

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور التمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على

الهيئة الملكية للجبيل وينبع

إعداد الطالب/

يوسف لافي المطيري

٢٤٢٠٠٧٠٢

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في إنجازه،

إلى أستاذي المشرف الذي وجهني بكل حكمةٍ وصبر،

وإلى عائلتي التي كانت خير سندٍ ودعم،

وإلى أصدقائي الذين شجعوني في أصعب اللحظات.

فلكم مني كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث. ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، التحفيز) على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على 400 موظف داخل الهيئة، وتم تحليلها باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS 24.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي داخل الهيئة، حيث سجلت جميع الأبعاد مستويات مرتفعة من الموافقة، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية ممارسات التمكين في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني، توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، تطوير آليات فعالة لمشاركة المعلومات، وتحسين أنظمة التحفيز داخل الهيئة، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المؤسسية والاستدامة التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الأداء المؤسسي، الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	المقدمة
٢	١,١ مشكلة الدراسة:
٤	٢,١ أهمية الدراسة:
٤	الأهمية العلمية
٥	الأهمية العملية
٥	٣,١ أهداف الدراسة:
٦	٤,١ تساؤلات الدراسة
٦	٥,١ فروض الدراسة:
٧	٦,١ نموذج الدراسة
٨	٧,١ الدراسات السابقة:
١٥	٨,١ الفجوة البحثية:

١٧	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٨	١٠,١ منهج البحث
١٨	١١,١ أدوات جمع البيانات
١٩	١٢,١ طرق جمع البيانات
١٩	١٣,١ تحليل البيانات
١٩	١٤,١ حدود الدراسة:
٢٠	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٠	المبحث الأول: التمكين
٢٠	١,١,٢ تمهيد
٢٠	٢,١,٢ مفهوم التمكين:
٢٢	٣,١,٢ أنواع التمكين:
٢٤	٤,١,٢ أهداف التمكين الوظيفي:
٢٥	٥,١,٢ فوائد التمكين: الكربولي (٢٠١٩)
٢٥	٦,١,٢ ابعاد التمكين
٢٧	٧,١,٢ أساليب التمكين المعاصرة:
٢٩	٨,١,٢ معوقات استراتيجية التمكين:
٣١	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:
٣٢	١,٢,٢ فوائد الأداء المؤسسي تشمل:
٣٣	٢,٢,٢ أهمية الأداء المؤسسي
٣٤	٣,١,٢ أنواع الأداء المؤسسي:

٤,١,٢	مستويات الأداء المؤسسي	٣٤
٥,١,٢	أبعاد الأداء المؤسسي	٣٥
٦,١,٢	علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي	٣٨
	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	٤٠
	مقدمة	٤٠
١,٣	المنهجية وطرق البحث:	٤٠
٢,٣	مجتمع وعينة الدراسة:	٤٠
٤,٣	مصادر جمع البيانات	٤١
٥,٣	أداة الدراسة:	٤١
٦,٣	المعالجة الإحصائية للبيانات:	٤٢
٧,٣	صدق أداة الدراسة	٤٣
٢	المحور الأول: التمكين الوظيفي	٤٣
	جدول (٣): فقرات معاملات الارتباط لعبارات بعد تفويض السلطة	٤٥
٢	المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي	٤٩
٨,٣	ثبات أداة الدراسة	٥٢
	الفصل الرابع: تحليل النتائج	٥٤
	مقدمة	٥٤
١,٤	أولاً: خصائص عينة الدراسة	٥٤
٢,٤	ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان	٥٦
٢	المحور الأول: التمكين الوظيفي	٥٦

٦٤	المحور الثاني: الأداء المؤسسي
٦٦	٣,٤ ثالثا: اختبار فروض الدراسة
٧٣	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٧٣	مقدمة
٧٣	١,٥ نتائج الدراسة
٧٦	٢,٥ التوصيات
٧٧	Abstract
٧٨	المراجع
٧٨	أولا: المراجع العربية
٨٢	ثانيا: المراجع الأجنبية
٨٤	الملاحق
٨٥	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٤٢
٢.	جدول (٢): معاملات الارتباط لعبارات بعد (التدريب)	٤٣
٣.	جدول (٣): فقرات معاملات الارتباط لعبارات بعد تفويض السلطة	٤٥
٤.	جدول (٤): فقرات معاملات الارتباط لعبارات مشاركة المعلومات	٤٦
٥.	جدول (٥): فقرات معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز	٤٨
٦.	جدول (٦): فقرات معاملات الارتباط لعبارات محور تطوير الأداء المؤسسي	٥٠
٧.	جدول (٧) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	٥٢
٨.	جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٥٤
٩.	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب	٥٦
١٠.	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تفويض السلطة	٥٩
١١.	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مشاركة المعلومات	٦٠

١٢.	جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز	٦٢
١٣.	جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء المؤسسي	٦٤
١٤.	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لتمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع..	٦٧
١٥.	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي	٦٨
١٦.	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي	٦٩
١٧.	جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لمشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع	٧٠
١٨.	جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع	٧١

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١.	الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة	٧

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد التمكين الوظيفي أحد العوامل المهمة في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الكبرى مثل الهيئة الملكية للجبيل وينبع. يعتمد مفهوم التمكين على إعطاء الموظفين صلاحيات أوسع للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه، مما يساهم في تعزيز ثقافة المشاركة والمساءلة داخل المؤسسة. ويعد التمكين محركاً أساسياً لزيادة الفاعلية والإنتاجية؛ حيث يساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالتعاون والتحفيز مما يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي ككل. فقد أشار Hemag وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التمكين يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للقيام بدور أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات (Hemag et al., 2022).

بالإضافة إلى تأثير التمكين على الأداء المؤسسي، فهو يلعب دوراً هاماً في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم تجاه المؤسسة. توضح الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم مُمكنون يظهرون درجة أعلى من الرضا الوظيفي، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وأظهرت دراسة قام بها Diah و Cahyadi (2020) أن رضا الموظفين يمثل حلقة وصل بين التمكين وأداء المؤسسة، حيث يعزز التمكين شعور الموظفين بالتقدير والثقة مما يدفعهم للمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة (Diah & Cahyadi, 2020).

كما يُعزز التمكين من مشاركة الموظفين في الابتكار والإبداع، ويشجعهم على تقديم حلول جديدة وتطوير طرق مبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة. فقد أوضحت الأبحاث أن الموظفين المُمكنين هم أكثر ميلاً للمشاركة في الممارسات الابتكارية، مما يساهم في رفع جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء. وقد أكدت دراسة قام بها Alduhaim و Alqasmi (2023) أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يصبحون أكثر تفاعلاً مع بيئة العمل ويشجعون على تبني أساليب جديدة لتحسين الأداء المؤسسي. (Alduhaim & Alqasmi, 2023).

إضافةً إلى ذلك، يُعتبر التمكين أداة استراتيجية فعالة في إدارة المؤسسات العامة، حيث يسهم في تعزيز فرص العمل الجديدة وتحقيق تكامل في الأداء بين الفرق المختلفة. أشارت دراسة قام بها Piguave وBello (2021) Vegas-Meléndez إلى أن التمكين يسهم في تحسين أداء الفرق داخل المؤسسات العامة من خلال تعزيز العمل الجماعي ورفع مستوى التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية. في سياق الهيئة الملكية للجبيل وينبع، التي تسعى لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير المدن الصناعية، يُعد التمكين الوظيفي عاملاً رئيسيًا لتحسين الأداء والتعامل بفعالية مع التحديات التي تواجه المؤسسة (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez, 2021).

ومع ذلك، قد يواجه التمكين بعض التحديات إذا لم يتم تنفيذه بفعالية، حيث قد يؤدي إلى غموض في الأدوار أو مقاومة من الموظفين الذين اعتادوا على الهياكل التقليدية. تبرز هذه التحديات الحاجة إلى وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التمكين وضمان توافقه مع الأهداف المؤسسية. فكما أشار Piguave وBello (2021) Vegas-Meléndez، فإن سوء إدارة التمكين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء، مما يستدعي تقديم دعم وتوجيه مستمرين للموظفين لضمان تحقيق الفائدة القصوى من هذا التمكين (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez, 2021).

من خلال إدراك هذه الجوانب وإدارتها بفعالية، يمكن للهيئة الملكية للجبيل وينبع الاستفادة من التمكين كأداة فعالة لتعزيز أدائها المؤسسي ودعم ثقافة الابتكار والنمو.

١,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل الحديثة، أصبح التركيز على تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العاملين ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة. في هذا السياق، يلعب التمكين الوظيفي دورًا حيويًا في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستقلة وتعزيز روح المشاركة والمسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. تُعد بيئة العمل التي تعزز التمكين بيئة خصبة للإبداع والابتكار، حيث يسهم التمكين في تطوير العلاقات بين الموظفين

والإدارة، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع تحديات العمل، وهو ما أشار إليه العديد من الباحثين، مثل Hemag et al. (2022) الذين وجدوا أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على تمكين الموظفين. ومع ذلك، يبقى من غير الواضح كيف يمكن للتمكين الوظيفي أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في بيئات صناعية تتطلب سرعة ودقة في اتخاذ القرارات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه.

تختلف الدراسات السابقة حول دور التمكين الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي باختلاف البيئات والقطاعات التي تركز عليها. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة Diah و Cahyadi (2020) على الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين التمكين والأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يعزز من تأثير التمكين على الأداء. أما دراسة Alduhaim و Alqasmi (2023)، فقد ركزت على قطاع الرعاية الصحية في السعودية، حيث أظهرت أن التمكين يزيد من استقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الرعاية المقدمة وسلامة المرضى. وعلى الرغم من أن هذه الدراسات تسلط الضوء على أهمية التمكين الوظيفي، إلا أن بيئات العمل التي تم التركيز عليها تختلف في طبيعتها وتحدياتها عن بيئات التصنيع الصناعي، مما يطرح تساؤلات حول مدى قابلية تطبيق نتائجها على قطاع الصناعات التحويلية الثقيلة.

بالمقابل، تبرز بعض الدراسات مثل دراسة Piguave-Bello و Vegas-Meléndez (2021) التي ركزت على دور التمكين كأداة استراتيجية في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات العامة. ووجدت الدراسة أن التمكين يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار ويساعد في خلق بيئة عمل تتسم بالكفاءة والتعاون. في حين تشير دراسة Kaddumi وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التحفيز والتمكين والالتزام التنظيمي يلعبون دورًا هامًا في تحسين الأداء المؤسسي في الدول النامية، مع التركيز على دور التبادل بين القائد والعضو كوسيط. ومع ذلك، لا تزال هذه الدراسات تركز بشكل أساسي على قطاعات خدمية وحكومية، مما يترك فجوة معرفية حول تأثير التمكين الوظيفي في بيئات التصنيع التي تتسم بتعقيد أكبر وبحاجة ملحة للتكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والتحديات اللوجستية.

وتزداد هذه الفجوة وضوحًا عند النظر إلى بيئة العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى، التي تتطلب تكاملًا عاليًا بين فرق العمل، وسرعة في اتخاذ القرارات، ومرونة في التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. ولأن بيئة التصنيع تتطلب مستوى أعلى من التنظيم والتنسيق، فإن تعزيز التمكين الوظيفي قد يكون له تأثيرات مختلفة عما هو موجود في القطاعات الأخرى. بناءً على ذلك، تطرح الدراسة الحالية سؤالاً رئيسياً حول كيفية تأثير التمكين الوظيفي على الأداء المؤسسي في بيئات صناعية ثقيلة، وما إذا كانت العوامل التقليدية للتمكين مثل تفويض السلطة وتطوير المهارات كافية للتعامل مع التحديات الفريدة لهذا القطاع.

وبناءً على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الفجوة المعرفية حول أثر التمكين الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في بيئة التصنيع الصناعي، إذ أنه على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت التمكين في بيئات خدمية وحكومية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تتناول هذه العلاقة في القطاعات الصناعية التي تتسم بتعقيدها وتحدياتها الخاصة.

٢,١ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة حول تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي أهمية خاصة من جانبين رئيسيين: الجانب العلمي والجانب العملي.

❖ الأهمية العلمية

تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمجال التمكين الوظيفي والأداء المؤسسي، حيث تسعى إلى فهم العلاقة بين التمكين الوظيفي (بأبعاده المختلفة مثل التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) وتطوير الأداء المؤسسي. تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يساعد في تفسير الكيفية التي يسهم بها التمكين في تحسين الأداء العام للمؤسسة، خاصة في السياق المؤسسي للهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهي بيئة تجمع بين النظم الحكومية والصناعية في إدارة وتطوير المدن الصناعية. من خلال هذا البحث، ستتاح الفرصة للباحثين لفهم أعمق حول كيفية تأثير عناصر التمكين المختلفة على

مجالات متعددة من الأداء المؤسسي، مما يمكنهم من تطوير نظريات ومناهج جديدة تساعد في تعزيز الفهم العلمي لهذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، قد تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة من خلال تقديم بيانات وتحليلات حديثة حول هذه العلاقة في بيئة عمل ذات خصوصية فريدة.

❖ الأهمية العملية

تقدم هذه الدراسة توجيهات واضحة للإداريين وصانعي القرار داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وكذلك في المؤسسات المشابهة، حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات تمكين وظيفي فعالة. فعلى سبيل المثال، قد تسهم هذه النتائج في توضيح أي من أبعاد التمكين الوظيفي هو الأكثر تأثيراً في تطوير الأداء، مما يساعد الإدارات على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن تطبيق استراتيجيات التمكين الوظيفي التي تتناول التدريب، وتفويض السلطة، ومشاركة المعلومات، والتحفيز يمكن أن يعزز من رضا الموظفين ويشجعهم على الابتكار والإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مكاسب عملية ملموسة للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً عملياً لمؤسسات أخرى في القطاعين الحكومي والخاص ترغب في تحسين أدائها المؤسسي، حيث توفر نموذجاً يمكن اتباعه أو تعديله وفقاً لاحتياجات كل مؤسسة. إن الفهم العميق للعلاقة بين التمكين وتطوير الأداء المؤسسي يساعد المؤسسات في بناء بيئة عمل تدعم المشاركة والمسؤولية، مما يعزز الكفاءة والإبداع ويضمن استدامة التميز في الأداء المؤسسي.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل تأثير التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

- دراسة تأثير تفويض السلطة على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- تقييم دور مشاركة المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- تحليل تأثير التحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

٤,١ تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما هو تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع ؟
- ✓ كيف يؤثر تفويض السلطة كجزء من التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع ؟
- ✓ ما هو دور مشاركة المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع ؟
- ✓ كيف يسهم التحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع ؟

٥,١ فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

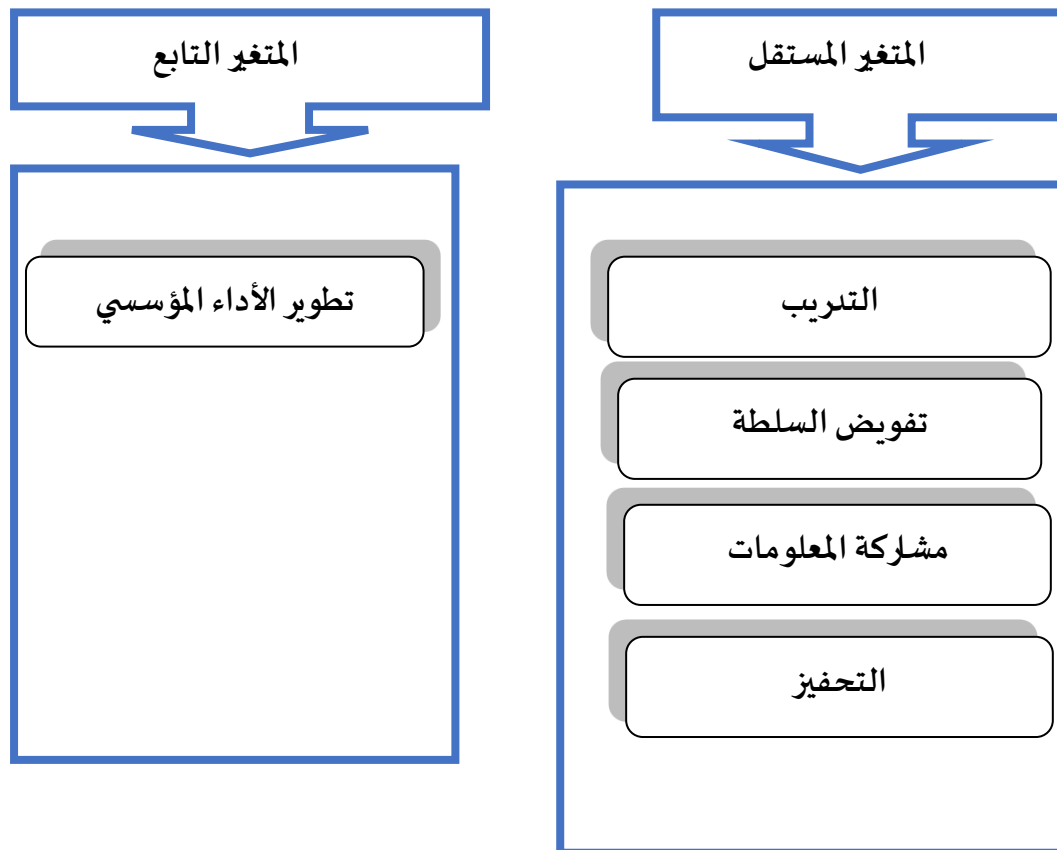
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) للتمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع..

➤ الفرضيات الفرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لمشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

٦,١ نموذج الدراسة

الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة



٧,١ الدراسات السابقة:

■ دراسة. (Hemag et al., 2022)

ركزت الدراسة على دور التمكين الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي ضمن إطار ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تهدف إلى فهم كيفية تأثير التمكين على النتائج المؤسسية. يشير البحث إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على تمكين المدراء والموظفين، مما يعزز من مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل عدد من الدراسات ذات الصلة. وتوصلت إلى أن التمكين الوظيفي يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء من خلال زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار وتعزيز بيئة العمل التعاونية، حيث يشعر الموظفون بأن لهم دورًا فعالًا في عملية التطوير المستمر.

توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التمكين الوظيفي داخل المؤسسات، لا سيما في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة. وتدعو إلى ضرورة تقديم التدريب والدعم المناسب للمدراء لتمكينهم من قيادة فرق العمل بفعالية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ويساعد على تحقيق أهداف الجودة الشاملة بكفاءة.

■ دراسة. (Diah & Cahyadi, 2020)

هدفت الدراسة إلى فهم دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على كيفية تأثير التمكين على النتائج المؤسسية عبر الرضا الوظيفي. وتستند الدراسة إلى فرضيات طُورت بناءً على نظريات موجودة، بهدف تقديم تحليل شامل لأثر التمكين في سياق بيئة عمل متخصصة.

استُخدم المنهج الوصفي الكمي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من ٢٠٠ موظف في ١٥ مطعمًا من مطاعم بيندانج باستخدام استبيانات، وتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي ومنظم. خضعت

البيانات للتحليل بواسطة برنامج Lisrel 8.80 ، مما أتاح التحقق من موثوقية وصلاحية الأدوات وملاءمة النموذج الفرضي المستخدم، الذي أثبت توافقه مع الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يمثل وسيلة مهمة لتعزيز تأثير التمكين على الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بأهمية توفير الدعم والسلطة للموظفين في المطاعم لتحسين أدائهم، حيث يسهم الرضا الوظيفي الناتج عن التمكين في تحقيق أداء مؤسسي متميز، ويمكن المطاعم من تحسين خدماتها وتطوير كفاءتها.

■ دراسة (Alduhaim & Alqasmi, 2023).

سعت الدراسة إلى فهم حالة التمكين الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العامة بمنطقة القصيم وتقييم تأثير التمكين على تصوراتهم لجودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى. تشير الدراسة إلى أن التمكين يوفر للموظفين استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تحسين جودة الرعاية ويشجع العاملين على تقديم ملاحظاتهم وآرائهم التي تعزز من أداء المؤسسات الصحية.

تم جمع البيانات باستخدام تصميم مقطعي شمل ١١٩ موظفًا يعملون في مستشفيات عامة بالقصيم، وتم استخدام استبيان إلكتروني يحتوي على ٣٠ بندًا لقياس متغيرات الدراسة مثل التمكين، الكفاءة الذاتية، وتصورات جودة الرعاية. أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بالتمكين في أداء وظائفهم واتخاذ القرارات، مما يعزز رضاهم ويجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم.

تشير النتائج إلى أهمية التمكين في تحسين تصورات الموظفين حول جودة الرعاية وسلامة المرضى، مما قد يساعد مديري المستشفيات وصناع السياسات في تصميم استراتيجيات تهدف إلى تعزيز مستوى التمكين في مؤسسات الرعاية الصحية السعودية.

■ دراسة (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez, 2021).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين كأداة استراتيجية في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات العامة، مستندةً إلى شركة الإنتاج والتنمية الاستراتيجية (EPULEAM) كنموذج للتحليل. تبرز

الدراسة أهمية التمكين في تعزيز دور الفرق في صنع القرار وتشجيعهم على الابتكار لرفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على منهج نوعي وصف توثيقي، واستخدمت الملاحظة المباشرة والمقابلات العميقة لجمع البيانات من المديرين في EPULEAM. تم تحليل المعلومات باستخدام نظرية Grounded Theory، مما ساهم في توفير وصف تحليلي وتصنيف مفاهيمي للبيانات، وتشفيرها على عدة مستويات، مما سمح بتحديد الأبعاد الأساسية للتمكين كأداة استراتيجية.

خلصت الدراسة إلى أن التمكين يمكن أن يكون أداة فعالة لتحفيز الفرق على الإبداع وتوليد فرص عمل جديدة داخل المنظمة. توصي الدراسة بتشجيع المؤسسات على تبني استراتيجيات تمكين فعالة، خاصة في المؤسسات العامة، حيث يساهم التمكين في تحسين الأداء وفتح آفاق جديدة للتطوير والنمو.

■ دراسة. (Kaddumi et al., 2022)

سعت الدراسة إلى فهم تأثير التحفيز، التمكين، والالتزام التنظيمي على الأداء المؤسسي في الدول النامية، مع التركيز على دور التبادل بين القائد والعضو كعامل وسيط. تقدم الدراسة تحليلاً لهذه العوامل في سياق سلطة وادي الأردن، حيث يساهم التحفيز في رفع الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ، وتساهم علاقات التبادل بين القائد والعضو في دعم هذه العلاقة.

استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من ٢٩٧ موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز، التمكين، والالتزام التنظيمي، وعامل التبادل بين القائد والعضو على الأداء المؤسسي. وبينت أيضاً أن التحفيز كان له الأثر الأكبر في تحسين الأداء المؤسسي، فيما يلعب الالتزام التنظيمي دوراً هاماً في دعم هذا التأثير.

توصلت الدراسة إلى أهمية تعزيز التحفيز والتمكين والالتزام التنظيمي لتحسين أداء المؤسسات الحكومية، وأوصت بتوسيع البحث ليشمل وكالات حكومية أخرى تتعامل مع الجمهور مباشرة لزيادة قابلية

تعميم النتائج. كما أشارت إلى أن تعزيز الثقة العامة في كفاءة وفعالية المؤسسات يمكن تحقيقه من خلال تطبيق سياسات تحفيز وتمكين فعالة تدعم الالتزام المؤسسي.

■ دراسة. (Natrajan, & Singh 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي، مع التركيز على دور المشاركة الوظيفية كوسيط بينهما. تفترض الدراسة أن التمكين يعزز من أداء الموظفين، وأن المشاركة الوظيفية يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا التأثير، حيث تزداد رغبة الموظفين في الالتزام وتحقيق الأهداف التنظيمية عندما يشعرون بالتمكين.

أُجريت الدراسة بشكل تجريبي في قطاع تكنولوجيا المعلومات في منطقة دلهي NCR ، وشارك فيها ١٨٢ موظفًا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتحليل البيانات، بهدف قياس مدى تأثير التمكين الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال دور المشاركة الوظيفية كمتغير وسيط. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين والأداء الوظيفي، وأن المشاركة الوظيفية تزيد من هذا التأثير.

توصلت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة المشاركة بين الموظفين وزيادة تفاعلهم مع أهداف المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم الفعالة، حيث يساهم ذلك في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، ويجعل الموظفين أكثر ارتباطًا والتزامًا بتحقيق أهداف المؤسسة.

■ دراسة (الماضي ، والشنيفي.2021).

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم (٣٩٢) من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين

الوظيفي، حيث تعمل الوظائف بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات) تؤثر بنسبة (٧٦,٢٪) على الارتباط الوظيفي، واتضح بأن بعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي. وختاماً أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال توفير مناخ عمل يسوده الترابط والتعاون، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية، وتأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز، وإعطاء الموظفين قدر كافي من الحرية والاستقلالية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإعطائهم مجالاً للتعبير عن آرائهم، بالإضافة إلى تدعيم مبدأ الاعتماد على الذات وتوفير الدعم التنظيمي الكافي لذلك، وتعزيز عمليات التدريب على فهم السلطة وكيفية التعامل معها.

■ دراسة (حمادي، وخلف، 2016).

هدفت الدراسة الى معرفة ما العلاقة بين مستوى التمكين ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتكون مجتمع الدراسة من المدراء وكان حجم العينة (٨٠) مديراً. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي كما استخدمتا الاستبيان كأداة للدراسة وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهه نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (٣,٨٠ من ٥) وهي درجة متوسطة أما مستوى الرضا الوظيفي للمدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (٣,٩٠ من ٥) وهي درجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فأقل بين مستوى تمكين المدراء المبحوثين ومستوي الرضا الوظيفي كما أن هناك أثر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي إذ حقق عنصر الاستقلالية من أكثر العناصر تأثيراً ليفسر ما مقداره (٧٤,٣٪) من التغيرات في الرضا الوظيفي. وبناءاً على النتائج أوصي البحث بعدد من التوصيات أهمها:

تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء وتقبله من خلال إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوي كفاياتهم علميا وعمليا، بالإضافة إلى تطبيق عملية التمكين ميدانيا من خلال تشكيل فرق عمل فعالة مبنية على أسس علمية صحيحة.

■ دراسة (موفق، وسعودي، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، في مؤسسة Condor- برج بوعرييج، منطلقة من فرضية مفادها "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Conder- برج بوعرييج"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استمارة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، بلغ حجمها ٨٠ موظف وموظفة. وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة ٢١ للبرنامج الإحصائي spss وتوصل الباحثان إلى جملة من الاستنتاجات من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Conder- برج بوعرييج، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، تم التقدم بالعديد من التوصيات، التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات للدور الذي يمثله التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

■ دراسة (بوطلاعة، واخرون، ٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي "أحمد زبانه- غليزان" خصوصا وذلك من خلال دراسة: مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، وجود تفاعل للجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، ووجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ موظف بالمركز الجامعي بغليزان، واختيروا بطريقة قصدية، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعطيات، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، عدم وجود تفاعل للجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، ووجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

■ دراسة (عبدالله، 2015)

هدف البحث إلى الكشف عن فاعلية التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي. استخدم البحث منهج المسح الاجتماعي. وتكونت مجموعة البحث من (٨٨) أخصائي اجتماعي من الأخصائيين الاجتماعيين التابعين لإدارة قنا التعليمية. كما تمثلت أدوات البحث في مقياس التمكين الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال الدراسي، ومقياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي. وأوضحت نتائج البحث أن أعلى مستوى للتمكين الوظيفي تمثل في النمو فهو يساعد الأخصائيين على الاستقرار الوظيفي من خلال تقدير الرؤساء لإنجازاتهم المهنية وتشجيعهم بالمكافآت وتوفير الفرص المناسبة. كما تبين أن درجة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال المدرسي في مجال التقليد والمحاكاة كأحد مجالات التمكين الوظيفي كانت متوسطة، حيث تبين أن الأخصائيين الاجتماعيين يعملون على تغيير بعض السلوكيات المهنية السلبية لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحالة المعنوية بينهم واعتبار الزملاء المميزين قدوة ونموذج يحتذون بها. كذلك أسفرت النتائج عن أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين مجال السلوك الريادي كمتغير مستقل وظروف وطبيعة العمل كمتغير تابع، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٩٦) في حين كانت أضعف هذه العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (علاقات العمل)، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٢٣). وأوصى البحث بضرورة لفت أنظار القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية إلى أهمية تمكين الأخصائيين الاجتماعيين في المجال المدرسي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة ٢٠١٨

■ دراسة (الدهيمي، 2021).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وكذلك التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية القطرية. أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية وعددها (6) بنوك، واشتملت عينة الدراسة على

(٣٣٦) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر المبحوثين قد كان مرتفعاً، كما أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية. أوصت الدراسة الاستمرار بالحفاظ على تبني نهج التمكين الوظيفي لدوره المهم في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، إذ دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وهذا يشير إلى أن تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل البنوك التجارية القطرية سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

■ دراسة (محسن، ٢٠١٥).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة بلغ حجمها ١٢٠ فرد وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٩٠ استبانة. وفي التحليل الإحصائي للبيانات تم اتباع عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد.... الخ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي بينما تفويض السلطة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية.

٨,١ الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة تبايناً في تناول موضوع التمكين الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، وتبرز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، مما يُشكّل أساساً لفهم الفجوة البحثية التي تتناولها الدراسة الحالية. تهدف معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة Hemag et al (٢٠٢٢)، إلى تحليل دور التمكين الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، مركزة على دور ممارسات إدارة الجودة

الشاملة كعامل يؤثر على فعالية التمكين. ومن ناحية أخرى، تبرز دراسات أخرى، مثل دراسة Diah وCahyadi (٢٠٢٠)، أهمية الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين التمكين والأداء المؤسسي، وهو ما يلتقي مع الدراسة الحالية في هدفها المتمثل في فهم كيفية تعزيز التمكين لأداء الموظفين. ويشترك البحث الحالي مع دراسة Alduhaim وAlqasmi (٢٠٢٣) في الهدف من حيث التركيز على جودة الخدمات المقدمة، وإن اختلفت الدراسة الحالية في التركيز على بيئة الأعمال الصناعية، في حين تركز دراسة Alduhaim على قطاع الرعاية الصحية.

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على منهجيات وصفية أو تحليلية مشابهة للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، حيث اتبعت دراسة مثل Piguave-Bello وVegas-Meléndez (٢٠٢١) منهجاً نوعياً يستند إلى الملاحظة والمقابلات المعمقة لتحليل تأثير التمكين على فرق العمل في المؤسسات العامة، بينما استخدمت دراسات أخرى منهجاً كمياً، كما في دراسة Kaddumi وآخرون (٢٠٢٢) التي استخدمت النمذجة الهيكلية لتحليل تأثير التمكين على الأداء المؤسسي. يبرز البحث الحالي الفجوة في التركيز على بيئة المؤسسات الصناعية المتخصصة والتي تحتاج إلى أدوات تحليل نوعي ووصفي مختلف قليلاً عن تلك المطبقة في بيئات المؤسسات العامة والقطاعات الأخرى، مثل الرعاية الصحية والتعليم.

أما من حيث بيئة التطبيق، فبينما ركزت بعض الدراسات مثل Alduhaim وAlqasmi (٢٠٢٣) وKaddumi وآخرون (٢٠٢٢) على بيئات عمل في قطاعات محددة، كقطاع الصحة في السعودية أو القطاعات الحكومية في الأردن، فإن الدراسة الحالية تركز على بيئة الصناعات التحويلية الثقيلة، وهي بيئة مختلفة في طبيعة العمل والتحديات التي تواجهها، مما يجعل من الصعب تعميم نتائج تلك الدراسات على المؤسسات الصناعية الكبرى، حيث تتطلب بيئة التصنيع مستوى أعلى من التمكين واستقلالية أكبر بسبب الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة على مستوى العمليات.

من حيث الأبعاد، تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول أبعاد مثل تفويض السلطة، وتطوير المهارات، وتبادل المعلومات، حيث ركزت دراسة Natrajan وSingh (٢٠١٩) على التفاعل بين التمكين الوظيفي والمشاركة الوظيفية كوسيط بين التمكين والأداء الوظيفي، مما يوفر فهماً

أعمق لكيفية تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين، وهي نفس الأبعاد التي تتناولها الدراسة الحالية. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة لم تتناول بشكل مباشر أثر التمكين على الأداء المؤسسي في بيئات عمل صناعية ثقيلة كما تفعل الدراسة الحالية، مما يُظهر وجود فجوة معرفية تستدعي استكشاف التأثيرات المعقدة لعوامل التمكين في هذا القطاع.

تُظهر الفجوة البحثية أن الدراسة الحالية تستند إلى أهداف ومنهجية وأبعاد متشابهة مع العديد من الدراسات السابقة، ولكنها تتميز بتركيزها على بيئة التصنيع الصناعي المتخصصة، حيث لم تُغطى هذه البيئة بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، ويظل من غير الواضح إلى أي مدى يمكن للتمكين الوظيفي في هذه البيئة الصناعية أن يعزز من الأداء المؤسسي مقارنةً بالقطاعات الأخرى.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تسعى إلى تفسير وتحليل تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي. ويأتي هذا التحليل من خلال استعراض النظريات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتمكين الوظيفي وأداء المؤسسات، حيث تساعد هذه المنطلقات النظرية في بناء إطار فهمي يُمكن من دراسة العلاقات بين المتغيرات وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤثر التمكين الوظيفي على جوانب الأداء المختلفة.

✓ نظرية التمكين الوظيفي

تعتبر نظرية التمكين الوظيفي من الركائز الأساسية في هذه الدراسة. هذه النظرية تركز على منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالثقة ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة. يعتمد التمكين على مجموعة من الأبعاد، منها التدريب الذي يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين، وتفويض السلطة الذي يمنحهم صلاحيات أكبر، ومشاركة المعلومات لتعزيز الشفافية، والتحفيز لزيادة الرضا الوظيفي والانخراط في العمل. تشير الأدبيات إلى أن التمكين يساهم في تحسين الأداء من خلال رفع مستويات التحفيز والرضا لدى الموظفين، وتوفير بيئة تدعم الابتكار والإبداع.

✓ نظرية الأداء المؤسسي

تساعد نظرية الأداء المؤسسي في فهم أبعاد الأداء التي يمكن أن تتأثر بالتمكين الوظيفي. تقيس هذه النظرية الأداء من خلال مجموعة من المعايير التي تشمل تطوير الخدمات المقدمة وتحسين البيئة الداخلية وتطوير الأنظمة الداخلية وتحسين عمليات الإنتاج. وتفترض هذه النظرية أن الأداء المؤسسي يمكن تحسينه من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أساليب العمل. يرتبط الأداء المؤسسي أيضاً بعوامل مثل القيادة، وجودة بيئة العمل، والأنظمة الإدارية، مما يجعل التمكين الوظيفي أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير في رفع مستويات الأداء.

١٠,١ منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة (التمكين الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي) وتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين المختلفة (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) وأبعاد الأداء المؤسسي، يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يتيح للباحثين تحليل البيانات المجمعة بعمق لفهم تأثير التمكين الوظيفي على الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

١١,١ أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبانة بشكل يعكس أهداف الدراسة ويغطي الأبعاد المختلفة للتمكين الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي. تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة التي يتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُطلب من المستجيبين تقييم مستوى موافقتهم على كل بيان وفقاً لمقياس يبدأ من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". ويشمل الاستبيان مجموعة من المحاور التي تتناول الجوانب المختلفة للتمكين والأداء المؤسسي، بحيث يتمكن الباحثون من جمع بيانات كافية لتحليل الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

١٢,١ طرق جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع. وتستهدف العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة لضمان تمثيل شامل لآراء الموظفين حول التمكين الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي. كما تم استخدام وسائل التواصل المختلفة لتوزيع الاستبانات، مثل البريد الإلكتروني والتوزيع اليدوي في بعض الأقسام، لضمان وصول الاستبانات إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين.

١٣,١ تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبانات، سيتم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). سيتم استخدام اختبارات إحصائية متعددة للتحقق من الفرضيات، مثل اختبار T للتحقق من دلالة الفرق بين المتوسطات وتحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) والمتغيرات التابعة (أبعاد الأداء المؤسسي).

١٤,١ حدود الدراسة:

✓ حدود موضوعية: تركز الدراسة على تحليل تأثير التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، وتحديدًا من خلال أبعاد التمكين الوظيفي (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) وأبعاد الأداء المؤسسي (تطوير الخدمات، البيئة الداخلية، الأنظمة الداخلية، وعملية الإنتاج).

✓ حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٥ م.

✓ حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع..

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين

١,١,٢ تمهيد

يعتبر مفهوم التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم، ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات الى المناداة بتمكين الوظيفي وتقوية مركزهم بغية اتاحة الفرصة للابداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وذلك باعتبارهم جزء أساسيا من النظام الإداري بالمنظمة .

إن التركيز على تمكين الوظيفي بأبعاده، بدأ يتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها. ويضمن تمكين العاملين تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي الى تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة. وإن تمكين الموظفي مهم في بيئة عمل المؤسسات والهيئات الرسمية التي يمتاز العاملون فيها بمستوى تعليمي يؤهلهم لمعالجة القضايا المهمة في ظل التقدم التكنولوجي بمستويات وعي مختلفة وعلى تقديم ما هو أفضل، وبالتالي ستدفع بتلك المؤسسات الى تقديم خدماتها من خلال تحسين مستوى الأداء المؤسسي للعاملين فيها (نمر ٢٠١٩).

٢,١,٢ مفهوم التمكين :

اضحى التمكين عنصرا حاسما في مجال تنظيم الموارد البشرية ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي وعلى هذا الاساس يعتقد أن مهمة نجاح التمكين تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها الجهة المسؤولة عن ادارة الأداء والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد الأجور اذ يتعين تدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الأخرى داخل

المنظمة وخارجها ومساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر في جميع مستويات المنظمة (جلاب آخرون ٢٠١٣، ص ١٩).

يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، الذي برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات . وفيما يلي بعض التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية . منح الأفراد القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها " وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن تمكين الوظيفي " هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها "عبد الحسين (٢٠١٢).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبها الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (الشمري، ٢٠٢١).

وتوصل الباحث : إلى أن التمكين هو عملية لمنح الافراد القدرة على اتخاذ القرارات وفق صلاحيات يفوض به والتمكين وسيلة لاعادة الثقة ما بين الافراد للاعتماد عليهم في اداء واجباتهم المناطة بهم، ويسهم التمكين من خلال عناصره على القدرة لمعالجة العمليات الادارية بشكل الأسرع والصحيح .

٣,١,٢ انواع التمكين :

❖ التمكين النفسي :

التمكين النفسي هو مصطلح اداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من اجل الاعتناء بالموارد البشرية فيها باعتبارها من أهم الموارد الموجودة في المنظمة ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في اغلب الاحيان بالاحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في ابداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها, وهذه الحالة تؤدي الى الضغط التنظيمي وانخفاض الانتاجية الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة .

ويعتبر تمكين العاملين كحالة خاصة من التحدي التنظيمي خصوصا اذا كان المدراء الكبارهم من يقودون مبادرات التمكين التي من شأنها اعادة بناء الأدوار القيائية القائمة بين المدراء والافراد الممكّنين (جلاب وآخرون ٢٠١٣، ص ٣٧).

أن التمكين هو عامل رئيسي مرتبط بالنجاح التنظيمي، وذكرت الدراسات والأبحاث السابقة أنه تم دراسة التمكين من منظورين واتجاهين مختلفين الاتجاه الخارجي التمكين الهيكلي، والاتجاه الداخلي (التمكين النفسي). ويقصد بالاول بانه مجموعة من الممارسات تتضمن تفويض الصلاحية للمستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي، أما التمكين النفسي فيمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين والتي تبرز في الثقة، الكفاءة، القدرة على التأثير في العمل، حرية التصرف في كيفية أداء المهام والشعور بالعمل، والتمكين النفسي أن الموظفين الذين شعروا بأن لديهم إمكانية الوصول للمعلومات والدعم من المدراء في المؤسسة ثم تمكينهم (النابلسي، ٢٠٢٠).

وتوصل الباحث : إلى أن التمكين النفسي لهو اثر بالغ على مشاعر الافراد وإعادة الثقة لهم من خلال عمليات التمكين، بحيث يشعر الفرد بأنه عضو منتع من خلال اتخاذ القرار والمشاركة فيه .

❖ التمكين الوظيفي :

يعتبر التمكين الوظيفي من احد المفاهيم التي يدخل فيها اللبس من حيث المعنى باشتراكها مع مفاهيم إدارية أخرى كالتفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين)، ويعد التفويض أبرز المفاهيم التي التبتست بمفهوم التمكين اذ يرى البعض أن التمكين جاء ليحل محل التفويض، بينما يرى البعض الأخرى أن التفويض جزء من التمكين، الا أن التدقيق في مضامين هذين المفهومين يبرز الفرق الذي يكمن فأن التفويض يعنى باعطاء صلاحيات مؤقتة، ولمهام محددة، مع بقاء مسؤولية المفوض عن النتائج، في حين يهتم التمكين بمنح صلاحيات اتخاذ القرار، وحرية العمل، وتهيئة بيئة صالحة لممارسة الفعلية لهذا المفهوم في بيئة العمل داخل المنظمات، وأن هنالك أسباب تدعو إلى ذلك أبرزها: تخفيض عند المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمي، وعدم اشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية، والحاجة لاستغلال أمثل للموارد البشرية واطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، وتوفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء (الشمري (٢٠٢١).

وتوصل الباحث : ان التمكين الوظيفي داخل المنظمة من الأمور ذات الأهمية، حيث يساعد التمكين في تخفيض عدد من المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات، وان بيئة العمل ذات التغير الدائم تحتاج بشكل كبير لاتباع مفهوم التمكين الوظيفي بحيث باستطاعة الفرد مواجهة التغيرات الحاصلة، بأقل وقت ممكن لانجاز المهام بشكل صحيح .

وانطلاقا مما سبق تكره تظهر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين في الأتي(نجاتي ٢٠٢٠).

١. حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق .
٢. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي .
٣. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل

٤. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير

المنافسة

٥. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

كما تنطلق المنظمات الحديثة في اهتمامها بالتمكين من مجموعة مبررات أثبتتها واقع العمل الذي يعتمد التمكين، اذ يساعد على تشجيع الابداع والانجاز، ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يفتحه للعاملين من مساحة وحرية للعمل وازضافة الى تمكين المنظمة من تنظيم العاملين ورفع أدائهم وقياس مستواه ورقابته كما

اثبت التمكين أنه يساعد على تطوير مهارات العاملين واطلاق طاقاتهم الإبداعية.

٤,١,٢ أهداف التمكين الوظيفي :

يمكن تحديد أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:

١. زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم.

٢. زيادة فرص الابتكار والابداع لدى الموظفين.

٣. المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات

٤. زيادة رضا العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة.

٥. زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته.

وما سبق يوضح النتائج التي يستهدفها التمكين الوظيفي على مستوى الفرد العامل والتي تعود ثمارها الإيجابية بداية على العامل نفسه اذ تساهم في اعلاء دوافعه وشحن همته لبذل مزيد من الجهد بل والابداع والابتكار في تأدية العمل وهو ما ينتج عن رفع مستوى ثقة العامل بنفسه العاقد من تمكينه وظيفيا، هذه النتائج الإيجابية في مستوى العامل تعود على منظمة العمل برفع مستوى انتاجها وتطوير مستوى العمل المقدم في أن تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى انتاج المنظمة كما وكيفا وهو الأمر الذي يستدعي من منظمات العمل الحرص على تطبيق التمكين الوظيفي (الجهني ٢٠٢٠).

٥,١,٢ فوائد التمكين : الكربولي (٢٠١٩)

١. اكتساب المعرفة والمهارة أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب .
٢. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فأن المنظمة الناجحة هي تلك التي تتمسك بموظفيها فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليه زيادة التمسك به والمحافظة عليه .
٣. شعور الموظف " بمعنى الوظيفة " - الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره . وخاصة عندها يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته.
٤. تحقيق الرضا الوظيفي : هو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

٦,١,٢ ابعاد التمكين

تتعدد آراء الدارسين والباحثين في تحديد عوامل التمكين ويعود السبب في ذلك اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درس فيها التمكين الا انه بشكل عام يتفق أغلبهم على وجود عدد من العوامل وهذه العوامل هي (تفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين) (السرحان، (٢٠١٩)

➤ تفويض السلطة :

التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة العزمة للممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لاداء مقبول لهذه المهام، والمفوض هنا حق اصدار القرارات التي فوض باتخاذها، ويشار إلى تفويض السلطة على انها " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس، وللتفويض مزايا منها :

١. يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض اليه) في الأمور

الأقل أهمية وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض اليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد

وتكون الأعمال أكثر فاعلية وانجازاً

٢. يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم

فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس

بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣. أن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة

التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة

(٢٠١٦ حمادى)

➤ تحفيز العاملين :

إن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها و استغلالها الأمثل للموارد المتاحة لديها، ولعل

أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية، أي الفرد أو الانسان معا، فهو يمثل مصدر نجاحها اذا تم ادارته بشكل

جيد ومبتكر، واذا ساءت ادارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل وافلاس لها، فالعناصر البشرية من أهم

عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، بل هو السبب الرئيسي في وجودها واستمرارها، والوسيلة التي تصل

من خلالها إلى أهدافها، كما أن للمنظمات الحديثة إدارة خاصة بالموارد البشرية، وهي مكلفة بعدة وظائف

: كالاستقطاب الاختبار التعيين التدريب . كما تقوم بوظيفة تحفيز العاملين في المنظمة والرفع من كفاءاتهم

وأدائهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمنظمة، وما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين . ويعتبر موضوع

التحفيز محل اهتمام علماء السلوك والإداريين، وهذا الإدراك إدارة لأهم الحاجات الإنسانية ومحاولة

إشباعها وتحقيق الرضا في العمل، وعلى اعتبار أن هذه الحاجات تتمثل في مجموعة رغبات سواء مادية أو

معنوية داخل النفس البشرية فأنها تتنوع من شخص لأخر باختلاف الأفراد وطبائعهم، ومدى فاعلية

الحوافز التي تتوفر للفرد في المنظمة تنعكس في رضائهم بالوظيفة أو العمل، ومدى التزامهم به ومدى ولائهم

التنظيمي، ولعل الشئ الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح المنظمة، هو أن يكون لديها أفراد جادين في عملهم

ومتحمسين، ويرجع هذا إلى عملية تحفيزهم التي توفر لهم رغبات معينة واشباعها بواسطة الحوافز المناسبة لتشجيعهم (منيف (٢٠١٨)

➤ التدريب:

لقد تعددت المفاهيم حول مفهوم التدريب لأنها متفقة على الركائز الأساسية العملية التدريب، فقد عرف البيئي التدريب على أنه : جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل والتدريب نشاط مخطط يهدف أيضا إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة (العلوان، ٢٠٢٠، ص ٥٦).

ويرى الباحث في عملية التدريب هي العملية الأساسية بالموارد البشرية داخل المؤسسة، لأن الهدف من ذلك هو العمل على تأهيل العنصر البشري لإعطاء مهارات جديدة ومعارف جديدة، لتساعده في تحسين أداء الموظف ليحقق جميع أهدافه.

➤ الاتصال الفعال

ان اختيار سبل الاتصال الفعال وايصال المعلومات الى المديرين على نحو مباشر، بدل ايصالها عن طريق وسيط يعد الركن الرئيسي للتمكين، لان اللجوء الى وسيلة غير مباشرة لا يوصل المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبذلك سيقفل هذا من مدى التمكين الأصيل، أي من فرص التأثير أو قرارات التغيير، وهو بذلك قد يكون شكلا من اشكال المشاركة الخادعة (الايمان، ٢٠١٩).

٧,١,٢ أساليب التمكين المعاصرة :

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في

التمكين منها :

➤ القيادة :

لقد عرفت القيادة على أنها القدرة على تحريك الآخرين نحو الهدف ووجود القائد على رأس عملة أمر في غاية الأهمية فهو يملك القدرة على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم كما أن القيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق أهدافها المستقبلية ويضمن نجاحها، والقيادة معان كثيرة، فالقيادة هي نشاط - أو عملية تأثير - يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم بحيث يستطيع القائد أن يدفع الجامعة إلى تحقيق أهداف أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية كما نجد أن القيادة تعتبر مفهوما قويا يتضمن أبعاد واسعة يصعب جمعها في تعريف محدد واحد، كما أن القيادة تعني العديد من الأشياء التي تختلف باختلاف الجمهور وباختلاف المواقف المحيطة، والقيادة تحتوي على توزيع غير مشاري للسلطة بين القائد وأفراد المجموعة. لقائد له سلطه توجيه الشطة أفراد المجموعة، بينما لا يمكن لهؤلاء توجيه أنشطة القائد لأن الأفراد يمكنهم التأثير على تلك الأنشطة بطرق مختلفة، بالإضافة للسلطة الشرعية المتاحة للقائد لإعطاء التوجيهات لمعاونيه، فانه يمكنه أن يكون له القدرة على التأثير على الأنشطة بطرق مختلفة البشير، ٢٠١٥).

ويمكن القادة أن يقدموا معلومات حول الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية التي تسمح للموظفين بإدراك قيمة عملهم، وبالتالي زيادة احساسهم بمعنى تلك العمل، كما يمكن أن يسمح القادة لتابعهم بدرجة أكبر من المشاركة والسلطة التي تزيد من إحساس الموظفين بامتلاكهم لخياراتهم الشخصية وتأثيرهم في الوظيفة وأخيرا فإن القادة يمكن أن يعملوا كنماذج لأداء الأدوار مع تزويد الموظفين بالتقييم والتدريب (الدهيبي، ٢٠٢١).

➤ أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ الحوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار هذا وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة . وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية. وعلى الرغم من أن التمكين

هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية. إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (العطار ، ٢٠١٩).

➤ أسلوب تمكين الفريق :

ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى التمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً (العطار، ٢٠١٩).

توصل الباحث أن هناك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على تمكين العاملين وتشمل أبعاد تفويض السلطة ، والتدريب، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين ، وجميع تلك الأبعاد تعزز من العملية الإدارية والنشاط العملي داخل المنظمة ويسهم في فاعلية الأداء وتطوير أليات العمل.

٨,١,٢ معوقات استراتيجية التمكين:

تعتبر بعض المنظمات أن استخدام استراتيجية التمكين لها أثر سلبي على المنظمة بسبب أنه يقن من دور اتخاذ القرارات للإدارة العليا لذلك ظهرت بعض المعوقات الاستراتيجية التمكين كما أوردها (Daft, ٢٠٠١) حيث أنه خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المختلفة ولكن رغم مزايا استراتيجية التمكين الى انه ظهر عدة معوقات :

١. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق كل وقتهم الوظيفي والشخصي –
٢. تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء اثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات أو ظهور مشاكل جانبية لم تكن في الحسبان .

٣. التدريب الإداري أن العديد من المديرين قد تدربوا على المجالات العلمية الحديثة، لذلك يميلون إلى تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات والتقنيات التي تنظر إلى الإدارة على أنها الفكر، تنظر للعاملين على أنهم المنفذين .

٤. الصفات الشخصية للمديرين، فالمديرون التقليديون غالبا ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالعاملين الذين يؤدون هذه المهام، وعلى العكس فالمديرون الذين يهتمون بالعاملين، لا يقومون بأداء المهام وتسليمها بالجودة المطلوبة ضمن الأطر الزمنية المحددة، لذلك لا بد من الحفاظ على التوازن بين كل من التوجيهين.

٥. الاتجاه الخاطئ من الإدارة، بالنظر الى استراتيجية التمكين كحل سريع تطلب الدعم الكبير جنبا الى جنب مع المشاركة مع الجميع العنزي (٢٠١٩) .

توصل الباحث : أن البناء البيروقراطي لدى بعض المؤسسات التي لا تزال متمسكة بهذا النمط من الإدارة، يسهم بشكل كبير في فشل عملية التمكين الإداري داري وتخوف الإدارة من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يؤدي الى فشل عملية التمكين، وعدم وضع صلاحيات للأفراد بشكل صحيح يؤدي إلى فشل حقيقي في عملية التمكين .

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي :

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً أساسياً بالنسبة للمؤسسات، فالأداء المؤسسي الركن الأساسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية، ويعكس الأداء المؤسسي في المنظمات بشكل واضح التطور والإصلاحات الإدارية والتشريعات التي تواكب وتستوعب معطيات المرحلة، فالأداء ليس غاية بحد ذاتها إنما هو وسيلة لتحقيق الغايات في مجالات متعددة سواء منها الخدمية أو الربحية من خلال تحقيق التنافسية بين المؤسسات وتقديم ذلك بجودة عالية، تحقق رغبات متلقي الخدمة أو تقديم سلعة ضمن مواصفات عالية، حيث يظهر دور الأداء في مختلف المجالات من خلال التدريب والمواكبة والتحديث ونوعية المواد المستخدمة والاطلاع المستمر على ما يستجد على عالم المعرفة حتى تبقى مواكب لما يحدث عالمياً كون العالم أصبح قرية صغيرة بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات (مبيضين ، ٢٠١٣)

وقد على الأداء تحقيق أهداف المنظمة، فالأداء على مستوى الفرد هو قيام العامل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من المنظمة ، وذلك بوعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته ، واحاطته بالتوقعات التي قد تحدث مستقبلاً أثناء عمله ، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والإنجاز بجودة ونوعيه وفق معايير تضعها المنظمة، وقد تتضمن جوانب كثيرة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق استغلال مواردها المحدودة بحيث يقدم أفضل سلعة بأقل تكلفة وأفضل جودة ويحقق تنافسية بين المنظمات من خلال التركيز على القوى البشرية وتحديث المعدات والآلات بما يتلاءم مع عناصر الإدارة الحديثة التي تحقق الأهداف المرجوة والتي تقوم على استخدام النظم المحاسبية ونظم المعلومات ، والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرفع إمكانياتها التشغيلية والتسويقية والإدارية ، وبالتالي تحقيق أهداف تفوق الإنتاج مثل: الأهداف الاجتماعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولكن يبقى هدف المؤسسة تحقيق أفضل عائد ممكن (الكركي ، ٢٠١٥).

ويشير الأداء المؤسسي إلى القدرة على تحقيق وإكمال المهام التي تشكل الوصف الوظيفي للموظف أو عناصر الموارد البشرية التي تعكس كيفية أداء الموظف أو القوة البشرية لعملها وتحقيق النتائج، التي

تتفق مع هذه المهام وبالتالي يلبي الفرد متطلبات وظيفته ويمكن قياسها على أساس النتائج التي تم تحقيقها (Porter, ٢٠٠٤).

كما يشير الأداء المؤسسي إلى كيفية تحقيق وتنفيذ الأهداف والأداء العام للمؤسسة أو المنظمة بشكل فعال، حيث يشمل هذا التقييم الأداء الذي يتم بناءً على مؤشرات محددة ومتفق عليها، والتي تركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقدير كفاءة وفعالية العمليات والموارد، وهذا التحليل يعتمد على متابعة تحقيق الأهداف، قياس الأداء، تحليل البيانات، واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحسين الأداء والتنبؤ بالتحديات المستقبلية (Aguinis, ٢٠١٩).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج التي يحققها الأفراد نتيجة أداء عمل معين مطلوب منهم وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم العلمية ويتوافق مع المناصب التي يشغلونها والمهام التي يؤديونها في إكمال العمل (Ata Ganem, 2016)

ويمثل الأداء المؤسسي تقييماً شاملاً ومنهجياً لكيفية تحقيق وتنفيذ أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام، كما يتضمن هذا التقييم تحليلاً لكفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تحليل أداء الموظفين وفرق العمل، ويعتمد تحليل الأداء المؤسسي على مؤشرات ومقاييس قياسية محددة ومتفق عليها، ترتكز في أنظمة محددة لقياس وتقييم الأداء بشكل منهجي ومستمر، مما يتيح هذا التحليل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسينه (Armstrong et al 2005)

١,٢,٢ فوائد الأداء المؤسسي تشمل:

يتيح الأداء المؤسسي الجيد للمؤسسة الاستفادة من مجموعة واسعة من الفوائد والمزايا التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة والنجاح العام، حيث يوجد بعض الفوائد الرئيسية للأداء المؤسسي:

١- تحقيق الأهداف الإستراتيجية يساعد تحليل الأداء المؤسسي في ضبط الأهداف الإستراتيجية وضمان تحقيقها بفعالية.

- ٢- تحسين الإنتاجية والكفاءة يمكن تحسين الإنتاجية وكفاءة الموارد من خلال تحليل أداء الموظفين والعمليات واتخاذ التدابير الضرورية.
- ٣- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يوفر تحليل الأداء بيانات ومعلومات قوية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجيه الصحيح للمؤسسة.
- ٤- تحسين الثقة والتحفيز لدى الموظفين يمكن أن يؤدي تقديم تقييم دوري وشفاف للأداء إلى زيادة الثقة والتحفيز لدى الموظفين (Aguinis, ٢٠١٩).

٢,٢,٢ أهمية الأداء المؤسسي

- بعد الأداء الركن الأول التي تسعى إلى تحسين أداء المدربين في مجالات متنوعة، وقد تؤدي أغلب المؤسسات مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، وتهتم معظم المؤسسات بتحديد كميات أداء عاملها وحصر قابليات والمعينات لكل فرد، ومقدار الحاجة لتطوير هذه الأفراد، ومن أهم الأداء المؤسسي في المنظمات
- ١- النشاط الشمولي المستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وذلك وفق معايير محددة تصنعها المؤسسة، مما يحدد مصيرها بين الازدهار والفشل.
- ٢- يعتبر الأداء الكاشف الحقيقي لموقع المؤسسة في السوق، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أنه القاعدة التي تبنى عليها العديد من القرارات الهامة في المنظمة.
- ٣- يظهر الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة تلبي توقعات الجماعات الرئيسية داخل المؤسسة، ويعتبر مؤشرا على قدرتها في إتمام المهام بنجاح وتحقيق أهدافها بتفوق ببساطة يمثل الأداء الناتج النهائي الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه، وهو نتاج لجميع العمليات التي تنفذها.
- ٤- يستخدم أداء العاملين كمقياس أساسي في اختيار المرشحين لشغل الوظائف العليا، فشرط الوظيفة لا تكفي بذاتها، حيث يشدد على أهمية المنافسة بين أفراد يحملون تلك الشروط، ويتم التفضيل بينهم استنادا إلى تقديرات كفاءاتهم التي تقيم من خلال عمليات التقييم (الشعبي، ٢٠١٨).

٣,١,٢ أنواع الأداء المؤسسي:

يمكن تصنيف الأداء المؤسسي إلى عدة أنواع تتعلق بطريقة قياسه وتحليله في السياق

التنظيمي ومنها:

- ١- الأداء الاقتصادي يتجسد في تطبيق المبادئ الاقتصادية تجاه الظروف الصعبة والبيئة المحيطة، ويقيم عادة من خلال مؤشرات الربحية بأشكالها المتنوعة.
- ٢- الأداء الاجتماعي يعد أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في أي مؤسسة، حيث تتمثل أهدافها على مستوى اجتماعي ووطني. يتميز هذا النوع من الأداء بتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية، ويرتكز على قلة المقاييس الكمية المتاحة لتقدير هذه المساهمة.
- ٣- الأداء الإداري شكل جزءاً أساسياً من أداء المؤسسات، حيث يتم تحسين تنفيذ الخطط والسياسات والعمليات بكفاءة وفعالية. يتحقق ذلك من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق أقصى إخراج ممكن، ويمكن استخدام طرق متنوعة، مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية لتقييم الأداء الإداري.
- ٤- الأداء المالي يظهر من خلال زيادة معدل العائد وتقليل التكلفة الناتجة عن تحسين إداري مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، فضلاً عن تقليل نسبة التوقفات الناجمة عن الإنفاق على تقنيات تطوير التكنولوجيا والصيانة الدورية.
- ٥- الأداء الفني: تتجلى في نسبة الانخفاض في الوحدات المعينة نتيجة لتغيير أساليب العمل أو التجهيزات أو تغيير العناصر البشرية، بالإضافة إلى نسبة الانخفاض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة. يعكس التطور في عدد الخدمات المقدمة عبر الإنترنت أيضاً تطور الأداء الفني (الصادق ، ٢٠١٧)

٤,١,٢ مستويات الأداء المؤسسي

تعكس مستويات الأداء المؤسسي درجة الفعالية التي تحققها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ

رؤيتها، وقد تعتمد هذه المستويات على السياق الخاص لكل مؤسسة، ولكن يمكن تلخيصها كما يلي:

- ١- المستوى الفردي (أداء العاملين الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري)
- ٢- المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم)، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة
- ٣- المستوى الكلي: أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٥,١,٢ أبعاد الأداء المؤسسي

تعكس أبعاد الأداء المؤسسي مجموعة من المحددات التي يتم قياس أداء المؤسسة بها، حيث تتضمن هذه الأبعاد:

- ١- العمليات الداخلية تعني تحسين تنفيذ الأعمال بأفضل طريقة من خلال استخدام الموارد بشكل مثلى لتحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة وأدنى معدلات تلف يتم ذلك من خلال قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات المعرفية، مما يساهم في التميز في الأنشطة والفعاليات التي تميز المنظمة وتؤدي إلى الابتكار وتلبية احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين من خلال استخدام الموارد بشكل مثلى، وذلك ضمن تعريف العمليات (كروان ٢٠١٧).

وتشمل العمليات الداخلية في البنوك مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تديرها المؤسسة الضمان فعالية وسلاسة الأعمال اليومية وتحقيق أهدافها. ومن هذه العمليات

- إدارة الحسابات والودائع تتضمن معالجة الحسابات البنكية وإدارة الودائع والسحب وكذلك التوجهات بشأن الحسابات.
- القروض والائتمان تشمل إدارة القروض والائتمان والتقييم والمتابعة وتحديد معدلات الفائدة.
- خدمات العملاء والتواصل تشمل التفاعل مع العملاء، وتقديم المشورة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحسين تجربة العميل.
- إدارة المخاطر والتحقق من الامتثال تتضمن تقييم وإدارة المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية التي تواجهها البنوك، وضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية.

■ التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية تشمل إدارة وصيانة الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات

التكنولوجيا في مجال الخدمات المصرفية (Rose & Hudgins, 2010)

٢- التعلم والنمو يشير إلى قدرة المنظمات على التجديد والتحسين المستمر، ويعتبر مؤشرا حيويًا للنجاح

أو فشل المنظمات الحديثة يركز هذا البعد على تطوير الموظفين وتحسين أدائهم المستمر كشرط

أساسي للاستمرارية والبقاء على المدى الطويل يحدد هذا الجانب المجالات التي يجب أن تتطور فيها

المنظمات لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى وخلق قيمة للعملاء

ويركز على قياس قدرات وجدارات العاملين، ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل بالإضافة إلى

قياس قدرات نظام المكافآت والحوافز ضمن المنظمات (رضوان ، ٢٠٢٠) تهدف عمليات التعلم والنمو في

البنوك إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين والعمليات الداخلية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة وتشمل هذه العمليات:

■ برامج التدريب وورش العمل تنظم البنوك دورات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات الموظفين

مجالات مثل التمويل الابتكار، إدارة المخاطر وغيرها.

■ تطوير القيادات والمهنيين يتم تنمية قادة المستقبل والمهنيين الواعدين من خلال برامج تطوير

القيادات والتدريب الخاصة التي تعزز مهارات اتخاذ القيادي وتوجيه الفرق.

■ استخدام التكنولوجيا في التعلم تتبنى البنوك أنظمة تعلم الكتروني (LMS) وموارد تعليمية رقمية

لتقديم المعرفة وتعزيز التعلم التفاعلي لدى الموظفين.

■ التنمية المهنية الشخصية تشجع البنوك على التنمية الشخصية للموظفين من خلال دعمهم في

الحصول على شهادات مهنية وتحفيزهم على متابعة تطوير مهاراتهم الشخصية (Goldman,

2021)

٣- بعد العملاء يبين هذا البعد مدى المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات و

تمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم، وهي العامل الرئيسي والمؤثر التي يجب على المنظمة أن تسعى

إلى تحقيقه، ويقصد بالقيمة المضافة للعملاء إن العميل يحدد قيمة ما يحصل عليه من المنظمة من

خدمة في ضوء خصائص تلك الخدمة وانطباع العملاء عنها، فضلاً عن علاقة المنظمة بعملائها وبالمحصول يمكن للمنظمة من تحديد رضا العميل (رضوان ، ٢٠٢٠)

وتتمثل أهمية هذا البعد في السعي لتحقيق أعلى درجات رضا العملاء، حيث يؤثر مستوى الرضا بشكل كبير في جذب عملاء جدد والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. ونتيجة لذلك، تتأثر حصة المنظمة في السوق من خلال هذا البعد تستطيع المنظمة الحصول على إجابات حول كيفية تقييم العملاء لها وكيف ينظرون إليها.. وأن الأداء الجيد في هذا البعد يساهم في تحقيق أفضل العوائد المالية للمنظمة، ويعتبر مقياس ربحية العملاء من المقاييس المهمة في هذا البعد المعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أو لا لماله من أثر في تحقيق ما تنشده المنظمة في بلوغ أهدافها المالية لان النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا البعد لا يضمن تحقيق الأهداف المالية ولا يضمن امتلاك عملاء مربحين إذ يمكن الحصول على رضا العميل عادة من خدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ولان رضا الزبون والحصة السوقية هما مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية إذ إن المنظمة لا ترغب فقط بقياساً للأنشطة التي تمارس لتحقيق رضا العملاء بل تسعى أيضاً لمعرفة ربحية هذه الأعمال وخصوصاً في البنوك المستهدفة (حدادين ، ٢٠١٤).

ويمثلون العملاء العنصر الحيوي، حيث تعتمد صحة ونجاح البنك بشكل كبير على كيفية تفاعله معهم. يعتبر العملاء مصدراً للإيرادات والتحفيز للتحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء يعكس جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها البنوك. يتطلب تحقيق أداء مؤسسي مثالي الانتباه إلى احتياجات وتوقعات العملاء، وتوفير تجارب مرضية وموثوقة وتبني سياسات تفاعلية تراعي مختلف فئات العملاء (Armstrong et al 2005)

٤- البعد البيئي يشير إلى كيفية تأثير نشاطاتها وعملياتها على البيئة وكيفية تكيفها مع مبادئ الاستدامة وحماية البيئة ويتضمن ذلك مساعي البنوك للحد من آثارها البيئية والالتزام بالممارسات البيئية المستدامة، مثل إدارة النفايات بشكل صحيح، توفير الطاقة بكفاءة، وتشجيع الاستثمارات البيئية، وقد تندرج ضمن هذا السياق تبني البنوك السياسات وإجراءات تعزز الاستدامة البيئية، وتوجيه القروض والاستثمارات نحو المشاريع والأنشطة التي تحترم البيئة وتساهم في الحفاظ عليها، ويسعى

القطاع المصرفي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استدامة النمو والتنمية على المدى الطويل (Goldman, ٢٠٢١).

٦,١,٢ علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

تلعب إدارة الموارد البشرية الرقمية دورا حيويا في تحسن الأداء المؤسسي من خلال توظيف التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحسين إدارة وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة. ومن تأثيرها على تحسين الأداء:

- ١- تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين استخدام الأنظمة الرقمية لتبسيط عمليات
- ٢- التوظيف وتحسين التواصل مع المتقدمين، مما يسرع العملية ويجعلها أكثر فعالية.
- ٣- تطوير الموظفين والتدريب توفير منصات تعلم إلكترونية وتطبيقات لتسهيل التدريب وتطوير المهارات والتعلم المستمر.
- ٤- إدارة الأداء استخدام أنظمة إلكترونية لتتبع وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يسمح بتحديد المناطق التي يحتاج فيها الموظفون لتحسين ودعمهم بشكل فعال.
- ٥- تحسين التواصل الداخلي استخدام تطبيقات الاتصال ومنصات التواصل الداخلي لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة.
- ٦- تحسين الكفاءة والإنتاجية . يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية تحسين عمليات الإدارة اليومية مثل إدارة الوقت والحضور والأداء الفردي، مما يساهم في زيادة الكفاءة وبالتالي تحسين الإنتاجية (Marler et al, 2017)
- ٧- تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين من خلال استخدام الأدوات الرقمية والتحليلات، يمكن تحسين عمليات التوظيف واختيار المرشحين المناسبين للمناصب الشاغرة وهذا يساعد في بناء فريق عمل قوي ومؤهل.
- ٨- توفير التعلم والتطوير المستمر يمكن أن توفر منصات التعلم الرقمية والدورات عبر الإنترنت فرصا للموظفين لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يساهم في رفع مستوى كفاءاتهم وأدائهم.

٩- تقييم أداء فعال من خلال استخدام أنظمة تقييم الأداء الرقمية، يمكن للشركات تحليل وتقييم أداء الموظفين بشكل أفضل وأكثر دقة، ويؤدي ذلك إلى تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

١٠- تعزيز التواصل والمشاركة يمكن استخدام وسائل الاتصال الرقمي لتعزيز التواصل بين الموظفين وتشجيع المشاركة وتبادل الأفكار والتجارب، مما يعزز روح الفريق والابتكار في المؤسسة (Strohmeier et al 2014)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة (التمكين الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي) وتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين المختلفة (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) وأبعاد الأداء المؤسسي ، يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يتيح للباحثين تحليل البيانات المجمعة بعمق لفهم تأثير التمكين الوظيفي على الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث تستهدف الدراسة تحليل دور التمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي ضمن هذا الإطار. يتميز مجتمع الدراسة باشتراك أفراد في خصائص وظيفية وتنظيمية موحدة، مما يسهل عملية جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي عليها.

نظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير، فقد تم تحديد عينة ممثلة وفقاً لمعايير البحث العلمي، حيث تم توزيع (410) استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد (400) استبانة، بنسبة استرداد بلغت 97.6%، مما يعد نسبة مرتفعة تتيح إجراء التحليل الإحصائي بدقة.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

٥,٣ أداة الدراسة:

جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم) وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: البيانات الديمغرافية يتناول هذا القسم المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، بهدف تحليل تأثير هذه المتغيرات على علاقة التمكين الوظيفي بالأداء المؤسسي.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة يشمل هذا القسم الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في:

- التمكين الوظيفي: ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز، بإجمالي 34 فقرة.
- الأداء المؤسسي: ويشمل 15 فقرة لقياس كفاءة الأداء المؤسسي وتحليل مدى تأثره بمتغيرات التمكين الوظيفي.

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشمل (موافق بشدة.. موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\square \text{ مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\square \text{ مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0,80$$

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٦,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: التمكين الوظيفي

جدول (٢): معاملات الارتباط لعبارات بعد (التدريب)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توفر الهيئة الملكية للجيبيل وينبع برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في بيئة العمل.	0.732**	0.000
2	يتم تنفيذ برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات فاعلة.	0.688**	0.000
3	تحرص الهيئة على تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتطلبات الوظائف المختلفة لضمان تحسين الأداء.	0.770**	0.000
4	توفر الهيئة فرص تدريب تفاعلية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع التطورات المؤسسية.	0.734**	0.000

5	تعتمد الهيئة على أحدث الوسائل التدريبية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في أداء الموظفين.	0.680**	0.000
6	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي لضمان فاعلية التدريب وتطوير بيئة العمل.	0.620**	0.000
7	تستعين الهيئة بالخبراء والمتخصصين لتقديم برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تمكين الموظفين.	0.676**	0.000
8	تشجع الهيئة الموظفين على تبادل المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية داخلية.	0.726**	0.000
9	تعتمد الهيئة على تحليل البيانات التاريخية والتجارب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.	0.782**	0.000

يُظهر الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والتمكين الوظيفي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يعكس التأثير القوي للتدريب على تعزيز تمكين الموظفين داخل المؤسسة. تعكس القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط أن البرامج التدريبية تلعب دورًا رئيسيًا في رفع كفاءة الموظفين، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وتحسين قدرتهم على اتخاذ قرارات فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

تُعد الفقرة التي تنص على أن "الهيئة تعتمد على تحليل البيانات التاريخية والتجارب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية" الأكثر ارتباطًا بالتمكين الوظيفي، حيث سجلت أعلى معامل ارتباط بلغ (0.782)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي المبني على تحليل البيانات والتجارب السابقة يساعد في تصميم برامج تدريبية أكثر كفاءة تلبي احتياجات الموظفين وتعزز قدرتهم على الأداء بفعالية. في المقابل، سجلت الفقرة التي تتناول "تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي" أقل معامل ارتباط (0.620)، ورغم ذلك فإنها لا تزال ضمن القيم الإيجابية، مما يعني أن تقييم التدريب يظل عاملاً مهمًا، لكنه قد يحتاج إلى آليات أكثر تطورًا لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة في سياق التمكين الوظيفي.

جدول (٣): فقرات معاملات الارتباط لعبارات بعد تفويض السلطة

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	تمنح الهيئة الملكية للجبيل وينبع الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	0.608**	0.000
11	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين بشكل يساهم في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات بكفاءة.	0.682**	0.000
12	تتيح الهيئة للموظفين فرصة تحمل المسؤولية واتخاذ الإجراءات المناسبة في نطاق عملهم.	0.696**	0.000
13	يتمتع الموظفون بحرية كافية في تنفيذ المهام دون الحاجة إلى موافقات متعددة.	0.715**	0.000
14	تعتمد الهيئة على نهج واضح في تفويض السلطة، مما يسهل على الموظفين أداء أعمالهم بفعالية.	0.624**	0.000
15	تسهم عملية تفويض الصلاحيات في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	0.689**	0.000
16	يتم تقييم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل دوري لضمان فاعلية تفويض السلطة.	0.706**	0.000

يُظهر الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين تفويض السلطة والتمكين

الوظيفي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (Sig =

0.000)، مما يؤكد أهمية تفويض الصلاحيات كأحد العوامل الأساسية في تعزيز بيئة العمل ودعم اتخاذ

القرار داخل المؤسسة.

تعكس القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط أن منح الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمليات الإدارية. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بتمتع الموظفين بحرية كافية في تنفيذ المهام دون الحاجة إلى موافقات متعددة أعلى معامل ارتباط (0.715)، مما يشير إلى أن تقليل التعقيدات الإدارية يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى التمكين الوظيفي، حيث يتيح ذلك للموظفين العمل بمرونة واتخاذ قرارات أكثر استقلالية.

كما أن الفقرة التي تنص على تقييم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل دوري لضمان فاعلية تفويض السلطة سجلت معامل ارتباط (0.706)، مما يعكس أهمية وجود آليات رقابية وتقييم مستمر للتأكد من أن تفويض الصلاحيات يتم بشكل يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية دون التأثير على جودة القرارات المتخذة.

من ناحية أخرى، جاءت الفقرة التي تتناول وضوح نهج تفويض السلطة داخل الهيئة بأقل معامل ارتباط (0.624)، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بتفويض الصلاحيات، لضمان فهم الموظفين للأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم بشكل أكثر دقة.

جدول (٤): فقرات معاملات الارتباط لعبارات مشاركة المعلومات

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
17	تحرص الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تبادل المعلومات بين الإدارات لضمان تحقيق التكامل في الأداء المؤسسي.	0.721**	0.000
18	توفر الهيئة قنوات اتصال فعّالة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة.	0.725**	0.000
19	يتم تحديث المعلومات والبيانات الإدارية بانتظام لضمان دقتها وموثوقيتها.	0.743**	0.000

20	تعتمد الهيئة على أنظمة إلكترونية متطورة لمشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل سريع وفعال.	0.709**	0.000
21	تشجع الهيئة ثقافة الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية للموظفين.	0.648**	0.000
22	يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار من خلال تبادل المعلومات المهمة معهم.	0.736**	0.000
23	تعزز الهيئة التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمهامهم.	0.759**	0.000
24	يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم استنادًا إلى المعلومات المتاحة.	0.574**	0.000
25	تسهم مشاركة المعلومات في رفع مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز ثقة الموظفين في بيئة العمل.	0.780**	0.000

يوضح الجدول (٤) أهمية مشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث تُشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين مشاركة المعلومات ومستوى التمكين الوظيفي، حيث جاءت جميع القيم عند ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن تسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل التشاركية.

تشير النتائج إلى أن الفقرة المتعلقة بـ "تسهم مشاركة المعلومات في رفع مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز ثقة الموظفين في بيئة العمل" سجلت أعلى معامل ارتباط (0.780)، مما يعكس أن توفير المعلومات للموظفين يعزز إحساسهم بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية وفعالية.

كما جاءت الفقرة "تعزز الهيئة التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمهامهم" بمعامل ارتباط مرتفع (0.759)، مما يشير إلى أن سهولة تبادل المعلومات بين الزملاء تسهم في تحسين كفاءة العمل وتوفير بيئة تعاونية تدعم الابتكار والإنتاجية.

في المقابل، سجلت الفقرة "يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم استنادًا إلى المعلومات المتاحة" أقل معامل ارتباط (0.574)، مما قد يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز آليات التغذية الراجعة داخل الهيئة لضمان استخدامها بشكل أكثر فاعلية في تحسين أداء الموظفين

جدول (٥): فقرات معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
26	توفر الهيئة الملكية للجيبيل وينبع حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز.	0.669**	0.000
27	تعتمد الهيئة على نظام مكافآت عادل يشجع على تحقيق الأهداف المؤسسية.	0.801**	0.000
28	توفر الهيئة بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر.	0.795**	0.000
29	يتم تقدير جهود الموظفين بطرق مختلفة، مما يعزز دافعيتهم للعمل.	0.739**	0.000
30	تسهم سياسات التحفيز في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.	0.783**	0.000
31	يتم تقديم مكافآت وتحفيزات بناءً على معايير واضحة ومحددة.	0.792**	0.000
32	تعمل الهيئة على خلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.	0.760**	0.000

33	توفر الهيئة فرصًا للتطور المهني والنمو الوظيفي ضمن نظام التحفيز المؤسسي.	0.713**	0.000
34	يشعر الموظفون بأن جهودهم وإنجازاتهم تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة.	0.608**	0.000

يُبرز الجدول (٥) الدور الفاعل للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي داخل الهيئة الملكية للجيبيل وينبع، حيث تعكس معاملات الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز ومستوى التمكين الوظيفي، مع دلالات إحصائية واضحة عند ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن التحفيز الفعّال يسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

تشير النتائج إلى أن الفقرة "تعتمد الهيئة على نظام مكافآت عادل يشجع على تحقيق الأهداف المؤسسية" سجلت أعلى معامل ارتباط (0.801)، مما يعكس أن وجود نظام مكافآت عادل وشفاف يعزز من دافعية الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب، حيث يساعد هذا النهج على ربط الجهود الفردية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما جاءت الفقرة "توفر الهيئة بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر" بمعامل ارتباط (0.795)، مما يشير إلى أن توفير بيئة إيجابية تشجع على المبادرات الإبداعية يساعد في رفع مستوى التمكين الوظيفي داخل الهيئة.

من ناحية أخرى، سجلت الفقرة "يشعر الموظفون بأن جهودهم وإنجازاتهم تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة" أقل معامل ارتباط (0.608)، مما قد يشير إلى وجود تحديات في إبراز تقدير الجهود الفردية داخل بيئة العمل أو الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فاعلية لتعزيز ثقافة التقدير المستمر للموظفين.

❖ المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي

جدول (٦): فقرات معاملات الارتباط لعبارات محور تطوير الأداء المؤسسي

م	العبارة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (Sig)
1	تعمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية.	0.720**	0.000
2	تعتمد الهيئة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.	0.719**	0.000
3	تسهم بيئة العمل في الهيئة في دعم الابتكار والإبداع بين الموظفين.	0.728**	0.000
4	يتم قياس الأداء المؤسسي بانتظام باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	0.807**	0.000
5	تسعى الهيئة إلى تحسين رضا الموظفين من خلال تطوير بيئة العمل وتعزيز فرص التقدم الوظيفي.	0.750**	0.000
6	تعمل الهيئة على تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تطبيق أنظمة رقابية فعالة.	0.559**	0.000
7	تساهم ثقافة التحسين المستمر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0.816**	0.000
8	يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان تحسين الأداء المؤسسي.	0.604**	0.000
9	تعتمد الهيئة على التدريب المستمر للموظفين كأداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.	0.723**	0.000
10	يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات و أفكار جديدة لتحسين العمل المؤسسي.	0.805**	0.000

11	توفر الهيئة آليات تواصل فعالة لتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.	0.698**	0.000
12	يساهم نظام التحفيز في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.	0.820**	0.000
13	يتم تبني أساليب إدارية حديثة لدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.	0.803**	0.000
14	تعمل الهيئة على تطوير خطط استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	0.763**	0.000
15	يتم تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.	0.808**	0.000

تعليق على الجدول (٦): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني (تطوير الأداء المؤسسي)

يوضح الجدول (٦) مدى ارتباط تطوير الأداء المؤسسي بالتمكين الوظيفي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث تشير جميع معاملات الارتباط إلى علاقات إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يعكس التأثير المباشر لعمليات التحسين المؤسسي على كفاءة وفعالية بيئة العمل.

سجلت الفقرة "يساهم نظام التحفيز في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية" أعلى معامل ارتباط (0.820)، مما يشير إلى أن التحفيز يعد من العوامل الحاسمة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز دافعية الموظفين لتحقيق نتائج متميزة. كما سجلت الفقرة "تساهم ثقافة التحسين المستمر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" معامل ارتباط مرتفع (0.816)، مما يدل على أن تطوير الأداء المؤسسي يتطلب نهجًا مستدامًا يقوم على التحسين المستمر وتقييم الأداء بانتظام.

من ناحية أخرى، جاءت الفقرة "تعمل الهيئة على تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تطبيق أنظمة رقابية فعالة" بأقل معامل ارتباط (0.559)، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات رقابة أكثر فعالية أو تحسين مستوى الالتزام بتطبيقها لضمان تحقيق أفضل مستويات الأداء المؤسسي.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، بما في ذلك التحفيز، التطوير المستمر، تطبيق التقنيات الحديثة، وتعزيز الشفافية والمساءلة. لذا، يُوصى بمواصلة تطوير السياسات والاستراتيجيات الداعمة للأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة الفاعلة للموظفين لضمان تحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة.

٨,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٧) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرو،	عدد العبا
التمكين الوظيفي	0.970	٣٤
الأداء المؤسسي	0.941	١٥
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يُظهر الجدول (٧) نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، حيث تشير القيم المحسوبة إلى مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية في أداة البحث. تعتبر جميع القيم أعلى من 0.7، مما يؤكد الارتباط القوي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان، وارتفاع مستوى ثبات الأداة البحثية.

سجل محور التمكين الوظيفي أعلى معامل ثبات بقيمة (0.970)، مما يدل على أن العبارات التي تقيس هذا المحور مترابطة بشكل قوي وتعكس اتساقاً عالياً في قياس المتغيرات المتعلقة به. كما سجل محور الأداء المؤسسي معامل ثبات مرتفع بقيمة (0.941)، مما يشير إلى دقة أداة البحث في تقييم هذا البعد.

أما إجمالي الاستبيان، فقد حقق معامل ثبات مرتفع جداً (0.980)، مما يعكس مدى جودة أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج موثوقة تعكس الواقع الفعلي للمتغيرات محل الدراسة. هذه القيم تؤكد صلاحية أداة البحث للاستخدام في الدراسة، مما يسمح بتحليل البيانات واستنتاج النتائج بثقة عالية.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٣٧٥	93.75
	أنثى	٢٥	6.25
العمر	٣٠ سنة فأقل	60	15
	٣١ - ٤٠ سنة	136	34
	٤١ - ٥٠ سنة	192	48
	٥١ فأكثر	12	3
	دبلوم	٩٤	23.5
التحصيل العلمي	شهادة ثانوية	96	24
	مؤهل جامعي	188	47
	دراسات عليا	٢٢	5.5
	٥ سنوات فأقل	80	20
عدد سنوات الخبرة	٦ - ١٥ سنة	140	35

36	144	١٦ - ٢٥ سنة	
9	36	أكثر من ٢٥ سنة	
5	٢٠	مدير	المسمى الوظيفي
5.5	٢٢	نائب مدير	
21	٨٤	رئيس قسم	
68.5	٢٧٤	موظف	

يوضح الجدول توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي تمثل موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث تم تصنيف المشاركين وفقاً لعدة متغيرات رئيسية تشمل الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ويتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 93.75%، بينما شكلت الإناث 6.25% فقط من إجمالي العينة. يشير هذا التوزيع إلى أن بيئة العمل داخل الهيئة قد يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يؤثر على سياسات التمكين الوظيفي المتعلقة بالمرأة داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أن الفئة العمرية (50 - 41) سنة (هي الأكثر تمثيلاً داخل العينة، حيث تشكل 48% من إجمالي المشاركين، تليها الفئة العمرية (40 - 31) سنة (بنسبة 34% أما الفئة العمرية (30) سنة فأقل (فتشكل 15% فقط، في حين أن الفئة (51) فأكثر (تشكل نسبة 3% تعكس هذه النتائج أن القوى العاملة في الهيئة تتكون في الغالب من موظفين ذوي خبرة متوسطة إلى طويلة، مما قد يكون له تأثير على ديناميكيات العمل وتبني استراتيجيات تطوير الأداء الوظيفي.

وتُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة 47%، يليها حملة شهادة الثانوية بنسبة 24%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 23.5%، وأخيراً حملة الدراسات العليا بنسبة 5.5%. تعكس هذه النتائج أن مستوى التحصيل العلمي للعاملين في الهيئة متنوع، مع وجود تركيز على التعليم الجامعي، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تعتمد على الكفاءات الأكاديمية في مجالاتها المختلفة.

وتشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الموظفون الذين لديهم 25 – 16 سنة (من الخبرة بنسبة 36%، يليها الموظفون ذوو الخبرة 15 – 6 سنة (بنسبة 35% بينما يشكل الموظفون حديثو العهد بالعمل، ممن لديهم 5 سنوات فأقل (نسبة 20%، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 25 عاماً يشكلون 9% فقط. تعكس هذه الأرقام أن القوى العاملة في الهيئة تتكون بشكل رئيسي من موظفين ذوي خبرة متوسطة وطويلة المدى، مما يعزز أهمية استراتيجيات التطوير المهني للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

كما يتبين أن الغالبية العظمى من العينة يشغلون وظائف إدارية تنفيذية، حيث يمثل الموظفون النسبة الأكبر (68.5%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 21%، بينما كانت نسبة نواب المديرين (5.5%)، ونسبة المديرين (5%) فقط. يدل هذا التوزيع على أن معظم المشاركين في الدراسة يعملون في المستويات التشغيلية المباشرة، مما يعزز الحاجة إلى سياسات فعالة في التمكين الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

❖ المحور الأول: التمكين الوظيفي

١- التدريب

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر الهيئة الملكية للجبل وينبع برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في بيئة العمل.	4.140	1.001	1	مرتفع
يتم تنفيذ برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات فاعلة.	4.050	1.145	2	مرتفع

مرتفع	4	1.006	4.010	تحرص الهيئة على تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقًا لمتطلبات الوظائف المختلفة لضمان تحسين الأداء.
مرتفع	3	1.011	4.020	توفر الهيئة فرص تدريب تفاعلية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع التطورات المؤسسية.
مرتفع	6	0.876	3.930	تعتمد الهيئة على أحدث الوسائل التدريبية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في أداء الموظفين.
مرتفع	8	1.034	3.880	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي لضمان فاعلية التدريب وتطوير بيئة العمل.
مرتفع	5	0.991	3.980	تستعين الهيئة بالخبراء والمتخصصين لتقديم برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تمكين الموظفين.
مرتفع	9	0.981	3.800	تشجع الهيئة الموظفين على تبادل المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية داخلية.
مرتفع	7	1.047	3.920	تعتمد الهيئة على تحليل البيانات التاريخية والتجارب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

تم ترتيب عبارات التدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقًا لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "توفر الهيئة الملكية للجبيل وينبع برامج تدريبية

متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في بيئة العمل "هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٤٠) وانحراف معياري (1.001) ، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين، وهو ما يشير إلى أهمية التدريب المتخصص كعامل أساسي في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية.

في المقابل، كانت العبارة "تشجع الهيئة الموظفين على تبادل المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية داخلية" هي أقل العبارات أهمية وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٠٠) وانحراف معياري (0.981) ، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يقدرّون التدريب التقليدي أكثر من عمليات تبادل المعرفة الداخلية، مما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب من خلال استراتيجيات أكثر فاعلية في تشجيع التعلم التشاركي والتدريب القائم على الخبرات العملية بين الموظفين.

تعكس هذه النتائج أن التدريب يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، حيث يرى الموظفون أن البرامج التدريبية المتخصصة والتدريب الدوري هما الأكثر أهمية في تطوير أدائهم. في حين أن هناك مجاًلاً لتعزيز ورش العمل الداخلية وتبادل المعرفة بين الموظفين، وهو جانب قد يستفيد من استراتيجيات أكثر تفاعلية تعتمد على التعلم التعاوني والتدريب المستمر المبني على المشاركة والتجارب العملية.

٢- تفويض السلطة

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تفويض

السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تمنح الهيئة الملكية للجبيل وينبع الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	4.050	1.005	٢	مرتفع

مرتفع	٥	1.016	3.900	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين بشكل يساهم في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات بكفاءة.
مرتفع	٤	0.972	3.910	تتيح الهيئة للموظفين فرصة تحمل المسؤولية واتخاذ الإجراءات المناسبة في نطاق عملهم.
مرتفع	٣	0.885	3.910	يتمتع الموظفون بحرية كافية في تنفيذ المهام دون الحاجة إلى موافقات متعددة.
مرتفع	٦	0.873	3.860	تعتمد الهيئة على نهج واضح في تفويض السلطة، مما يسهل على الموظفين أداء أعمالهم بفعالية.
مرتفع	٧	1.012	3.720	تسهم عملية تفويض الصلاحيات في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
مرتفع	١	0.969	4.060	يتم تقييم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل دوري لضمان فاعلية تفويض السلطة.
مرتفع		0.962	3.916	المتوسط

تم ترتيب عبارات تفويض السلطة من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "يتم تقييم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل دوري لضمان فاعلية تفويض السلطة" هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٦٠) وانحراف معياري (0.969)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين، ويشير إلى أن التقييم المستمر لقدرات الموظفين في اتخاذ القرارات يعد عنصراً أساسياً لضمان نجاح سياسة تفويض الصلاحيات داخل الهيئة.

في المقابل، كانت العبارة "تسهم عملية تفويض الصلاحيات في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين" هي أقل العبارات أهمية وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٧٢٠) وانحراف معياري (1.012)، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يقدرّون تفويض السلطة، ولكنهم قد يرون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على رضاهم الوظيفي، مثل التحفيز أو بيئة العمل أو أنظمة التقدير والاعتراف بالجهود.

٣- مشاركة المعلومات

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مشاركة

المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحرص الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تبادل المعلومات بين الإدارات لضمان تحقيق التكامل في الأداء المؤسسي.	4.090	0.940	٢	مرتفع
توفر الهيئة قنوات اتصال فعّالة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة.	4.020	0.895	٣	مرتفع
يتم تحديث المعلومات والبيانات الإدارية بانتظام لضمان دقتها وموثوقيتها.	4.010	0.945	٤	مرتفع
تعتمد الهيئة على أنظمة إلكترونية متطورة لمشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل سريع وفعّال.	3.950	1.034	٥	مرتفع

مرتفع	٨	1.008	3.870	تشجع الهيئة ثقافة الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية للموظفين.
مرتفع	١	0.874	4.090	يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار من خلال تبادل المعلومات المهمة معهم.
مرتفع	٦	1.095	3.940	تعزز الهيئة التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمهامهم.
مرتفع	٧	0.982	3.910	يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم استنادًا إلى المعلومات المتاحة.
مرتفع	٩	1.037	3.870	تسهم مشاركة المعلومات في رفع مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز ثقة الموظفين في بيئة العمل.
مرتفع		0.979	3.972	المتوسط

تم ترتيب عبارات مشاركة المعلومات من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقًا لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار من خلال تبادل المعلومات المهمة معهم" هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٩٠) وانحراف معياري (0.874)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين، ويشير إلى أن تبادل المعلومات مع الموظفين حول القرارات الإدارية يعد عاملاً رئيسيًا في تعزيز التمكين الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

و كانت العبارة "تسهم مشاركة المعلومات في رفع مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز ثقة الموظفين في بيئة العمل" هي أقل العبارات أهمية وفقًا لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي

(٣,٨٧٠) وانحراف معياري (1.037) ، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يدركون أهمية مشاركة المعلومات في تعزيز بيئة العمل، إلا أنهم قد يعتبرون عوامل أخرى مثل الشفافية، التحفيز، والتطوير الوظيفي أكثر تأثيرًا في تمكينهم وزيادة ثقتهم بالمؤسسة.

٤- التحفيز

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توفر الهيئة الملكية للجيبيل وينبع حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز.	3.980	1.050	٤	مرتفع
تعتمد الهيئة على نظام مكافآت عادل يشجع على تحقيق الأهداف المؤسسية.	3.900	1.016	٦	مرتفع
توفر الهيئة بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر.	3.890	1.020	٧	مرتفع
يتم تقدير جهود الموظفين بطرق مختلفة، مما يعزز دافعيتهم للعمل.	4.010	0.844	٢	مرتفع
تسهم سياسات التحفيز في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.	3.890	1.040	٨	مرتفع
يتم تقديم مكافآت وتحفيزات بناءً على معايير واضحة ومحددة.	3.940	0.905	٥	مرتفع

مرتفع	٩	0.957	3.870	تعمل الهيئة على خلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.
مرتفع	٣	0.929	4.000	توفر الهيئة فرصاً للتطور المهني والنمو الوظيفي ضمن نظام التحفيز المؤسسي.
مرتفع	١	0.792	4.070	يشعر الموظفون بأن جهودهم وإنجازاتهم تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة.
مرتفع		0.950	3.950	المتوسط

تم ترتيب عبارات التحفيز من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "يشعر الموظفون بأن جهودهم وإنجازاتهم تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة" هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٧٠) وانحراف معياري (0.792)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين. يشير هذا إلى أن التقدير والاعتراف بالإنجازات هو أحد أهم العوامل التحفيزية التي تؤثر على رضا الموظفين ودافعيتهم للعمل داخل الهيئة.

و كانت العبارة "تعمل الهيئة على خلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء" هي أقل العبارات أهمية وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٧٠) وانحراف معياري (0.957)، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يقدرّون بيئة العمل التنافسية، ولكنهم قد يعتبرون عوامل أخرى مثل التقدير، التحفيز المباشر، والمكافآت أكثر تأثيراً في دافعيتهم وتحفيزهم للعمل.

و عند دراسة عبارات التحفيز، يتبين أن جميع العبارات قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، مما يعكس وجود مستوى عالٍ من الرضا عن سياسات التحفيز داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات التحفيز (٣,٩٥٠) بانحراف معياري (0.950)، مما يشير إلى اتفاق عام بين أفراد العينة على أهمية التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي والارتباط بالمؤسسة.

❖ المحور الثاني: الأداء المؤسسي

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء

المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية.	3.870	1.018	١٠	مرتفع
تعتمد الهيئة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.	4.000	0.884	٣	مرتفع
تسهم بيئة العمل في الهيئة في دعم الابتكار والإبداع بين الموظفين.	3.920	0.946	٥	مرتفع
يتم قياس الأداء المؤسسي بانتظام باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	3.790	1.072	١٣	مرتفع
تسعى الهيئة إلى تحسين رضا الموظفين من خلال تطوير بيئة العمل وتعزيز فرص التقدم الوظيفي.	3.630	1.165	١٤	مرتفع
تعمل الهيئة على تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تطبيق أنظمة رقابية فعالة.	3.810	1.057	١٢	مرتفع
تساهم ثقافة التحسين المستمر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.810	1.057	١٢	مرتفع

مرتفع	١	0.917	4.110	يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان تحسين الأداء المؤسسي.
مرتفع	٦	1.103	3.920	تعتمد الهيئة على التدريب المستمر للموظفين كأداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.
مرتفع	١١	1.037	3.870	يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات و أفكار جديدة لتحسين العمل المؤسسي.
مرتفع	٤	1.050	3.980	توفر الهيئة آليات تواصل فعالة لتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.
مرتفع	٧	1.016	3.900	يساهم نظام التحفيز في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
مرتفع	٨	1.020	3.890	يتم تبني أساليب إدارية حديثة لدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
مرتفع	٢	0.844	4.010	تعمل الهيئة على تطوير خطط استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
مرتفع	٩	1.040	3.890	يتم تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

تم ترتيب عبارات الأداء المؤسسي من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان تحسين الأداء المؤسسي" هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١١٠) وانحراف معياري (0.917)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين. يشير هذا إلى أن التحسين المستمر للسياسات والإجراءات المؤسسية يُعد أحد العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يتيح للهيئة تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وكانت العبارة "تسعى الهيئة إلى تحسين رضا الموظفين من خلال تطوير بيئة العمل وتعزيز فرص التقدم الوظيفي" هي أقل العبارات أهمية

وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٣٠) وانحراف معياري (1.165) ، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يقدرّون جهود الهيئة في تحسين بيئة العمل، ولكن قد يكون لديهم توقعات أكبر بشأن فرص التطور الوظيفي والارتقاء المهني، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذه الجوانب بشكل أكبر.

وتبين عند دراسة عبارات الأداء المؤسسي أن جميع العبارات قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، مما يعكس وجود مستوى عالٍ من الرضا عن سياسات الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات الأداء المؤسسي (٣,٩١٦) بانحراف معياري (1.010) .

٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للتمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع..

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع..

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٥٤	0.910	**٤٠.٤٣,٧٦٩	**٦٣,٥٩١	٠,٤٥٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتأثير التمكين الوظيفي بأبعاده (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث كانت قيمة $(\text{Sig } F) = 0.000$ وهي أقل من ٠,٠٠٥، مما يشير إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعكس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة وتطوير الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.954$)، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.910$)، مما يعني أن 91% من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال التمكين الوظيفي، بينما تعود 9% من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي.

كما تبين أن كلما ازداد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، والتحفيز) بمقدار ١٪، ارتفع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمقدار ٠,٤٥٦ ٪، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمباشر للتمكين الوظيفي على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يتضح عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن التمكين الوظيفي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الهيئة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مثل تطوير برامج التدريب، تفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين، تعزيز تبادل المعلومات، وتحفيز العاملين، سيكون له تأثير جوهري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على

تطوير الأداء المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٨٩٨	٠,٨٠٦	**١٦٥٢,٨٦٧	**٤٠,٦٥٥	١,٥١١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتأثير التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.000$ وهي أقل من $0,05$ ، مما يشير إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعكس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية ($0,05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.898$)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.806$ ، مما يعني أن $80,6\%$ من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال التدريب، بينما تعود $19,4\%$ من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي.

كما تبين أن كلما ازداد مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بمقدار 1% ، ارتفع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمقدار $1,511\%$ ، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمباشر للتدريب على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن التدريب يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تطوير الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين

الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٨٧٠	٠,٧٥٧	**١٢٤٣,٠١٥	**٣٥,٢٥٦	٢,٠٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لتأثير تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغت قيمة $\text{Sig F} = 0.000$ وهي أقل من $0,05$ ، مما يشير إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعكس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتطوير الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية ($0,05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.870$)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.757$ ، مما يعني أن $75,7\%$ من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال تفويض السلطة، بينما تعود $24,3\%$ من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي.

كما تبين أن كلما ازداد مستوى تفويض السلطة بمقدار 1% ، ارتفع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمقدار $2,033\%$ ، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمباشر لتفويض السلطة على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن تفويض السلطة يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تطوير الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لمشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لمشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين

الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٥٢	٠,٩٠٧	**٣٩٨٢,٥٨٦	**٦٢,٣٩١	١,٦١٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لتأثير مشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغت قيمة $(P-VALUE) = 0.000$ وهي أقل من $0,05$ ، مما يشير إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعكس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية ($0,05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.952$)، مما يعكس علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.907$ ، مما يعني أن $90,7\%$ من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال مشاركة المعلومات، بينما تعود $9,3\%$ من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي.

كما تبين أن كلما ازداد مستوى مشاركة المعلومات بمقدار 1% ، ارتفع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمقدار $1,612\%$ ، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمباشر لمشاركة المعلومات على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن مشاركة المعلومات تعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تطوير الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٠٧	٠,٨٢٣	**١٨٥٣,٤٩١	**٤٣,٠٥٢	١,٥٦٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (18) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير التحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ، مما يشير إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعكس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتطوير الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.907$)، مما يعكس علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.823$ ، مما يعني أن 82.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال التحفيز، بينما تعود 17.7% من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي.

كما تبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز بمقدار ١٪، ارتفع مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمقدار ١,٥٦٦٪، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمباشر للتحفيز على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن التحفيز يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تطوير الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

١,٥ نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية مستوى مرتفعاً من التمكين الوظيفي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التمكين الوظيفي (٣,٩٧٠) بانحراف معياري (1.010) وتشير هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين لممارسات التمكين داخل الهيئة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Hemag et al. (2022 التي أكدت أن التمكين الوظيفي يعزز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

كذلك، كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع من تأثير التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التدريب (٣,٩١٦) بانحراف معياري (0.962)، مما يعكس دور البرامج التدريبية في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Diah & Cahyadi (2020)، التي أكدت أن التدريب يسهم في تحسين الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بتأثير تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن هذا البعد قد حظي بمستوى مرتفع من الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات تفويض السلطة (٣,٩٧٢) بانحراف معياري (0.979)، مما يشير إلى منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ

القرارات بفعالية. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (Alduhaim & Alqasmi (2023) التي أوضحت أن تفويض السلطة يعزز استقلالية الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق جودة الخدمات. كذلك، أظهرت النتائج أن مشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات مشاركة المعلومات (٣,٩٥٠) بانحراف معياري (0.950)، مما يعكس أهمية تبادل المعلومات في تحسين الشفافية وتعزيز التعاون داخل المؤسسة. وقد أكدت دراسة Piguave (2021) أهمية مشاركة المعلومات في تعزيز فعالية فرق العمل ودعم الابتكار المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي، فقد سجل مستوى مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التحفيز (٣,٩٥٤) بانحراف معياري (0.976)، مما يدل على دور الحوافز في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل الفعّال. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kaddumi et al. (2022)، التي أكدت أن التحفيز يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

أما على مستوى الأداء المؤسسي، فقد كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى الأداء داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء المؤسسي (٣,٨٩٣) بانحراف معياري (1.015)، مما يشير إلى أن سياسات التمكين الوظيفي المعتمدة في الهيئة تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتأثير التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (التدريب، تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، التحفيز) على تطوير الأداء المؤسسي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع. كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمكين الوظيفي والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أظهرت النتائج أن كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي بمقدار ١٪، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار ٠,٤٥٦٪، مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hemag et al. (2022 ، ودراسة Diah & Cahyadi (2020) ، ودراسة (Alduhaim & Alqasmi (2023 ، ودراسة (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez (2021 ، ودراسة (Kaddumi et al. (2022 ، حيث أكدت جميعها أن التمكين الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي، سواء من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية أو تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين على الابتكار.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التدريب وتطوير الأداء المؤسسي، حيث تبين أن كلما زاد مستوى التدريب بمقدار ١٪، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار ١,٥١١ ٪، مما أدى إلى عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى. وهذا ما أكدته دراسة (Diah & Cahyadi (2020 ، التي أثبتت أن التدريب يعزز من كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن كلما زاد مستوى تفويض السلطة بمقدار ١٪، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار ٢,٠٣٣ ٪، مما أدى إلى عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (Alduhaim & Alqasmi (2023 التي أكدت أن تفويض الصلاحيات يعزز الاستقلالية ويسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مشاركة المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن كلما زاد مستوى مشاركة المعلومات بمقدار ١٪، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار ١,٦١٢ ٪، مما أدى إلى عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez (2021 ، التي أوضحت أن مشاركة المعلومات تعزز فعالية فرق العمل وتحسن الأداء المؤسسي.

أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التحفيز وتطوير الأداء المؤسسي، حيث تبين أن كلما زاد مستوى التحفيز بمقدار ١٪، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار ٠,٩٠٧ ٪، مما أدى إلى عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (Kaddumi et al. (2022 التي أشارت إلى أن التحفيز يسهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

٢,٥ التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية، والتي أكدت على الدور الحيوي للتمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، فإن التوصيات التالية تهدف إلى تعزيز ممارسات التمكين وتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع متطلبات الوظائف المختلفة داخل الهيئة، وتستهدف تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في صنع القرار وحل المشكلات.
- توسيع نطاق تفويض الصلاحيات للموظفين على مختلف المستويات الإدارية، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، ويقلل من البيروقراطية.
- وضع آليات واضحة لتفويض السلطة تضمن توازنًا بين الاستقلالية في اتخاذ القرار والرقابة الإدارية، بما يعزز فعالية العمل المؤسسي.
- تطوير قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين الوصول السريع إلى المعلومات الضرورية، مما يعزز عملية اتخاذ القرار ويقلل من الغموض التنظيمي.
- استخدام أنظمة إلكترونية متقدمة تساهم في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، مثل أنظمة إدارة المعرفة وأنظمة تخزين البيانات المؤسسية.
- تطبيق أنظمة حوافز عادلة وشفافة تربط بين الأداء المؤسسي والمكافآت، مما يعزز من دافعية الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of empowerment in its four dimensions (training, delegation of authority, information sharing, and motivation) on institutional performance development within the Royal Commission for Jubail and Yanbu. The study adopted a descriptive-analytical approach, where data was collected through an electronic questionnaire distributed to 400 employees within the Commission. The data was analyzed using a simple linear regression model via SPSS 24.

The results indicated a high level of workplace empowerment within the Commission, as all dimensions recorded high levels of agreement, reflecting employees' awareness of the importance of empowerment practices in improving the work environment and enhancing productivity. Furthermore, the study revealed a positive and statistically significant relationship between workplace empowerment and the development of institutional performance.

Based on these findings, the study recommends enhancing training and professional development programs, expanding the scope of authority delegation, developing effective mechanisms for information sharing, and improving incentive systems within the Commission to ensure achieving the highest levels of institutional efficiency and operational sustainability.

Keywords: Workplace Empowerment, Institutional Performance, Royal Commission for Jubail and Yanbu.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الصادق شرف الدين (٢٠١٧). دور الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة حالة البنك السعودي السعودي، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم السودان.
- الايمان بن ختو نور (٢٠١٩) . أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة - مجلة التربوية مجلد (٣٣)، العدد مائة واحد وعشرون ص: ٦٥-١٢.
- البدارين، أحمد خالد ناصر، و السرحان، هایل فلاح مقداد. (٢٠١٨). أثر تمكين العاملين في جودة الخدمة: دراسة حالة وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/902459>
- الجهني تهماني محمد (٢٠٢٠) التمكين الوظيفي : أهدافه وفوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل مجلة الخدمة الاجتماعية، عدد السائس والستون . ص : ١٩-١
- الدهيمي، فهد (٢٠٢١) . أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد التاسع والخمسون، ص : ٦٣-٩٦
- السحاتي، وفاء على عبدالسلام، (٢٠١٩) "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية"، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الإقتصاد - جامعة بنغازي، ليبيا.
- الشمري عادل بن عليد (٢٠٢١) . واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة - حفر الباطن في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية . المجلة التربوية مجلد (٣٥)، العدد مائة

- العطار ، دعاء محمود (٢٠١٩) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثامن عشر ص ١٥٣-١٩٢
- العلوان، منذر محمد (٢٠٢٠) . أثر تمكين العاملين في أداء شركات الاسمنت في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العنزي، علي مبارك (٢٠١٩). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن
- الكربولي، حاتم خليل (٢٠١٩) - دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد رقم (١١) ، العدد الرابع والعشرون . ص : ٢٦٥-٢٩٣
- الماضي، ثائر عدنان، و نصيرات، فريد توفيق. (٢٠١١). اثر التمكين الادارى على تطبيق ادارة الجوده الشامله في مستشفى الجامعه الاردنيه : دراسة حاله: بحث مستل من رسالة ماجستير. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٧، ع ٤ ، ٥٢٧ - ٥٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/387893>
- النابلسي، أمل عزمي (٢٠٢٠) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الأدوية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- حمادى، احمد عباس (٢٠١٦) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد (٨) العدد السادس عشر ص : ١٠٥-١٣٧
- عبد الحسين باسم (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الواحد والثلاثون ص ٢٨٠-٢٥٧
- مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠١٨). أثر التمكين الوظيفي للعاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية على مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر طالبي الخدمة: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٨، ع ٣ ، ١ - ٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1182634>

- نجاتي الطيب حسن (٢٠٢٠). أثر تمكين الموارد البشرية على التنمية المستدامة : دراسة حالة مصرف شاري التجاري BCC بتشاد . المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات . مجلد (١) العدد الخامس . ص : ٢٨٩-٣١٣
- نمر، محمد سامي حمدان، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (٢٠١٩). أثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/991150>
- الزيبيق منار محمد رفعت (٢٠١٧) أثر " تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية " ، دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق، مشروع بحث مقدم لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- بوطلالة، محمد، دراغو، عزالدين، و دراغو، فطيمة. (٢٠١٧). تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، ٢٤ ، ٥٧ ، 71. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188389>
- حدادين، ريناتا (٢٠١٤) أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حمادي، أحمد عباس، و خلف، ياسر لطيف. (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٦ ، ١٠٥ - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/796825>
- الدهيمي، فهد. (٢٠٢١). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٥٩ ، ٦٣ ، 96. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176801>
- رضوان هديب (٢٠٢٠) دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة البنك الإسلامي العربي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين.

- الشعيبي، يحيى عبد الله (٢٠١٨) أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC من عام (٢٠١٢ - ٢٠١٧ م)، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، صنعاء، اليمن.
- عبدالله، حمدي عبدالله عبدالعال. (٢٠١٥). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع٥٣، ١٢٧، 184 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/699151>
- عبدالواحد، سعيد حامد سعيد محمد، و المسدي، عادل عبدالمنعم. (٢٠٢٣). أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على البريد المصري - قطاع غرب الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378025>
- الكرخي، مجيد (٢٠١٥) مؤشرات الاداء الرئيسية عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كروان محمد (٢٠١٧) أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن
- الماضي، أشواق بنت سعود بن عبدالله، و الشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم عبدالله. (٢٠٢١). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤١، ع ٤٦، ٣١٣ - ٣٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207206>
- مبيضين، محمد . (٢٠١٣) ب). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي. *المجلة الأردنية في ادارة الاعمال*، (١١)٩ (١١)٩٨ ٦٩٨، ٧٠٤، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- محسن، بنان منير. (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف السورية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مج ٣٧، ع ٤٤، ٣٤٥ - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1183643>
- موفق، سهام، و سعودي، عبدالصمد. (٢٠١٨). التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي مؤسسة - Condor برج بوعربريج. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، مج ١، ع ٤١، 67 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1040913>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Marler, J. H., Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2009). e-HRM and the narrow divide between HRM and IT: Non-IT executives' perceptions
- - - Sweis, R. J., Al-Mansour, A., Tarawneh, M., & Al-Dweik, G. (2013). The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 12(3), 271-286.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson.
- Alduhaim, R., & Alqasmi, H. (2023). *Employee empowerment as a catalyst for innovation and service improvement. Middle Eastern Journal of Organisational Studies*, 12(4), 213-229.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action* ŠIDD Duhlichina
- Ata Ghanam. (2016). *Performance: A concept to define*. University of Hassan ler. Settati. Faculty of science and technology.
- Diah, T., & Cahyadi, A. (2020). *The mediating role of job satisfaction in the relationship between empowerment and organisational performance. International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 89-102.
- Goldman Sachs. (2021). Learning and Development. Retrieved from <https://www.goldmansachs.com/careers/students/programs/more-programs/learningdevelopment/index.html>.

- Hemag, A., et al. (2022). *Employee empowerment and organisational performance: Evidence from quality management practices. Journal of Business Management, 45(2), 112-126.*
- Kaddumi, A., et al. (2022). *The impact of employee empowerment on organisational commitment and motivation. Journal of Organisational Psychology, 37(3), 144-158.*
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: An empirical study. *Independent Journal of Management & Production, 10(3), 1094-1105.*
<https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Piguave-Bello, V., & Vegas-Meléndez, L. (2021). *Empowerment as a strategic management tool in public institutions. Latin American Journal of Public Administration, 18(6), 301-317.*
- Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2010). *Bank Management & Financial Services.* McGrawHill Education.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على الهيئة الملكية للجبيل وينبع

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ من ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١-٤٠ سنة
- ☐ من ٤١-٥٠ سنة ☐ من ٥١ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ شهادة ثانوية
- ☐ مؤهل جامعي ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦-١٥ سنوات
- ☐ من ١٦-٢٥ سنة ☐ أكثر من ٢٥ سنة
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير
- ☐ رئيس قسم ☐ موظف

✓ المحور الأول: التمكين الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
التدريب								
توفر الهيئة الملكية للجيبيل وينبع برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في بيئة العمل.								
يتم تنفيذ برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات فاعلة.								
تحرص الهيئة على تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتطلبات الوظائف المختلفة لضمان تحسين الأداء.								
توفر الهيئة فرص تدريب تفاعلية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع التطورات المؤسسية.								
تعتمد الهيئة على أحدث الوسائل التدريبية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في أداء الموظفين.								

					يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي لضمان فاعلية التدريب وتطوير بيئة العمل.
					تستعين الهيئة بالخبراء والمتخصصين لتقديم برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تمكين الموظفين.
					تشجع الهيئة الموظفين على تبادل المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية داخلية.
					تعتمد الهيئة على تحليل البيانات التاريخية والتجارب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
تفويض السلطة					
					تمنح الهيئة الملكية للجبيل وينبع الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.
					يتم تفويض الصلاحيات للموظفين بشكل يساهم في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات بكفاءة.
					تتيح الهيئة للموظفين فرصة تحمل المسؤولية واتخاذ الإجراءات المناسبة في نطاق عملهم.
					يتمتع الموظفون بحرية كافية في تنفيذ المهام دون الحاجة إلى موافقات متعددة.

					تعتمد الهيئة على نهج واضح في تفويض السلطة، مما يسهل على الموظفين أداء أعمالهم بفعالية.
					تسهم عملية تفويض الصلاحيات في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
					يتم تقييم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل دوري لضمان فاعلية تفويض السلطة.
مشاركة المعلومات					
					تحرص الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تبادل المعلومات بين الإدارات لضمان تحقيق التكامل في الأداء المؤسسي.
					توفر الهيئة قنوات اتصال فعّالة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة.
					يتم تحديث المعلومات والبيانات الإدارية بانتظام لضمان دقتها وموثوقيتها.
					تعتمد الهيئة على أنظمة إلكترونية متطورة لمشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل سريع وفعال.
					تشجع الهيئة ثقافة الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية للموظفين.

					يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار من خلال تبادل المعلومات المهمة معهم.
					تعزز الهيئة التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمهامهم.
					يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم استنادًا إلى المعلومات المتاحة.
					تسهم مشاركة المعلومات في رفع مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز ثقة الموظفين في بيئة العمل.
التحفيز					
					توفر الهيئة الملكية للجبيل وينبع حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز.
					تعتمد الهيئة على نظام مكافآت عادل يشجع على تحقيق الأهداف المؤسسية.
					توفر الهيئة بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر.
					يتم تقدير جهود الموظفين بطرق مختلفة، مما يعزز دافعيتهم للعمل.
					تسهم سياسات التحفيز في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.

					يتم تقديم مكافآت وتحفيزات بناءً على معايير واضحة ومحددة.
					تعمل الهيئة على خلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.
					توفر الهيئة فرصاً للتطور المهني والنمو الوظيفي ضمن نظام التحفيز المؤسسي.
					يشعر الموظفون بأن جهودهم وإنجازاتهم تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة.

✓ المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية.
					تعتمد الهيئة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.
					تسهم بيئة العمل في الهيئة في دعم الابتكار والإبداع بين الموظفين.
					يتم قياس الأداء المؤسسي بانتظام باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة.
					تسعى الهيئة إلى تحسين رضا الموظفين من خلال تطوير بيئة العمل وتعزيز فرص التقدم الوظيفي.
					تعمل الهيئة على تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تطبيق أنظمة رقابية فعالة.
					تساهم ثقافة التحسين المستمر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

					يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان تحسين الأداء المؤسسي.
					تعتمد الهيئة على التدريب المستمر للموظفين كأداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.
					يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة لتحسين العمل المؤسسي.
					توفر الهيئة آليات تواصل فعالة لتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.
					يساهم نظام التحفيز في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
					يتم تبني أساليب إدارية حديثة لدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
					تعمل الهيئة على تطوير خطط استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
					يتم تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Role of Employee Empowerment in Enhancing
Organisational Performance: An Applied Study on the Royal
Commission for Jubail and Yanbu**

Preparation:

Yousef Lafi Almutairi

242000702

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025