراض أبرز ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج، بما يساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وقد حظي موضوع التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي باهتمام واسع في الدراسات العربية والأجنبية، نظرًا لدوره في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي .

وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات الحديثة تسعى إلى تبني ممارسات إدارية قائمة على تمكين العاملين، لما لذلك من أثر إيجابي على أدائهم ورضاهم الوظيفي (تلخوخ، 2014؛ Marghany, 2015).

2.2. التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في ظل التحولات المعاصرة في بيئات العمل، حيث اتجهت المنظمات إلى تبني أساليب إدارية مرنة تقوم على منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والثقة، وتعزيز دورهم في اتخاذ القرار. ويعكس هذا التوجه إدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري باعتباره محور النجاح التنظيمي، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (Al-bdareen, 2020)؛ تلخوخ، 2014).

أسباب الاهتمام بالتمكين الإداري :

يرجع الاهتمام المتزايد بالتمكين الإداري إلى عدة أسباب، من أبرزها :

- * التغيرات السريعة في بيئة العمل
- * الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء
- * زيادة المنافسة بين المنظمات
- * أهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي

وقد أكدت الدراسات أن التمكين يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية (Asante, 2025). & Duffour)

أهمية التمكين الإداري

تتجلى أهمية التمكين الإداري في :

* رفع مستوى الرضا الوظيفي

* تعزيز الانتماء التنظيمي

* تحسين جودة الأداء

* زيادة الإبداع والابتكار

وأشارت دراسة (بن سهيل، 2020) إلى أن التمكين الإداري يسهم في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتميز.

خصائص التمكين الإداري

يتميز التمكين الإداري بعدة خصائص، منها:

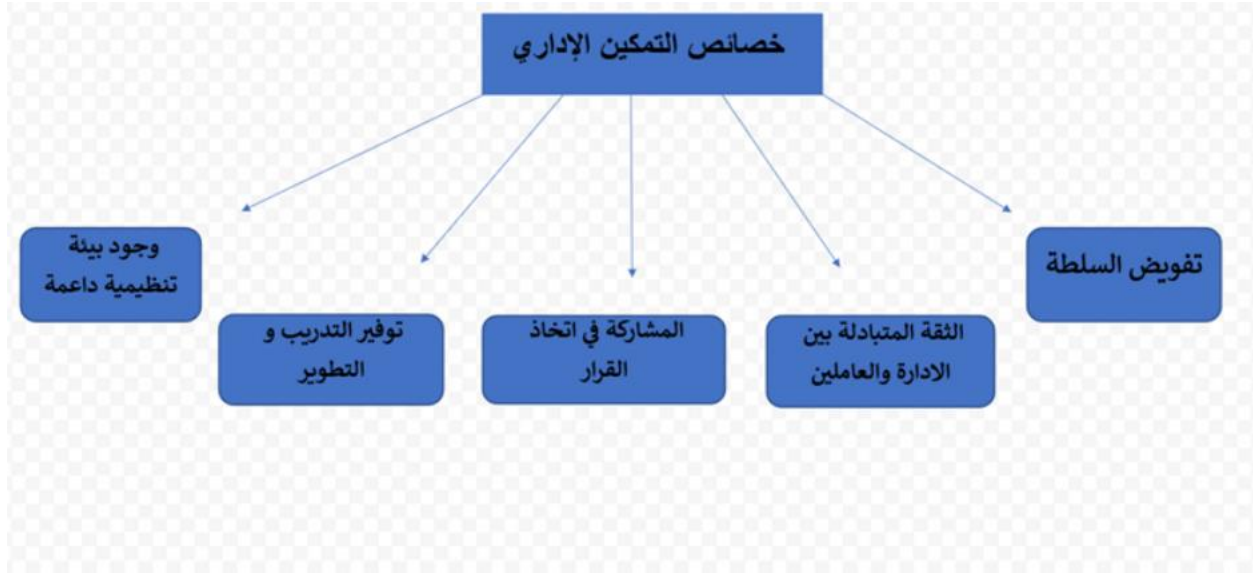
* تفويض السلطة

* الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

* المشاركة في اتخاذ القرار

* توفير التدريب والتطوير

* وجود بيئة تنظيمية داعمة



الشكل (3) مخطط خصائص التمكين الإداري

وتؤكد هذه الخصائص على أن التمكين ليس مجرد تفويض، بل ثقافة تنظيمية متكاملة (Marghany, 2015).

2.3. الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة، حيث يمثل المؤشر الذي يمكن من خلاله قياس مدى كفاءة وفعالية العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ويعكس الأداء الوظيفي مستوى الجهد المبذول من قبل

الموظف، ومدى قدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة، كما يتأثر بعوامل متعددة تشمل بيئة العمل، والتحفيز، وأساليب القيادة (سالم، 2019؛ Choi et al., 2016).

عوامل الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، من أهمها:

* المهارات والخبرات

* الدافعية والتحفيز

* بيئة العمل

* القيادة الإدارية

* نظم الحوافز

وقد أكدت الدراسات أن هذه العوامل تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى الأداء (Al-bdareen, 2020).

مراحل تطوير الأداء الوظيفي

يمر الأداء الوظيفي بعدة مراحل، تشمل:

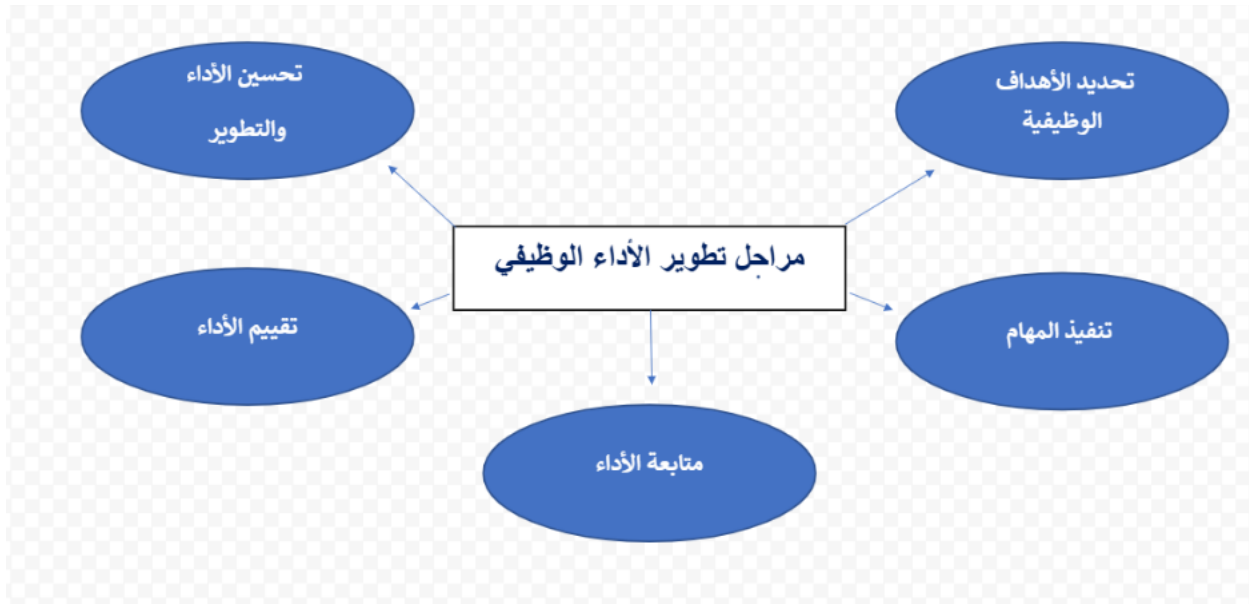
1. تحديد الأهداف الوظيفية

2. تنفيذ المهام

3. متابعة الأداء

4. تقييم الأداء

5. تحسين الأداء والتطوير



الشكل (4) مخطط مراحل تطوير الأداء الوظيفي

وتساعد هذه المراحل في تحقيق التحسين المستمر داخل المنظمة .

2.4. العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية، سواء العربية أو الأجنبية، إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، حيث يُعد التمكين الإداري من أبرز المداخل الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ويظهر هذا التأثير من خلال ما يوفره التمكين من بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة، وتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم. فكلما زادت درجة تمكين الموظفين، زادت قدرتهم على الابتكار واتخاذ المبادرات، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية (العسيري وحسنين، 2019).

كما أن التمكين الإداري يسهم في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين، حيث يشعر الفرد بقيمته داخل المنظمة وبأهمية دوره في تحقيق أهدافها، مما يزيد من التزامه التنظيمي وحرصه على أداء مهامه بكفاءة

عالية. وقد أكدت دراسة (Al-bdareen, 2020) أن منح الصلاحيات والثقة للعاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم من خلال زيادة مشاركتهم الفعالة في بيئة العمل.

ومن جانب آخر، تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي قد لا تكون مباشرة فقط، بل تتأثر بمتغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والثقافة التنظيمية. حيث أوضحت دراسة (Asante, 2025 & Duffour) أن التمكين النفسي يعزز من اندماج الموظفين، والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

كما توصلت دراسة (Amran et al., 2025) إلى وجود تأثير قوي ومباشر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن التمكين يعد عنصرًا حاسمًا في رفع كفاءة الأداء داخل المنظمات الحديثة.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي هي علاقة تكاملية، حيث يسهم التمكين في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والمبادرة، وتساعد العاملين على استثمار قدراتهم بشكل أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي .

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن التمكين الإداري يمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه بيئات العمل المعاصرة. حيث يركز هذا المفهوم على تعزيز دور العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة، بما يسهم في تحسين مستوى أدائهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

كما أظهرت الدراسات أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على قدرات الفرد ومهاراته، بل يتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، وبمدى الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير فرص التدريب والتطوير.

وقد أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، حيث يسهم التمكين في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وزيادة دافعية العاملين نحو تحقيق الأهداف، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء ومستوى الإنتاجية.

كما بينت الأدبيات أن التمكين الإداري لا يقتصر على كونه أسلوبًا إداريًا، بل يمثل ثقافة تنظيمية متكاملة تتطلب توافر بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، ووجود قيادة داعمة تؤمن بأهمية العنصر البشري كعامل أساسي في نجاح المنظمة.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية تطبيق ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية، ومنها شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، لما لذلك من دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة، بما يتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي ورؤية المملكة نحو تحسين جودة الخدمات.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في بحث أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. ويستعرض الفصل الأسس المنهجية التي استند إليها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، ابتداءً من تحديد فلسفة البحث والمنهج المناسب، مروراً بتصميم الدراسة، وتحديد مجتمع البحث والعينة، وانتهاءً بأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها إحصائياً.

كما يوضح هذا الفصل الإجراءات العلمية التي تم اتباعها لضمان دقة البيانات وموضوعية النتائج، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تمهيداً لعرض النتائج وتحليلها في الفصل التالي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

توضح هذه الفقرة المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة، وذلك بما يتوافق مع طبيعة البحث وأهدافه، على النحو الآتي:

3.2.1 التمكين الإداري (المتغير المستقل)

يقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة مستوى الصلاحيات والاستقلالية والدعم الذي تمنحه شركة المياه الوطنية لموظفيها، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في تطوير بيئة العمل.

ويتم قياس التمكين الإداري من خلال الأبعاد الآتية:

1. تفويض الصلاحيات: منح الموظفين السلطة المناسبة لإنجاز أعمالهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات: إشراك الموظفين في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وإبداء آرائهم فيها.
3. التدريب وتنمية القدرات: توفير البرامج والفرص التي تسهم في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم.
4. الدعم والتحفيز: توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية.

3.2.2 الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

يُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ مسؤولياته الوظيفية وفق المعايير المعتمدة داخل شركة المياه الوطنية، ومدى كفاءته في تحقيق أهداف العمل والمحافظة على جودة الأداء.

ويُقاس الأداء الوظيفي من خلال المؤشرات الآتية:

1. جودة تنفيذ المهام الوظيفية.
2. الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات.
3. سرعة إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة.
4. التعاون مع الزملاء والقدرة على تحمل المسؤولية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة التصميم البحثي الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهدافها، ويتمثل فيما يأتي:

1. فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivism)، لكونها تعتمد على دراسة الظواهر بصورة موضوعية وتحليل البيانات بأساليب علمية.
2. المنهج المستخدم: المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث انطلقت الدراسة من الأدبيات والنظريات السابقة لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
3. استراتيجية البحث: دراسة حالة (Case Study)، من خلال التطبيق على شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.
4. مدخل البحث: المدخل الكمي (Quantitative Research)، بالاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات (Mono Method)، وهي الاستبانة.
5. الإطار الزمني للدراسة: دراسة مقطعية (Cross-Sectional)، إذ جُمعت البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة.
6. أداة الدراسة وتقنيات التحليل: تم استخدام استبانة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج الإحصاءات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.



الشكل (5) منهجية البحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تستهدف هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، ولذلك تم تحديد مجتمع البحث واختيار المشاركين بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعتها، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي داخل الشركة.

3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، والبالغ عددهم (60) موظفًا وموظفة، والذين يمثلون الفئة المستهدفة للدراسة نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع البحث.

الشركة	القسم	عدد الموظفين
شركة المياه الوطنية – جدة	الإدارة العامة	10
شركة المياه الوطنية – جدة	إدارة الموارد البشرية	8
شركة المياه الوطنية – جدة	الإدارة المالية	8
شركة المياه الوطنية – جدة	إدارة التشغيل	14
شركة المياه الوطنية – جدة	خدمة العملاء	12
شركة المياه الوطنية – جدة	تقنية المعلومات	8

جدول (1-3) مجتمع البحث

3.4.2 عينة البحث

نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (60) موظفًا وموظفة، بهدف الحصول على بيانات أكثر دقة وشمولًا، وتقليل احتمالية التحيز في النتائج.

وتوزع أفراد الدراسة على النحو الآتي:

* 30 موظفًا.

* 30 موظفة.

الشركة المستهدفة	العدد
شركة المياه الوطنية بمدينة جدة	60

جدول (2-3) عينة البحث

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل (Census Sampling)، حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة دون استثناء، وذلك بسبب محدودية عدد الموظفين المشمولين بالدراسة، مما أتاح الفرصة للحصول على بيانات تمثل المجتمع بالكامل.

ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسات التي يكون فيها حجم المجتمع محدودًا، إذ يساهم في رفع مستوى دقة النتائج ويحد من أخطاء المعاينة، كما يساعد في تقديم صورة واقعية عن أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، فضلاً عن قدرتها على جمع البيانات في وقت مناسب مع المحافظة على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين.

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وتشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: محاور الدراسة، والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل: التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، التحفيز والدعم الإداري
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	جودة الأداء، سرعة إنجاز العمل، الالتزام الوظيفي، التعاون وتحمل المسؤولية

جدول (3-3) مجالات الدراسة

وتهدف الاستبانة إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين، والكشف عن مدى انعكاسه على مستوى أدائهم الوظيفي داخل شركة المياه الوطنية.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة عن طريق الاستبانة الإلكترونية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي داخل شركة المياه الوطنية.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من الكتب العلمية، والرسائل الجامعية، والدوريات المحكمة، والأبحاث السابقة، بالإضافة إلى التقارير والمراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وتدعيم الجانب العلمي للدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها، تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لقياس مستوى استجابات أفراد الدراسة تجاه محاور الاستبانة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لقياس قوة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لقياس أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.
6. اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحقق من معنوية النتائج.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع البحث وطريقة اختيار المشاركين، وبيان أداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها في تحليل البيانات.

كما أوضح الفصل أن الدراسة اعتمدت أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (60) موظفًا وموظفة في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، بواقع 30 موظفًا و30 موظفة، وذلك بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

ويمثل هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة، بينما يتناول الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

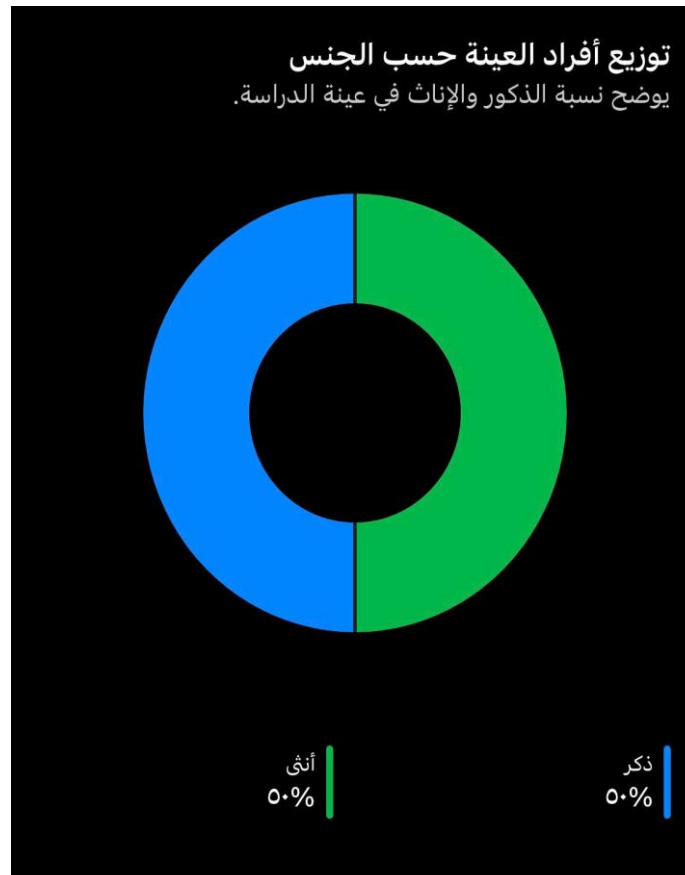
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

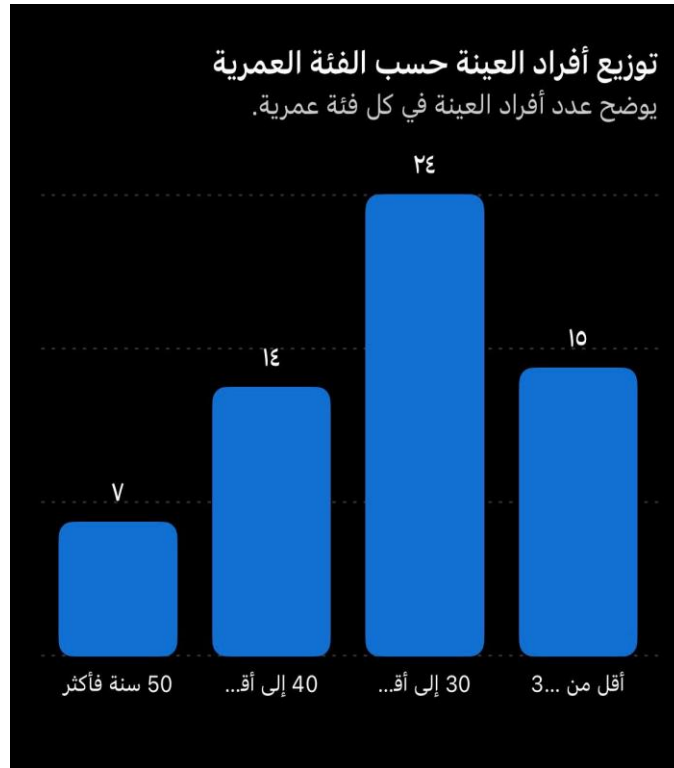
يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخراج النتائج، حيث يبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لعينة البحث، يلي ذلك تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وأخيرًا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة .

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (60) موظفًا وموظفة من العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، وتم توصيف أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية التي شملت: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة .



شكل رقم 6



شكل رقم 7



شكل رقم 8

1- الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكر	30	50%
أنثى	30	50%
الاجمالي	60	100%

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول أن أفراد العينة توزعوا بالتساوي بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة كل فئة (50%) من إجمالي أفراد العينة .

2- العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	25%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	40%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	23.3%
50 سنة فأكثر	7	11.7%
الإجمالي	60	100%

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين في مرحلة عمرية تتميز بالخبرة والاستقرار الوظيفي.

3- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم	8	13.3%
بكالوريوس	39	65%
ماجستير	10	16.7%
دكتوراه	3	5%
الإجمالي	60	100%

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظائف الإدارية في شركة المياه الوطنية.

4- الخبرة الوظيفية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	30%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	26.7%
15 سنة فأكثر	14	23.3%
الاجمالي	60	100%

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (5 وأقل من 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى، مما يعكس وجود موظفين يتمتعون بخبرة عملية جيدة داخل الشركة.

5- المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
موظف إداري	24	40%
مشرف	14	23.3%
رئيس قسم	12	20%
مدير	10	16.7%

الاجمالي	60	100%
----------	----	------

جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين الجدول أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، يليهم المشرفون، ثم رؤساء الأقسام، وأخيرًا المديرون.

6- القسم الذي يعمل فيه المشاركون

القسم	العدد	النسبة %
الموارد البشرية	12	20%
التشغيل	17	28.3%
الخدمات الإدارية	11	18.3%
المالية	10	16.7%
خدمة العملاء	10	16.7%
الاجمالي	60	100%

جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم

يوضح الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من إدارة التشغيل، تليها إدارة الموارد البشرية، ثم الخدمات الإدارية، في حين توزعت بقية العينة بين الإدارة المالية وخدمة العملاء، بما يعكس تنوع المشاركين في الدراسة .

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

حرص الباحث على التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد تم التحقق من صدق وثبات

الاستبانة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات التي أُعدت لقياسها، ومدى ملائمة فقراتها لأهداف الدراسة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الأساليب الآتية :

1- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة العامة والإدارة والبحث العلمي؛ وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة، وشمولها لجميع متغيرات الدراسة. وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات والاقتراحات التي تم الأخذ بها، وإجراء التعديلات المناسبة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

2- صدق الاتساق الداخلي

أ- صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح في الجدول

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
منح الصلاحيات		المشاركة في اتخاذ القرار	
1	0.782**	5	0.791**
2	0.801**	6	0.847**
الاستقلالية في العمل		التدريب والتطوير	
3	0.756**	7	0.773**
4	0.834**	8	0.819**
الدعم والتحفيز			
رقم العبارة		معامل الارتباط	
9		0.798**	
10		0.826**	

جدول (10) درجة ارتباط كل عبارة بمحور التمكين الإداري.

(*) دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). (**) دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01).

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.756) و(0.847)، مما يدل على قوة ارتباط جميع فقرات المحور بالدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري، ويؤكد ارتفاع مستوى صدق الاتساق الداخلي للمحور.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول .

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
إنجاز العمل		الالتزام بالعمل	
11	0.788**	15	0.804**
12	0.816**	16	0.857**
التعاون وحل المشكلات		تطوير الأداء	
13	0.771**	17	0.780**
14	0.842**	18	0.825**
تحقيق أهداف الشركة			
رقم العبارة		معامل الارتباط	

0.796**	19
0.838**	20

جدول (11): درجة ارتباط كل عبارة بمحور الأداء الوظيفي.

(*) دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). (**) دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01).

يتضح من الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.771) و(0.857)، مما يدل على قوة ارتباط جميع فقرات المحور بالدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي، ويؤكد ارتفاع مستوى صدق الاتساق الداخلي للمحور.

ثانياً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند إعادة تطبيقها في الظروف نفسها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى الاستبانة ككل .

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	10	0.912
الأداء الوظيفي	10	0.925
الاستبانة ككل	20	0.941

جدول (12): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

يتضح من نتائج الجدول (12) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لمحور التمكين الإداري (0.912)، ولمحور الأداء الوظيفي (0.925)، بينما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.941)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، وصلاحياتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة .

4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: تحليل المحور الأول (التمكين الإداري)

يتناول هذا المحور قياس مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسة هي: منح الصلاحيات، الاستقلالية في العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، والدعم والتحفيز. وللإجابة عن هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقراته، بهدف التعرف إلى مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما توضح ذلك الجداول الآتية.

أولاً: بعد منح الصلاحيات

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.68	4.35	تمنحني الإدارة الصلاحيات اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة.
مرتفعة	2	0.72	4.27	يتم منح الموظفين صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية.
مرتفعة	—	0.70	4.31	المتوسط الكلي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد منح الصلاحيات

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد منح الصلاحيات بلغ (4.31) بانحراف معياري (0.70)، وهو ما يشير إلى أن مستوى منح الصلاحيات جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الإدارة بمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة التي تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة.

ثانيًا: بعد الاستقلالية في العمل

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.69	4.29	أشعر بالاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليّ.
مرتفعة	1	0.65	4.34	أتمتع بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
مرتفعة	—	0.67	4.32	المتوسط الكلي

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقلالية في العمل

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستقلالية في العمل بلغ (4.32)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بقدر مناسب من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية .

ثالثاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.71	4.26	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	1	0.66	4.33	تؤخذ آرائتي ومقترحاتي بعين

				الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
مرتفعة	—	0.69	4.30	المتوسط الكلي

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (4.30)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين .

رابعاً: بعد التدريب والتطوير

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.78	4.18	توفر الإدارة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين.
مرتفعة	1	0.74	4.24	تحرص الإدارة على تنمية قدرات الموظفين بشكل مستمر.
مرتفعة	—	0.76	4.21	المتوسط الكلي

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعـد التدريب والتطوير بلغ (4.21)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتوفير البرامج التدريبية وفرص التطوير المستمر للعاملين، بما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم الوظيفي .

خامساً: بعد الدعم والتحفيز

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
توفر الإدارة بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.	4.22	0.73	2	مرتفعة
تحفز الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة.	4.39	0.62	1	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.31	0.68	—	مرتفعة

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدعم والتحفيز

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعـد الدعم والتحفيز بلغ (4.31)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة توفر بيئة عمل داعمة ومحفزة، وتشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة، مما يسهم في تعزيز مستوى التمكين الإداري.

المتوسط الكلي للمحور الأول (التمكين الإداري)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التمكين الإداري	4.29	0.70	مرتفعة

جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي العام لمحور التمكين الإداري بلغ (4.29) بانحراف معياري (0.70)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التمكين الإداري في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعكس ذلك اهتمام الإدارة بمنح الموظفين الصلاحيات المناسبة، وتعزيز استقلاليتهم في أداء العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم، إضافة إلى توفير بيئة عمل قائمة على الدعم والتحفيز، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة .

تحليل المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: إنجاز العمل، التعاون وحل المشكلات، الالتزام بالعمل، تطوير الأداء، وتحقيق أهداف الشركة. وفيما يلي عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لكل بعد على حدة، ثم المتوسط العام للمحور.

أولاً: بعد إنجاز العمل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة عالية.	4.37	0.69	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.74	4.29	الترزم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.
مرتفعة	—	0.72	4.33	المتوسط الكلي

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إنجاز العمل .

يتضح من نتائج الجدول (19) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد إنجاز العمل بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.72)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على حرص الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة والالتزام بالمواعيد المحددة .

ثانيًا: بعد التعاون وحل المشكلات

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.65	4.41	أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف العمل.
مرتفعة	2	0.71	4.25	أبادر إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل.
مرتفعة	—	0.68	4.33	المتوسط الكلي

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون وحل المشكلات

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء التعاون وحل المشكلات بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.68)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من التعاون بين الموظفين وقدرتهم على معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

ثالثاً: بعد الالتزام بالعمل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
أتحمل مسؤولية نتائج عملي.	4.35	0.66	2	مرتفعة
ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الشركة .	4.47	0.59	1	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.41	0.63	—	مرتفعة

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام بالعمل

يتضح من نتائج الجدول (21) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء الالتزام بالعمل بلغ (4.41) بانحراف معياري (0.63)، مما يدل على التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات وتحملهم مسؤولية أعمالهم، وهو ما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

رابعاً: بعد تطوير الأداء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
أستثمر وقت العمل بصورة فعالة.	4.18	0.77	2	مرتفعة
أسعى باستمرار إلى تطوير مستوى أدائي الوظيفي.	4.26	0.72	1	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.22	0.75	—	مرتفعة

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير الأداء

يبين الجدول (22) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعث تطوير الأداء بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى اهتمام الموظفين بتطوير أدائهم والاستفادة من وقت العمل بصورة فعالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

خامساً: بعد تحقيق أهداف الشركة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
أساهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال أدائي الوظيفي.	4.39	0.63	1	مرتفعة
أحرص على تحقيق أهداف	4.27	0.69	2	مرتفعة

				الإدارة التي أعمل بها.
مرتفعة	—	0.66	4.33	المتوسط الكلي

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحقيق أهداف الشركة

تشير نتائج الجدول (23) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعث تحقيق أهداف الشركة بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.66)، مما يعكس حرص الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة والإدارة التي يعملون بها .

المتوسط العام للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	0.69	4.32	الأداء الوظيفي

جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

يتضح من نتائج الجدول (24) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.32)، بانحراف معياري قدره (0.69)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. كما تشير النتائج إلى حرص الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والتعاون مع زملائهم، والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة، مما يعكس مستوى مرتفعاً للأداء الوظيفي .

4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين الإداري (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل .

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F
التمكين الإداري	0.803	0.042	0.845	19.124	0.000	0.845	0.714	365.482	0.000

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

* بلغ معامل الارتباط ($R = 0.845$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

* بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.714$)، مما يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 71.4% من التغير في الأداء الوظيفي.

* بلغت قيمة $F = 365.482$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

* كما بلغت قيمة $T = 19.124$ عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي .

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

H_{11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F
تفويض الصلاحيات	0.781	0.836	18.64	0.000	0.836	0.699	0.752	347.28	0.000

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من الجدول أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H01) وقبول الفرضية البديلة (H11)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على تحسين الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي.

H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F
المشاركة في اتخاذ القرار	0.764	0.821	17.91	0.000	0.821	0.674	0.733	320.85	0.000

جدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتضح من الجدول أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H02) وقبول الفرضية البديلة (H12)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي .

ملخص النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة.
2. بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس كفاءة العاملين والتزامهم بأداء مهامهم.
3. كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.845)$.
4. أوضحت النتائج أن معامل التحديد بلغ $(R^2 = 0.714)$ ، أي أن التمكين الإداري يفسر 71.4% من التغير في الأداء الوظيفي.
5. أظهرت نتائج اختبار F و T وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.
6. أسهمت أبعاد التمكين الإداري، والمتمثلة في تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والدعم والتحفيز، والاتصال الفعال، في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
7. تؤكد النتائج أهمية تطبيق ممارسات التمكين الإداري داخل شركة المياه الوطنية، لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف الشركة.

4.5. الخاتمة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة. كما أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، مما يؤكد أهمية التمكين الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة .

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

6-1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الفصل الرابع. كما يتناول الفصل أبرز المساهمات النظرية والعملية للدراسة، وحدودها التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات التمكين الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة. ويختتم الفصل بطرح مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة الحالية وتوسع نطاق البحث في هذا المجال.

6-2 استنتاجات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري يمكن أن يسهم في تحسين مستوى أداء الموظفين.
2. بينت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات التمكين الإداري يساعد الموظفين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية، ويمنحهم مساحة مناسبة للمشاركة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية.

3. تشير النتائج إلى أن توفير بيئة عمل تقوم على الثقة ومنح الصلاحيات للموظفين يمكن أن يسهم في رفع مستوى الشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.
4. أوضحت نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي أن مستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة يتأثر بدرجة ممارسة الإدارة لأساليب التمكين، حيث إن الموظف الذي يحصل على الدعم والصلاحيات والمشاركة المناسبة يكون أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة.
5. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مما يدعم أهمية تبني الإدارة لممارسات تمكّن الموظفين وتزيد من مشاركتهم في بيئة العمل.
6. تؤكد النتائج بصورة عامة أن التمكين الإداري لا يقتصر على تفويض الصلاحيات، وإنما يمثل توجهاً إدارياً متكاملًا يقوم على الثقة والمشاركة وتحمل المسؤولية وتوفير الظروف المناسبة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

3-6 المساهمة النظرية للدراسة

تتمثل المساهمة النظرية للدراسة في تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي، من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين في بيئة تنظيمية سعودية، وبشكل خاص في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة.

وتسهم الدراسة في دعم الأدبيات الإدارية التي تؤكد أهمية تمكين الموظفين في تحسين ممارسات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي. كما تقدم الدراسة إطاراً يمكن الاستفادة منه في فهم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري ومستوى أداء الموظفين، وتوضح أهمية انتقال الإدارة من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب أكثر اعتماداً على المشاركة والثقة ومنح الصلاحيات.

كما تمثل الدراسة إضافة إلى الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، ويمكن أن تشكل نتائجها أساساً لدراسات أخرى تتناول التمكين الإداري في قطاعات ومؤسسات مختلفة.

6-4 المساهمة العملية للدراسة

تتمثل المساهمة العملية للدراسة في تقديم مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن تستفيد منها إدارة شركة المياه الوطنية في تطوير ممارساتها الإدارية المتعلقة بالموظفين.

وتشير نتائج الدراسة إلى أهمية تعزيز بيئة العمل التي تمنح الموظفين قدراً مناسباً من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم، مع توفير الدعم والتوجيه اللازمين. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الإدارة في تطوير سياسات وبرامج تهدف إلى زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

ومن الناحية التطبيقية، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال التفويض والتمكين والمشاركة، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

6-5 حدود الدراسة

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن هناك مجموعة من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها، ومن أهمها:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث أثر التمكين الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً في الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، دون التوسع في دراسة المتغيرات التنظيمية أو الشخصية الأخرى التي قد يكون لها تأثير في الأداء الوظيفي.

ثانياً: الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن تعميم النتائج على فروع الشركة في مدن أخرى أو على مؤسسات وقطاعات مختلفة ينبغي أن يتم بحذر.

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي شركة المياه الوطنية، وبلغ حجم العينة 60 موظفاً وموظفة، بواقع 30 موظفاً و30 موظفة، مما يجعل النتائج مرتبطة بخصائص أفراد العينة محل الدراسة.

رابعاً: الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة وجمع البيانات خلال الفترة الزمنية المحددة لإجراء الدراسة، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي خلال فترة تطبيق الدراسة، وقد تتغير هذه النتائج مستقبلاً نتيجة التغيرات الإدارية والتنظيمية.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، ولذلك فإن النتائج تعكس استجابات أفراد العينة كما تم التعبير عنها من خلال أداة الدراسة .

6-6 الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر من الموظفين، بما يساعد على زيادة إمكانية تعميم النتائج.
2. تطبيق الدراسة نفسها على فروع شركة المياه الوطنية في مدن ومناطق مختلفة للمقارنة بين مستويات التمكين الإداري والأداء الوظيفي في البيئات التنظيمية المختلفة.
3. إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات التمكين الإداري وأثرها على الأداء الوظيفي.
4. دراسة أثر التمكين الإداري على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع الوظيفي، والولاء التنظيمي.
5. دراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، مثل القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والاتصال الإداري، والبيئة التنظيمية، في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
6. إجراء دراسات طولية تتناول التمكين الإداري والأداء الوظيفي خلال فترات زمنية مختلفة، بهدف التعرف على تطور العلاقة بين المتغيرين مع مرور الوقت.

7. استخدام أساليب بحثية متنوعة، مثل المقابلات الشخصية ودراسات الحالة والمناهج المختلطة، إلى جانب الاستبانة، للحصول على فهم أكثر عمقاً لتجارب الموظفين المتعلقة بالتمكين الإداري .

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل شركة المياه الوطنية، من خلال زيادة منح الموظفين الصلاحيات المناسبة التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة.
2. زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم وأعمالهم، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم عند تطوير إجراءات العمل.
3. تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال توفير بيئة عمل قائمة على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل والوضوح في المسؤوليات والصلاحيات.
4. تطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية بما يساعد المديرين والمشرفين على تطبيق أساليب التمكين والتفويض بصورة أكثر فاعلية.
5. ربط منح الصلاحيات بالمسؤولية والمساءلة، بحيث يحصل الموظف على الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامه مع وضوح مسؤولياته ومعايير تقييم أدائه.
6. تشجيع الموظفين على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية، وإنشاء قنوات واضحة لاستقبال هذه المقترحات ودراستها والاستفادة من المناسب منها.

7. توفير الدعم المستمر للموظفين من خلال التوجيه والإرشاد وتوفير الموارد والإمكانات التي يحتاجون إليها لإنجاز أعمالهم.
8. الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي بصورة دورية، واستخدام نتائج التقييم في تحديد جوانب القوة والضعف ووضع برامج مناسبة لتحسين الأداء.
9. تعزيز العدالة والشفافية في توزيع الصلاحيات والفرص بين الموظفين، بما يساعد على رفع مستوى الرضا والثقة ويشجع على تحمل المسؤولية.
10. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الإدارية والموارد البشرية بما يتوافق مع توجهات الشركة نحو رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية .

5.3. الخاتمة:

ختاماً، تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي شركة المياه الوطنية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري، وقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، أهمية التمكين الإداري في بيئة العمل، وأكدت أن منح الموظفين الصلاحيات المناسبة، وتشجيعهم على المشاركة، وتعزيز الثقة وتحمل المسؤولية، يمكن أن يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن توفير بيئة تنظيمية داعمة للموظفين يساعد على الاستفادة بصورة أفضل من قدراتهم ومهاراتهم، ويشجعهم على أداء مهامهم بمستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.

ومن هذا المنطلق، فإن التمكين الإداري لا ينبغي النظر إليه باعتباره مجرد تفويض للصلاحيات، وإنما باعتباره أسلوباً إدارياً متكاملًا يقوم على إشراك الموظفين، وتوفير الثقة والدعم لهم، ومنحهم الفرص المناسبة للمساهمة في تطوير العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم. كما أن نجاح هذا الأسلوب يتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على تطبيق التمكين بصورة صحيحة، مع تحقيق التوازن بين منح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات وآليات المتابعة والتقييم.

وتؤكد الدراسة كذلك أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب الاهتمام بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية التي تساعد الموظف على أداء عمله بكفاءة، ومن أهمها وضوح المهام والصلاحيات، والتواصل الفعال، والتدريب المستمر، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع المبادرات والأفكار التطويرية. ولذلك فإن الاستثمار في تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم يمكن أن ينعكس بصورة إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، فإن تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل شركة المياه الوطنية يمكن أن يمثل أحد المداخل المهمة لدعم تطوير الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل، بما يتوافق مع توجهات المؤسسات الحديثة نحو رفع الكفاءة والاستفادة من قدرات الموارد البشرية. كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل المسؤولين وصناع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بالموظفين، بما يحقق مستويات أفضل من الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي ضوء ذلك، تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وأن تكون نتائجها نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتناول التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات تنظيمية ووظيفية أخرى، وأن تساهم تلك الدراسات في تقديم رؤى أوسع تساعد المنظمات السعودية على تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية وتحقيق أداء أكثر فاعلية واستدامة.

قائمة المراجع

- 1- العسيري، حسن بن علي، وحسنين، محمد. (2019). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- 2- بن سهيل، مريم. (2020). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- 3- تلخوخ، سعيدة. (2014). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي.
- 4- عواد، سعيد عبد الحافظ، وآخرون. (2024). تطوير الأداء الإداري في ضوء التمكين الإداري.
- 5- سالم، زينب عمر. (2019). مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي.
- 6- شعراوي، حسام حسن، والسيد، أماني صالح. (2023). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.
- 7- العميان، محمود سلمان. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- 8- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2016). السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: المكتبة العصرية.
- 9- ماهر، أحمد. (2017). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المراجع الاجنبية :

- 1- Al-bdareen, R. (2020). The impact of administrative empowerment on employees' performance management process. International Journal of Asian Social Science.
- 2- Amran, N., et al. (2025). The impact of administrative empowerment on job performance. Archives of Business Research.
- 3- Armstrong, M. (2014). Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- 4- Choi, S. L., et al. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction. Human Resources for Health.
- 5- Daft, R. L. (2018). Management. Cengage Learning.
- 6- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson Education.
- 7- Duffour, K. A., & Asante, J. A. (2025). Structural and psychological empowerment on employee performance.
- 8- Marghany, M. N. (2015). Effects of empowerment on employee performance in the workplace.
- 9- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson Education.
- 10- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. Academy of Management Journal.

الملاحق

مقدمة الاستبان :

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الموظف / الأخت الموظفة المحترمة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية بمدينة جدة، وذلك في إطار استكمال متطلبات البحث العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، حيث تُستخدم إجاباتكم لأغراض علمية بحثية، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا في حدود هذا البحث.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم، لما لذلك من أهمية كبيرة في دعم نتائج الدراسة والوصول إلى توصيات تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم

سائلين المولى عز وجل أن يكتب لكم التوفيق والسداد.

البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

• ☐ (1) ذكر

• ☐ (2) أنثى

2. العمر:

• ☐ (1) أقل من 25 سنة

• ☐ (2) من 25 إلى أقل من 35 سنة

• ☐ (3) من 35 إلى أقل من 45 سنة

• ☐ (4) 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

• ☐ (1) ثانوي أو أقل

• ☐ (2) دبلوم

• ☐ (3) بكالوريوس

• ☐ (4) دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة العملية:

• ☐ (1) أقل من 5 سنوات

• ☐ (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

• ☐ (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة

• ☐ (4) 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

- ☐ (1) موظف
- ☐ (2) مشرف
- ☐ (3) رئيس قسم
- ☐ (4) مدير
- ☐ (5) أخرى: _____

6. القسم الذي تعمل فيه:

- ☐ (1) الموارد البشرية
- ☐ (2) الشؤون المالية
- ☐ (3) التشغيل والصيانة
- ☐ (4) خدمة العملاء
- ☐ (5) أخرى: _____

القسم الثاني : بيانات الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة.

المحور الأول: التمكين الإداري

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
---------	------------	-------	-------	------------	-------

					يتم منح الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهام عملي.
					تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع مسؤولياتي الوظيفية.
					أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الرجوع للإدارة في كل مرة.
					تشاركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					تؤخذ آرائتي ومقترحاتي بعين الاعتبار عند تطوير العمل.
					أشعر بأن الإدارة تثق بقدراتي المهنية.
					توفر الشركة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.
					أحصل على التدريب المناسب الذي يمكنني من أداء عملي بكفاءة.
					تشجعني الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل.
					أحصل على التقدير والحوافز المناسبة عند تميزي في العمل.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
---------	------------	-------	-------	------------	-------

					أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة عالية.
					ألتزم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.
					أحرص على تقديم عمل يتميز بالجودة والدقة.
					ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الشركة.
					أتحمل مسؤولية نتائج عملي.
					أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف العمل.
					أبادر إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل.
					أستثمر وقت العمل بصورة فعالة.
					أسعى باستمرار إلى تطوير مستوى أدائي الوظيفي.
					أساهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال أدائي الوظيفي.