

أثر ممارسة التمكين الإداري في بناء الجدارات الجوهرية بالأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين

Impact of administrative empowerment on the development of core competencies within Saudi governmental agencies from the perspective of employees

د. طلال خالد عبد الباسط الفضل

أستاذ الإدارة العامة المساعد بمعهد الإدارة العامة، السعودية

تاريخ القبول: 2025/11/22

تاريخ الاستلام: 2025/10/30

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التمكين الإداري في بناء الجدارات الجوهرية بالأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالجهاز الإداري الحكومي السعودي من متدربي معهد الإدارة العامة وبلغ عددهم (513) متدرب، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها. حيث أن التمكين الإداري متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (1.93) وتوفرت الجدارات الجوهرية بدرجة متوسطة، فقد بلغ الوسط الحسابي له بالدرجة الكلية (2.03)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.757). كما تبين أن التحفيز هو أقوى أبعاد التمكين، والتعلم الجماعي الأضعف في بناء الجدارات. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تطوير أبعاد التمكين الضعيفة (الاتصال، التفويض، فرق العمل)، وتعزيز بيئة التعلم الجماعي. ودعم ثقافة التمكين والمبادرة داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجدارات الجوهرية

Abstract:

This study investigates the impact of administrative empowerment on the development of core competencies within Saudi governmental agencies from the perspective of employees. Using a descriptive-analytical approach, the study targeted 513 trainees from the Institute of Public Administration representing employees in the Saudi governmental administrative sector. Data were analyzed through the SPSS statistical program. Findings revealed that administrative empowerment was moderately practiced, with an overall mean of 1.93, while core competencies were also available at a moderate level, with an overall mean of 2.03. Results further indicated a strong and positive correlation between administrative empowerment and the development of core competencies, as reflected in a Pearson correlation coefficient of 0.757. Motivation was found to be the most influential dimension of empowerment, while collective learning was the weakest in supporting competency building. The study concludes by recommending the development of weaker empowerment dimensions, such as communication, delegation, and teamwork, as well as enhancing collective learning and fostering a culture of empowerment and initiative across governmental workplaces.

Keywords: Administrative Empowerment, Core Competencies

نسبةً لما يشهده العالم من بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، تستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل هذه القوى في العولمة؛ والدرجة العالية من التعقيد؛ والتكنولوجيا الجديدة والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية (عبد الرحمن، 2020).

فالمنظمات تسعى جاهدة لتطوير نفسها عن طريق تحسين وزيادة فعالية الأداء وهو ما يسمح لها بالبحث عن مختلف الاستراتيجيات والتقنيات التي تمكنها من تحقيق ذلك، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال عدة تقنيات حديثة، ويعد التمكين من أبرز هذه التقنيات التي تمنح للفرد طاقة وقدرة تجعله يدفع بقدراته وبكل ما يملكه نحو تحقيق أهداف المنظمة وهو الهدف المنشود الذي تسعى إليه المنظمات بمختلف أنواعها (خرموش وبحري، 2021)، ويعد تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث نسبياً من الممارسات التي يجب تسعى أي منظمة إلى تجسيدها في إدارتها اليومية عبر منح العاملين السلطات والحرية الضرورية في ممارسة أنشطتهم ومهامهم، وتقديم التحفيز المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاك هؤلاء العاملين للمعارف الضرورية التي تسمح بتمكينهم والتشجيع على مشاركتها كشرط أساسي أولي لعملية التمكين حتى لا يتأثر أداء المنظمة سلباً بحجة عملية التمكين التي تفتقد أصلاً إلى شرط اعتمادها كآلية لتأهيل الموارد البشرية والرفع من مردوديتهم (عمر، 2020).

لذلك أصبحت المنظمات في حاجة إلى تطوير استراتيجياتها وخططها لتمكين من إدارة مواردها بالشكل الأفضل لتحقيق أهدافها وتطوير أفكارها الإبداعية والوصول إلى الريادة في مجالها. (Boudreaux, 2020). فالمنظمات التي تؤمن بالتجديد والتطوير المستمر وتسعى جاهدة لتحقيقه ذلك، بما لديها من علم بجدوى وبأهمية تمكين منسوبها وتسليحهم بالمعرفة والمهارة بالشكل الذي يخدم توجهاتها وتطلعاته المستقبلية (العيسوي، 2018: 7). وأن التغيير والتطوير لم يعد أمراً اختيارياً تبحث عنه المنظمة أو تنصرف عن إيرادتها الحرة، بل أصبح حاجة ملحة ومسألة مهمة وحيوية وضرورية (القرشي والسلي، 2022).

ولا سيما فالأدوار التي يقوم بها العاملين بالقطاع الحكومي، تحتاج لمزيد من التمكين الإداري؛ حتى يستطيعوا من خلالها ممارسة أعمالهم بمزيد من الاستقلالية والحرية التي تعينهم على مواكبة المستجدات المتعلقة بمحيطهم العملي. مما ينعكس ذلك على ومخرجات الأداء النهائية؛ لاعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لجميع الأنشطة بما يمتلكه من طاقة إبداعية كامنة، فهو أساس كل تطور يحدث في المنظمة، لذا من الضرورة بمكان الاهتمام به من خلال صقله وتمكينه بالمعارف التي تعينه على تطوير وبناء الجدارات الجوهرية التي تتكون أبعادها من (تطوير الموارد؛ الحصول على المعرفة، والاهتمام بالتعلم الجماعي، وتنوع الخدمات) التي تؤثر بشكل كبير في مخرجات المنظمة. وهذا ما يعرف بالاهتمام بالجدارات الجوهرية الذي يسهم بشكل فعال في تلبية المنظمة لاحتياجات المستفيدين؛ من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة بمقترحاتهم من باب تمكينهم إدارياً بما يسهم في بناء أبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة.

وفي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة نجد أن الجدارات الجوهرية هي القدرات التي تستند إلى المعرفة التي تكتسبها المنظمات بمرور الوقت في شكل قوة عاملة مطلعة، وعمليات، وحصص تسويقية، وبراءات اختراع (Lut & Lazoc, 2014) حيث يحتاج القادة باستمرار إلى تعزيز قدراتهم الجوهرية من أجل تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن لكل منظمة جدارات جوهرية يمكن للعملاء من خلالها تمييزها عن المنافسين، وبالتالي من خلال تطوير الجدارات الجوهرية يمكن للمنظمة المنافسة في صناعات ومجالات مختلفة (Armanios, 2019).

فهي من الموضوعات الحديثة التي اهتمت بها المنظمات العالمية ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، حيث أن الجدارية في العمل يبدأ التحليل فيها بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل، ويركز أسلوب الجداريات على كيفية الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتميزة المبدعة داخل المنظمة، وكيف يمكن اختيارها وتأهيلها وتدريبها وتقويمها (جبارة، 2023)

ويعتمد بقاء ونمو المنظمات على المدى الطويل في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، على قدرتها في استغلال واستثمار الجوهرية التي تمتلكها، وحفظ وبناء وتطوير تلك الجداريات، فهي الجوهرية تمثل مورداً استراتيجياً للمنظمات يميزها عن غيرها من المنافسين، وهي ذات طبيعة خاصة تنبع من كونها تتطلب فترة طويلة من الزمن لبنائها، تقوم على أساس المزج الفعال بين مختلف موارد المنظمة، حتى يتسنى لها توليد قيمة لعملائها تفوق ما قد يصل إليه المنافسين وبالطريقة التي يصعب تقليدها. (السعيدات والرابعة، 2021)

فهدف المنظمات المعاصرة ولا سيما الحكومية أصبح التميز والريادة، وحتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام العالمي المتغير والمتطور، لا بد لها من الاهتمام ببناء الجداريات الجوهرية التي أصبحت هي المدخل الرئيسي، لزيادة قدرة المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

الدراسات السابقة: ويمكن الإشارة إلى بعض الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الإداري:

- دراسة (شعراوي والسيد، 2024) تناولت الدراسة موضوع أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي فعال لبعد الاتصال في التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة بعدم وجود تأثير إيجابي لبقية أبعاد التمكين (التفويض والتحفيز ولتدريب وفرق العمل) على الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال الحالية مع المحافظة على ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري ومنحهم المساحة الكافية ومستوى أعلى من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا، واستخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لرفع مستوى الأداء والتشجيع على الابتعاد.
- دراسة (الطلحي، 2023) ناقشت الدراسة موضوع أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، توصلت الدراسة لوجود علاقة بين التمكين الإداري والتميز، كما بينت نتائج الدراسة بوجود مستوى منخفض في ممارسة التمكين الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس بمحافظة جدة.
- دراسة (الخريف والمطيري، 2022) ناقشت الدراسة موضوع أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، وبينت نتائج الدراسة بوجود درجة مقبولة للتمكين الإداري لموظفي الشركة، كما يوجد تأثير للتمكين الإداري على رأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام المنظمة بتفعيل التمكين الإداري عن طريق منح الموظفين القوة ودرجة مناسبة من الاستقلالية، مع تفعيل أساليب العمل الجماعي في أداء المهام.
- دراسة (الرشيد، 2020) تناولت الدراسة موضوع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها أن ممارسة التمكين الإداري لدى

القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية (موجبة) بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود ؛ كما أوصت الدراسة بوضع سياسات تنظيمية لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في الجامعة في صنع القرارات، وتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن.

- دراسة (عفانه والدوقان، 2021)، ناقشت الدراسة موضوع تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي الإداري للبنوك التجارية، كما أظهرت مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز للارتقاء بمفاهيم التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- دراسة (المطيري، 2018) تناولت موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزار الإسكان بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط لتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها منح مزيد من الصلاحيات والحريات في العمل وربط التمكين بأهداف رؤية 2030، وخلق انسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة.
- دراسة (الرمثي، 2018)، ناقشت الدراسة موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة، في ضوء رؤية المملكة 2030، وتوصلت إلى درجة ممارسة التمكين متوفرة بدرجة متوسطة ، ويعزي السبب في ذلك إلى نقص إعداد القيادات الأكاديمية والإدارية لحدثة نشأة الجامعة، كما توفر الإبداع بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والإبداع الإداري، وقد أوصت الدراسة بتطبيق نموذج مقترح للتمكين يعتمد على ثلاثة أسس هي الأساس المعرفي والاجتماعي والنفسي، فمن خلالها تتحول ممارسة القائد ممكنه للعاملين وصولاً للممارسات أكثر إبداعية تتحسن باستمرار من قبل العاملين بالجامعة وفق منظومة متكاملة من التدريب والحوكمة والمتابعة والتحفيز.
- دراسة (برير وجابر، 2024)، 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، وقد بينت الدراسة بأن للتمكين الإداري دور إيجابي في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الجدارات الجوهرية:

- دراسة (القرني، 2024)، هدفت الدراسة قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية جدارة قيادة التغيير في التعامل مع التحديات، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية وفق الكفاءات القيادية المعاصرة لتبلي التغييرات الحديثة وفقاً لرؤية المملكة 2030.

- دراسة (الحمادي، 2021)، تناولت الدراسة موضوع الذكاء الإستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر، فقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى تطور الجدارات الجوهرية بالوزارة بدرجة متوسطة؛ في حين أن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية كان مرتفع بالوزارة، كما اشارت النتائج إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي للمديرين على تطور الجدارات الجوهرية، فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الترابط بين الوزارة وبيئة العمل الداخلية والخارجية ،وتطوير الأساليب الإدارية والتنظيمية الموجهة نحو تمكين العاملين في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.
- دراسة (الشهري، 2021)، ناقشت الدراسة موضوع دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية، أوصت الدراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية ويجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية.
- دراسة (السعيدات وربابعة، 2021)، هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية في شركات الاتصالات الأردنية، توصلت الدراسة وجود وكان من أهمها وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، أخذ المخاطرة العمل كقدوة للموظفين) على بناء الجدارات الجوهرية"، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجدارات الجوهرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين أن معظم هذه الدراسات تناولت متغيري التمكين الإداري والجدارات الجوهرية كل على حدة، دون الربط المباشر بينهما في إطار تطبيقي شامل داخل بيئة الأجهزة الحكومية السعودية، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة.

أولاً: التعقيب على الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري

أظهرت الدراسات التي تناولت التمكين الإداري (مثل: شعراوي والسيد، 2024؛ الطلحي، 2023؛ الرشيد، 2020؛ المطيري، 2018) اهتمامًا واضحًا بأثر التمكين على الأداء الوظيفي، التميز المؤسسي، الالتزام التنظيمي، ورأس المال الفكري، مع تركيز متكرر على أبعاده المختلفة كالتفويض، التدريب، الاتصال، والتحفيز. وقد اتفقت معظم النتائج على وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري، وإن تفاوتت في درجة التأثير، كما في دراسة شعراوي والسيد (2024) التي أبرزت أثر الاتصال دون غيره من الأبعاد.

غير أن هذه الدراسات لم تربط بين التمكين الإداري والجدارات الجوهرية، وهو ما يُعد فراغًا بحثيًا بارزًا. كما أن بعض الدراسات ركزت على قطاعات تعليمية (جزئية) أو خاصة، في حين أن الأجهزة الحكومية لم تنل نصيبًا كافيًا من الاهتمام، خصوصًا من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

ثانيًا: التعقيب على الدراسات المرتبطة بالجدارات الجوهرية

أما الدراسات التي تناولت الجدارات الجوهرية (مثل: القرني، 2024؛ الحمادي، 2021؛ الشهري، 2021؛ السعيدات وربابعة، 2021)، فقد ركزت على عوامل قيادية أو تنظيمية تؤثر في بناء هذه الجدارات، كالتغيير القيادي،

الذكاء الاستراتيجي، والقيادة التحويلية. وأكدت جميعها أهمية هذه الجداريات في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تبحث في أثر التمكين الإداري كأداة لبنائها، ولم تستهدف الأجهزة الحكومية السعودية في دراستها.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف

اشتركت الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أدوات كمية (مثل الاستبانة)، وفي كونها أجريت في البيئة السعودية أو البيئات الخليجية، مما يحقق لها درجة مناسبة من الصدقية والملاءمة السياقية. غير أنها اختلفت في طبيعة القطاعات محل الدراسة، وأهدافها البحثية، وأبعاد التمكين أو الجداريات محل التركيز.

رابعاً: الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها

1. غياب الدراسات التي تبحث العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري والجداريات الجوهرية.
2. قلة الدراسات الميدانية التطبيقية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين.
3. عدم وجود نماذج تفسيرية تربط بين أبعاد التمكين الإداري وبناء الجداريات الجوهرية في إطار يعكس أهداف رؤية المملكة 2030.

4. ندرة الدراسات التي دمجت المنهج الكمي والنوعي لتحليل العلاقة تحليلًا شاملاً ومعمقاً.

خامساً: ما تميزت به الدراسة الحالية

تأتي هذه الدراسة استجابة لهذه الفجوات، حيث تسعى إلى بناء فهم علمي لأثر ممارسة التمكين الإداري في بناء الجداريات الجوهرية داخل الأجهزة الحكومية السعودية، من خلال تحليل وجهات نظر العاملين، وبناء نموذج عملي يمكن الاستفادة منه في تعزيز كفاءة هذه الأجهزة وفق متطلبات المرحلة التنموية التي تمر بها المملكة. بناءً على مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أنها تفتقر لدراسات تربط بين أثر ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الجداريات الجوهرية للمورد البشري في الأجهزة الحكومية السعودية

الجدول رقم (1) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت الدراسات السابقة متغير التمكين الإداري وعلاقته بكل من:	هي الدراسة الوحيدة التي تربط بين أثر ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الجداريات الجوهرية. وفيما يتعلق بالجانب العملي التطبيقي، فالمتغيرات السريعة والمتتالية للبيئة المحيطة بالمنظمات الحكومية، تحتم عليها الاهتمام بالتمكين الإداري الناعمة لدى موظفيها؛ التي تسهم في تعزيز الجداريات الجوهرية لديهم وملاحقة للإبداع التراكمي للمنظمات الحكومية	سوف يتم من خلال هذه الدراسة، تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً على تعزيز الجداريات الجوهرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفيها؛ وذلك للتعرف على العوامل التي تسهم في ذلك
- الأداء الوظيفي - التميز المؤسسي. - مستوى رأس المال الفكري - بتطبيق مبادئ إدارة الجودة - على السلوك الإبداعي : - الالتزام التنظيمي - تحقيق الإبداع الإداري - تعزيز الأداء التنظيمي		

مشكلة الدراسة

تواجه القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات، الأمر الذي يتطلب انتهاز استراتيجيات إدارية معاصرة تعينها على التعامل مع تلك التحديات من خلال تمكين المورد البشري لتفجير طاقاته الإبداعية في العمل؛ ولما له من أثر واضح في تنمية رأس المال البشري. فهو يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات واستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات، ويعد من المفاهيم المعاصرة التي تولي العنصر البشري اهتماما كبيرا عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية، وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي (الكعبي، 2018)، وفي ظل رؤية 2030 المملكة العربية التي تستند على ثلاثة أهداف رئيسية، (مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر، وطن طموح)؛ التي فرضت عدة تغييرات هيكلية جذرية في جميع منظمات القطاع الحكومي وأصبح الاهتمام بالموارد البشري والمستفيدين والعمل على تلبية احتياجاتهم أحد أهم الأولويات التي تسعى لتحقيقها انسجاما مع أهداف الرؤية كمطلب أساسي لكل المرافق الخدمية.

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به كل المرافق الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، مما أوجب عليها أداء مهامها بكفاءة وفاعلية متلازمتين؛ ونظراً للمتغيرات التي نشهدها في كل المجالات ومن ضمنها المجالات العلمية ولا سيما مجال العلوم الإدارية والتي افرزت تيارات إدارية معاصرة (التمكين، الإداري) فصار لزاما عليها الاستجابة والاستفادة منها، ولعل تمكين الموظفين والقائمين على أمر الإدارة، بإعطائهم الصلاحيات الكافية أصبح أمراً حتمياً لتحقيق ما تقدم من أهداف (مجتمع حيوي)، الذي يسهم في تعزيز جدارياتهم الوظيفية بصورة فعالة، ومن خلال إطلاع الباحث على ما أكدته بعض الدراسات التي بحثت في القطاع الحكومي السعودي ضعف مستويات التمكين الإداري المطلوب لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، وقد عكست دراسة (البشير وحامد، ٢٠١٨) ضعف درجة التمكين الإداري للعاملين بجامعة نجران، وتوصلت دراسة

(المطيري، ٢٠٢٠) إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري للعاملين بوزارة السكان السعودية كما أشارت دراسة (الخريف والمطيري، 2022) بوجود درجة مقبولة نسبياً من التمكين الإداري لدى موظفين الخطوط السعودية، وأكدت دراسة (الطلحي، ٢٠٢٣) بوجود مستوى منخفض من التمكين المدراء ومديري مدارس التعليم بمحافظة جدة، كما توصلت دراسة (حداد ومهدي، 2023) بوجود درجة منخفضة لممارسة التمكين الإداري للموظفين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية وبينت نتائج دراسة (شعراوي والسيد، 2024) إلى عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية على الأداء الوظيفي. واستناداً لما أكدته الدراسات من وجود مستوى منخفض أو متوسط للتمكين الإداري ببعض الأجهزة الحكومية، مما أثار فضول الباحث العلمي بوجود فجوة بحثية ودفعه لصياغة مشكلة الدراسة التي تتلخص في الإجابة على التساؤل الآتي

هل يوجد أثر لممارسة التمكين الإداري في تعزيز بناء الجداريات الجوهرية للعاملين بالأجهزة الحكومية

السعودية

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

أ. التعرف على علاقة الارتباط بين ممارسة التمكين الإداري والجداريات الجوهرية.

ب. التعرف على ممارسة التمكين التي يتمتع بها الموظفين

ج. التعرف على أبعاد الجداريات الجوهرية بالجهاز الإداري الحكومي السعودي.

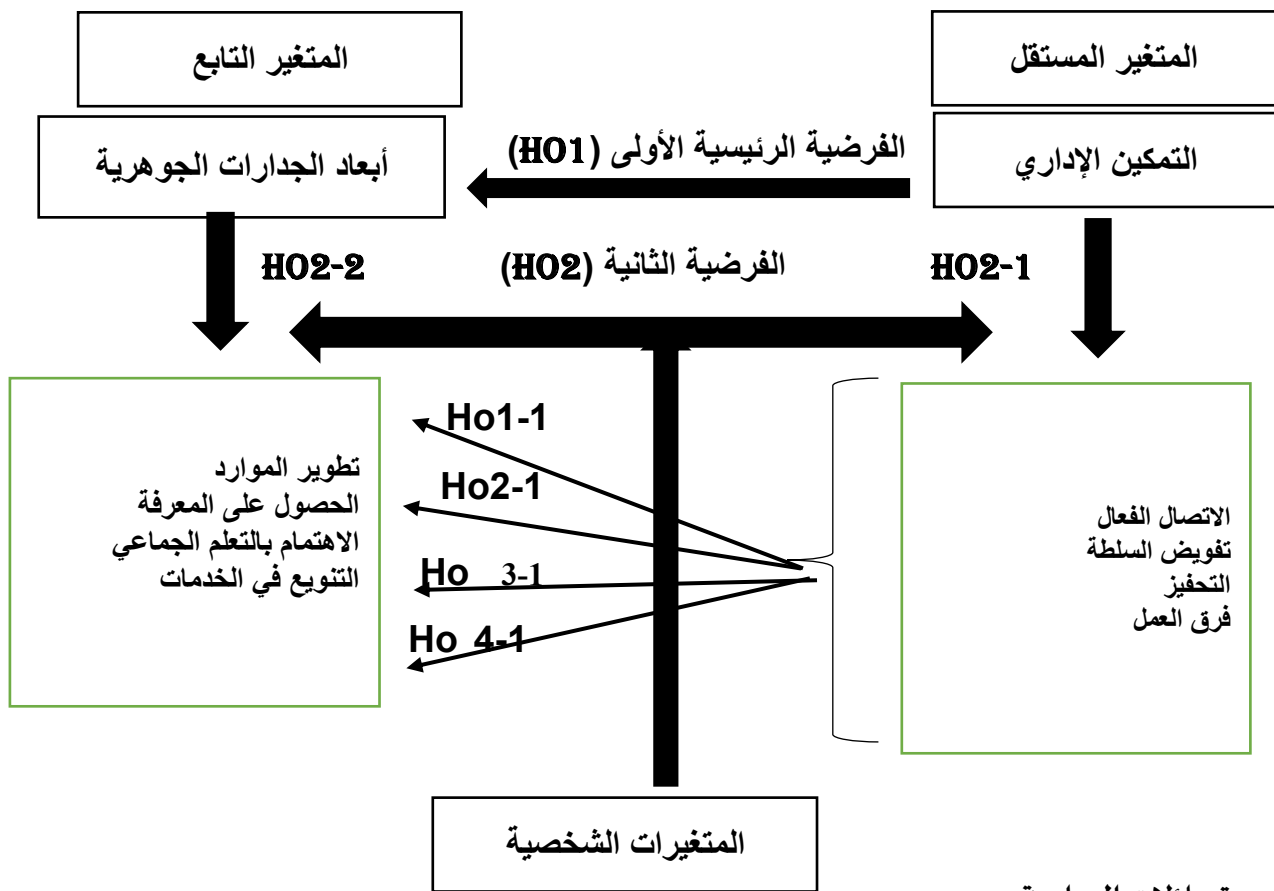
د. التعرف على أثر ممارسة التمكين الإداري على الجدارات الوظيفية.

هـ. تحديد أهم الفروق في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية. وفقا للمتغيرات والديمغرافية والتنظيمية للمبحوثين.

نموذج الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن توضيح نموذجها المتضمن المتغير المستقل (التمكين الإداري بأبعاده الأربعة) والمتغير التابع (الجدارات الجوهرية بأبعاده الأربعة)، والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



تساؤلات الدراسة

وفي ضوء ما تم استعراضه من النموذج أعلاه تمت صياغة التساؤلات الآتية

- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الجدارات الجوهرية؟
- ما مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية؟
- ما مستوى الجدارات الجوهرية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية؟
- هل توجد فروق في إجابات المبحوثين عن مستويات ممارسة التمكين والجدارات الجوهرية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية تعزى للمتغيرات والديمغرافية والتنظيمية للمبحوثين؟

الفروض:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية ويتفرع منها الآتي:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين وتطوير الموارد من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين والحصول على المعرفة من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
 - ج. توجد علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين والاهتمام بالتعلم الجماعي من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
 - د. توجد علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين والتنوع في الخدمات من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية تعزى للمتغيرات والديمغرافية والتنظيمية لدى العاملين من الأجهزة الحكومية السعودية وتتفرع منها:
 - أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستويات ممارسة التمكين الإداري تعزى للمتغيرات والديمغرافية والتنظيمية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
 - ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستويات الجدارات الجوهرية تعزى للمتغيرات والديمغرافية والتنظيمية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
- أهمية الدراسة**
الأهمية العلمية: -
- تنبثق أهمية الدراسة من مناقشتها لموضوعات تعتبر أساساً "للمنظمات التي تسعى للتفوق والنجاح، كما يعتبر أحد الإسهامات الهادفة لتقييم أثر ممارسة التمكين الإداري في تعزيز مستوى بناء أبعاد الجدارات الجوهرية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية ، وتستمد الدراسة أهميتها من محدودية الدراسات السابقة التي ربطت ما بين موضوعات الدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية ؛ كما تتعلق بدراسة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده الأربعة، لمعرفة أهميته والتركيز عليها من أجل تعزيز بناء أبعاد الجدارات الجوهرية ، التي تؤثر بصور إيجابية على الأداء الذي تنشده كل المنظمات الناجحة.
 - تقديم إطار نظري يضيف للمكتبة العربية المزيد من الدراسات حول المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأهميتها كما ننوه إلى ندرة البحوث والدراسات فيما يتعلق بربط موضوعي التمكين الإداري والجدارات الجوهرية.
- الأهمية العملية: -** تبرز الأهمية التطبيقية في أنه من المتوقع أن تسهم نتائج وتوصيات البحث في وضع إطار نظري متكامل لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وكيفية الاستفادة منها من خلال الاهتمام بضرورة رفع مستويات ممارسة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة للعاملين بوزارة الصحة مما يجعل التنظيم أكثر تفاعلاً ومرونة من خلال تعزيز بناء أبعاد الجدارات الجوهرية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة أثر ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين بوزارة الصحة السعودية.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة العاملين بوزارة الصحة السعودية.

الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة في الفترة من سبتمبر 2024- فبراير 2025

الحدود المكانية: اقتصر على العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية من متدربي ومتدربات معهد الإدارة العامة بالمركز الرئيسي بالرياض.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري:

منح الموظف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء الوظيفة بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، لزيادة قدراته والتعبير عن مواهبه وإبداعاته من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، بالتدريب والتطوير، والاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات (حداد ومهدي، 2023).

الجدارات الجوهرية

وعرف (Presbitero, 2015) الجدارات الجوهرية بأنها الإطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي والمطلوب من جدارات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة. أي بمعنى آخر هي عملية تحديد الجدارات الأساسية للمنظمة أو الوظيفة، والتي تشتمل على تلك الجدارات في جميع أنحاء العمليات المختلفة أي تقييم الوظائف والتدريب والتوظيف للمنظمة لضمان أن الموظفين والمنظمة على نهج واحد لتحقيق الاهداف التي من اجلها انشأت المنظمة. هي قدرات وخصائص المنظمة في تطوير وتنسيق وتجميع الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز. (Chen & Chang, 2010)

أولاً: التمكين الإداري

1. مفهوم التمكين الإداري

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، فالتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وفي حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (العيسوي، 2018)

يُعرف التمكين الإداري بأنه: "نهج إداري حديث يركز على إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين الرضا الوظيفي" (إبراهيم وآخرون، 2023). وعرفه (النمر وآخرون، 1443:543) بأنه أسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات. وعرفه (Kular, 2021:16) بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، يهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من وسلوكيا الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم، كما عرّفه (Abdelayem et al. 2020) بأنه عملية منح السلطة والحرية للعامل في مجال الوظيفة المحددة التي يؤديها وفقاً لوظيفته، مما يضع قدرات العامل خارج

وظيفته بحيث يتم منحه حق المشاركة وحرية التعبير عن رأيه وتحريره من قيوده، وعُرف على أنه العملية التي يتم فيها تفويض المسؤولية والسلطة للمديرين، مع ضرورة إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (Smith&Grayling,2006:569).

ويتضح 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 (برير وجابر، 2024).

2. أهمية التمكين الإداري:

تنعكس أهميته في أنه يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين وخلق الولاء التنظيمي، كما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي على تكاليف العمل والإنتاج، وله دور كبير في تحسين إيجاباً للعمل والذي بدوره يقلل من حلال ترك الوظيفة الأمر الذي ينعكس أيضاً دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال (حمادي، 2016) ومن ناحية أخرى، فقد أظهرت بعض الدراسات أنه يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يُعدّ التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة؛ فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونه. كما أن التمكين يوفر فرصة لتطوير مهارات العاملين (Ivancevich,1997)؛ وأضاف (Schermerhometal,2000) بعض العناصر لأهمية تبني مفهوم التمكين للمنظمات، ومنها: زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وكذلك توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل، وتشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة، وأخيراً، الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويُعرّف الباحث التمكين الإداري بأنه أسلوب إداري معاصر يستند على الرقابة الذاتية للموظف في ممارسة عمله، وإتاحة الفرصة له للمشاركة فكل ما يتعلق بمهامه مع إعطائه حرية التصرف في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

3. أبعاد التمكين الإداري

تعددت واختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري فقد حددتها ودراسة (الشاويش (2022) بالأبعاد الآتية (التدريب - الاتصال الفعال. تفويض السلطة - العمل الجماعي - التحفيز)، أما دراسة (Saleh et al, 2022) فقد حددت أبعاد التمكين الإداري متمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال التدريب التحفيز)، أما دراسة (2022 Humaid, فقد حددت أبعاد التمكين الإداري كما يلي: (الدافعية تفويض السلطة التدريب المشاركة في صنع القرار، في حين ركزت دراستنا على أربعة أبعاد أساسية ولها أهمية قصوى في كل المنظمات وهي

أ. الاتصال الفعال عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما حول الأفكار والمعلومات، وإبداء الآراء والمقترحات، وهو من الضروريات لتمكين العاملين في المنظمة (Robbins & Coulter,2003:404)

ب. تفويض السلطة: ويقصد بالتنازل عن جزء من الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح بمعنى أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية،

إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007)

ج. التحفيز: العوائد المعنوية والمادية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات والكفاءات (محمدي، 2016).

د. فرق العمل يتطلب تمكين العمل أن يعمل الموظفون بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزمون بهدف مشترك (Williams & Kinicki, 2006:503)

ثانياً: الجدارات الجوهرية

1. مفهوم الجدارات الجوهرية:

تم تقديم مفهوم الجدارات الجوهرية أول مرة في الدراسات النفسية من خلال (McClelland, 1973) ثم تم تطويرها فيما بعد في مجال الإدارة بواسطة (Prohalad & Hamel, 1990) ومن ذلك الحين اجتذبت قدراً من اهتمام الأكاديميين وصناع القرار وهي في صميم المنافسة القائمة على فن تحقيق الميزة التنافسية. (Essmail, 2007) ويرى كل من (Prahalaad & Hamel, 1990) بأنها قدرة المنظمة على التعلم الجماعي وكيفية تنسيق التقنيات والمهارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تقديم أفضل قيمة وتوفير لها ميزة تنافسية حقيقية.

كما عُرِّفت بأنها مجموعة من أبعاد الأداء التي يمكن ملاحظتها، بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات الفردية، بالإضافة إلى الفريق الجماعي والعمليات والقدرات التنظيمية المرتبطة بأداء المرتفع، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة" (Kim, & Choi, 2017). وعرفها (Chen & Chang, 2010) بأنها قدرات وخصائص المنظمة في تطوير وتنسيق وتجميع الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز. كما عرفها (Presbitero, 2015) بأنها الإطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي والمطلوب من جدارات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة. وعرفها (طه وعيد، 2022) بأنها "قدرة المنظمة على امتلاك وتطوير ودمج وتنسيق الموارد والمهارات والمعارف المتاحة، وامتلاك الموظفين لها بما يميزهم عن غيرهم من الأفراد من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على نمو وبقاء.

ومما سبق يعرفها الباحث بأنها المقدرات والمعارف والمهارات التي يملكها الفرد والمنظمة وتستطيع من خلالها تطوير مواردها وتنويع خدماتها وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة بما يواكب احتياجات ومتطلبات المستفيدين والارتقاء بالقيمة المضافة لمهارات ومعارف رأس المال البشري.

2. أبعاد الجدارات الجوهرية

لقد أشار العديد من الباحثين إلى عدد من أبعاد الجدارات الجوهرية، واعتمدت هذه الدراسة لقياس الجدارات الجوهرية على أربعة أبعاد في النموذج وذلك لتحقيق غرض الدراسة الحالية، إذ يعد أكثر ملائمة لطبيعة عينة الدراسة والتي تتميز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات يتطلب منها ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة.

أ. تطوير الموارد: وتحتاج كل مؤسسة قسماً أو أقسام الإدارة الموارد، أي توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة بالحجم المناسب وفي الوقت المناسب. ينطبق ذلك على توفير الموارد المالية، ومخزونات المخازن والموارد البشرية العاملة، ووسائل الإنتاج، وتوفير المعلوماتية. (Gulati & Anderson, 2007)

ب. الحصول على المعرفة: يرى (البطاينة والمشاغبة، 2010) بأن المعرفة هي حصيلة الامتزاج أو خليط من التجارب، والقيم، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع أو الخسارة أو فقدان.

ج. الاهتمام بالتعلم الجماعي: يعرف التعلم الجماعي بأنه الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين، وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (الخالدي، 2012: 23) وهو أسلوب تعلم يتم فيه تقسيم الموظفين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة تضم مستويات معرفية مختلفة يتراوح عدد أفراد كل مجموعة ما بين 4 - 6 أفراد، ويتعاون موظفي المجموعة الواحدة في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (Laudon & Laudon, 2014).

د. التنوع في الخدمات: يمكن أن يترتب على التقدم السريع في التكنولوجيا، تقدماً مقابل في الأساليب الفنية المطبقة في مجال الخدمات. مما يؤدي إلى حفز التجديد من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات والأدوات المالية، وتخفيض في أداء المعاملات المالية ومن ثم تقديم خدمات وأدوات مالية جديدة، ولقد سبق الذكر بأن الخدمات لم تعد الآن تقتصر فقط على عمليات

الانتاج والإبداع وتلقيها وما يرتبط بها من أنشطة أخرى (يعقوب، 2019).

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات هي التوسع الكبير في استخدام الحاسوب حيث أدى هذا إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين. وقد أدى هذا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع وفي أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعنية دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع (Gulati & Anderson, 2007)

منهجية البحث وإجراءات الدراسة

1. منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، لتناسبه لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس دور المهارات الناعمة في تعزيز البراعة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. ويُستخدم المنهج المسحي الوصفي في البحوث السلوكية والاجتماعية لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تم تصنيف المجتمع بغرض جمع البيانات إلى ثلاث فئات (وزارات، هيئات، جامعات، أخرى). ونظراً لصعوبة الحصول على إطار معاينة لمجتمع الدراسة المستهدف، اعتمدت الدراسة على المجتمع المتاح المتمثل في موظفي الخدمة المدنية من متدربي معهد الإدارة العامة الذين يعملون في جميع الأجهزة الحكومية للعام التدريبي 1446هـ ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم تحديد حجم العينة اعتماداً على الجدول الذي أعده كريجسي ومورقان والذي يبين الحد الأدنى المطلوب للعينة وبناءً على حجم المجتمع (1.524.466) هو (384) متدرب (القحطاني، 2015: 82-83).

وتحسباً لعدم استجابة بعض أفراد العينة، اعتمدت الدراسة عينة قوامها (600) متدرب وقد تم توزيع استبانات الكترونية لهم، ولجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المعاينة العنقودية العشوائية ذات المرحلة

الواحدة، حيث اعتبرت المجموعات التدريبية عناقيد لتشابهها واختلاف جهات المتدربين في المجموعة الواحدة، وتم اختيار (40) مجموعة تدريبية بصورة عشوائية، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (513) استبانة بنسبة (85,5%) من عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية.

3. أداة الاستبانة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الالكترونية التي تم توزيعها استناداً على قوائم الحضور، وقد صممت الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة بما ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها كأداة لجمع البيانات؛ وقد احتوت على 27 سؤال؛ تم تقسيمها على جزئين؛ الأول: مكوّن من (5) أسئلة اشتملت على البيانات الشخصية لمفردات العينة وهي (الجنس، الجهة، المؤهل الأكاديمي، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني: مكوّن من (22) سؤال ينقسم إلى محورين، المحور الأول مكون من (12) خصص لمعرفة مدى توفر درجة أبعاد التمكين الإداري للمبحوثين، أما المحور الثاني مكون من (10) أسئلة خصص لقياس مدى توفر أبعاد الجدارات الوظيفية حيث يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي كما تمت صياغة الأسئلة في الاستبانة بحيث يتم تحويل الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت ذي النقاط الأربعة درجات **Four Point Likert Scale**؛ وقد استند الباحث في اختيار المقياس الرباعي على دراسة (إسماعيل، 2019) أثر استخدام نقطة المنتصف في مقياس ليكرت، للحصول على نتائج أكثر صدقاً وثباتاً لعدم وجود خيار (محايد) الذي يفضلهُ أغلب المبحوثين.

فالمقياس يأخذ المدى من 1 إلى 4 لتحديد المدى (1-4) $0.75 = 4/3 = 1 - 4$ مع إعادة تسمية التقدير المجالي للمتوسطات كالآتي:

جدول (2): التقدير اللفظي لقيم الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة وفق تدرج مقياس ليكرت المستخدم في أداة الدراسة

التقدير اللفظي	قيم الوسط الحسابي	التفسير
غير موافق بشدة	1 إلى أقل من 1.75	الموافقة قليلة
غير موافق	1.76 إلى أقل من 2.5	متوسطة
موافق	2.6 إلى أقل من 3.25	قوية
موافق بشدة	3.26 إلى 4	قوية جداً

4. صدق وثبات الاستبانة:

➤ صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريب المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول سلامة فقرات الاستبانة وقد تمت الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم لصياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

➤ ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم (2) يبين نتائج ألفا كرونباخ للمتغيرات

جدول رقم (3) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	12	0.923
الجدارات الجوهرية	10	0.906

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة معامل الثبات لعبارات الاستبانة للمتغير المستقل بلغت (0.923)؛ في بلغت للمتغير التابع (0.926)، وهي عالية جداً مما يعطى مؤشر جيد لقوة وصدق الاستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك لاستخدام نتائج الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارات.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات الإحصائي.
- الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار (t) للعينة الواحدة.
- استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة: يبين الجدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

جدول (4) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

70.8	363	ذكر	
29.2	150	انثى	
100	513	المجموع	
11.5	61	ثانوي وما دون	
11.8	63	دبلوم فوق الثانوي	
50.4	268	بكالوريوس	
20.9	111	دراسات عليا	
100	513	المجموع	
47.8	245	وزارة	
5.3	27	هيئة	
20.6	106	جامعة	
26.3	135	اخرى	
100	513	المجموع	

أقل من 30 سنة	30	5.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	230	43.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	213	40
50 فأكثر	40	7.6
المجموع	513	100
أقل من 5 سنوات	42	8.2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	17
من 10 - أقل من 15 سنة	168	32.7
أكثر من 15 سنة	216	42.1
المجموع	513	100

يتضح من النتائج في الجدول رقم (4) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم 70,8% أما عن المستوى التعليمي فأغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي شهادات (بكالوريوس ، دراسات عليا) حيث بلغت نسبتهم 71,3% ، ويشير ذلك الى أن عينة البحث مؤهلة علمياً ، وينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الدراسة ؛ وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان أغلب أفراد عينة البحث من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم 42,1% يليهم ذوي الخبرة، ثم يليهم ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم 32,7% ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لديهم خبرة عملية تساهم في الإجابة على أسئلة البحث بصورة صحيحة.

2. النتائج المتعلقة بمدى توفر المهارات الناعمة من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري الحكومي السعودي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مدى توفر المهارات الناعمة وبين الجدول رقم (5) هذه النتائج:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أبعاد

التمكن الإداري

م	العبرة	أو افق بشدة	أو افق	لا أو افق بشدة	لا أو افق	الوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	النتيجة وفق لجدول محك الدراسة
التمكن الإداري									
الاتصال الفعال									
1	توجد اتصال لتبادل مع الآخرين	35%	55.6%	7.6%	1.8%	1,8	.66	الثانية	متوسطة

أثر ممارسة التمكين الإداري في بناء الجدارات الجوهرية بالأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين

2	تُعتمد سياسة الباب المفتوح.	29.6%	44.1%	22.8	3.5%	2	0.81	الثانية	متوسطة
3	تشجع الإدارة العاملين على ابداء فرص التحسين	22.9%	45.6%	25.7%	5.8%	2.13	0.85.	الثانية	متوسطة
	الوسط الحسابي					1,9	0.84	الثانية	متوسطة
التفويض									
4	يتمتع الموظفون بممارسة الصلاحيات المفوضة بدون تتدخل مباشر	17%	46.2%	31%	5.8%	2.25	0.80	الثانية	متوسطة
5	توجد مرونة مناسبة في أدائي مهامي الوظيفية المفوضة	24%	50.9%	22.2	2.9	2.03	0.77	الثانية	متوسطة
6	تثق الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة	28,7%	49,1%	18,1%	4,1%	1.90	0.78	الثانية	متوسطة
	الوسط الحسابي					1.9	0.97	الثانية	متوسطة
التحفيز									
7	تقدر الإدارة الجهد المبذول في العمل	25,7%	49,1%	17,5%	7,7%	2.04	0.85	الثانية	متوسطة
8	تعد الكفاءة معيارا للترقيات والحوافز	21,5%	35,7%	28,1%	14,6%	2.34	0.99	الثانية	متوسطة
9	تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية	23,5%	43,9%	24,6%	8%	2.12	0.88	الثانية	متوسطة
	الوسط الحسابي					2,17	0.97	الثانية	متوسطة
فرق العمل									
10	تتبني الإدارة فلسفة العمل بروح الفريق	22,8%	48%	23,4%	5,8%	2.09	0.87	الثانية	متوسطة

11	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	%26,9	%56,1	%13,5	3,5	1.92	0.75	الثانية	متوسطة
12	تتمكن فرق العمل من تنفيذ قراراتها	%18.1	%56,1	%24	%1.8	2.07	0.76	الثانية	متوسطة
الوسط الحسابي						1,90	0.84	الثانية	متوسطة
الوسط الحسابي الكلي لأبعاد للتمكين						1.93	0.76	الثانية	متوسطة

يتضح من النتائج في الجدول رقم (5) بأن التمكين الإداري بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين للدرجة الكلية (1.93) والانحراف المعياري (0.76)، وهذا يتوافق مع دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري للعاملين بوزارة السكان السعودية؛ وكذلك ما أكدته دراسة (الخريف والمطيري، 2022) بوجود درجة مقبولة نسبياً من التمكين الإداري بالخطوط السعودية. ويرى الباحث هذا مؤشر جيد للدراسة باعتباره متغير مستقل. وفيما يتعلق بالبعد الأكثر تأثيراً على التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هو بعد التحفيز فقد حصل على أعلى متوسط (2.17)، أما الأبعاد الثلاثة الاتصال الفعال، التفويض، فرق العمل جميعها حصلت على نفس المتوسط الحسابي (1.90)، ما يشير إلى أنها الأضعف تأثيراً حضوراً في بيئة العمل، وبالتالي لا تسهم بشكل فعال في دعم التمكين الإداري. وتحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير في بيئة العمل الحكومية.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الجدارات الجوهرية

الجدارات الجوهرية									
تطوير الموارد									
م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	لا أو افق	الوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	النتيجة وفق جدول محك الدراسة	
13	توجد رقابة دورية على جميع موارد.	%26,3	%54.4	%16,4	2.9	1,90	0,76	الثانية	متوسطة
14	يوجد استغلال أمثل لجميع موارد	%17	%45.6	%34.5	%2.9	2,22	0,77	الثانية	متوسطة
15	لدى الإدارة استراتيجيات	%14.6	%50,3	%29,3	%5.8	2,24	0,79	الثانية	متوسطة

أثر ممارسة التمكين الإداري في بناء الجدارات الجوهرية بالأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين

								واضحة لتطوير الموارد		
متوسطة	الثانية	0.82	2.10	الوسط الحسابي						
الحصول على المعرفة										
متوسطة	الثانية	0,84	2,16	%7	%22,8	%51,5	%18,7	تهتم الإدارة بتطوير معرفة الموظفين.	16	
متوسطة	الثانية	0,83	2,09	%7	%18.7	%52,6	%21,6	تعتمد عمليات التدريب على الاساليب الحديثة لدعم المعرفة	17	
متوسطة	الثانية	0,81	2,06	%5,8	%18,7	%51,5	%24	تشمل عمليات التدريب والتطوير كافة بالمستويات الادارية	18	
متوسطة	الثانية	0.90	2.08	الوسط الحسابي						
الاهتمام بالتعلم الجماعي										
متوسطة	الثانية	0,78	2,15	%4	%27,5	%48	%20,5	ظروف عملي مناسبة تشجع على التعلم الجماعي.	19	
متوسطة	الثانية	0,64	1,91	%1,7	%11,7	%62,6	%24	يطور الموظفون مهاراتهم من خلال التعلم من الآخرين	20	
متوسطة	الثانية	0.686	1.98	الوسط الحابي						
تنوع الخدمات										
متوسطة	الثانية	0,69	2,04	%2,3	%19,3	%59,1	%19,3	تقدم الخدمات بمهنية عالية	21	
متوسطة	الثانية	0,77	2,07	%3,5	22,8	%52	%21,7	تعتمد الإدارة على خطط مدروسة في تنوع تقديم خدماتها	22	
متوسطة	الثانية	0.72	2.02					الوسط الحسابي		
متوسطة	الثانية	0.73	2.03	الوسط الحسابي الكلي لأبعاد الجدارات الجوهرية						

يتضح من النتائج في الجدول رقم (6) بأن مستوى توفر الجدارات الجوهرية بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفر بدرجة متوسطة، فقد بلغ الوسط الحسابي له بالدرجة الكلية (2.03) وانحرف معياري (0.73) وهذا بدوره، يجيب على تساؤل ما مدى توفر الجدارات الجوهرية بالجهاز الإداري الحكومي بالسعودية؛ وكان أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للوسط الحسابي لأبعاد الجدارات الجوهرية أن الأبعاد الثلاثة "تطوير الموارد، والحصول على المعرفة، وتنوع الخدمات" تُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم على التوالي (2.10، 2.08، 3.03)، بينما كان الاهتمام بالتعلم هو الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، فقد بلغ وسطه الحسابي (1.98) وهو الأقل تأثيراً في بناء الجدارات الجوهرية، ونستج من ذلك بأن التعلم الجماعي يمثل عنصراً محورياً في بناء الكفاءات المؤسسية، لما يوفره من فرص لتبادل الخبرات والمعارف وتطوير المهارات من خلال التفاعل والتعاون بين الموظفين. كما أن التعلم المستمر من خلال فرق العمل يسهم بشكل مباشر في ترسيخ الجدارات الجوهرية، مثل التفكير الجماعي، وحل المشكلات، والإبداع.

وبالتالي، يمكن اعتبار "الاهتمام بالتعلم الجماعي" محركاً أساسياً لتطوير الجدارات الجوهرية، وهو ما يستدعي من المؤسسات الحكومية الاستثمار أكثر في خلق بيئة عمل تعاونية تعزز هذا النوع من التعلم غير الرسمي سادساً: اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات سوف نستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وسوف يستعين الباحث بالجدول رقم (6) الذي يوضح القيمة المطلقة لمعامل الارتباط وتفسيرها

جدول رقم (7) التقدير اللفظي لقيمة قوى معامل بيرسون للارتباط الطردي حسب قيمتها

القيمة المطلقة لمعامل الارتباط	تفسير الارتباط
0	لا يوجد ارتباط
0.01 - 0.49	ارتباط ضعيف
0.50 - 0.69	ارتباط متوسط
0.70 - 0.89	ارتباط قوي
0.90 - 0.99	ارتباط قوي جداً
+1	ارتباط تام

(قسم الإحصاء، 2018:124)

1. التحقق من الفرضية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية
- "تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمناقشة الفرضية عبر محاورها على النحو التالي

جدول رقم (8) نتائج مخرجات للتحقق بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية

Correlations

	التمكين	الجدارات
Pearson Correlation	1	.757**
Sig. (2-tailed)		.000
N	513	513
Pearson Correlation	.757**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	513	513

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. تشير النتائج في الجدول أعلاه، بوجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (.757) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.01) مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على " ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالأجهزة الإدارية الحكومية السعودية " قد تحققت. ويشير ذلك إلى أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار وتوفير الصلاحيات اللازمة يرتبط إيجابيًا بتعزيز كفاءاتهم وتطوير قدراتهم الجوهرية اللازمة لتحقيق أداء فعال في القطاع الحكومي السعودي.

- التحقق من الفرضية الفرعية أ: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين وتطوير الموارد من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.

جدول رقم (9) نتائج مخرجات للتحقق بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الموارد

Correlations

	التمكين	الموارد
Pearson Correlation	1	.668**
Sig. (2-tailed)		.000
N	513	513
Pearson Correlation	.668**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	513	513

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التمكين	الموارد
Pearson Correlation	1	.668**
Sig. (2-tailed)		.000
N	513	513
Pearson Correlation	.668**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	513	513

تشير النتائج في الجدول أعلاه بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الموارد فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (.668) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.01) مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الفرعية أ قد تحققت.

- التحقق من الفرضية الفرعية ب: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين والحصول على المعرفة من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ثقافة التمكين داخل بيئة العمل الحكومية قد يساهم بشكل فعال في تطوير الموارد البشرية وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى
- جدول رقم (10) نتائج مخرجات للتحقق بين ممارسة التمكين الإداري والحصول على المعرفة

Correlations

	التمكين	المعرفة
Pearson Correlation	1	.605**
Sig. (2-tailed)		.000
N	513	513
Pearson Correlation	.605**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	513	513

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير النتائج في الجدول أعلاه بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين الإداري والحصول على المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (.605) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.01) مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الفرعية ب قد تحققت.

- التحقق من الفرضية الفرعية ج: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التمكين والاهتمام بالتعلم الجماعي من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، يساهم في تعزيز قدرتهم على الوصول إلى المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة، مما يدعم بيئة العمل المعرفية في الأجهزة الحكومية السعودية

جدول رقم (11) نتائج مخرجات للتحقق بين ممارسة التمكين الإداري والاهتمام بالتعلم

Correlations

التعلم	التمكين	
Pearson Correlation	1	التمكين
Sig. (2-tailed)		ن
N	513	513
Pearson Correlation	.665**	التعلم
Sig. (2-tailed)	.000	
N	513	513

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين والاهتمام بالتعلم الجماعي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.665) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة العرفية (0.01)، مما تقدم يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة ج قد تحققت. تشير النتائج إلى أن تعزيز ممارسات التمكين في بيئة العمل الحكومية ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز ثقافة التعلم الجماعي، ما يعزز من التفاعل وتبادل المعرفة بين العاملين.

- التحقق من الفرضية الفرعية د: توجد علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين والتنوع في الخدمات من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية

جدول رقم (12) نتائج مخرجات للتحقق بين ممارسة التمكين الإداري والتنوع في الخدمات

Correlations			
		التمكين	الخدمات
التمكين	Pearson	1	.649**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	513	513
الخدمات	Pearson	.649**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	513	513

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير النتائج في الجدول أعلاه بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين والاهتمام والتنوع في الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.649) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة العرفية (0.01)، مما تقدم يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة قد تحققت.. يمكن قبول الفرضية الفرعية (د) استنادًا إلى نتائج التحليل، حيث تبين أن تمكين العاملين يسهم في تعزيز التنوع في تقديم الخدمات، مما يعكس قدرة العاملين على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة عند توفر بيئة عمل داعمة ومحفّزة

2. التحقق من الفرضية الثانية فرضية الفروق: الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية تعزى للمتغيرات والديمقراطية والتنظيمية للموظفين.

ولاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "t" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين. أ. الفرضية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها لعامل الجنس في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية" ولاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين.

ب. التحقق من الفرضية الثانية فرضية الفروق: الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية تعزى للمتغيرات والديمقراطية والتنظيمية للموظفين.

. ولاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "t" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين. أ. الفرضية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها لعامل الجنس في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية" ولاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين

جدول (13) نتائج اختبار "ت" للفرق بين آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية وفقاً لفئات النوع

العامل	التمكين الإداري		الجدارات الجوهرية		
	الوسط الحسابي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (P-value)	الوسط الحسابي	قيمة "ت"
الجنس	0.64	16.682	.000	0.74	19.674
			.000		

أولاً: اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس لمفردات عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري حيث أُجري اختبار "t" للفروق بين متوسطي عینتين لحساب الفروق في مستوى التمكين الإداري التي يمكن إرجاعها لمتغيري الجنس، حيث يوضح الجدول (13) أن قيمة "t" المحسوبة للنوع بلغت (16.682) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير لمتغير الجنس في مستوى التمكين الإداري

ثانياً: مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس لمفردات عينة الدراسة في مستوى الجدارات الجوهرية. حيث يوضح الجدول (13) أن قيمة "t" المحسوبة للجنس (19.674) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير لمتغير الجنس في مستوى الجدارات الجوهرية ومما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الفرعية والتي نصت على أن: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها لعامل الجنس في مستوى التمكين الإداري والجدارات الجوهرية قد تحققت

وتشير النتائج إلى أن الجنس يمثل عاملاً مؤثراً في إدراك أفراد العينة لهذين البُعدين، حيث كان مستوى الدلالة أقل من القيمة المعتمدة، مما يؤكد أن هذه الفروق ليست عشوائية. كما تبين أن تقييم المشاركين للجدارات الجوهرية كان أعلى نسبياً من تقييمهم للتمكين الإداري، مما يعكس وعياً أكبر بأهمية الجدارات في بيئة العمل، مما يدل على أن أفراد العينة – باختلاف جنسهم – يمنحون أولوية نسبية أعلى لتوافر الجدارات الجوهرية مقارنة بمستوى التمكين الإداري

ب. ولاختبار الشق الثاني من الفرضية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها لعامل المستوى التعليمي وجهة العمل والفئة العمرية وسنوات الخبرة في مستويات ممارسة التمكين الإداري والجدارات الجوهرية" وكون المتغير له ثلاث فئات أو أكثر تم التحقق من الفرضية البحثية في صورتها الإحصائية من خلال استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، حال كون المتغير له ثلاث فئات تصنيفية فأكثر.

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد اختبار "ف" للفرق بين آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمستوى التمكين الإداري

والجدارات الجوهرية وفقاً لمتغيرات (المستوى التعليمي والوظيفة والفئة العمرية وسنوات الخبرة)

العامل	التمكين الإداري		الجدارات الجوهرية	
	قيمة "ف"	مستوى الدلالة (P-value)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة (P-value)
المستوى التعليمي	2.436	0.064	3.965	0.008
جهة العمل	2.352	0.071	3.443	0.017
سنوات الخبرة	5.982	0.001	9.048	0.000
الفئة العمرية	6.560	0.000	5.587	0.001

أولاً: ممارسة التمكين الإداري:

اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي وجهة العمل وسنوات الخبرة والفئة العمرية؛ لمفردات عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري حيث تم اختبار فروض متغيرات الدراسة وفق المتغيرات التي لها أكثر من فئتين وتشمل (المستوى التعليمي، جهة العمل، سنوات الخبرة، الفئة العمرية) حيث يتم اختبار التباين أحادي الاتجاه بغرض اختبار الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة وفق الجدول (14).

- تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى التمكين الإداري تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي للمشاركين في الدراسة. وقد بلغت القيمة الاحتمالية (P-value) 0.064 ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبناءً عليه، فإن هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري بين الأفراد باختلاف مستوياتهم التعليمية، ما يعني أن المستوى التعليمي لا يُعد عاملاً مؤثراً بصورة جوهرية في تفسير التباين في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة. وبذات القدر فقد بلغت (F) المحسوبة لمتغير جهة العمل (2.352) عند مستوى دلالة (0.071) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ما يعني عدم وجود فروق لمستوى التمكين الإداري يمكن إرجاعها لمتغير جهة العمل وفق آراء عينة الدراسة، وبذات القدر فقد بلغت (F) المحسوبة لمتغير سنوات الخبرة (5.982) فقد بلغت القيمة الاحتمالية (0.01) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ما يعني وجود فروق لمستوى التمكين الإداري يمكن إرجاعها لمتغير سنوات الخبرة، كما بلغت (F) المحسوبة لمتغير مجال الفئة العمرية (6.560) عند مستوى دلالة (0.000). وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ما يعني وجود فروق لمستوى التمكين الإداري يمكن إرجاعها لاختلاف الفئة العمرية.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن سنوات الخبرة والفئة العمرية لهما تأثير معنوي واضح على مستوى التمكين الإداري، في حين لا يظهر كل من المستوى التعليمي وجهة العمل تأثيراً دالاً إحصائياً على هذا المستوى. هذا يبرز أهمية العوامل المتعلقة بالتجربة والنضج العمري في تعزيز قدرة الموظفين على التمكين داخل بيئة العمل.

ثانياً: الجدارات الجوهرية

اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي وجهة العمل وسنوات الخبرة والفئة العمرية لمفردات عينة الدراسة في مستوى الجدارات الجوهرية حيث تم اختبار فروض متغيرات الدراسة وفق المتغيرات التي لها أكثر من فئتين، حيث يتم اختبار التباين أحادي الاتجاه بغرض اختبار الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة وفق الجدول (14). حيث يُلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المستوى التعليمي بلغت (3.965) عند مستوى دلالة (0.008) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود فروق في إدراك مستوى الجدارات الجوهرية يمكن إرجاعها المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وبذات القدر فقد بلغت (F) المحسوبة لمتغير جهة العمل (3.443) عند مستوى دلالة (0.017) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) ما يعني وجود فروق لمستوى الجدارات الجوهرية يمكن إرجاعها لمتغير جهة العمل وفق آراء عينة الدراسة، وبذات القدر فقد بلغت (F) المحسوبة لمتغير سنوات الخبرة (9.048) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) ما يعني وجود فروق في إدراك مستوى الجدارات الجوهرية يمكن إرجاعها لمتغير سنوات الخبرة، كما بلغت (F) المحسوبة لمتغير الفئة العمرية (5.587) عند مستوى دلالة (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) ما يعني وجود فروق لإدراك الجدارات الجوهرية تعزى إلى اختلاف الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع المتغيرات الأربع لها تأثير معنوي على إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الجوهرية، مما يعكس أهمية العوامل التعليمية والمهنية والعمرية في تشكيل مستوى الجدارات المطلوبة داخل بيئة العمل.

سابعاً النتائج والتوصيات

النتائج:

1. أشارت النتائج إلى توفر بأن التمكين الإداري بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين للدرجة الكلية (1.93) والانحراف المعياري (0.76)، وهذا يتوافق مع دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) ودراسة (الخريف والمطيري، 2022).
2. واتضح من النتائج بأن البعد الأكثر تأثيراً على التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هو بعد التحفيز فقد حصل على أعلى متوسط (2.17)، أما الأبعاد الثلاثة الاتصال الفعال، التفويض، فرق العمل جميعها حصلت على نفس المتوسط الحسابي (1.90)، وأنها الأضعف تأثيراً حضوراً في بيئة العمل، ولا تسهم بشكل فعال في دعم التمكين الإداري
3. كما وضحت النتائج بأن الجدارات الجوهرية بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفرة بدرجة متوسطة، فقد بلغ الوسط الحسابي له بالدرجة الكلية (2.03) وانحرف معياري (0.73)
4. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للوسط الحسابي لأبعاد الجدارات الجوهرية أن الأبعاد الثلاثة "تطوير الموارد، والحصول على المعرفة، وتنويع الخدمات" تُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين بالأجهزة

الحكومية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم على التوالي (2.10، 2.08، 3.03)، بينما كان الاهتمام بالتعلم هو الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، فقد بلغ وسطه الحسابي (1.98) وهو الأقل تأثيراً في بناء الجدارات الجوهرية

5. كما بينت النتائج تشير النتائج في الجدول أعلاه، بوجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التمكين الإداري وبناء الجدارات الجوهرية فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.757). ويشير ذلك إلى أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار وتوفير الصلاحيات اللازمة يرتبط إيجابياً بتعزيز كفاءاتهم وتطوير قدراتهم الجوهرية اللازمة لتحقيق أداء فعال في القطاع الحكومي السعودي
6. كما أشارت النتائج إلى بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين الإداري وتطوير الموارد فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.668).
7. أوضحت النتائج بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين الإداري والحصول على المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.605).
8. بينت النتائج بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين والاهتمام بالتعلم الجماعي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.665).
9. أشارت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة التمكين والاهتمام والتنوع في الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.649).
10. كما أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها لعامل الجنس في مستوى التمكين الإداري والجدارات الجوهرية، وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن سنوات الخبرة والفئة العمرية لهما تأثير معنوي واضح على مستوى التمكين الإداري، في حين لا يظهر كل من المستوى التعليمي وجهة العمل تأثيراً دالاً إحصائياً على هذا المستوى.
11. كما أشارت النتائج إلى أن جميع المتغيرات الأربع لها تأثير معنوي على إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الجوهرية، مما يعكس أهمية العوامل التعليمية والمهنية والعمرية في تشكيل مستوى الجدارات المطلوبة داخل بيئة العمل.

التوصيات: في ضوء النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بالآتي:

1. وفقاً لما توصلت إليه الدراسة إلى توفر بأن التمكين الإداري بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين للدرجة الكلية (1.93)، توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد الثلاثة (الاتصال الفعال، التفويض، فرق العمل) لأنها لا تسهم بشكل فعال في دعم التمكين الإداري. وتحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير في بيئة العمل الحكومية
2. بناءً لما أظهرته نتائج الدراسة بأن الجدارات الجوهرية بالجهاز الإداري الحكومي السعودي متوفرة بدرجة متوسطة، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي باعتباره محركاً أساسياً لتطوير الجدارات الجوهرية، وهو ما يستدعي من المؤسسات الحكومية الاستثمار أكثر في خلق بيئة عمل تعاونية تعزز هذا النوع من التعلم غير الرسمي، لرفع درجة توفر الجدارات الجوهرية من متوسط إلى قوية جداً.
3. بناءً لما أظهرته نتائج الدراسة من وجود علاقة ارتباط معنوي متوسط بين التمكين الإداري وتطوير الموارد بالجهاز الإداري الحكومي السعودي من وجهة نظر العاملين فيه. توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التمكين داخل

بيئة العمل الحكومية لأنه يساهم بشكل فعال في تطوير الموارد البشرية وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى برفع علاقة الارتباط إلى مستوى ارتباط طردي قوي.

4. وفقاً لما بينته نتائج الدراسة من وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التمكين الإداري وأبعاد الجداريات الجوهرية؛ توصي الدراسة بتبني برامج تمكين واضحة تركز على تفويض الصلاحيات، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تشجع على المبادرة.

كما توصي بتوفير أدوات وتقنيات تمكينيه تُساهم في تدفق المعرفة بين العاملين. وإعطاء الموظفين صلاحيات اقتراح وتطوير خدمات جديدة، وتحفيزهم على الابتكار في تقديم الخدمات، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. مع التركيز على ترسيخ ثقافة مؤسسية تشجع على الثقة، وتقدير المبادرات، ودعم الاستقلالية في أداء العمل، مما يعزز من نتائج التمكين بشكل ملموس

المراجع:

- إبراهيم، مصطفى أمجد، جاسم، أحمد عبد الكريم، وعواد، محمود جميل (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية، 5(3)، 251-276.
- البشير، خالد حسن محمد، وحامد، التاج محمد محمد علي، (2018)، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة امارابك الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ع (9)، ص 101-124
- البطاينة، محمد والمشاغبة، زياد، (2010)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان.
- المطيري، ضيف الله عبيد، (2020)، العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 27، عدد 1، ص 27-57
- الخالدي، صالح، (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم في تطوير ثقافة التميز، الأردن، دار حامد للنشر.
- الكعبي، حميد سالم، (2018)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص: 24 - 40.
- القرشي، سوزان محمد، السلمي، نهر عبد الله، (2022)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية المملكة: 2030 دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة فرع المحاكم الإدارية والمالية والتنفيذية بمدينة جدة، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 4، ص 323-342.
- القرني، علي سعيد محمد، (2024)، قياس العلاقة بين الجداريات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية، المجلة العربية للإدارة مج 44، ع 3، ص 101-118.
- السعيدات عدنان عطوي، (2021)، القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجداريات الجوهرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، مج (5)، ع (1)، ص 141-167.

- الحمادي، محمد سليمان، (2021)، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان: الذكاء الإستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر، جامعة مؤتة.
- العيسوي، رجائي محمد أحمد، (2018)، التمكين الإداري، أولى، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الشاويش، عماد عوض (2022) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة لبلدية معان الكبرى. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 47. 8 - 25.
- الشهري، نوره زايد عبد الرحمن، (2021)، دور تطبيق نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية، المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط، مج (37)، ع (6)، ص 227-269.
- النمر سعود بن محمد وآخرون، (1443)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، الشقري للنشر وتقنية المعلومات، ط، عشرة.
- الرثمي، سعد بن مبارك، (2018)، دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة 2030 انموذج مقترح، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج (29)، ع (1)، ص 348-380.
- الطلحي، عادل بن عواض، (2023)، أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، مج (43)، ع (3)، ص 117-142.
- برير، مبارك محمد، وجابر، عبد القيوم الشيخ الحاج، (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، مج (2)، ع (20)، ص 76-98.
- عمر، بونار، (2020)، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج (16)، ع (1)، ص 1-20.
- عفانة، جهاد عبد الله، الدوقان، محمد بن عبد الرحمن، (2021)، تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (18) ع (1)، ص 222-267.
- عبد الرحمن، إبراهيم، (2020)، التمكين الإداري وأهميته وفوائده. الإسكندرية: المعارف.
- _محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم، (2016)، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شعراوي حسام حسن، السيد، أماني صالح، (2024)، أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (8) ع (10)، ص 30-53.

- جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإحصاء، (2018)، مبادئ الإحصاء للتخصصات النظرية والإدارية، جدة ، خوارزم العلمية ، ط عاشر.
- خرموش، منى، بحري، صابر، (2021)، تفعيل مدخل التمكين النفسي كاستراتيجية في تعزيز السلوك الإيجابي للمنظمة، مجلة للعلوم الاجتماعية، مج (15)، ع (2)، ص 74-82.
- جبارة سمية سعيد صديق، (2023)، أثر الجدارات الوظيفية في الموارد البشرية مجلة أبين خلدون للدراسات والأبحاث، مج (3) ع (10). ص 336-364.
- حمادي، أحمد عباس، (2016)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الاجتماعي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 8، ع 16، ص 105-132.
- كولار، مصطفى، (2021). قضايا معاصرة في الإدارة. دار ألفا للنشر والتوزيع. قسنطينية، الجزائر.
- طه، حسنين السيد، عيد، أيمن عادل، (2022)، الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج (13)، ع (3)، ص 143-174
- يعقوب، فيحاء عبد الله، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية لشركات ومكاتب التدقيق على جودة الارباح للمصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مج (14)، ع (46)، ص 24-56.
- Abdelayem, Marwan Mohamed, & Adeeb, Horiya Mohamed Ahmed. (2020). Impact of Administrative Empowerment on Organization-al Belongingness: Evidence from Bahrain. Global Scientific Journal. Vol08, N02, P02.
- Armanious, M.(2019). Knowledge Organizations' Learning Strategies to Develop Agile Core Competencies: A Qualitative Exploratory Case Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Boudreaux, C. (2020). "The Importance of industry to strategic entrepreneurship: evidence from the Kauffman Firm Survey", Journal of Industry, Competition and Trade, 20 (1). 93-114. DOI: 10.1007/s10842-019-00310-7
- Chen, H. M., & Chang, W.Y.(2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. Journal of Management & Organization, 16(5), 677-699.
- Gulati Erkutlu and Anderson Chafra, (2007), The impact of team empowerment on proactivity, Journal of Health Organization and Management, Vol. 26 Iss 5 : 560 – 577
- Laudon, K., and Laudon, J. (2014). Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Available at: http://fms.uofk.edu/multisites/UofK_fms/images/pdf/mis.pdf
- Humaid, Amna Mohammed, Binti Ismail, Norafidah, & Mohammed R. A. Siam. (2022). FUNCTIONAL EMPOWERMENT AND CREATIVE BEHAVIOR OF WORKERS IN THE UNITED ARAB EMIRATES. Open Access Repository, 8(8), 114–123.
- Ivancevich, J., lorenzi, P., & Steven, J. (1997). Management quality and competitiveness, McGraw-Hill companies, Inc., Chicago.
- Presbitero, A. (2015), Proactivity in career development of employees, Career Development International Journal, Vol. 20 Iss 5: 525 – 538 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>
- Kim, N., Park, J., & Choi, J.J.(2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education, 20, 76-86.

- Lut, D. M., & Lazoc, A. (2014). The Impact of innovation on organizational effectiveness in the context of knowledge-based economy. *Knowledge Horizons. Economics*, 6(3), 156.
- Saleh, M., & Kabalan, H. (2022). The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(3), 13–21.
- Robbins, S. Coulter, M. (2003). *Management*. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Obson, R. (2000). *Organizational Behavior*, McGraw– Hill, New York.
- Smith. & Grayling, A. (2006). Empowerment Perceptions of Educational Managers From Previously Disadvantaged Primary and High Schools: an Explorative Study, *South African Journal of Education*, 26(4), 595-607.
- Spreitzer, Gretchen, (2007) Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, *Hand book of Organization Development*, Sage publication.
- Kinicki, A. Williams, B. (2006). *Management: A Practical Instruction*. New York, Mc Grew Hill, Irwin

الملاحق:

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة / الأخوات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب ملء استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف لمعرفة دور ممارسة التمكين الإداري في بناء الجدارات الجوهرية من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري الحكومي السعودي، أرجو التكرم بالاطلاع على الاستمارة والإجابة على العبارات الواردة فيها، ويؤكد لكم الباحث أن البيانات تستخدم لأغراض الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم صدق تعاونكم وحسن تجاوبكم مع خالص ودي وتقديري

الباحث

د. طلال خالد عبد الباسط الفضل

عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض

أولاً البيانات الأولية: -

يرجي وضع علامة (√) في المربع الذي يناسب اختيارك.

1. الجنس:

ذكر	انثى
-----	------

2. الجهة:

وزارة	هيئة	جامعة	اخرى
-------	------	-------	------

3. المستوى التعليمي:

ثانوي و اقل	دبلوم وسيط	بكالوريوس	دراسات عليا
-------------	------------	-----------	-------------

4. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
---------------	--------------------------	--------------------------	--------------

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنة إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
----------------	-----------------------------	--------------------------	--------------

ثانياً البيانات الثانوية: - التمكين الإداري

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الاتصال الفعال					
1	توجد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين				
2	تُعتمد سياسة الباب المفتوح.				
3	تشجع الإدارة العاملين على ابداء فرص التحسين				
تفويض السلطات					
4	يتمتع الموظفون بممارسة الصلاحيات المفوضة بدون تدخل مباشر				
5	توجد مرونة مناسبة في أدائي مهام الوظيفية المفوضة				
6	تثق الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة				
التحفيز					
7	تقدر الإدارة الجهد المبذول في العمل				
8	تعد الكفاءة معياراً للترقيات والحوافز				
9	تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية				

					فرق العمل
				تتبني الإدارة فلسفة العمل بروح الفريق	10
				تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	11
				تتمكن فرق العمل من تنفيذ قراراتها	12
				الجدارات الجوهرية	
				تطوير الموارد	
				توجد رقابة دورية على جميع موارد.	13
				يوجد استغلال أمثل لجميع موارد	14
				لدى الإدارة استراتيجيات واضحة لتطوير الموارد	15
				الحصول على المعرفة	
				تهتم الإدارة بتطوير معرفة الموظفين.	16
				تعتمد عمليات التدريب على الاساليب الحديثة لدعم المعرفة	17
				تشمل عمليات التدريب والتطوير كافة بالمستويات الادارية	18
				الاهتمام بالتعلم الجماعي	
				ظروف عملي مناسبة تشجع على التعلم الجماعي.	19
				يطور الموظفين مهاراتهم من خلال التعلم من الآخرين	20
				تنويع الخدمات	
				تقدم الخدمات بمهنية عالية	21
				تعتمد الإدارة على خطط مدروسة في تنويع تقديم خدماتها	22