

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
18	نموذج البحث (من اعداد الطالبة روان)	1
20	المخطط المقترح للمشروع	2
25	مخطط خصائص التمكين الاداري	3
27	مخطط مراحل تطوير الأداء الوظيفي	4

جدول الجداول

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 (Judge, 2017). & Robbins)

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 يساهم 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 وضوحًا 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 تُساهم 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 تساهم 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.

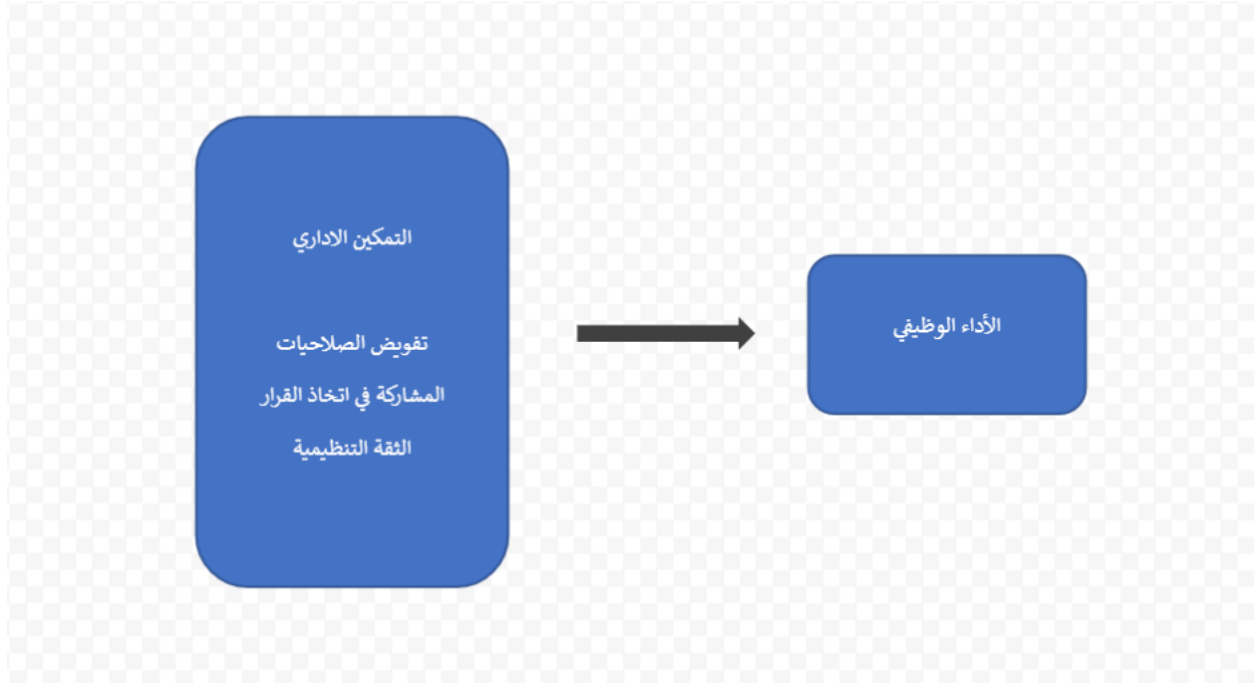
الفرضيات الفرعية:

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:

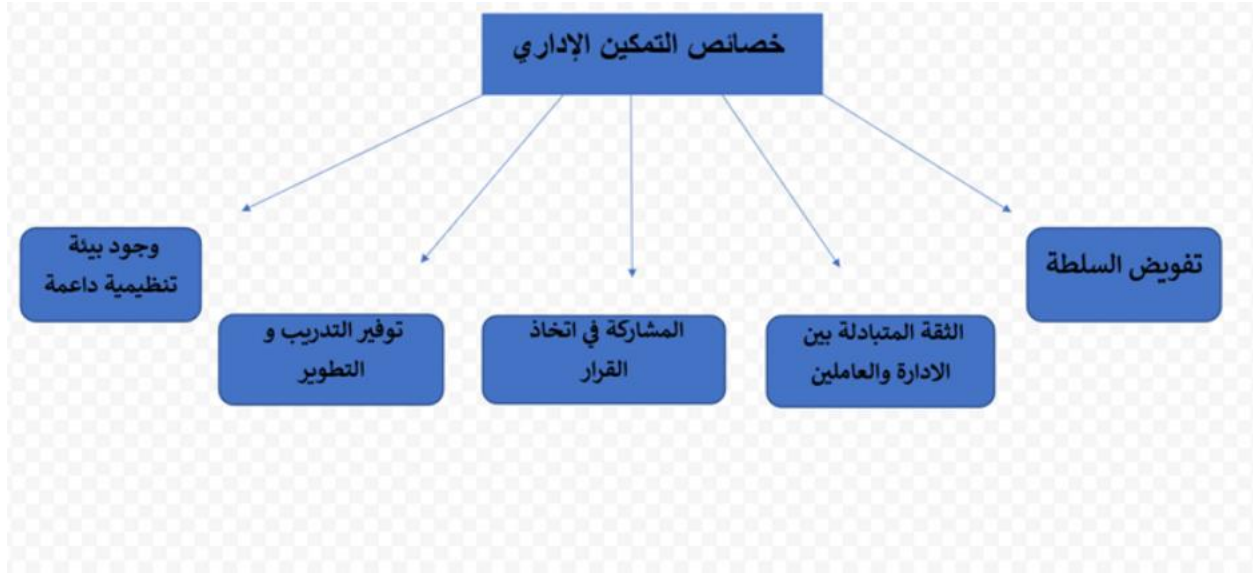
* تفويض السلطة

* الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

* المشاركة في اتخاذ القرار

* توفير التدريب والتطوير

* وجود بيئة تنظيمية داعمة



الشكل (3) مخطط خصائص التمكين الاداري

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:

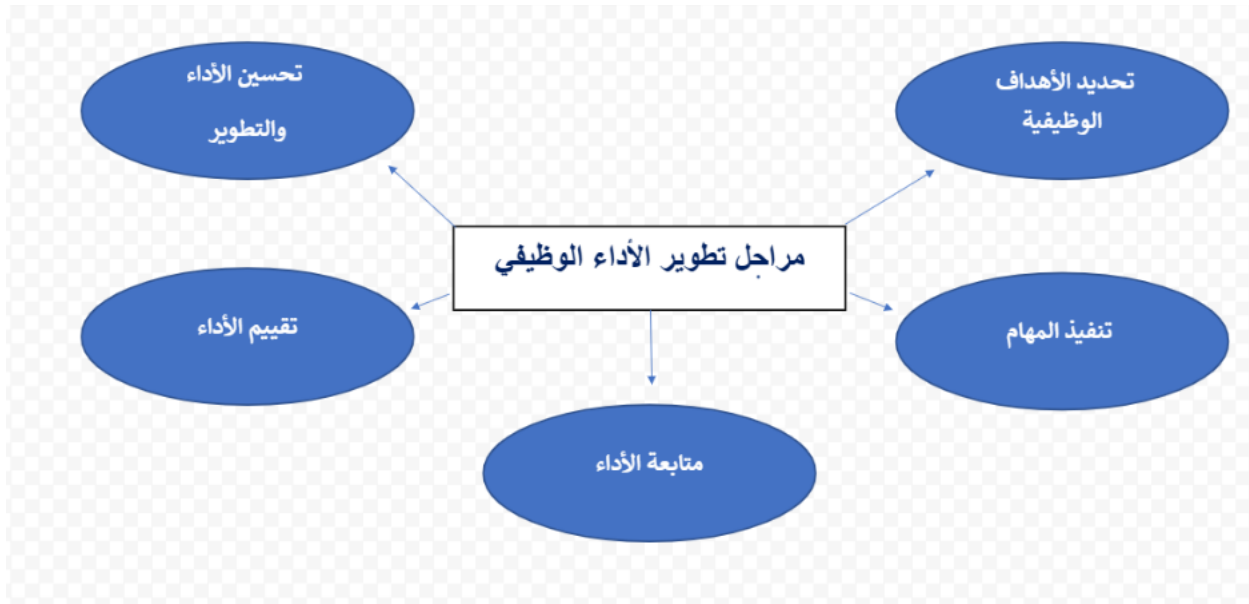
1. تحديد الأهداف الوظيفية

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 يساهم 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 يساهم 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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

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 بحتة، 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 تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

شاكرين ومقّرين 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.					
تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
تؤخذ آرائي 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 إليّ 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.