

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب
بتول علوي الكاف

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

تاريخ 2026- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني بفضلله وكرمه لإتمام هذا العمل العلمي، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور المشرف على هذا المشروع، لما قدمه لي من توجيه علمي دقيق، وملاحظات قيّمة، وصبر ودعم مستمر طوال مراحل إعداد هذا البحث، فكان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بصورته النهائية.

كما أتقدم بالشكر لكلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، ولجميع أعضاء هيئة التدريس الذين أثروا مسيرتي الأكاديمية بعلمهم وخبراتهم طوال سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع موظفي بنك الراجحي الذين تفضلوا بالمشاركة في تعبئة استبانة الدراسة، فكان لتعاونهم وصدقهم في الإجابة الأثر الكبير في إنجاز الجانب الميداني من هذا البحث.

بتول علوي الكاف

الإهداء

إلى من علّمني العطاء بلا انتظار... إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي، والديّ الكريمين، أهدي
هذا الجهد المتواضع، وفاءً بجزء يسير من حقهما عليّ.

إلى إخوتي وأخواتي، سندي وعوني في كل خطوة.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق العلم بكلمة صادقة أو نصيحة مخلصة.

إلى كل باحث يسعى للمعرفة، بصبر وإصرار.

أهدي

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الإداري) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى العينة، وقياس أثر كل بُعد من أبعاد التمكين على الأداء الوظيفي.

المنهجية:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي بنك الراجحي. وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.89)، مما يدل على درجة عالية من الثبات. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وعلى رأسها معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث فسرت أبعاد التمكين ما نسبته (65.9%) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي. وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تحققت ثلاث فرضيات من أصل أربعة، إذ ثبت وجود أثر دال إحصائياً لكل من تفويض السلطة، والتحفيز، والاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، بينما لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التدريب، وهو ما عزته الدراسة إلى محدودية حجم العينة وتفاوت تجارب الموظفين مع البرامج التدريبية.

التطبيقات والأهمية:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في إمكانية استفادة صناع القرار في بنك الراجحي من نتائجها لتبني سياسات تمكين فعالة تعزز من مستوطني الأداء والولاء الوظيفي لدى الموظفين، وتوجيه الموارد نحو تعزيز ممارسات تفويض السلطة والاتصال الإداري باعتبارهما الأكثر تأثيراً، إلى جانب إعادة تقييم آلية تصميم البرامج التدريبية وربطها بشكل أوضح باحتياجات الموظفين الفعلية. كما تسهم الدراسة نظرياً في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري في القطاع المصرفي السعودي، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية بعينات أكبر للتحقق من ثبات هذه النتائج وتعميمها.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الإداري، بنك الراجحي، المملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة:
11	1.2. مشكلة الدراسة
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
12	1.3. أهمية الدراسة
12	1.3.1. على المستوى النظري:
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
13	1.4. أسئلة الدراسة
13	1.5. أهداف الدراسة
14	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. الدراسة الميدانية
16	1.9. مخطط المشروع
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	2.1. المقدمة:
18	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع

22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
25	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
26	3.1. المقدمة
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27	3.3. تصميم البحث
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
29	3.5. طريقة جمع البيانات
29	3.6. أنواع البيانات
30	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
30	3.8. الخاتمة
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
32	4.1. المقدمة
32	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
36	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
37	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
37	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
40	4.6. الخاتمة
41	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
42	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
42	5.2. توصيات الدراسة
43	5.3. الخاتمة
44	قائمة المراجع
48	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)	14
2	مخطط المشروع المقترح	16
3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	33
4	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية	34
5	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	34
6	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	35

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	33
3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	34
4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	35
5	نتائج اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	36
6	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (المتوسطات والانحرافات المعيارية)	37
7	نتائج تحليل الارتباط (Pearson Correlation)	38
8	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار الفرضية الرئيسية)	38
9	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الانحدار البسيط)	39

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، مما دفع المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة لتعزيز ميزتها التنافسية، ومن أبرزها التمكين الإداري الذي يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة؛ حيث يُعرف التمكين بأنه "استراتيجية تهدف إلى إعطاء الموظفين الثقة والصلاحيات والمسؤوليات، وتوفير الموارد والمعلومات اللازمة لهم، للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الحاجة للرقابة اللصيقة" (سارة القحطاني، 2021). ويتضمن التمكين أبعاداً جوهرية تشمل: تفويض السلطة، التدريب والتطوير، التحفيز، ونظام فعال للاتصالات والمعلومات.

وفي المقابل، يعد الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً لقياس نجاح المنظمات، وهو عبارة عن "محصلة السلوكيات والأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف ضمن إطار التوصيف الوظيفي، ومدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" (خالد العتيبي، 2022). ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات المصرفية التي تتطلب دقة وسرعة في الأداء.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير ممارسات التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بنك الراجحي، في ظل التحديات التنافسية التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي.

ويتضح من خلال الأدبيات الإدارية وجود علاقة محتملة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي؛ حيث تتجلى العلاقة في كون التمكين يمثل الدافع والمحرك الذي يحرر الطاقات الكامنة لدى المورد البشري؛ فعندما يمتلك الموظف الصلاحية والمعرفة التمكين، ترتفع لديه الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجاته وسلوكه الوظيفي الأداء

وقد تعززت هذه الرؤية من خلال العديد من الأبحاث المنشورة، ومنها:

1. دراسة (ناصر الشهراني، 2020): والتي طبقت على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، حيث أكدت نتائجها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين وتحسين جودة الأداء الوظيفي، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة التفويض لتقليل الهدر الزمني.

2. دراسة (صالح، 2021): التي أشارت إلى أن التمكين الإداري يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء الفردي والمؤسسي في البيئات المصرفية التنافسية

وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر واقع العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي داخل بنك الراجحي تحديداً، كما لم تركز بصورة شاملة على قياس أثر أبعاد التمكين مجتمعة في البيئة المصرفية السعودية، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تسد هذه الفجوة البحثية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفي في دعم الاقتصاد الوطني، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في مساعدة القيادات الإدارية وصناع القرار في بنك الراجحي على تطوير سياسات تمكين فعالة تعزز من كفاءة الموارد البشرية، كما تفيد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بالتمكين والأداء في البيئة السعودية.

بناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتبحث في واقع العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وقياس أثر أبعاد التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، سعياً لتقديم رؤية علمية تسهم في تطوير الكفاءة البشرية داخل البنك.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في التساؤل الجوهرى حول مدى فاعلية تبني ممارسات التمكين الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي بنك_الراجحي. فعلى الرغم من التوجه الحديث لدى المؤسسات المصرفية نحو تطبيق أساليب إدارية تقوم على منح الصلاحيات وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إلا أن هناك تحديات تنظيمية وإدارية قد تحول دون تحقيق التمكين بالشكل الأمثل، مما قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي. وفي ظل التنافس المتزايد في القطاع المصرفي السعودي، تبرز الحاجة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وقياس مدى تأثير ممارسات التمكين في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم داخل البنك

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير المشكلة النظرية بوجود وفرة في الدراسات التي تناولت التمكين الإداري بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات الحديثة (بعد عام 2020) التي تربط بين أبعاد التمكين الإداري (خاصة التمكين الرقمي وتفويض السلطة) وبين الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي وتحديداً في بنك الراجحي. كما أن أغلب الدراسات ركزت على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأغفلت القياس المباشر لأثر التمكين على جودة الأداء في ظل التحول البنكي الرقمي (فهد الشمري، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، يواجه موظفو بنك الراجحي ضغوطاً متزايدة نتيجة لسرعة العمليات المصرفية وتعدد المنتجات التمويلية. وتتمثل المشكلة في وجود تفاوت في مستويات منح الصلاحيات (التفويض) بين الفروع أو الإدارات، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار أو اعتماد الموظفين الكلي على الإدارة العليا، وهذا بدوره قد يعيق مستويات الأداء المتميزة التي يطمح إليها البنك. لذا، تبرز الحاجة لدراسة كيف يمكن لسياسات التمكين (التدريب، التحفيز، السلطة) أن ترفع من كفاءة الموظف الميداني في مواجهة هذه التحديات.

السؤال الرئيسي: ما هو أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الراجحي في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوع التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة والتنافس المتزايد في بيئة الأعمال السعودية. ويُعد تمكين الموظفين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، مما يعزز من أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين داخل المؤسسات المصرفية

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في المكتبة العربية من خلال تقديم إطار نظري يجمع بين مفهومي "التمكين الإداري" و "الأداء الوظيفي" في بيئة العمل السعودية، مما يعد مرجعاً علمياً للباحثين في مجالات الإدارة والموارد البشرية. كما تقدم فهماً أعمق لأبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، وكيفية انعكاسها على جودة الأداء في ظل التغيرات الإدارية الحديثة (علاء السيد، 2021). كذلك تسعى الدراسة إلى تغطية النقص من الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التطبيقية التي استهدفت الكيانات المصرفية الكبرى، خصوصاً في ظل توجه المملكة نحو الاقتصاد المعرفي وتعزيز كفاءة رأس المال البشري

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة صناع القرار في بنك الراجحي من نتائجها في تبني سياسات تمكين فعّالة تسهم في رفع مستوى الأداء والولاء الوظيفي لدى الموظفين. كما قد تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات الميدانية بسرعة وكفاءة، مما يعزز الميزة التنافسية للبنك. إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في توضيح احتياجات الموظفين لبرامج تدريبية وتفويضية محددة تسهم في معالجة جوانب القصور في الأداء الوظيفي، وتطوير المهارات القيادية للكوادر المستقبلية داخل البنك.

1.4. أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي: ما أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي 1: ما هو واقع ممارسة التمكين الإداري في بنك الراجحي من وجهة نظر الموظفين؟

السؤال الفرعي 2: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 3: كيف يساهم التدريب والتحفيز (كأبعاد للتمكين) في رفع كفاءة الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

• الهدف الرئيسي: التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

الهدف الفرعي 1: تحديد مستوى الأداء الوظيفي السائد لدى موظفي بنك الراجحي من وجهة نظرهم.

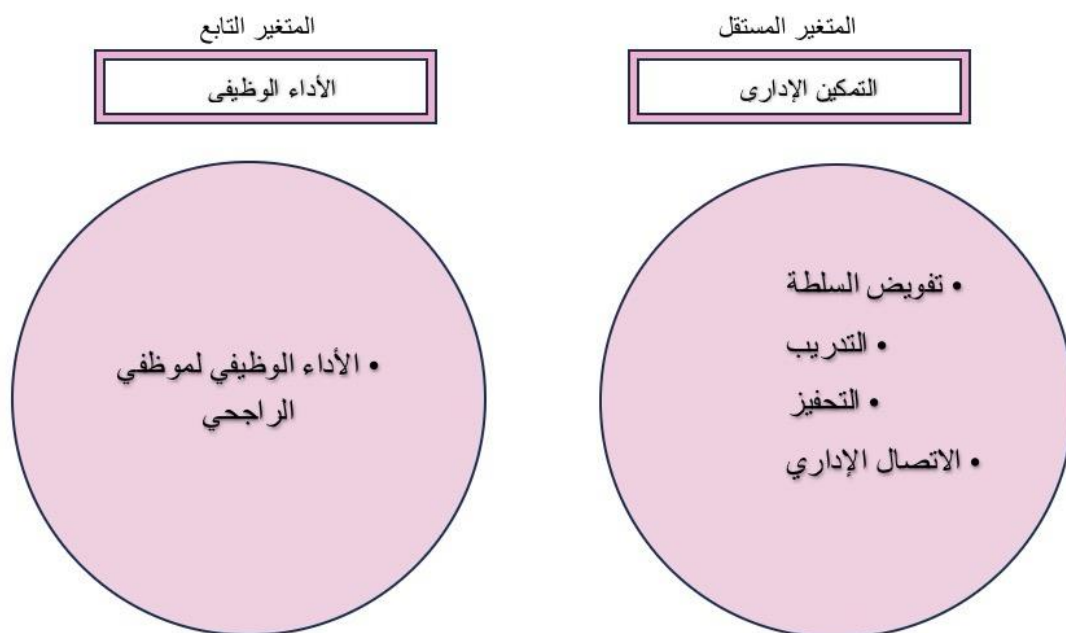
الهدف الفرعي 2: قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال) على الأداء الوظيفي للموظفين.

الهدف الفرعي 3: تقديم توصيات ومقترحات لإدارة بنك الراجحي لتعزيز ممارسات التمكين بما يضمن استدامة التميز في الأداء.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال) على الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي عند مستوى دلالة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ تفويض السلطة على الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التدريب على الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي بنك الراجحي.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج للدراسة (إعداد الطالبة)

1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من الموظفين في بنك الراجحي وتحليلها إحصائياً للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سابقاً. وتتمثل خطوات هذه الدراسة في الآتي:

1.9.1. إجراءات جمع البيانات:

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة (موظفي بنك الراجحي)، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها للأغراض البحثية فقط، لضمان الحصول على إجابات موضوعية تعكس واقع التمكين والأداء.

1.9.2. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحويل الإجابات الوصفية إلى نتائج رقمية دقيقة، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق الاختبارات التالية:

1. اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا للتأكد من أن أسئلة الاستبيان متسقة وتعطي نتائج ثابتة.
2. الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مدى موافقة الموظفين على ممارسات التمكين (تفويض، تدريب، تحفيز، اتصال).
3. اختبار الفرضيات: استخدام تحليل الانحدار لقياس مدى تأثير التمكين الإداري (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

1.9. مخطط المشروع



الشكل (2): مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث في فهم وتفسير الظاهرة محل الدراسة، حيث يوفر الخلفية العلمية والمفاهيمية اللازمة لربط المتغيرات ببعضها البعض. وفي هذه الدراسة، يسعى الفصل الثاني إلى تقديم عرض مفصل وشامل لمتغيرين حيويين في بيئة العمل المصرفية ببנק الراجحي؛ وهما "التمكين الإداري" كمتغير مستقل، و"الأداء الوظيفي" كمتغير تابع.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول المتغير المستقل (التمكين الإداري) من حيث نشأته، فلسفته، وأبعاده الجوهرية (التفويض، التدريب، التحفيز، الاتصال). بينما يركز المحور الثاني على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من حيث ماهيته، ومعايير قياسه، والعوامل المؤثرة فيه داخل القطاع البنكي. أما المحور الثالث، فيستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في ذات العلاقة، وذلك بهدف تحديد الفجوة البحثية والاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون في صياغة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل (التمكين الإداري)

2.2.1. مفهوم التمكين الإداري وتعدد تعريفاته:

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتماماً كبيراً في الفكر الإداري، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريفه نظراً لتعدد زوايا النظر إليه، ويمكن استعراض أبرز هذه التعريفات فيما يلي:

1. التعريف من المنظور الهيكلي (تفويض السلطة):

يعرفه (الرشدي، 2022) بأنه: العملية التي يتم من خلالها منح الموظفين في المستويات التنفيذية الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم اليومية دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة العليا.

2. التعريف من المنظور السلوكي (الدافعية): يرى (Kanungo & Conger) أن التمكين ليس مجرد منح سلطة، بل هو: عملية تعزيز شعور الموظف بالكفاءة الذاتية، وإزالة الظروف والممارسات التي تسبب له الشعور بالعجز داخل المنظمة.

3. التعريف من منظور المشاركة (الشمراني، 2020): يرى في دراسته على القطاع المصرفي السعودي أن التمكين هو: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة تضمن وصول المعلومات لهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل بمرونة".

4. التعريف الإجرائي للدراسة (من وجهة نظر الباحثة): تُعرف الباحثة التمكين الإداري في هذه الدراسة بأنه: "الاستراتيجية الإدارية التي يتبناها بنك الراجحي لتعزيز قدرات موظفيه من خلال منحهم صلاحيات اتخاذ القرار، وتطوير مهاراتهم عبر التدريب، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، لضمان تدفق المعلومات إليهم بفاعلية".

2.2.2. أهمية التمكين الإداري في القطاع المصرفي:

- تكمن أهمية التمكين في بيئة تنافسية مثل بنك الراجحي في عدة نقاط:
- تحقيق الاستجابة السريعة: تقليل الوقت الضائع في انتظار موافقات المديرين، مما يرفع مستوى رضا عملاء البنك.
 - خلق بيئة ابتكارية: الموظف المُمكن يشعر بالحرية في اقتراح حلول جديدة لتطوير الخدمات البنكية.
 - تخفيف الضغط القيادي: التفرغ للمديرين للتخطيط الاستراتيجي بدلاً من التفاصيل الروتينية.

2.2.3. أبعاد التمكين الإداري (Independent Variable Dimensions):

بناءً على نموذج الدراسة، يركز التمكين في بنك الراجحي على أربعة أبعاد أساسية:

1. تفويض السلطة (Delegation of Authority): وهو منح الموظف "الحق القانوني" للتصرف واتخاذ القرار ضمن حدود وظيفته، مما يمنحه ثقة عالية بنفسه.
2. التدريب والتطوير (Development & Training): وهو تزويد الموظف بالمهارات الفنية والسلوكية اللازمة، فالتمكين بدون تدريب قد يؤدي إلى قرارات خاطئة تضر ببيئة العمل.
3. التحفيز (Motivation): يشمل الحوافز المادية (كالمكافآت) والمعنوية (كالتقدير)، وهو المحرك الذي يدفع الموظف لاستخدام السلطة المفوضة إليه بأفضل شكل ممكن.
4. الاتصال والشفافية (Communication): ويقصد به وصول المعلومات الدقيقة واللوائح المحدثة للموظف في الوقت المناسب، حيث أن "المعلومة" هي الركن الأساسي لاتخاذ أي قرار بنكي صحيح.

2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يعتبر الأداء الوظيفي (Job Performance) هو الغاية النهائية التي تسعى إليها كافة المنظمات، وبشكل خاص المؤسسات المصرفية كبنك الراجحي، حيث يمثل الانعكاس الفعلي لنجاح الممارسات الإدارية والتمكينية في بيئة العمل.

2.3.1. تعدد مفاهيم الأداء الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين، مما أدى إلى تعدد تعريفاته بناءً على الزاوية التي يتم النظر من خلالها، ومن أبرز هذه التعاريف:

1. التعريف من منظور النتائج (Outcome Approach):

يعرفه (الرشيدي، 2022) بأنه: المقدار الذي يحققه الموظف من نتائج فعلية وأهداف محددة مسبقاً خلال فترة زمنية معينة، وبكفاءة اقتصادية عالية.

2. التعريف من منظور "السلوك" (Behavioral Approach):
يرى (Murphy) أن الأداء هو: مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف أثناء ممارسة مهام عمله، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، بغض النظر عن النتيجة النهائية فقط.

3. التعريف من منظور "الارتباط المؤسسي" (الشمراني، 2020):
في دراسته على البنوك السعودية، عرف الأداء بأنه: قيام الموظف بواجباته الوظيفية وفقاً للمعايير المحددة من قبل البنك، مع الالتزام بقواعد السلوك المهني والعمل بروح الفريق لتحقيق التميز التنافسي.

4. التعريف الإجرائي للدراسة (من وجهة نظر الباحثة):
تُعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مستوى الكفاءة والفاعلية والجودة التي يظهرها موظفو بنك الراجحي في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتي تتأثر إيجاباً بمستوى التمكين الإداري الممنوح لهم.

2.3.2. محددات وعناصر الأداء الوظيفي في بنك الراجحي:

لتحقيق أداء وظيفي متميز، يعتمد البنك على مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية النجاح:

- الكفاءة (Efficiency): وتعني أداء المهام بالطريقة الصحيحة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الوقت، الأنظمة التقنية، الجهد البشري).
- الفاعلية (Effectiveness): وتعني "أداء الأشياء الصحيحة"، أي مدى قدرة الموظف على الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المحددة (مثل الوصول للمستهدف البيعي).
- جودة الخدمة (Quality): في بنك الراجحي، ترتبط الجودة بمدى رضا العملاء وخلو العمليات البنكية من الأخطاء التي قد تؤثر على سمعة البنك.

2.3.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لا ينشأ الأداء المتميز من فراغ، بل يتأثر بعدة عوامل جوهرية، منها:

1. البيئة التنظيمية: وتشمل أنظمة العمل، ووضوح اللوائح، وتوفر التقنيات الحديثة.
2. العوامل النفسية والاجتماعية: مثل الرضا الوظيفي، والشعور بالأمان، والعلاقة مع الزملاء والمديرين.
3. التمكين الإداري: وهو العامل المحوري في دراستنا، حيث أن منح الموظف السلطة والتدريب والتحفيز يعد المحرك الأقوى لرفع مستوى أدائه.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

لا يمكن النظر إلى التمكين الإداري والأداء الوظيفي كمسارين منفصلين، بل هما علاقة "سبب ونتيجة". فالتفاعل بين أبعاد التمكين يؤدي بالضرورة إلى خلق بيئة خصبة لرفع مستوى الإنتاجية في بنك الراجحي، ويمكن تفصيل هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

2.4.1. أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة الأداء:

عندما يمنح بنك الراجحي موظفيه سلطة اتخاذ القرار، فإنه يكسر قيود المركزية. هذا التفويض يؤدي مباشرة إلى اختصار الوقت، حيث يتمكن الموظف من إنجاز المعاملة فوراً دون انتظار سلسلة الموافقات، مما يرفع من "كفاءة الأداء" ويحقق رضا العميل اللحظي.

2.4.2. دور التدريب في تجويد مخرجات العمل:

التمكين القائم على التدريب يضمن أن الموظف يمتلك "المعرفة" بجانب "السلطة". التدريب المستمر يقلل من نسبة الأخطاء البشرية في العمليات البنكية، مما يرفع من "جودة الأداء" ويجعل الموظف أكثر ثقة في التعامل مع التقنيات الحديثة والمنتجات التمويلية المعقدة.

2.4.3. التحفيز كمحرك لفاعلية الأداء:

يعمل التحفيز (المادي والمعنوي) كوقود للتمكين؛ فالموظف الذي يشعر بأن إبداعه واجتهاده في استخدام صلاحياته سيُقابل بالتقدير والمكافأة، سيبدل جهداً مضاعفاً لتحقيق المستهدفات (Targets)، وهذا ما يسمى بـ "فاعلية الأداء".

2.4.4. الاتصال والشفافية وأثرهما في دقة القرارات:

العلاقة هنا علاقة "تكاملية"؛ فالتدفق السلس للمعلومات من الإدارة إلى الموظفين يضمن أن القرارات التي يتخذها الموظف المُمكن تتوافق تماماً مع سياسة البنك. هذا التواصل يمنع العشوائية ويضمن أن يكون الأداء الوظيفي "دقيقاً ومنظماً".

خلاصة العلاقة (بناءً على نموذج الدراسة):

تخلص الباحثة إلى أن التمكين الإداري بأبعاده الأربعة يمثل "المُدخلات" التي تؤدي إلى تحسين "المخرجات" (الأداء الوظيفي). فكلما ارتفع مستوى التمكين في فروع بنك الراجحي، زاد بالتبعية مستوى الولاء، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويرفع من مستوى التميز المؤسسي للبنك.

2.5. الخاتمة

لقد شكّل هذا الفصل القاعدة المعرفية التي انطلقت منها الدراسة الحالية لفهم التفاعل المعقد بين ممارسات التمكين والنتائج الوظيفية. ويمكن إيجاز ما تم التوصل إليه في هذا الإطار ضمن النقاط التفصيلية التالية:

1. التأسيس المفاهيمي للمتغيرات:

تبيّن من خلال استعراض الأدبيات أن التمكين الإداري ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو تحول في الثقافة المؤسسية لبنك الراجحي، ينتقل بالموظف من دور المتلقي للأوامر إلى دور الشريك المسؤول. وفي المقابل، ظهر الأداء الوظيفي كمرآة تعكس مدى نجاح هذا التحول، حيث لا يُقاس بالكم فقط، بل بالكفاءة والفاعلية والجودة التي يقدمها الموظف لعملاء البنك.

2. التكامل الوظيفي للأبعاد:

اتضح أن أبعاد التمكين الأربعة (التفويض، التدريب، التحفيز، والاتصال) لا تعمل بشكل منعزل؛ فالتفويض بدون تدريب يؤدي إلى العشوائية، والتحفيز بدون نظام اتصال شفاف يؤدي إلى تشتت الجهود. لذا، فإن قوة الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي تعتمد على التناغم بين هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة.

3. العلاقة التبادلية والارتباطية:

خلص الإطار النظري إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية؛ فالتمكين يعمل كمحفز (Catalyst) لرفع الروح المعنوية والولاء التنظيمي، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق المصرفي السعودي المتسارع.

4. التمهيد للدراسة الميدانية:

انطلاقاً من هذه الاستنتاجات النظرية، تبرز الحاجة الماسة لتحويل هذه الفرضيات إلى أرقام ونتائج ملموسة. لذا، فإن هذا الفصل يمثل "الجسر" الذي يربط بين الفلسفة الإدارية وبين الواقع التطبيقي الذي سيتم تناوله في الفصل الثالث، حيث سيتم استخدام أدوات البحث العلمي (الإستبيان) لقياس مدى تحقق هذه العلاقة فعلياً لدى عينة من موظفي بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصلين السابقين وبين الواقع التطبيقي الذي ستخضع له فرضيات الدراسة، حيث إن اختيار المنهجية السليمة يُعد الركيزة الأساسية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها (عقيلي، 2020). ويوضح هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها وتقنيات اختيارها، وطريقة جمع البيانات وأداتها، وأنواع البيانات، إضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي التي ستُستخدم للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

بعد استعراض التعريفات النظرية المتعددة لمتغيري الدراسة في الفصل الثاني، والتي تباينت باختلاف الزاوية التي تناولها كل باحث (الرشيدي، 2022؛ الشمراني، 2020)، تعتمد الدراسة الحالية إجرائيًا على التعريفين التاليين:

3.2.1 التمكين الإداري (المتغير المستقل)

يُعرّف إجرائيًا بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند إجابته على عبارات محور التمكين الإداري في الاستبانة، والتي تقيس مدى ممارسة بنك الراجحي لأبعاد التمكين الأربعة (تفويض السلطة، التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الإداري) من وجهة نظر الموظفين، بما ينسجم مع التعريف الإجرائي الذي أورده الباحثة في الفصل الأول (القحطاني، 2021).

3.2.2 الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

يُعرّف إجرائيًا بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند إجابته على عبارات محور الأداء الوظيفي في الاستبانة، والتي تعكس مستوى الكفاءة والفاعلية والجودة التي يظهرها الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه (العتيبي، 2022)

3.3. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا (Quantitative Research Design)، مبنياً على الفلسفة الوضعية (Positivism) والمنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، وهو التصميم الأنسب للدراسات الإدارية التي تسعى لاختبار فرضيات محددة مسبقاً من خلال بيانات رقمية قابلة للتعميم.

كما اعتمدت استراتيجية المسح (Survey Strategy)، وصُنِّفت ضمن الدراسات الوصفية الارتباطية السببية (Descriptive-Correlational)، كونها تصف واقع ممارسة التمكين الإداري وتختبر في الوقت ذاته العلاقة السببية بينه وبين الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في القطاع المصرفي (الشمراي، 2020). وقد اعتمد التصميم على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات من أفراد العينة في نقطة زمنية واحدة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات (الأفراد أو الوحدات) التي تنطبق عليها خصائص الظاهرة محل الدراسة، والتي تسعى الباحثة لتعميم نتائجها عليها (عقيلي، 2020). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في فروع بنك الراجحي بمدينة الرياض، من مختلف المستويات الوظيفية (موظفي خدمة العملاء، رؤساء الأقسام، المشرفين، والموظفين الإداريين)، والبالغ عددهم التقريبي بحسب تقديرات الباحثة (220) موظفًا وموظفة، موزعين على عدد من الفروع التابعة للبنك.

3.4.2 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة إجراء "مسح شامل" (Census) لكافة أفراد مجتمع الدراسة، نظرًا لضيق الوقت وتشتت الموظفين على عدة فروع، تم الاعتماد على أسلوب أخذ العينات لتمثيل المجتمع، وهو ما اتبعته دراسات مشابهة في القطاع المصرفي السعودي (الشمراي، 2020؛ ماضي، 2019). وبالاستعانة بجدول تحديد حجم العينة الإحصائية المعتمدة أكاديميًا (Morgan & Krejcie)، وبالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة المقدر بـ (220) موظفًا، تم تحديد حجم العينة المطلوب بما يقارب (140) موظفًا وموظفة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وبعد توزيع الاستبانة واستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الجادة في الإجابة، بلغ عدد

الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (120) استبانة، بنسبة استجابة صافية بلغت نحو (85%) من حجم العينة المستهدف، وهي نسبة تُعد كافية إحصائيًا لإجراء التحليل الاستدلالي (السالم، 2018).

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والتي تضمن لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، دون تحيز الباحثة لفئة معينة، مما يعزز من قدرة نتائج العينة على تمثيل المجتمع ككل بشكل موضوعي (Armstrong, 2020). وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً (عبر رابط Google Forms) على أفراد العينة المختارين، مع مراعاة إتاحة الفرصة لجميع الموظفين المستهدفين للمشاركة بشكل طوعي وسري.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كونها من أنسب الأدوات البحثية لدراسات المسح الكمي التي تستهدف عينات كبيرة نسبياً (السالم، 2018)، وقد تم توزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- (1) البيانات الشخصية والوظيفية،
 - (2) محور التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الإداري) كما وردت في نموذج الدراسة (الرشدي، 2022؛ Kanungo & Conger)
 - (3) Kanungo، محور الأداء الوظيفي وفق معايير الكفاءة والفاعلية والجودة (Parasuraman, Berry & Zeithaml).
- وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة (من 1 لا أوافق بشدة، إلى 5 أوافق بشدة).

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية (الصدق الظاهري)، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (صدق الاتساق الداخلي)، وهو الأسلوب المتبع في الدراسات المنهجية المماثلة (القحطاني، 2019). أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لكل محور وللأداة ككل، حيث تُعد القيمة مقبولة إذا تجاوزت (0.60)، وجيدة إذا تجاوزت (0.70) (Armstrong, 2020).

كما اعتمدت الدراسة على مصدر ثانٍ للبيانات تمثل في مراجعة الأدبيات النظرية (كتب، دراسات سابقة، رسائل علمية) التي شكّلت الإطار النظري في الفصل الثاني.

3.6. أنواع البيانات

تُصنّف بيانات هذه الدراسة ضمن البيانات الكمية (Quantitative Data)، كونها اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي الذي يحوّل الإجابات الوصفية إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية (Bougie & Sekaran). وتُصنّف وفق مقياسها الإحصائي إلى: بيانات اسمية (كالجنس والمسمى الوظيفي)، بيانات رتيبة (كالفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وبيانات فترية (بيانات محاور الاستبانة الرئيسية المقاسة عبر مقياس ليكرت الخماسي).

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج SPSS، من خلال: التكرارات والنسب المئوية (لوصف الخصائص الديموغرافية)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لوصف مستوى استجابة العينة تجاه كل بُعد)، معامل ارتباط بيرسون (لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين)، تحليل الانحدار الخطي البسيط (لاختبار كل فرضية فرعية على حدة)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (لاختبار الفرضية الرئيسية وقياس الأثر المجتمع لجميع الأبعاد معاً).

3.8 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تبنته الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيراتها، مروراً بتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات وأداتها، وأنواع البيانات، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة. وبذلك تكون الدراسة قد أرسيت الأساس المنهجي السليم الذي سيبنى عليه عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات في الفصل الرابع.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الفعلية التي تم جمعها من عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة (29) مستجيباً من موظفي بنك الراجحي، وذلك من خلال استبانة إلكترونية وُزعت عبر منصة Google Forms. ويشمل هذا الفصل: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، نتائج ثبات أداة الدراسة، التحليل الوصفي لمحاور التمكين الإداري والأداء الوظيفي، واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الارتباط والانحدار.

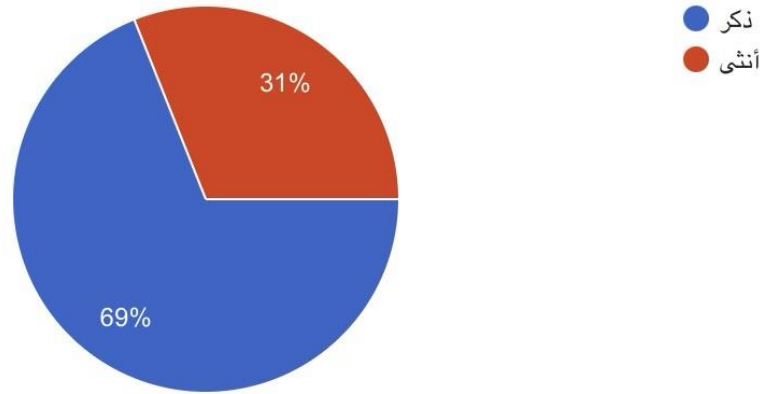
وتجدر الإشارة إلى أن حجم العينة الحالي (29 مستجيباً) يُعد عينة استطلاعية (Pilot Sample) أقل من الحجم المستهدف أصلاً في الفصل الثالث، وبالتالي فإن النتائج الحالية تعكس اتجاهات أولية قابلة للتعزيز عند زيادة حجم العينة مستقبلاً.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

أولاً: الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	69.0%
أنثى	9	31.0%
الإجمالي	29	100%

بمعنى بسيط: أغلب المستجيبين رجال (69%)، وهذا شي متوقع في القطاع المصرفي

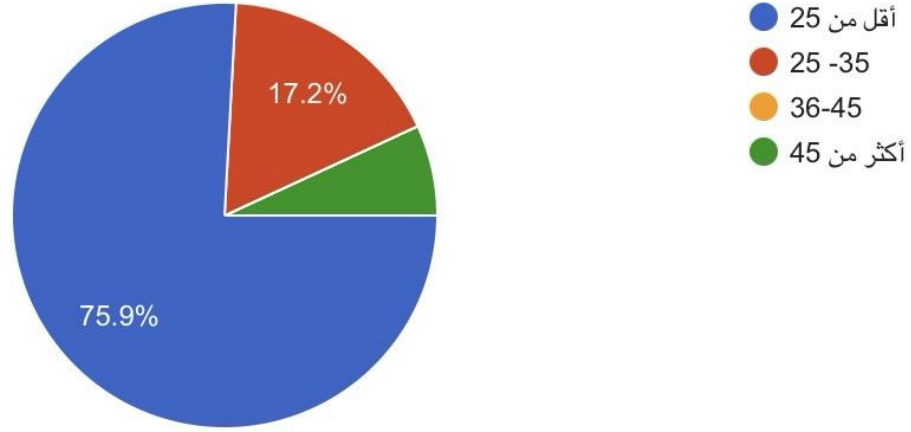


الشكل (3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

ثانيًا: الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	22	75.9%
25-35 سنة	5	17.2%
36-45 سنة	0	0%
أكثر من 45 سنة	2	6.9%
الإجمالي	29	100%

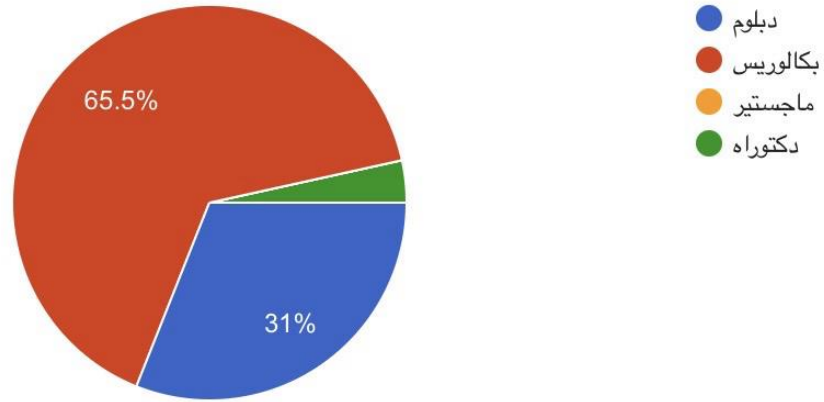
بمعنى بسيط: أغلب العينة (75.9%) من فئة عمرية صغيرة (أقل من 25 سنة)، وهذا يعني إن العينة تميل لفئة الموظفين الجدد حديثي الالتحاق بسوق العمل.



الشكل (4): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

ثالثاً: المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	9	31.0%
بكالوريوس	19	65.5%
ماجستير	0	0%
دكتوراه	1	3.4%
الإجمالي	29	100%

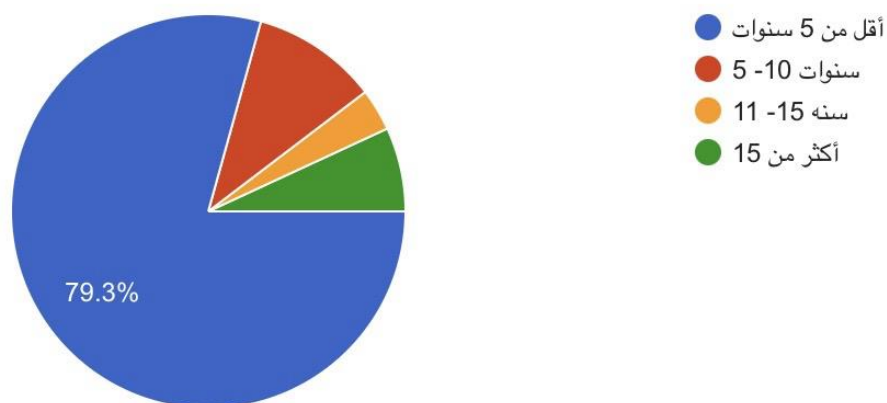


الشكل (5): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

رابعاً: سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	79.3%
5-10 سنوات	3	10.3%
11-15 سنة	1	3.4%
أكثر من 15 سنة	2	6.9%
الإجمالي	29	100%

بمعنى بسيط: الغالبية العظمى (79.3%) من ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، وهذا يعني أن نتائج الدراسة تعكس بشكل أكبر وجهة نظر الموظفين الجدد وليس الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.



الشكل (6): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
التمكين الإداري (ككل)	6	0.80
الأداء الوظيفي (ككل)	6	0.88
الأداة ككل	12	0.89

بمعنى بسيط: أي رقم أعلى من 0.70 معناه إن أسئلة الاستبانة “ثابتة” وموثوقة. عندنا كل الأرقام فوق 0.80، وهذا ممتاز ويعني أن الاستبانة يقيس فعليًا ما وُضع لقياسه، رغم صغر حجم العينة.

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

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تفويض السلطة	4.16	0.76	مرتفع
التدريب والتطوير	4.07	1.07	مرتفع
التحفيز	4.31	1.00	مرتفع
الاتصال الإداري	4.10	0.82	مرتفع
التمكين الإداري (ككل)	4.15	0.69	مرتفع
الأداء الوظيفي (ككل)	4.40	0.72	مرتفع

بمعنى بسيط: كل المتوسطات فوق 3.68 (مرتفعة)، يعني الموظفين اللي شاركوا بالاستبيان راضين بشكل عام عن مستوى التمكين الإداري، وعندهم تقييم إيجابي لأدائهم الوظيفي

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: نتائج تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة × الأداء الوظيفي	0.703	0.000	دالة
التدريب × الأداء الوظيفي	0.250	0.190	غير دالة
التحفيز × الأداء الوظيفي	0.384	0.040	دالة
الاتصال الإداري × الأداء الوظيفي	0.586	0.001	دالة
التمكين الإداري (ككل) × الأداء الوظيفي	0.646	0.000	دالة

بمعنى بسيط: معامل الارتباط (r) يقيس قوة العلاقة بين متغيرين. ثلاثة من الأبعاد الأربعة (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الإداري) عندها علاقة موجبة وقوية مع الأداء الوظيفي بمستوى دلالة أقل من 0.05، بينما **بعد** “التدريب” جاءت علاقته **ضعيفة** و**غير دالة إحصائياً** ($p = 0.190$)، أي إن البيانات الحالية لا تدعم وجود علاقة واضحة بين التدريب والأداء الوظيفي لدى هذه العينة تحديداً.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار الفرضية الرئيسية)

المؤشر	القيمة
معامل التحديد (R^2)	0.659
معامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$)	0.602
قيمة F	11.60
مستوى الدلالة (Sig.)	0.000

بمعنى بسيط: حوالي 65.9% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التمكن الإداري بأبعاده الأربعة مجتمعة، وبما إن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإننا **نقبل الفرضية الرئيسية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكن الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي بنك الراجحي

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الانحدار البسيط)

الفرضية	معامل الانحدار (β)	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
تفويض السلطة → الأداء الوظيفي	0.668	5.14	0.000	قبول الفرضية
التدريب → الأداء الوظيفي	0.169	1.34	0.190	رفض الفرضية
التحفيز → الأداء الوظيفي	0.275	2.16	0.040	قبول الفرضية
الاتصال الإداري → الأداء الوظيفي	0.516	3.76	0.001	قبول الفرضية

بمعنى بسيط: ثلاث فرضيات فرعية من أصل أربعة تحققت (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الإداري)، بينما فرضية "التدريب" لم تتحقق إحصائياً ($T = 1.34$ ، ومستوى الدلالة 0.190 وهو أكبر من 0.05). ويُعزى ذلك على الأرجح إلى صغر حجم العينة الحالية (29 فقط)، أو إلى تفاوت كبير في إجابات المستجيبين حول هذا البعد تحديداً (الانحراف المعياري له هو الأعلى بين كل الأبعاد = 1.07)، مما يستدعي مزيداً من البيانات للتأكد من صحة هذه النتيجة.

4.6. الخاتمة

توصل التحليل الإحصائي إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ($\alpha = 0.89$) وأن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة من موظفي بنك الراجحي مرتفع بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ككل والأداء الوظيفي، مما أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية.

أما على مستوى الفرضيات الفرعية، فقد تحققت ثلاث فرضيات من أصل أربعة (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الإداري)، بينما لم تتحقق فرضية التدريب إحصائياً في هذه العينة المحددة، وهو ما يُنصح بإعادة اختبارها عند توسيع حجم العينة مستقبلاً. وستُناقش هذه النتائج بالتفصيل وتُربط بالدراسات السابقة في الفصل الخامس.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة
تتمثل أبرز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي بنك الراجحي فقط، دون شمول بنوك أخرى.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على فروع بنك الراجحي بمدينة الرياض.
- الحد الزمني: تم جمع البيانات خلال عام 2026.
- حد حجم العينة: بلغ حجم العينة الفعلي (29) مستجيباً فقط، وهو أقل من الحجم المستهدف أصلاً (140) كما ورد في الفصل الثالث، مما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج، خاصة فيما يتعلق بتعدد التدريب الذي لم تثبت له دلالة إحصائية في هذه العينة.

ثانياً: مقترحات للدراسات المستقبلية
في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، وخاصة عدم تحقق فرضية التدريب، توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول:

1. إعادة اختبار العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي على عينة أكبر وأكثر تنوعاً من حيث سنوات الخبرة، للتأكد من ثبات هذه النتيجة أو نفيها بشكل قاطع.
2. دراسة أثر التمكين الإداري على متغيرات تابعة أخرى، كالولاء التنظيمي أو الرضا الوظيفي، كمتغيرات وسيطة بين التمكين والأداء.
3. إجراء دراسة مقارنة بين بنك الراجحي وبنوك سعودية أخرى لقياس مدى اختلاف أثر التمكين الإداري باختلاف السياسات المؤسسية.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز تفويض السلطة: الاستمرار في منح الموظفين صلاحيات أوسع لاتخاذ القرار ضمن حدود وظائفهم، نظراً لتأثيره الإيجابي القوي على الأداء ($\beta = 0.668$)، باعتباره أكثر أبعاد التمكين تأثيراً.
2. إعادة تقييم برامج التدريب: مراجعة محتوى وآلية تقديم البرامج التدريبية الحالية في بنك الراجحي، والتأكد من ربطها المباشر باحتياجات الموظفين الفعلية ومخرجات الأداء المطلوبة، بدلاً من الاكتفاء بتقديمها كإجراء روتيني، خصوصاً في ظل عدم ثبوت أثرها إحصائياً في نتائج هذه الدراسة.

3. الاستمرار في برامج التحفيز المادي والمعنوي، مع تخصيص برامج تقدير أكثر وضوحاً وربطها بمعايير أداء محددة.
4. تعزيز قنوات الاتصال الإداري بين الإدارة العليا والموظفين الميدانيين، لضمان وصول المعلومات والقرارات بشكل شفاف وفي الوقت المناسب، لكونه ثاني أقوى الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي.
5. إجراء دراسة موسعة لاحقاً بعينة أكبر (140 موظفاً كما هو مخطط أصلاً) للتحقق من ثبات نتائج الدراسة الحالية وتعميمها بثقة أكبر.

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الإداري) على الأداء الوظيفي لدى موظفي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ككل على الأداء الوظيفي ($R^2 = 0.659$)، مما يؤكد أهمية تبني بنك الراجحي لسياسات تمكين فعالة كأداة استراتيجية لرفع كفاءة موظفيه.

وفي حين تحققت ثلاث فرضيات فرعية من أصل أربعة (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الإداري)، فإن عدم تحقق فرضية التدريب يفتح المجال أمام بحوث مستقبلية أكثر تعمقاً، خاصة مع توسيع حجم العينة. وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري في القطاع المصرفي السعودي، وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات تطبيقية أوسع مستقبلاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو ناصر، محمد (2018). الاتصالات الإدارية وأثرها على جودة الخدمة البنكية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (4)، العدد (1).
2. الرشدي، فهد (2022). القيادة الإدارية ودورها في تعزيز التمكين الوظيفي في القطاع المصرفي. دار المتنبي للنشر والتوزيع، الرياض.
3. الزايد، مروان (2023). أثر التحول الرقمي والتمكين على أداء موظفي البنوك السعودية. مجلة الدراسات التجارية والمعاصرة، جامعة الملك خالد.
4. السالم، مؤيد سعيد (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
5. السكران، ناصر (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات العامة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد (28)، العدد (2).
6. السيد، عالء (2021). التغيرات الإدارية الحديثة وانعكاسها على جودة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (1).
7. الشمراني، سعيد بن علي (2020). أثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (12)، العدد (4).
8. الشمري، فهد (2021). فجوات التمكين الرقمي وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، المجلد (15)، العدد (3).
9. الشهراني، ناصر (2020). أثر ممارسات التمكين الإداري على جودة الأداء الوظيفي في قطاع الخدمات بالملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (3).
10. صالح، أحمد (2021). التمكين الإداري ودوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء في البيئات المصرفية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (18)، العدد (2).
11. العتيبي، خالد (2022). الأداء الوظيفي في المؤسسات المصرفية: محدداته ومعاييرها. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (20)، العدد (1).

12. العتيبي، منيرة (2021). واقع تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف الإسلامية (دراسة حالة بنك الراجحي). المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (2).
13. عقيلي، عمر وصفي (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان.
14. القحطاني، سارة (2021). التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد والتطبيقات. مجلة الإدارة العامة، المجلد (10)، العدد (2).
15. القحطاني، سالم بن سعيد (2019). الموارد البشرية ونظم الأداء في المنظمات السعودية. مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
16. ماضي، خليل (2019). أثر التمكين الإداري على أداء العاملين: دراسة مقارنة. دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
2. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
4. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
5. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
6. Murphy, K. R. (1989). Dimensions of Job Performance. In R. Dillon & J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-247). Praeger.
7. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
8. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
9. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج.

يهدف هذا الإستبيان إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لدى موظفي مصرف الراجحي. ونظرًا لأهمية آرائكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية.

علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين

البيانات الشخصية:

• الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

• العمر:

☐ أقل من 25

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ أكثر من 45

• المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

• المسمى الوظيفي: _____

الاستبانة الأول: التمكين الإداري

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يمنحني المدير الصلاحيات اللازمة لإنجاز عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أحصل على المعلومات اللازمة لأداء مهامي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أشعر بثقة الإدارة في قدراتي وإمكاناتي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أحصل على التدريب الذي يساعدني على تطوير مهاراتي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تشجعني الإدارة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐

الاستبانة الثاني: الأداء الوظيفي

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أقدم عملاً يتميز بالجودة والدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أتحمل مسؤولية نتائج عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أعمل بروح الفريق مع زملائي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أسعى باستمرار إلى تحسين أدائي الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐