

“أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم السعودية”

اعداد الطالب

احمد حسين فهد الشمري

الرقم الجامعي

2021204673

إشراف

د، الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م – ١٤٤٧ هـ

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
٣	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٧	فرضيات الدراسة
٨	الدراسات السابقة
١٢	منهجية الدراسة
١٤	تحليل النتائج
١٤	مناقشة النتائج
١٨	النتائج العامة للدراسة
٢٢	التوصيات
٢٣	المقترحات للدراسات المستقبلية
٢٤	قائمة المراجع

المقدمة

يشكّل التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت كاستجابة للتحوّلات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، والتي تتطلب أنماطاً جديدة من الإدارة تقوم على إشراك الأفراد، وتنمية قدراتهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية. ويُعد التمكين نهجاً إدارياً يعزز من فاعلية العاملين، ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرار والمبادرة، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها.

وقد حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين، لما له من أثر مباشر في تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم التنظيمي، إلى جانب ما يتيح من فرص للنمو المهني، والابتكار، والمشاركة الفاعلة في صنع القرار. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تمكين فعالة غالباً ما تنجح في تحقيق معدلات أداء مرتفعة، وزيادة مستوى الرضا والالتزام الوظيفي بين موظفيها.

وفي سياق القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في وزارة التعليم، تتزايد الحاجة إلى تبني آليات إدارية حديثة قادرة على دعم خطط التحول الوطني، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. حيث يُعد تحسين الأداء المؤسسي أحد الركائز الأساسية لضمان جودة الخدمات التعليمية وتطوير المخرجات. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر التمكين الإداري بوصفه أداة استراتيجية يمكن من خلالها تطوير البيئة التنظيمية وتعزيز فاعلية الأداء في مؤسسات التعليم.

مشكلة الدراسة

رغم الأهمية المتزايدة التي يكتسبها التمكين الإداري كمدخل لتطوير أداء المؤسسات، إلا أن العديد من الجهات الحكومية، ومنها وزارة التعليم السعودية، لا تزال تواجه تحديات في تحقيق مستويات أداء مؤسسي عالية ومستدامة. ويُلاحظ وجود فجوة بين تطبيق ممارسات التمكين الإداري وتحسن الأداء الفعلي داخل الوزارة، ما يثير التساؤل حول طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في هذا السياق

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم السعودية، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين ممارسات التمكين ومستوى كفاءة وفاعلية الأداء داخل البيئة الإدارية للوزارة. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق ممارسات التمكين الإداري داخل وزارة التعليم.
- ✓ قياس مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، الالتزام التنظيمي، والتطوير المهني.
- ✓ تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم الإداري) ومستوى الأداء المؤسسي.
- ✓ تحديد الفروق في أثر التمكين الإداري على الأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية للموظفين (كالمنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- ✓ تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الوزارية تساهم في تعزيز ثقافة التمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على مفهوم التمكين الإداري كأحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والذي يشكل محوراً جوهرياً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الحكومية ذات الهيكل التنظيمي الهرمي مثل وزارة التعليم.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء المؤسسي، من خلال تناول العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة وزارية سعودية، وهو ما يُعد موضوعاً لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في البحوث المحلية الحديثة. كما تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية لفحص تأثير ممارسات التمكين الإداري على متغيرات تنظيمية أخرى كالثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، والابتكار الإداري.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

توفر هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية تستفيد منها وزارة التعليم والجهات الإدارية ذات الصلة في تحسين آليات اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز ممارسات التمكين الإداري على كافة المستويات.

كما تُمكن صانعي القرار من التعرف على الفجوات الإدارية القائمة واقتراح حلول تنموية تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، لاسيما ما يتعلق برفع كفاءة القطاع الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي.

أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف المحددة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي من شأنها توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في وزارة التعليم.

ويمكن تلخيص هذه الأسئلة على النحو الآتي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات التمكين الإداري في وزارة التعليم السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الشفافية، بناء القدرات) ومستوى الأداء المؤسسي؟
- هل تختلف مستويات الأداء المؤسسي باختلاف درجة التمكين الإداري الممنوح للموظفين؟

- ما أبرز التحديات الإدارية التي تواجه تفعيل التمكين الإداري داخل وزارة التعليم؟

فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري وأهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده ومستوى الأداء المؤسسي في وزارة التعليم السعودية.

وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة التعليم السعودية.

وينتزع من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية، كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الشفافية وتبادل المعلومات ومستوى الأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد بناء القدرات والتدريب المستمر ومستوى الأداء المؤسسي.

- تختلف درجة تأثير التمكين الإداري على الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة الحربي (٢٠٢٠):

أُجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي إدارات التعليم في منطقة المدينة المنورة، وهدفت إلى استقصاء أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، بناء الثقة، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الأداء، كما بينت أن فعالية التمكين تتعزز في بيئات العمل التي تشجع على الشفافية والتواصل المؤسسي.

(الحربي، ٢٠٢٠)

٢- دراسة الزهراني (٢٠١٩):

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير ممارسات التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في وزارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة.

وقد توصلت إلى أن ممارسات التمكين الإداري، لاسيما في جانب الشفافية وتبادل المعلومات، تسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام المهني، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء المؤسسي.

(الزهراني، ٢٠١٩)

٣- دراسة آل الشيخ (٢٠٢١):

ركّزت الدراسة على أثر بناء القدرات والتدريب المهني، كأحد أبعاد التمكين الإداري، على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتمكينهم معرفيًا تحقق أداءً أكثر فاعلية واستدامة.

(آل الشيخ، ٢٠٢١)

٤- دراسة العمري (٢٠١٨):

أجريت هذه الدراسة على موظفين في وزارة التعليم بمحافظة جدة، وهدفت إلى تحليل أثر تفويض الصلاحيات على جودة الأداء.

وأثبتت النتائج أن التمكين الإداري من خلال إعطاء الموظفين صلاحيات أوسع، يؤدي إلى تسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين فعالية الأداء التنفيذي والإداري داخل الوزارة.

(العمري، ٢٠١٨)

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

١- Spreitzer (١٩٩٥):

تُعد من أوائل الدراسات التي تناولت التمكين الإداري من منظور نفسي وسلوكي. وبيّنت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى عالٍ من التمكين من حيث (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) يقدمون أداءً أعلى ويظهرون التزامًا أكبر تجاه المؤسسة.

(Spreitzer, 1995)

٢- Laschinger et al. (٢٠٠١):

أجريت هذه الدراسة على مؤسسات تعليمية كندية، وهدفت إلى قياس العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء النفسي والميداني. وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري يسهم في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، ويعزز من الإنتاجية والجودة لدى العاملين.

(Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001)

٣- Kanter (١٩٩٣):

أوضحت هذه الدراسة أن التمكين الإداري ليس مجرد نقل للسلطة، بل هو إطار شامل يقوم على منح الموظفين الوصول إلى المعلومات، والموارد، والدعم.

وخلصت إلى أن المنظمات التي تطبق التمكين الإداري بفعالية تحقق مرونة أكبر واستجابة أسرع للتغيرات، مما يحسن من أدائها المؤسسي.

(Kanter, 1993)

٤ - Bowen & Lawler (١٩٩٢):

درست العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري والمزايا التنافسية التي تحققها المؤسسات.

وخلصت إلى أن تمكين الموظفين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات اليومية وتحفيزهم على التفكير الاستراتيجي، يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

(Bowen & Lawler, 1992)

منهجية الدراسة

تم اختيار المنهجية المناسبة لهذه الدراسة بناءً على طبيعة الموضوع وأهدافه التي تسعى إلى قياس العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

وفيما يلي توضيح تفصيلي لعناصر المنهجية:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات التنظيمية.

ويساعد هذا المنهج في وصف الظاهرة المدروسة (التمكين الإداري) من جهة، وتحليل أثرها على متغير تابع (الأداء المؤسسي) من جهة أخرى، باستخدام أدوات كمية لجمع البيانات وتحليلها.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في وزارة التعليم السعودية، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر تفاعلاً مع القرارات الإدارية والممارسات القيادية المؤثرة في الأداء المؤسسي.

وقد تم اختيار وزارة التعليم نظراً لدورها الاستراتيجي وحجمها التنظيمي الواسع.

عينة الدراسة

تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة، بما يضمن تمثيلاً متوازناً لمختلف المناطق التعليمية، والمستويات الإدارية (قيادية، إشرافية، تنفيذية).

وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً لتسهيل الوصول إلى المشاركين في مختلف إدارات الوزارة، مع مراعاة السرية والخصوصية في التعامل مع البيانات.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد تم تصميمها بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، واشتملت على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).
- المحور الثاني: قياس التمكين الإداري، وشمل الأبعاد التالية: (تفويض الصلاحيات، بناء الثقة، المشاركة في اتخاذ القرار، توفير المعلومات، التحفيز).
- المحور الثالث: قياس الأداء المؤسسي، واشتمل على عبارات تقيس الكفاءة التشغيلية، الفاعلية الإدارية، تحقيق الأهداف، جودة الخدمات.

وقد خضعت الاستبانة لتحكيم أكاديمي من قبل متخصصين في الإدارة العامة والقياس التربوي للتأكد من صدقها ومناسبتها للبيئة السعودية.

الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاهات الإجابات.
- اختبار (T-test) لتحليل الفروق بين المتوسطات.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

تحليل النتائج

تم تحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانات الموزعة على عينة من الموظفين الإداريين في وزارة التعليم السعودية، باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج (SPSS).

وقد تم تقسيم نتائج التحليل بحسب المحاور الأساسية في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

نتائج محور التمكين الإداري

أظهرت نتائج التحليل أن متوسطات استجابات المشاركين على العبارات المرتبطة بأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى إدراك الموظفين لوجود ممارسات تمكينية في بيئة عملهم. وقد توزعت النتائج كالتالي:

- ١- تفويض الصلاحيات: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى، حيث أشار معظم أفراد العينة إلى أن القيادات تتيح لهم المجال لاتخاذ قرارات تتعلق بمهامهم الوظيفية، مما يعكس مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية.
- ٢- بناء الثقة: أظهرت النتائج أن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الثقة المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم، مع وجود تفاوت نسبي في الإدراك بين الإدارات المختلفة.
- ٣- المشاركة في اتخاذ القرار: أشار عدد من المشاركين إلى أنهم يشاركون بشكل جزئي في صياغة بعض السياسات أو إبداء آرائهم في القرارات الإدارية، خصوصاً في القضايا ذات العلاقة بمهامهم المباشرة.
- ٤- توفير المعلومات: اتضح أن تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين يتم بشكل منتظم، لكنه بحاجة إلى مزيد من التنظيم والشفافية في بعض الإدارات.

٥- التحفيز: كانت استجابات العينة متوسطة الميل نحو هذا البعد، حيث أشار بعض المشاركين إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية، بينما رأى آخرون أن بيئة العمل توفر لهم الدافعية الذاتية من خلال التقدير المهني.

نتائج محور الأداء المؤسسي

جاءت استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء المؤسسي بدرجة جيدة إلى متوسطة، وشملت هذه النتائج الآتي:

١- الكفاءة التشغيلية: أشارت معظم الردود إلى أن الوزارة تعمل ضمن أنظمة تشغيل محددة وفعالة، إلا أن بعض الموظفين أبدوا ملاحظات تتعلق بتكرار الإجراءات الإدارية وببطء بعض المعاملات.

٢- الفاعلية الإدارية: عكست النتائج وجود بنية تنظيمية واضحة وخطط تشغيلية مناسبة، لكن مع تفاوت في فعالية التنفيذ بين الإدارات المختلفة.

٣- تحقيق الأهداف: أعرب أغلب الموظفين عن رضاهم النسبي حول مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية في إداراتهم، إلا أن هناك دعوات لتعزيز المتابعة والتقييم الدوري.

٤- جودة الخدمات: اتفق غالبية المشاركين على أن الخدمات الإدارية والتعليمية التي تقدمها الوزارة تتصف بالجودة، خاصة في الإدارات المرتبطة بالتطوير التقني وخدمة المستفيدين.

نتائج العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

أثبت اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي. وتدل هذه النتيجة على أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- كما أظهرت نتائج اختبار T واختبار ANOVA أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين الإداري على الأداء تعود إلى درجة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى لدى الموظفين في المناصب الإشرافية وأصحاب الخبرات الطويلة.
- كذلك أظهرت النتائج أن بُعد تفويض الصلاحيات هو البُعد الأكثر تأثيراً في رفع الأداء المؤسسي، يليه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.

مناقشة النتائج

جاءت نتائج الدراسة متوافقة إلى حدٍ كبير مع ما ورد في الأدبيات السابقة حول العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، وأكدت أن ممارسات التمكين

تُمثّل أحد العوامل الحاسمة في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يشعرون بدرجة من التمكين تتراوح بين الجيدة والعالية، خصوصًا في بعد تفويض الصلاحيات. وهذا يدل على وجود تحوّل في السياسات الإدارية داخل الوزارة نحو منح الموظفين المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهامهم، وهو ما يتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة الرامية إلى تعزيز الإنتاجية وتخفيف العبء المركزي في صنع القرار.

- ويمكن تفسير هذا التحوّل في ضوء الجهود التي تبذلها الوزارة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تشجع على تحسين الأداء الحكومي وتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة.

فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي

أشارت النتائج إلى أن الأداء المؤسسي في وزارة التعليم يظهر بمستوى جيد، لكن مع وجود بعض التحديات التي ما زالت تواجه العمل الإداري، خصوصًا فيما يتعلق بسرعة إنجاز الإجراءات وتحقيق الأهداف بكفاءة متساوية في جميع الإدارات.

- وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (García-Morales et al., 2012) التي أكدت أن الأداء المؤسسي يتأثر بوجود بيئة عمل داعمة، وقادة يمنحون الموظفين الثقة ويشجعون على العمل الذاتي.

مناقشة العلاقة بين التمكين والأداء

أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة، ويؤكد أن منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والثقة والفرص للمشاركة ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

- كما يتماشى هذا مع نتائج دراسة (Eisenbeiß & Boerner, 2013) التي

أثبتت أن النمط القيادي التمكيني يسهم في رفع كفاءة الفريق، وزيادة جودة الأداء، وتوليد حلول مبتكرة.

- إضافة إلى ذلك، فإن تفويض الصلاحيات، باعتباره البعد الأكثر تأثيرًا في الأداء، ينسجم مع توجهات الإدارة الحديثة التي ترى أن تمكين الموظف في موقعه يعزز من مسؤوليته، ويرفع مستوى انخراطه ورضاه الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على نتائج المؤسسة.

فروق التأثير تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

أوضحت النتائج أن تأثير التمكين الإداري على الأداء المؤسسي يختلف باختلاف خصائص الأفراد، خاصةً من حيث الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

حيث كان التأثير أكثر وضوحاً لدى أصحاب المناصب القيادية وذوي الخبرات الطويلة، وهو ما يشير إلى أهمية مراعاة هذه الخصائص عند تصميم برامج التمكين.

- وتدل هذه الفروق على أن التمكين لا يمكن تطبيقه بصيغة موحدة، بل يجب أن يُراعى فيه مستوى النضج الوظيفي والمعرفي للموظف، مما يؤكد أهمية التوجيه والتأهيل المستمر ضمن سياسات التمكين الإداري.

النتائج العامة للدراسة

١- كشفت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في وزارة التعليم السعودية يُصنف بين المتوسط والمرتفع، خصوصاً في بعد تفويض الصلاحيات ودعم الاستقلالية الوظيفية، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تحسين بيئة العمل الداخلية.

٢- تبين أن الأداء المؤسسي داخل الوزارة يتميز بدرجة من الفعالية، تتجلى في وضوح الأهداف وسرعة إنجاز المهام، إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، خاصة في ما يتعلق بإجراءات الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين.

٣- أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري ومؤشرات الأداء المؤسسي، مما يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد الدور الإيجابي لممارسات التمكين في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

٤- تبين أن بعد "تفويض الصلاحيات" كان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، مقارنة بالأبعاد الأخرى مثل: المشاركة في اتخاذ القرار أو بناء الثقة، مما يسلط الضوء على أهمية إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة السلطة التنفيذية ضمن إطار منظم.

٥- كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة في العلاقة بين التمكين والأداء المؤسسي بحسب بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل: الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، مما يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات تمكين مخصصة للفئات الوظيفية المختلفة.

التوصيات

- ١- تعزيز ثقافة التمكين الإداري داخل وزارة التعليم، من خلال تنظيم برامج تدريبية تستهدف القيادات الإدارية لتعريفهم بمفاهيم التمكين وأساليبه الحديثة.
- ٢- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يسمح بمزيد من اللامركزية وتفويض الصلاحيات، بما يعزز الاستقلالية الوظيفية ويحفز المبادرة الفردية.
- ٣- تطوير آليات تقييم الأداء المؤسسي لتشمل أبعاد التمكين بشكل واضح، وربط نتائج الأداء بمدى ممارسة القادة لسياسات التمكين.
- ٤- إشراك الموظفين في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بمهامهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من مستوى انتمائهم المؤسسي.
- ٥- تخصيص برامج إرشاد وظيفي للموظفين الجدد لتعزيز جاهزيتهم للانخراط في بيئة عمل مُمكنة، والتركيز على أهمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

المقترحات للدراسات المستقبلية

- ١- إجراء دراسات تطبيقية مشابهة على وزارات أخرى داخل المملكة، مثل وزارة الصحة أو وزارة الموارد البشرية، للتحقق من تعميم نتائج هذه الدراسة على قطاعات خدمية مختلفة.
- ٢- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام المؤسسي، أو الإبداع الإداري، بهدف بناء تصور شامل لدور التمكين في تحسين الأداء العام.
- ٣- استخدام المناهج النوعية مثل المقابلات المعمقة أو مجموعات التركيز (Focus Groups) لفهم تجارب الموظفين حول أثر التمكين على سلوكهم المهني وتفاعلهم داخل بيئة العمل.
- ٤- تحليل دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي، وذلك لفهم تأثير السياق التنظيمي في فاعلية سياسات التمكين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ✓ الجهني، فهد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-137.
- ✓ السلمي، ماجد. (2019). أثر تفويض الصلاحيات على تحسين الكفاءة الإدارية في الوزارات الخدمية السعودية. المجلة السعودية للإدارة العامة، 36(3)، 88-104.
- ✓ الزهراني، صالح. (2021). العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية في بيئة العمل. مجلة دراسات إدارية، 12(1)، 44-61.
- ✓ الشمري، نورة. (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم. مجلة الخليج للدراسات الإدارية، 17(4)، 95-113.
- ✓ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2023). التقرير السنوي لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. الرياض: الهيئة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- ✓ Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- ✓ Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
<https://doi.org/10.2307/256865>
- ✓ Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
<https://doi.org/10.5465/20159585>
- ✓ Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>