

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها⁽¹⁾

د. عبد القيوم الشيخ جابر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد || قسم إدارة الأعمال || كلية
العلوم الإدارية والإنسانية || كليات بريدة الأهلية
E. ajabr007p@gmail.com | <https://Orcid.org/0009-0008-5059-2215> | Tel: 00966580154276

د. مبارك محمد برير
أستاذ إدارة الأعمال المساعد || قسم الموارد البشرية || كلية
العلوم الإدارية والإنسانية || كليات بريدة الأهلية
E. Mubarak.berir1@gmail.com | <https://Orcid.org/0009-0002-4580-8428> | Tel: 00966532750620

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالتطبيق على العاملين في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي للدراسات الوصفية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (151) مفردة من الكادر الإداري والتدريسي العامل في (2) كليات أهليتين، وهما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات)، وبينت نتائج الدراسة أن للتمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة، بناءً على النتائج أوصى الباحثان بأهمية العمل على تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء هذه الكليات وتحسين جودته. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء التنظيمي، الكليات الأهلية، مدينة عنيزة، آراء الموظفين وهيئة التدريس.

The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty

Dr. Mubarak Mohammed Berir
Assistant Professor of Business Administration ||
Human Resources Management Department || College
of Administrative and Human Sciences || Buraidah
Private Colleges
E. Mubarak.berir1@gmail.com | <https://Orcid.org/0009-0002-4580-8428> | Tel: 00966532750620

Dr. Abdalgauom Elsheikh Elhag Gaber
Assistant Professor of Business Administration || Business
Management || Faculty of Administrative Sciences and
Humanities || Buraydah Private College
E. ajabr007p@gmail.com | <https://Orcid.org/0009-0008-5059-2215> | Tel: 00966580154276

Abstract: The study aimed to The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty. The study used the quantitative survey method for descriptive studies, and the questionnaire was used as a tool to collect the data necessary for the study from a sample of

¹⁻ التوثيق للاقتباس (APA): برير، مبارك محمد، جابر، عبد القيوم الشيخ جابر. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (20)، 76- 98.
<https://doi.org/10.56793/pcra2213204>

individually from the administrative and teaching staff working in (2) private colleges, and the results of the study showed that administrative empowerment in its following dimensions: self-empowerment, expanding the scope of powers, participation, training and development, and open communication) had a positive role with statistical significance at the level of (0.01) in enhancing performance. Organizational performance in private colleges in the city of Unayzah. The researchers recommended the importance of working to enhance organizational performance in private colleges by embodying the approach to administrative empowerment. In its various dimensions due to its positive and effective role in developing the performance of these colleges and improving its quality.

Keywords: Administrative empowerment, organizational performance, private colleges, Unaiza city, employee and faculty opinions

1-المقدمة.

يُعد الأداء التنظيمي والوصول إلى مستوى التميز فيه هدفاً رئيساً تسعى إليه المنظمات ومنها مؤسسات التعليم، وأصبح التمكين الإداري وسيلة فعالة لمساعدة المنظمات على تحقيق هذه الغاية باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التغيرات الإدارية، فالمنظمات تبحث باستمرار عن طرق جديدة للحفاظ على العاملين وتجسيد دورهم بشكل فاعل بما يحقق كفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية، ومن أولويات الإدارة العليا بالمنظمات المحافظة على العاملين، ومن هنا بدأت المنظمات تولي جل اهتمامها بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من تأثير إيجابي على ممارسة روح المبادرة والابداع والرسوخ الوظيفي في المنظمات.

وقد تناول رواد الأعمال موضوع الأداء التنظيمي للعاملين باستفاضة، مؤكدين على أن أي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، لا تستطيع تحقيق إنتاجية عالية على المدى البعيد من غير موظفين فاعلين يؤمنون بمهامهم ويفهمون كيفية إنجازها (Radic et al, 2020)، ذلك أن فاعلية الأداء التنظيمي تُعد الركيزة الأساسية في تقدم المنظمة واستدامة نجاحها وأدائها المتميز، الأمر الذي فرض على المنظمة الاهتمام بالعاملين، وتوفير بيئة مناسبة، ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضاهم الوظيفي، ويشعرهم بالفخر للعمل بالمنظمة (الزيادي، 2020، 71).

والتمكين كأسلوب إداري حديث يُمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته الرئيسة التغير المستمر والمنافسة الشديدة لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة، حيث بات التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتعزيز الأداء التنظيمي داخل المنظمات (بلحاج، 2020، 62)، وبالتالي يُعد الاهتمام بمدخل تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، إذ يهتم هذا المفهوم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين (شنافي، 2017، 318)، والتمكين لا يقتصر على تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه يشمل - أيضاً - وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة في حل مشاكل العمل وتطويره (إبراهيم وآخرون، 2023، 254).

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحثان أن الاهتمام بدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي يُعد من الأولويات التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر نتيجة تزايد الضغوط المهنية والنفسية الناجمة عن العديد من المؤثرات الناجمة عن الأزمات المتلاحقة، والتي تزداد حدتها مع تطور التقنيات واحتدام المنافسة في هذا العصر وانعكاساتها السلبية على بيئة الأعمال، وخاصة لدى موظفي الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، فالقضايا والمشكلات التي تواجه هؤلاء

العاملين يشكل تحدياً واضحاً قد ينتج عنه ضعف فعالية الخدمة الإدارية والمهنية التي يقدمونها في إطار الكليات التي يعملون بها.

ومن المعلوم أنه لا يقاس نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر بكمية ونوع الإنتاج، وإنما يقاس بقوة القوى العاملة، ونوعية العمل، وقوة الإدارة، والهيكل التنظيمي السائد فيها، ويمنح مدخل التمكين الإداري القوى العاملة صلاحيات أكبر في وظائفهم ليكونوا قادرين على تمثيل مصالح المؤسسة بما يعزز أداءها التنظيمي (Al-Semimat, 2016)، وبهذا الصدد؛ أظهرت نتائج أحدث الدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع؛ وجود علاقة وأثر بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، ومن أهمها دراسات: (الدريس، 2020؛ الزهراني، 2022؛ Al-Hmoud, 2023؛ الحربي، 2024)، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أجريت في المملكة، وطُبقت ميدانياً في عدد من المؤسسات الخدمية والإنتاجية- حكومية وأهلية- إلا أنه يُلاحظ عدم توافر دراسات وأبحاث اهتمت بالربط بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي بالتطبيق على الكليات الأهلية في مدينة عنيزة، لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية.

ولأهمية التمكين الإداري فقد تضاعفت الدراسات التي تناولته- خلال السنوات الأخيرة- حيث أظهرت دراسة (العتيبي والشمري، 2021) أن للتمكين الإداري دوراً هاماً في تعزيز الإبداع لهيئة التدريس في الكليات الأهلية بالمملكة، وأن ممارسات التمكين الإداري، مثل إعطاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار، وتوفير الموارد اللازمة، تُساهم في تحفيز الإبداع وزيادة الإنتاجية، كما بينت دراسة (السعدون والعتيبي، 2022) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وأن ممارسات التمكين الإداري، ممثلاً في (تفويض المهام، تشجيع المشاركة، خلق بيئة عمل داعمة) تؤثر إيجابياً على جوانب الأداء التنظيمي؛ الإنتاجية، والابتكار، والرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

أكدت دراسة (الحمدان والصالح، 2020) وجود تحديات تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وتعيق تحسين الأداء التنظيمي بها وأهمها (نقص ثقافة التمكين لدى الإدارة العليا، مقاومة التغيير من قبل بعض الهيئة التدريسية، نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية) وجميعها تتطلب من الإدارة العليا العمل على تعزيز ثقافة التمكين، وإدارة التغيير بفعالية، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة- التي أكدت وجود جوانب قصور، جاءت فكرة هذه الدراسة، إضافة إلى ملاحظة الباحثين- في إطار بيئة عملهما بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة- لبعض الممارسات التي تدل في ظاهرها على تمكين إدارة الكليات للعاملين فيها، وتفويضهم بعض الصلاحيات للموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، والاتصال المفتوح بين الإدارة والموظفين، ومع ذلك فما تزال هناك فجوة بين التطبيق العملي والطموحات والنظريات ذات الصلة، إضافة إلى غياب التقييم الدقيق لمدى تأثير الإجراءات على صعيد تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بعنيزة؟

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: "ما دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها؟".

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.
2. ما دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.
3. ما دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.

4. ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي بالكلية الأهلية بمدينة عنيزة؟.
5. ما دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه مدخل التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها. وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
2. بيان دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
3. بيان دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
4. بيان دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
5. بيان دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، ومن أهمية المتغيرين الذين تتناولهما، (التمكين الذاتي، الأداء التنظيمي) وفاعليتهما في قطاع التعليم الأهلي في الوقت الراهن، وبذلك يأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة كالاتي:

- **الأهمية النظرية:**
 - ستفيد في إثراء معرفة الباحثين والدارسين حول الإطار المفاهيمي لمدخلي التمكين الإداري، والأداء التنظيمي كموضوعين مهمين تؤكد عليهما التوجهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء واستدامته وتحقيق التميز والمنافسة.
 - يفيد إبراز الدور الذي يؤديه مدخل التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في خلق وعي عام مساند لتوجهات الكليات الأهلية المتعلقة بهذا الخصوص والحد من تفرد القيادات العليا بالقرارات فيها.
- **الأهمية العملية:**
 - تساعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قيادات الكليات الأهلية في توظيف مدخل التمكين الإداري كمدخل إداري حديث وفعال في تعزيز أدائها التنظيمي بما يكسبها سمعة ومكانة قوية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
 - تفيد نتائج الدراسة؛ في تحفيز صانعي القرار على مستوى قيادات الجامعات الأهلية وعمداء الكليات بها لتطوير السياسات الإدارية والإجراءات التنظيمية بما يمنح صلاحيات أوسع تنعكس في تمكين المدراء والموظفين.
 - إمكانية استفادة الجهات المعنية في قطاع التعليم الأهلي والخاص بالمملكة العربية السعودية من نتائج هذه الدراسة في تركيز الاهتمام على ممارسات التمكين الإداري، وتفعيلها بشكل علمي جاد بما يساعدها بشكل كبير على تحقيق التميز والارتقاء بمستوى أدائها التنظيمي.
 - تسهم هذه الدراسة في إثارة دافعية الباحثين الآخرين لإجراء مزيداً من الدراسات الميدانية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال مستقبلاً.

حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: دور التمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) في تعزيز الأداء التنظيمي.
- حدود بشرية: الموظفين وهيئة التدريس.
- حدود مكانية: الكليات الأهلية بمدينة عنيزة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: طبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/ 2024م.

مصطلحات الدراسة:

- مفهوم التمكين الإداري: يُعرف التمكين الإداري بأنه: "نهج إداري حديث يُركز على إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين الرضا الوظيفي" (إبراهيم وآخرون، 2023، ص. 254).
- ويُعرف بأنه: "العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، وبما يحقق أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة في الوقت ذاته" (Metcalfe et al., 2018, p 1449).
- كما يُعرف أيضاً بأنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا". (مغاوري، 2016، ص. 147).
- ويُعرف الباحثان التمكين الإداري إجرائياً بأنه: "مجموعة الممارسات التي تؤديها القيادة العليا بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة السعودية الهادفة إلى تفويض صلاحيات أكبر للعاملين في تلك الكليات، من أجل تفعيل دورهم الوظيفي على أكمل وجه، وتنمية الإبداع لديهم، ورفع قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار بيئة العمل وخارجها. ويمكن قياس ذلك في ضوء استجابة أفراد العينة على المحور الأول في أداة الدراسة الحالية، ذات الصلة بالمتغير المستقل "التمكين الإداري" وأبعاده المختلفة".
- مفهوم الأداء التنظيمي: يُعرف الأداء التنظيمي بأنه: "منظومة متكاملة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال تحقيق رضا العملاء، وتحسين البنية التحتية، وتطوير وتنمية مهارات الكادر البشري" (الصياد والسنباني، 2024: 642).
- وإجرائياً؛ يقصد الباحثان بالأداء التنظيمي: "الالتزام الكامل من منتسبي الكليات الأهلية بتطبيق القوانين والأنظمة، أثناء تطبيق مهامهم الموكلين بها، والتفاني في العمل الدؤوب لتحقيق أهدافها، ويقاس من خلال استجابة العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبانة والمتعلق بالمتغير التابع "الأداء التنظيمي".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- التمكين الإداري وأهميته:

يتضح من التعاريف السابقة أن التمكين الإداري نهجاً إدارياً حديثاً يهدف إلى إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في وظائفهم، وحرية أكبر في حل المشكلات، وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، ويركز هذا النهج على تحفيز الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في العمل، كما يُمكن الموظفين من الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتنمية الإبداع، وتحسين الرضا الوظيفي.

2-1-1-2- أبعاد التمكين الإداري:

- تباينت آراء الكتاب في تحديد أبعاد ومكونات التمكين الإداري، ولكن يتفق غالبيتهم على خمسة أبعاد رئيسية، وتبناها الباحثان بالاستناد إلى دراسات: (حود ومنصر، 2022؛ أبو زيد وآخرون، 2023؛ الحربي، 2024)، وهذه الأبعاد هي:
- **التمكين الذاتي:** ويُقصد به إعطاء الموظفين الثقة في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية أفعالهم، والتعامل معهم بثقة واحترام، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
 - **توسيع نطاق الصلاحيات:** ويُقصد به تفويض السلطة اللازمة للموظفين في أداء مهامهم، ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة.
 - **المشاركة:** ويُقصد به مشاركة المعلومات المهمة مع الموظفين بشكل منتظم، وكذا إشراكهم في عملية صنع القرار، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - **التدريب والتطوير:** ويُقصد به توفير فرص التنمية المهنية للموظفين، والتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم بما يساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة.
 - **التواصل الفعال:** ويُقصد به تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين والعملاء، مما يساعد على حل المشكلات، وتحسين الأداء.

2-1-1-3- فوائد التمكين الإداري

- تُشير دراسة (Rafferty & Jimmieson, 2017) إلى فوائد كثيرة للتمكين الإداري تنعكس في أداء المؤسسة، وأهمها:
1. تحسين الأداء والإنتاجية: يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً وإنتاجية عندما يشعرون بالمسؤولية عن عملهم.
 2. زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام عندما يُمنحون المزيد من الصلاحيات والمشاركة في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لديهم.
 3. تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع التمكين الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتقديم أفكار جديدة، مما يصبح الموظفون أكثر إبداعاً وابتكاراً لا سيما عندما يشعرون بحرية التعبير عن أفكارهم.
 4. تحسين جودة العمل: يصبح العمل أكثر جودة عندما يشعر الموظفون بالمسؤولية عن النتائج.
 5. خفض التكاليف: يقلل التمكين من الحاجة إلى الإشراف والرقابة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
 6. تحسين خدمة العملاء: يصبح العمل أكثر كفاءة عندما يرتبط بقدرة الموظفين على حل مشكلات العملاء بفعالية.

2-1-1-4- تحديات التمكين الإداري

- هناك الكثير من التحديات التي قد تقلل من فعالية نمط التمكين الإداري داخل المؤسسة، وقد أوجزتها دراسة (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017) في الآتي:
- أ. مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التغيير من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط التمكين.

ب. نقص المهارات والمعارف: قد لا يمتلك بعض الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ج. الخوف من الفشل: قد يشعر بعض الموظفين بالخوف من الفشل عند منحهم المزيد من الصلاحيات.

د. نقص الثقة: قد لا تثق الإدارة العليا بالموظفين بشكل كافٍ لمنحهم المزيد من الصلاحيات.

هـ. نقص المهارات: قد لا يمتلك بعض الموظفين المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

و. البيروقراطية: قد تُعيق البيروقراطية عملية التمكين.

2-1-1-5-متطلبات نجاح التمكين الإداري

لضمان نجاح التمكين الإداري في المؤسسات يجب توفير متطلبات كثيرة، يوجزها الباحثان نقلا عن كل من (Al-Lozi, 2017; Cope, 2017) الآتي:

- يجب خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الموظفين وتشجعهم على الإبداع والابتكار.
- يجب أن تدعم الإدارة العليا التمكين الإداري وتوفر الموارد اللازمة لنجاحه.
- يجب إشراك جميع الموظفين في عملية التمكين، وليس فقط الموظفين ذوي الأداء العالي.
- يجب التحلي بالصبر والمثابرة كون تطبيق التمكين الإداري يستغرق بعض الوقت.
- يجب توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، واكتساب المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يجب تواصل الإدارة بشكل فعال مع الموظفين حول مفهوم التمكين وأهدافه،
- يجب تشجيع التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على حل المشكلات وتحسين الأداء.
- يجب قياس نتائج التمكين الإداري بشكل دوري لتقييم فعاليته.

في ضوء ما سبق يتضح أن التمكين الإداري نهجاً إدارياً فعالاً يتضمن عدة مكونات مثل: "التمكين الذاتي، المشاركة، التفويض، التواصل المفتوح، التعلم والتطوير"، ويؤدي التمكين الإداري إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، وله العديد من الفوائد للمنظمات والموظفين. ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي يجب التغلب عليها لضمان نجاحه، كما يجب على الإدارة تقييم احتياجاتها، ومواردها قبل تطبيق هذا النهج الإداري.

2-1-2-الأداء التنظيمي

2-1-2-1-مؤشرات قياس الأداء التنظيمي:

يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل (المنسي وعبد، 2020، 63):

- أ. الإنتاجية: كمية ونوعية العمل المُنجَز في فترة زمنية محددة.
- ب. الجودة: مستوى جودة العمل الذي يتم إنجازه، وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- ج. الكفاءة: استخدام الموارد بشكل فعال.
- د. الفعالية: تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد.
- هـ. الرضا: رضا الموظفين والعملاء.

و. الربحية: تحقيق أرباح مالية.

2-2-1-2- العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي، من أهمها وفقاً لـ (المعيني، 2020: 56) الآتي:

1. القيادة: دور القيادة في التخطيط والتوجيه والتحفيز وتشجيع الموظفين.
2. الموارد البشرية: كفاءة وفعالية الموظفين.
3. الهيكل التنظيمي: تصميم مميز بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وطريقة تنظيم العمل في المؤسسة.
4. البيئة الخارجية: وتؤثر على المنظمة؛ مثل التغيرات في السوق، والمنافسة، والاقتصاد، والسياسة.
5. الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.
6. التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء.

2-2-1-3- طرق تحسين الأداء التنظيمي:

يعد التحسين الشامل من أفضل المداخل لتحسين الأداء التنظيمي ويشمل وفقاً لـ (القرودع والجناحي، 2023،

152) الآتي:

1. تحديد الأهداف: تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس.
2. التخطيط: وضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف.
3. التنفيذ: تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.
4. التنظيم: تصميم هيكل تنظيمي فعال.
5. التوجيه: قيادة وتوجيه الموظفين.
6. التحفيز: تحفيز الموظفين على بذل أفضل الجهود.
7. التقييم: تقييم الأداء بشكل دوري، وتقييم النتائج وتعديل الخطط حسب الحاجة.
8. التحسين: إجراء تحسينات مستمرة على العمليات والأنظمة.
9. التطوير: تطوير مهارات الموظفين.
10. التواصل: التواصل الفعال بين جميع أطراف المؤسسة.
11. الابتكار: تشجيع الابتكار والإبداع.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأداء التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من جميع أطراف المنظمة، ويُعد الأداء التنظيمي الجيد أمر ضروري لنجاح أي منظمة، كما أن تركيز المنظمة على العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، واتخاذها خطوات فعالة لتحسينه، فإن ذلك يُمكنها من تحسين أدائها بشكل مستمر، بما يُحقق أهدافها الاستراتيجية، ويساعدها على الوصول إلى النجاح المنشود.

2-2-1-4- دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة:

- يؤدي التمكين الإداري دوراً هاماً في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة، إذ يُساهم التمكين الإداري في تدعيم مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وذلك أن التمكين الإداري وفقاً لـ (Metcalf et al, 2018) يساعد في:
- أ. زيادة شعور الموظفون بالمسؤولية عن أعمالهم، مما يجعلهم أكثر حرصاً على إنجازها بكفاءة وفعالية.
 - ب. منح الموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات؛ بما يُحسن شعورهم بالانتماء والرضا عن العمل.
 - ج. يُشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

- د. تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يُقلّل من سوء الفهم، ويُحسّن من التنسيق بينهم.
- هـ. يُعزّز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال عدد من الممارسات التي تُعزز التمكين الإداري، والمتمثلة في الممارسات التالية (Mehmt, 2018):
- تفويض المهام بإعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
 - توفير المعلومات اللازمة وتزويد الموظفين بها بما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة.
 - توفير الموارد اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بكفاءة.
 - تقديم الدعم والتوجيه للموظفين لمساعدتهم على النجاح.
 - إظهار الثقة بقدرات الموظفين وإمكانياتهم.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات.
 - خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون والتعلم.
 - تقدير جهود الموظفين والثناء على إنجازاتهم.
- ويرى الباحثان أن الأداء التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن التمكين الإداري يُساهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين؛ فالتنفيذ الفعال لنمط التمكين يحدث فرقاً إيجابياً كبيراً في أي مؤسسة، ويتطلب التمكين التزاماً من الإدارة، وتعاوناً من الموظفين.

2-2-الدراسات السابقة

- يستعرض الباحثان عدداً من أحدث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ باللغتين العربية والإنجليزية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم باعتبار أن الأحدث يُبنى على الأقدم، وذلك على النحو الآتي:
- هدفت دراسة الحربي (2024) إلى اختبار تأثير التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بالملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (300) موظفاً بجامعة الملك عبد العزيز، وبيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، وتبين أيضاً أن التمكين الإداري يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
 - هدفت دراسة (أبوزيد وآخرون 2023) إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (384) موظفاً في (12) جامعة أردنية، وأظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، مع وجود تأثير أكبر لأبعاد التمكين مثل المشاركة واتخاذ القرار على الأداء.
 - هدفت دراسة (Al-Hmoud et al, 2023) إلى استقصاء أثر التمكين التنظيمي المدرك على أداء الموظفين: دراسة في القطاع المصرفي الأردني، واستخدم الباحثون منهجية الدراسة الكمية باستخدام مسح لـ (348) موظفاً في القطاع

المصري في الأردن، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي المدرك وأداء العاملين، حيث كان لبعدي المعلومات والمسؤولية الأثر الأكبر على الأداء.

- هدفت دراسة (ABDALLA & ABDALRAHMAN. 2023) إلى بيان الدور الوسيط للتمكين الإداري في تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مدينة بنغازي بليبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (362) موظفاً في خمسة مستشفيات عامة في مدينة بنغازي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين إدارة التغيير في كل من التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية عززت التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة.
- هدفت دراسة حود ومنصر (2022) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية ورقلة بالجزائر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (37) موظفاً في بنك الفلاحة والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق للتمكين الإداري في البنك، ووجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي لدى موظفي هذا البنك، كما تبين وجود علاقة طردية بنسبة متوسطة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في البنك محل الدراسة.
- هدف دراسة الزهراني (2022) إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية العليا السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي باستخدام استبانة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (400) عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات السعودية، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي، وكان لأبعاد التمكين الإداري (المشاركة في صنع القرار، وتلقي المعلومات، وتوفير الموارد، وتقييم الأداء) تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
- هدفت دراسة (Al-Harbi & Al-Qahtani, 2022) إلى فحص العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي: دراسة للقطاع العام في السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي باستخدام مسح لـ (286) موظفاً في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، حيث كان لبعدي اتخاذ القرار، والتفويض الأثر الأكبر على الأداء.
- وهدفت دراسة الغامدي والزهراني (2021) إلى دراسة علاقة التمكين الإداري بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (240) موظفاً في الشركة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، مع وجود تأثير أكبر لأبعاد التمكين مثل المعلومات والمسؤولية على الأداء.
- هدفت دراسة (الحمدان والصالح، 2020) إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالسعودية، وذلك بالمقارنة بين كليات عنيزة وجدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المقارن؛ وتمثلت الأداة في استبانة من 40 عبارة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (200) عضو هيئة التدريس في كليات عنيزة وجدة، بواقع (100) من كل مدينة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات التمكين

الإداري والأداء التنظيمي في كليات عنيزة وجدة، كما كشفت وجود تحديات تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة، تشمل: (نقص ثقافة التمكين لدى الإدارة العليا، مقاومة التغيير من بعض هيئة التدريس، نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية) كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في بعض جوانب التمكين الإداري بين كليات عنيزة وجدة، ولصالح كليات عنيزة وذلك في تفويض المهام وتشجيع المشاركة.

- هدفت دراسة الإدريس (2020) إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة؛ مقسمة إلى قسمين: التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم تطبيقها على عينة بلغت (450) موظفًا من مختلف البنوك السعودية، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كان لأبعاد التمكين الإداري (المشاركة في القرار، وتلقي المعلومات، وتوفير الموارد، وتقييم الأداء) تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- هدفت دراسة المريسي (2019) إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل التمكين الإداري لدى إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطوري، باستخدام أسلوب دلفي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بتطبيقها على (17) خبيراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم في جميع محاوره، وخلصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي من خلال مدخل التمكين الإداري.

- هدفت دراسة يحيياوي (2016) إلى بيان تأثير استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في مؤسسة سيدال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (55) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة (52.2%) بحسب رأي المستقصين.

- وهدفت دراسة العبيدي (2016) إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (51) عبارة تم تطبيقها على عدد (243) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لهيئة التدريس.

- فيما هدفت دراسة الملفوح (2016) إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) موظفاً في الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية.

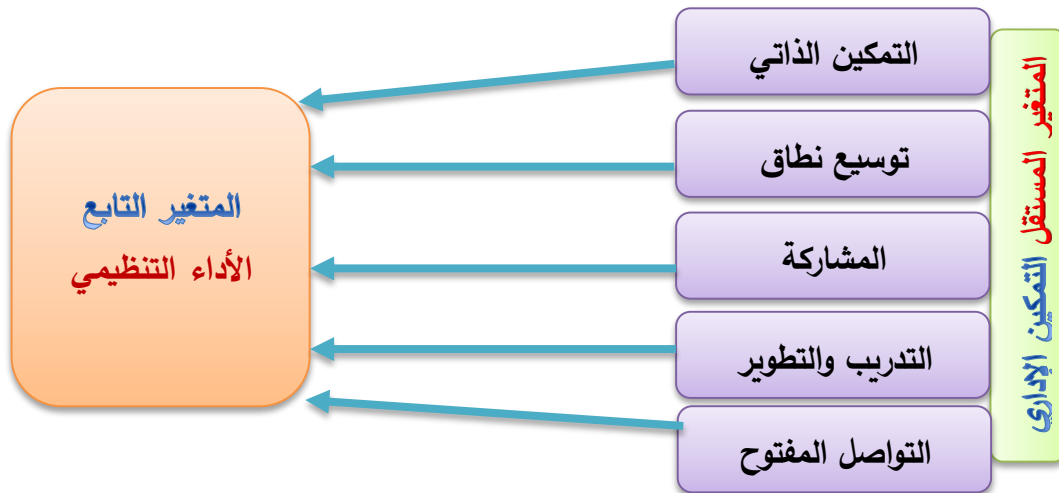
- وهدفت دراسة العتيبي (2015) إلى بيان أثر التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالوزارات في السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي، كما أن التمكين والالتزام التنظيمي كانا بدرجة عالية في الوزارات المبحوثة.

- وهدفت دراسة (Touama, 2015) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، واستبانة من (30) عبارة موزعة على خمسة أبعاد للتمكين والابداع التنظيمي، تم تطبيقها على عينة بلغت (65) عضو هيئة التدريس بجامعة الزرقاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين والابداع التنظيمي في الجامعات الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق استراتيجيات التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي.
 - وأخيراً هدفت دراسة الوزه (2015) للتعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي في مجالي الولاء والمسؤولية لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، تم توزيعها على عينة بلغت (225) فرداً هم كافة أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في مجالي الولاء والمسؤولية لدى أفراد الدراسة كان عالياً.
- تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ اهتمام الباحثين بمدخل التمكين الإداري وتبسيط الضوء إلى الدور الفعال الذي قد يؤديه في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، واتفقت جميعها على أن تبني فلسفة التمكين تؤدي أثراً إيجابياً في تحسين مختلف جوانب الأداء، وعلى رأسها تحسن الأداء الجيد والجودة في اتخاذ القرار وتقديم الخدمة التعليمية، كما يُلاحظ أن تلك الدراسات طبقت أساليب البحث الوصفية بالتطبيق على مختلف الشركات والمؤسسات والقطاعات في مختلف الدول، وتركزت على الربط بين متغير التمكين الإداري مع عدة متغيرات تنظيمية، وتتميز الدراسة الحالية في استهدافها لعينة، وبيئة تطبيق مختلفة عن سابقتها، وذلك عبر الربط بين مدخل التمكين الإداري والأداء التنظيمي بالتطبيق على الموظفين وهيئة التدريس في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة؛ وبذلك تعد الأولى نظراً لندرة الدراسات التي تناولت مشكلة الدراسة في إطار بيئتها الراهنة.

النموذج المعرفي وفرضيات الدراسة:

في ضوء المعالجة السابقة لأدبيات الدراسة، يوضح الباحثان طبيعة الدور الذي يمكن أن يؤديه التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، وذلك من خلال الشكل (1) التالي.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

انطلاقاً من النموذج المعرفي أعلاه؛ يحدد الباحثان الفرضيات التالية في محاولة للتحقق من مدى صحتها في هذه الدراسة:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
5. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتباع المنهج الوصفي المسحي الكمي، من خلال التحليل الكمي للبيانات الميدانية التي حصل عليها الباحثان من استطلاع آراء العاملين بكليات عنيزة الأهلية المستهدفة في هذه الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وهيئة التدريس العاملين في كليتين هما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات)، بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة، والبالغ عددهم (260) مفردة وفقاً لـ(إحصائية الموارد البشرية، ديسمبر 2023)، واستهدف الباحثان كافة أفراد المجتمع الذين أمكن تطبيق أداة الدراسة عليهم، حيث تم توزيع قرابة (200) استبانة على جميع المتواجدين في تلك الكليات خلال مرحلة التطبيق الميداني، وتم استرداد (160) استبانة، وتمثل ما نسبته (61.5%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ووفقاً لجداول مورجان فالمجتمع الذي عدد أفراداه (260) فالعينة الممثلة له (155)، وبذلك فقد اطمأن الباحثان إلى توفر العدد المطلوب، ولكن تبين لاحقاً أن عدد (9) استبانات ناقصة البيانات وغير صالحة للتحليل، وبذلك تم الاكتفاء بالجهاز وعددها (151) وتمثل نسبة (58.08%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1) التالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	57	37.7%
	أنثى	94	62.3%
	المجموع	151	100%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم علمي	12	7.9%
	عضو هيئة تدريس	79	52.3%

مدير إدارة	19	12.6%
أخرى	41	27.2%
المجموع	151	100%
29 سنة فأقل	32	21.2%
30- 39 سنة	41	27.2%
40- 49	45	28.8%
50 سنة فأكثر	33	21.8%
المجموع	151	100%
دكتوراه	74	49%
ماجستير	17	11.3%
بكالوريوس	45	29.8%
ثانوية عامة	9	6%
أخرى	6	4%
المجموع	151	100%
أقل من 5 سنوات	50	33.1%
5-9 سنوات	39	25.8%
10 سنوات فأكثر	62	41.1%
المجموع	151	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

3-3-أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، والتي تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، شملت الأداة على ثلاثة أقسام، هي: (البيانات الشخصية للمستجيب، الإطار المفاهيمي، محاور الأداة)، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (34) عبارة؛ موزعة على محورين رئيسيين، حيث اهتم المحور الأول منها بقياس درجة توافر مدخل التمكين الإداري بأبعادها المختلفة بعدد (24) عبارة، في حين اهتم المحور الثاني بقياس درجة توافر مدخل الأداء التنظيمي بعدد (10) عبارات، موضحاً أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفقاً لمقياس "ليكارت" خماسي التدرج للموافقة/ عدم الموافقة.

3-3-1-الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

صدق الأداة:

عُرضت الاستبانة على عدد من المختصين في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحيتها لما صُممت من أجله، وتم الاسترشاد بآرائهم في تجويد محتوى الأداة، كما تم التحقق من صدق الأداة بحساب قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور المنتمية إليه، والجدول (2) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (2) قيمة الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة

المتغير المستقل: التمكين الإداري	المتغير التابع
----------------------------------	----------------

التمكين الذاتي				توسيع الصلاحيات		المشاركة		التدريب والتطوير		الاتصال المفتوح		الأداء التنظيمي	
R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.
**0.710	6	**0.695	1	**0.665	1	**0.675	1	**0.712	1	**0.666	1	**0.649	1
**0.675	7	**0.733	2	**0.709	2	**0.636	2	**0.653	2	**0.669	2	**0.675	2
**0.751	8	**0.613	3	**0.683	3	**0.694	3	**0.675	3	**0.689	3	**0.625	3
**0.604	9	**0.710	4	**0.709	4	**0.769	4	**0.772	4	**0.695	4	**0.671	4
**0.615	10	**0.675	5			**0.665	5	**0.678	5	**0.713	5	**0.643	5

المصدر: إعداد الباحثين استناداً لنتائج التحليل باستخدام (spss)/** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)
يتضح من الجدول (2) أن جميع مفردات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، حيث حصلت جميع قيم معاملات الارتباط على درجة أكبر من (0.70)، كما أنها جميعاً دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، وهو ما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الأداة.

3-3-2- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، وذلك بغرض قياس ثبات كل مجال من مجالات الأداة، بالإضافة إلى قياس درجة الثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية بلغت في مجملها (85.1)، وهي درجة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة الدراسة، والجدول (3) يوضح قيم معامل ثبات الأداة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (3) قيمة ثبات أداة الدراسة بحسب نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات		الأبعاد		عدد العبارات	على مستوى الأبعاد	المحور ككل
المستقل	التمكين الإداري	التمكين الذاتي	5	81.2	80.9	
		توسيع نطاق الصلاحيات	5	77.3		
		المشاركة	5	74.5		
		التدريب والتطوير	5	80.8		
		التواصل الفعال	4	73.6		
التابع	الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي	10	77.4		
قيمة اختبار ألفا كرونباخ على مستوى الأداة ككل			34	85.1		

المصدر: إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل باستخدام برنامج (spss)

3-4- تصحيح أداة الدراسة:

تم تفريع بيانات أداة الدراسة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، حيث تم ادخال استجابات أفراد العينة تبعاً لبدائل الإجابة عن عبارات الأداة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، حيث أعطيت درجات التصحيح الآتي: درجة واحدة للبدل "ضعيف جداً" وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على العبارة، ودرجتان للبدل "ضعيف"، و(3) درجات للبدل "متوسط"، و(4) درجات للبدل "كبير"، و(5) درجات للبدل "كبير جداً" وهي أعلى درجة في سلم التصحيح، كما تم استخراج المتوسط الفرضي كمعيار لمقارنته مع المتوسطات المحسوبة لاستجابات عينة

الدراسة بحسب المعادلة $3=5 \div 15 = (1+2+3+4+5)$ ، فإذا كان المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي دل ذلك على ارتفاع الموافقة، أما إذا كان المتوسط المحسوب أصغر من المتوسط الفرضي دل ذلك على ضعف الدور.

3-5- الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25) في تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لآراء المبحوثين، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الأداة، واختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، واختبار (T test) لعينة واحدة لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، ولاختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم إيجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (4) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (4) نتائج اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعد: دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.30	.64	.05	3	1.30	149	24.791	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (4): أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين في تلك الكليات يرون بأن التمكين الذاتي الذي توفره إدارة الكلية يؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.30) من أصل 5 درجات، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (24.791)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الأولى للدراسة.

4-2- نتائج اختبار الفرضية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم إيجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (5) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (5) نتائج اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعد: دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.12	.61	.05	3	1.12	149	22.675	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (5)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للمتكمين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن تفويض الصلاحيات الذي تتيحه إدارة الكلية للموظفين يساهم بشكل فاعل في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.12 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (22.675)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الثانية.

3-4- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم إيجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (6) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) نتائج اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات

العينة على عبارات بُعِد: دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.11	.69	.06	3	1.11	149	19.759	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (6)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للمتكمين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن مشاركة الإدارة للموظفين في: المعلومات، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.11 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (19.759)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الثالثة للدراسة.

4-4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم إيجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (7) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (7) نتائج اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على

عبارات بُعِد: دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.18	.64	.05	3	1.18	149	22.578	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (7)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن الممارسات التي تقوم بها الكلية في سبيل تنمية وتطوير أداء العاملين لها انعكاسات إيجابية تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.18 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (22.578)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الرابعة للدراسة.

4-5- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، ولفحص الفرضية استخدم الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الفرضي، والجدول (8) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) نتائج اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعد: دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
3.98	.69	.06	3	1.09	149	18.991	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (8)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن بُعد الاتصالات المفتوحة التي تحدث بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفون والمستفيدون من شأنها أن تُعزز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (3.98 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (18.991)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الخامسة للدراسة.

استنتاجات الدراسة

- استناداً للعرض السابق للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد تبين الآتي:
- إن للتمكين الذاتي دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن لتوسيع نطاق الصلاحيات دوراً إيجابياً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للمشاركة دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للتدريب والتطوير دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للاتصال المفتوح دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. أهمية تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء الكليات الأهلية بمدينة عنيزة وتحسين جودته بتفعيلها لمدخل التمكين الإداري بما يُعزز أدائها التنظيمي بشكل فعال على مختلف المستويات الإدارية.
2. يجب على الكليات الأهلية بمدينة عنيزة تجسيد نمط التمكين الإداري على مستوى الإدارة بما يُحقق أداء تنظيمي فعال بها، وذلك بتغيير ثقافة العمل المؤسسي للتحويل من ثقافة تقليدية تُركز على الرقابة؛ إلى ثقافة تُركز على التمكين والثقة، مع إتاحة الفرصة للموظفين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم، والتشجيع المستمر على ذلك.
3. يلزم إدارات الكليات تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات من خلال تدريبهم على مهارات التمكين الإداري، مثل: تفويض المهام، ودعم الموظفين، وإتاحة فرص للموظفين للتواصل مع القادة بشكل مباشر.
4. التحديث المستمر للهيكल التنظيمي للكليات بما يُعزز اللامركزية، ويُتيح للموظفين المزيد من الصلاحيات، وإزالة الحواجز البيروقراطية التي تُعيق عملية التمكين.
5. توفير بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعلم والابتكار، مع الاهتمام بتوفير فرص التطور المهني للموظفين.
6. تطوير مهارات الموظفين؛ بتوفير فرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيع الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي.
7. تعزيز التواصل والتعاون المفتوح بين الموظفين، وخلق فرص للتعاون بينهم في مختلف الأقسام.
8. تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت الذين يُظهرون أداءً ممتازاً، والاعتراف بإنجازاتهم.
9. يجب على كليات عنيزة الأهلية الاهتمام بتقييم فاعلية التمكين الإداري في أدائها التنظيمي ثم تطويره، وذلك بقياس تأثير التمكين على الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات دقيقة لمختلف جوانب أداء التنظيمي قبل وبعد تطبيق مبادرات التمكين، ثم تحليل هذه البيانات لتحديد تأثير التمكين على الأداء التنظيمي بشكل عام.
10. تعديل مبادرات التمكين الإداري حسب الحاجة وذلك بالاستفادة من نتائج تقييم تأثير التمكين الإداري من أجل تحسين تلك المبادرات، وللتأكد أيضاً من مدى ملاءمتها لاحتياجات الكلية.
11. حث إدارات الكليات الأهلية على تبني برامج في التدريب والتأهيل المهني المستمر للموظفين ومنتسبي الكليات لتعزيز كفاياتهم في مجالي التمكين الإداري والأداء التنظيمي وفقاً لبرامج وخطط علمية تعتمد على احتياجاتهم الحقيقية بما يطور قدراتهم ويربي الكليات الأهلية لمنافسة مثيلاتها في مختلف دول العالم.
12. توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية ومنح امتيازات للمدراء الذي يبدعون في التمكين الإداري لمروؤوسهم.
13. إجراء دراسات حول التمكين الإداري والأداء التنظيمي وعلاقة كل منهما بمتغيرات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، التميز، الاعتماد المؤسسي والبرامجي...إلخ.

مراجع الدراسة

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، مصطفى أمجد، جاسم، أحمد عبد الكريم، وعواد، محمود جميل. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة. *مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية*، 5(3)، 251-276.
2. أبو زيد، ريم محمد، عبادي، سمية محمد، وعبد الرحمن، نسرين محمود. (2023). تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية. *مجلة العلوم التربوية*، 30(1)، 1-32.
3. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2020). دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عيادة الأسنان المركزية بمدينة الزاوية. *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، بدون مجلد (19).

4. الحربي، محمد عبد الرحمن. (2024). التأثير الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز. *مجلة العلوم الإدارية*، 42(1)، 1-20. DOI: 10.34120/jas.v42i1.126
5. الحمدان، نورة عبد الله، والصالح، خالد محمد (2020). التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين كليات عنيزة وكليات جدة، *مجلة إدارة الأعمال*، 11(4)، 50-65، الرابط: <http://cba.ksu.edu.sa/en/Journal-of-Administrative-Sciences>
6. حود، ميسة وردة، ومنصر، وردة. (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
7. الدريس، فيصل عبد الله. (2020). علاقة التمكين الإداري بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي البنوك السعودية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة الملك سعود، 42(1)، 1-2. DOI: 10.34120/jmec.v42i1.1
8. الزهراني، خلود عبد الله. (2022). علاقة التمكين الإداري بالابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية العليا السعودية. *مجلة التربية*، 58(2)، 125-148. DOI: 10.34120/tje.v58i2.44
9. الزبادي، بسنت عادل. (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(4)، 71-114.
10. السعدون، أحمد محمد، العتيبي، فاطمة عبد الرحمن. (2022). تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 13(2)، 105-120
11. شنافي، نوال. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات صناعة الكوابل بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون مجلد (48).
12. الصياد، محمد عبده، والسنباني، توفيق مصبح. (2024). أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 1(1).
13. العبيدي، فهد. (2016). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية ببنها*، 2(105)، 253-294.
14. العتيبي، مريم إبراهيم، والشمري، عبدالله محمد (2021). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة على كليات عنيزة، *مجلة الدراسات التربوية*، 24(3)، 145-160
15. الغامدي، فهد سعيد، والزهراني، خلود عبد الله. (2021). علاقة التمكين الإداري بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة الملك عبد العزيز، 33(1)، 23-46.
16. القروء، يحيى، والجناحي، نوري. (2023). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(48)، 136 - 174 <http://andalusuniv.net/AUSTNEW/magazine/sh/2021/8/48/48634bd93f52948898c4897b58516f47.pdf>
17. المريسي، عمر محمد (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(1)، 1-30. <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
18. المعبقي، فهد أحمد. (2020). التوافق الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
19. مغاوري، هالة أمين. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، بدون مجلد*، (171)، جزء (2)، 141-187.
20. الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

21. المنسي، محمود عبد العزيز، وعبد، هاني سعيد. (2020). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي الدور الوسيط للتوجه الريادي: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث التجارية*، 42(3)، 55 - 98. <https://dx.doi.org/10.21608/zcom.2020.132835>
22. الوجة، عبد الله. (2015). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (1)، 268-219.
23. يحيوي، مكيد علي. (2016). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنطيبوتيك المدينة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، بدون مجلد (12).

II. References in English:

ثانيا- المراجع بالإنجليزية

1. Abdulla, I. S., & Abdurrahman, R. M. (2023). The impact of change management on employee performance in Libyan health care sector: The mediating role of administrative empowerment. *Journal of Humanitarian and Applied Sciences*, 8(15), 31-48. <https://khsj.elmergib.edu.ly/15th-issue-June-2023/JHAS-docs/JHAS-v8i15June2023-p31.pdf>
2. Abu Zeid, R. M., Abaadi, S. M., & Abdul Rahman, N. M. (2023). The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Performance in Jordanian Educational Institutions. (In Arabic), *Journal of Educational Sciences*, 30(1), 1-32.
3. Al-Asoufi, B., & Akhorshaideh, A. H. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: A study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 1-18.
4. Al-Drees, F. A. (2020). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study on Saudi Bank Employees. (in Arabic), *Journal of the College of Administration and Economics, King Saud University*, 42(1), 1-2, DOI: 10.34120/jmec.v42i1.1
5. Al-Ghamdi, F. S., & Al-Zahrani, K. O. (2021). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Performance: An Applied Study on Saudi Telecom Company. (in Arabic), *Journal of the College of Administration and Economics, King Abdulaziz University*, 33(1), 23-46.
6. Al-Harbi, A. M., & Al-Qahtani, H. S. (2022). The relationship between administrative empowerment and organizational performance: A study of the public sector in Saudi Arabia. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 25(1), 1-14.
7. Al-Harbi, A. M., & Al-Qahtani, H. S. (2022). The relationship between administrative empowerment and organizational performance: A study of the public sector in Saudi Arabia. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 25(1), 1-14.
8. Alharbi, M. A. (2024). The Mediating Effect of Administrative Empowerment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance: An Applied Study on Employees of King Abdulaziz University. (in Arabic), *Journal of Administrative Sciences*, 42(1), 1-20. DOI: 10.34120/jas.v42i1.126
9. Al-Hmoud, M. S., Al-Dmour, M. S., & Al-Masa' deh, M. A. (2023). The impact of perceived organizational empowerment on employee performance: A study in the Jordanian banking sector. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 1-17.
10. Al-Lozi, M. (2017). Administrative empowerment and its role on the work teams Performance: *A literature review*. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

11. Al-Ma'baqi, F. A. (2020). The Quadruple Fit and Its Effect on Organizational Performance: A Field Study in Banks Operating in the Republic of Yemen. PhD Thesis, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.
12. Al-Mansi, M. A., & Abdo, H. S. (2020). The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation: An Applied Study on Small and Medium-Sized Enterprises in Tabuk City, Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 42(3), 55 - 98. <https://dx.doi.org/10.21608/zcom.2020.132835>
13. Al-Muraisi, O. M. (2019). A Proposed Vision for Developing Institutional Performance in Education Departments in the Republic of Yemen in Light of the Administrative Empowerment Approach. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 1(1), 1-30, <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
14. Al-Otaibi, M. I., & Al-Shammari, A. M. (2021). The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Creativity among Faculty Members in Private Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia: A Case Study on Unaiza Colleges. *Journal of Educational Studies*, 24(3), 145-160.
15. Al-Quradi, Y., & Al-Janai, N. (2023). Human Resource Management Strategy and Its Relationship to Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks. (in Arabic), *Journal of Andalusian Humanities and Social Sciences*, 8(48), 136 - 174
16. Al-Saadoun, A. M., & Al-Otaibi, F. A. (2022). The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Performance in Private Colleges in Unaiza City. *Journal of Administrative and Financial Studies*, 13(2), 105-120
17. Al-Sayyad, M. A., & Al-Sanabani, T. M. (2024). The Effect of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks. (in Arabic), *Journal of Sana'a University for Human Sciences*, 1(1).
18. Al-Semimat, S. K. M. (2016). The impact of the administrative-empowerment in organizational creativity. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 76-82.
19. Al-Zahrani, K. O. (2022). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Innovation in Saudi Higher Education Institutions. (in Arabic), *Journal of Education*, 58(2), 125-148. DOI:10.34120/tje.v58i2.44
20. Al-Ziyadi, B. A. (2020). The Effect of Job Embeddedness on Supporting Organizational Reputation: A Field Study. (in Arabic), *Arab Journal of Management*, 40(4), 71- 114.
21. Belhadj, I. B. (2020). The Role of Employee Empowerment in Organizational Creativity: A Field Study in the Central Dental Clinic in the City of Zawiya. (in Arabic), *Journal of the Academy of Human and Social Sciences*, (without), (19).
22. Cope, M. R., Jensen, L., Slack, T., & Tickamyer, A. R. (2017). Social embeddedness, formal labor supply, and participation in informal work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(3/4), 248-264.
23. Houd, M. W., & Mansour, W. (2022). **The Effect of Administrative Empowerment on Organizational Performance: A Field Study at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in Ouargla**. Master's Thesis, University of Kasdi Merbah Ouargla, Algeria.
24. Ibrahim, M. A., Jassim, A. A., & Awad, M. J. (2023). The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at Al-Fallujah University. (In Arabic), *Journal of Applied Business Economics Research*, 5(3), 251-276.

25. Metcalfe, D. B., Hermans, T. D., Ahlstrand, J., Becker, M., Berggren, M., Björk, R. G., & Abdi, A. M. (2018). Patchy field sampling biases understanding of climate change impacts across the Arctic. *Nature Ecology & Evolution*, 2(9), 1443-1448. <https://www.nature.com/articles/s41559-018-0612-5>
26. Mogaweri, H. A. (2016). Administrative Empowerment in Pre-University Educational Institutions to Achieve Organizational Excellence: A Futuristic Study. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (without Volume), (171), Part (2). 141- 187.
27. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands—job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9. https://www.researchgate.net/publication/340455653_Job_demands-job_resources_JD-R_model_work_engagement_and_well-being_of_cruise_ship_employees
28. Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248-264. https://www.researchgate.net/publication/310822985_Subjective_Perceptions_of_Organizational_Change_and_Employee_Resistance_to_Change_Direct_and_Mediated_Relationships_with_Employee_Well-being_Organizational_Change_and_Well-being
29. Shnafi, N. (2017). The Role of Administrative Empowerment in Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Cable Manufacturing Companies in Biskra. *Journal of Human Sciences, University of Mohamed Kheider Biskra*, without Volume (48).
30. Touama, H. (2015). The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordan Universities A Case Study of Zarqa University in Jordan, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(4), 2349-0330.
31. Ulutaş, M. (2018). The effect of empowerment on employees' job satisfaction: A research on Konya Industrial Zone Manas. *Journal of Social Studies*, 7(1), 1-12. <https://publications.manas.edu.kg/yayin/1737463&dil=3>
32. Yahyawi, M. A. (2016). The Effect of Empowerment Strategy on the Development of Creative Behavior of Intellectual Capital: A Case Study of Saydal Company, Antibiotics Branch in the City of Medina. *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, (without Volume), Issue (12).