

توسيط الصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي: الدور المُعدِّل للثقة بالقيادة

Mediating Employment Voice in the Relationship between Administrative Empowerment & Job Performance: The Moderating Role of Leadership Trust

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد*

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة أفريقيا الفرنسية العربية- مالي

mahmoudmag81@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/05/25.

تاريخ القبول للنشر: 2026/04/13.

تاريخ الاستلام: 2026/02/15.

ملخص:

هدفت الدراسة لبيان الدور الوسيط للصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، فضلاً عن الدور المُعدِّل للثقة بالقيادة في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة طُبقت على عينة عشوائية بسيط مكونة من (324) فرداً من العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بتأثير مباشر (0.837)، ويتوسط الصوت الوظيفي جزئياً هذه العلاقة بتأثير غير مباشر (0.243)، وتُعدِّل الثقة بالقيادة هذه العلاقة بقيمة تغيير في معامل التحديد (0.024)، وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين بأهمية الثقة بالقيادة والصوت الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الصوت الوظيفي، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، الثقة بالقيادة.

تصنيف JEL: M54، M12، D23.

Abstract:

The study aimed to investigate the mediating role of employment voice in the relationship between administrative empowerment and job performance. In addition to the modifying role of leadership trust at Sudan Standards & Metrology Organization (SSMO). The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire conducted to a simple random sample of (324) personnel from (SSMO).

The study reached up to a significant impact of administrative empowerment on job performance with a direct effect of (0.837), employment voice partial mediating this relationship with an indirect effect of (0.243), and leadership trust moderating this relationship with a change in the determination coefficient of (0.024). The study recommended there is a need to increase leadership & employees awareness in the importance of leadership trust and employment voice.

Keywords: Employment Voice; Administrative Empowerment; Job Performance; Leadership Trust.

Jel Classification Codes: M54, M12, D23.

* محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد.

1. مقدمة:

يُمثل الأداء الوظيفي الركن الأساسي، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية: فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية أسهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز على مثيلاتها من المؤسسات (عمرو، 2021: ص34).

يُعد التمكين الإداري من الممارسات الحديثة في الإدارة، والتي تهتم بمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة والحرية في أدائهم لأعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى خلق شعور تحمل المسؤولية وتفجير الطاقات الكامنة لديهم والتي تظهر على هيئة مقترحات تزيد من دافعيتهم للعمل وانجازه بكفاءة دون أن يكون هذا الأمر مرتبط بحوافز المؤسسة، وبالتالي تعزيز روح الولاء وسلوك الصوت الوظيفي للعاملين (جوامع، 2020: 225).

تنصب جهود المؤسسة داخلياً على تشجيع العاملين والتأثير عليهم لممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي التي تركز على الاشتراك في العمل وتحفيزهم على المبادرة بطرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات العمل، وبالتالي تعكس صورة إيجابية للمؤسسة تجاه بيئتها الخارجية (الحدراوي، 2019: ص24).

الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذا أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins, 2003: P337).

ولهذا جاء هذا اللحث ليُلقي الضوء على الدور الوسيط للصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، فضلاً عن الدور المُعدّل للثقة بالقيادة في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

2.1 . مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في تدني الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بنسبة 30% في تقارير الأداء للعام 2025، وقد يعود سبب ذلك لاختيار الهيئة لاستراتيجية التمكين الخطأ، أو ربما أن إدارة الهيئة تختار استراتيجية تمكين مناسبة لكنها لا تراعي تحقيق الثقة بالقيادة العليا وبما يعزز من سلوكيات الصوت الوظيفي للعاملين، ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال المحوري: هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في ظل توسيط الصوت الوظيفي وتعديل الثقة بالقيادة؟

3. 1. فرضيات البحث:

تمثلت في الفرضيات التالية:

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- يتوسط الصوت الوظيفي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- تُعدّل الثقة بالقيادة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

4. 1 . أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية في التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتسليط الضوء على متغيري الصوت الوظيفي والثقة بالقيادة وتأثيراتهما غير المباشرة، من خلال دراسة الدور الوسيط للصوت الوظيفي والدور المُعدّل للثقة بالقيادة العليا في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتتمثل الأهمية العملية في أهمية قطاع التطبيق، حيث أن الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس تستخدم أحدث الأجهزة والمواصفات القياسية

العالمية، بالإضافة إلى وجود الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بواجباتهم وتقديم الخدمة على أكمل وجه، علاوةً على ذلك تساعد نتائج هذه الدراسة على تعميق فهم المسؤولين عن هذه الهيئة، لطبيعة العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي مما يساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

1.5. أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في استكشاف الدور الوسيط للصوت الوظيفي والدور المُعَدِّل للثقة بالقيادة في العلاقة بين رأس التمكين الإداري والأداء الوظيفي في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسات التمكين الإداري والثقة بالقيادة العليا، وإعطاء المزيد من الاهتمام للأداء الوظيفي وسلوكيات الصوت الوظيفي للعاملين.

1.6. منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد البحث، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS)، (AMOS) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، كما استخدم البحث الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 2026/01/10 حتى 2026/02/10.

2. الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

2.1. المتغير المستقل: (التمكين الإداري) (Administrative Empowerment):

يُعرّف (راضي، 2010: ص64) التمكين الإداري بأنه منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية، وذكر (عامر والمصري، 2018: ص132) من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين الإداري: حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، والحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، والحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية والحفاظ على تطوير المنافسة، وذكر (عبد الحفيظ ومسعود، 2016: ص264) تتمثل أبعاد التمكين الإداري في: فرق العمل وهي أكثر فاعلية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار (Al-Rowwad, et al, 2020: P9136)، ويرى (جبيرات، 2018: ص32) إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافآت المناسبة، ونظام تحفيز يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، كما يجب أن يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية (صابر، 2019: ص66)، بالإضافة إلى أن التمكين الإداري يتطلب مجموعة من التصرفات الإيجابية التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة وأساليب جديدة للعمل (ريحان، 2019: ص36)، ويُعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين (القحطاني، 2015: ص132)، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، فلذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، ويتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة أن توفر نظماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Michelberger, 2016: P85).

2.2. المتغير التابع: (الأداء الوظيفي) (Job Performance):

يُعرف (أبوسمرة، 2015: ص40) الأداء الوظيفي بأنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك، ويرى (Nchuchuwe & Etim, 2020: P11) أن عملية تطوير أداء الموارد البشرية هي عملية التحسين التي يؤدي من خلالها الموظف لتحسين تقديم الخدمة بشكل فعال، وفي نفس السياق عرف (البنا والخفاجي، 2014: ص23) الأداء الوظيفي على أنه الأداء القائم على المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بحيث أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المؤسسة، وبحسب (Oladimehi & Udosen, 2019: P121) هناك العديد من الأبعاد كمؤشر للأداء الوظيفي: معيار الدقة يقيس إلى أي درجة يقوم المورد البشري بتنفيذ مهامه الوظيفية وفقاً للمطلوب والمتوقع منه (عز الدين، 2017: ص85)، فيما يتعلق بُعد السرعة بقدرة المورد البشري على إنجاز مهامه الرئيسية وما يجري حوله فيما يتماشى مع المهلة الزمنية المحددة لانجاز العمل (القحطاني، 2015: ص66)، ويعبر مؤشر جودة الأداء عن مدى قابلية المورد البشري على الاندماج بمهامه والفريق الذي يعمل معه في حال العمل الجماعي، ومدى قابليته للعطاء في ظل الظروف المختلفة التي يتعرض لها خلال عمله (محمد، 2015: ص29)، ويقاس بُعد الالتزام قدرة المورد البشري على إنجاز مهامه وفق ما تم الاتفاق عليه بناءً على المنصب الوظيفي وأهداف المؤسسة ككل وبالإضافة إلى ذلك التزامه باللوائح والقوانين والتشريعات الموجودة في المؤسسة (Al-Abbad, 2018: P55)، أما معيار الانضباط فهو مقياس للدرجة التي يتخلى المورد البشري فيها عن السلوك السلبي المتعلق بالغياب وعدم الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، وعدم تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه (الصباغ وبلغ، 2024: ص790).

3.2. العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

إن تبني المؤسسة لمفهوم التمكين الإداري ينتج عنه سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة تلك القرارات خاصة على المستويات التشغيلية، بالإضافة إلى تفويض السلطة وتقليل عبء العمل على المستويات العليا من المؤسسة، مع ضمان بقاء ممارستها الرقابية (عكيلي، 2021: ص70)، ويرى (Asgarsani, et al, 2013: P740) أن التمكين الإداري يرسخ مفهوم التعاون بين العاملين أي تنمية روح الفريق وإنشاء فرق العمل، ويرى (عبلة، 2018: ص27) أن التحفيز يُعد عامل مهم في تلبية احتياجات معينة للعاملين وبالتالي يتم من خلاله توجيه السلوك بطريقة مستهدفة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة إضافة إلى تشجيع العاملين على تحسين أدائهم وهذا ما توصلت إليه دراسة (البلوشي، 2023) أن وجود أثر إيجابي معنوي للتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين، كما وقد وجد (عبد الحميد، 2023: ص16) أن التدريب له دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد على خلق اتجاهات داخلية وخارجية إيجابية تجاه المؤسسة، ويُعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب الفعالة في تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات من أجل رفع مستوى كفاءتهم وفاعليتهم ودافعيتهم للعمل، وذلك بالتركيز على الاستقلالية في أداء المهام، والتوسع في السلطات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين، حيث أكدت دراسة (العامري وآخرون، 2022: ص201) على ضرورة إتباع سياسة التمكين الإداري للعاملين من أجل تعزيز مجالات السيطرة والتأثير والفاعلية، فكلما كان هناك شعور بالتمكين لدى العاملين كلما كانت معدلات الإيجابية والنشاط والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، كما أشارت العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (إدريس، 2023)، و(علاي، 2018)، و(Seibert, et al, 2011) إلى أن التمكين الإداري له دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.

4.2. المتغير الوسيط (الصوت الوظيفي) (Employment Voice):

ذكر (Kulkarni, 2010: P444) يستخدم مصطلح صوت العامل للتعبير المقصود عن الأفكار والمعلومات والآراء المتصلة بالعمل، وأورد (Armstrong, 2009: P936) يُنظر للصوت الوظيفي بأنه قدرة العاملين على التأثير على تصرفات صاحب العمل، ويشمل توفير فرص عمل للعاملين وتسجيل حالات الاستياء والشكاوي والتظلمات الصريحة أو تعديل قوة الإدارة، وتأخذ سلوكيات صوت العامل شكلين (مباشر وغير مباشر)، حيث أن السلوكيات المباشرة تميل إلى أن تكون موجهة حول أداء العمل الفردي للعامل وعلى النقيض منها الأشكال غير المباشرة تكون من خلال ممثلي العمال (الحدراوي، 2019: ص30). ويعبر صوت العامل عن المدى الذي يمكن من خلاله إعادة التفاوض مع الإدارة حول الأداء، سواء كان من خلال المسار الجماعي غير المباشر، أو من خلال عملية مساومة أكثر تكاملية بين صاحب العمل والعامل بشكل فوري، ويتضمن الصوت الوظيفي فوائد إدارية من خلال الدور التعليمي المتمثل في الاستفادة من أفكار العامل ومعلوماته فضلاً عن أنه يساعد على تحسين الأداء (Wilkinson, et al, 2004: P310)، ووفقاً لنظرية الدوافع يكون للأفراد الدافع لانجاز شيء ما إذا ما كانوا يرغبون في ذلك، ويعتقدون أن لديهم القدرة على ذلك، وبالتالي فإن تطبيق المديرين لهذا المبدأ من خلال سماع العاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومكافأتهم على العمل الجاد سوف يحفزهم على العمل (Sablok, 2014: P27). وإن وجود مشاركة في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية بين العاملين والإدارة العليا، ويولد بيئة أفضل للعمل يكون فيها العاملون أكثر التزاماً تجاه المؤسسة، وتتيح تدفقاً أكثر حرية للاتصالات، وإن أغلب الدراسات بينت أن الصوت الوظيفي يعطي ثلاثة نتائج هي: خلق فاعلية على مستوى الوحدة التنظيمية، والمساعدة في اشتراك العاملين في المواقف والتصورات بشأن العمل، وتوضيح ردود فعل المستفيدين في المؤسسة (Jung, 2014: P19).

5.2. المتغير المعدّل: (الثقة بالقيادة) (Leadership Trust):

يرى (كاظم، 2014: ص233) أن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المؤسسة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المؤسسة، ويرى (عطا الله، 2011: ص20) أن أساس عملية التمكين في ثقة المديرين في مرؤوسهم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، ويقوم نجاح عملية التمكين الإداري على عامل مهم للغاية وهو توفر ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات المتوسطة والدنيا، إذ أن عنصر الثقة هو دعم كبير لفكرة التمكين لأنها تجبر المدير على خلق بيئة داعمة للتمكين، وأن يشجع العاملين عليه، وأن يثني على أي نجاحات يحققونها، وإفهامهم إن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، ليس جريمة تستحق العقاب (عكيلي، 2021: ص34). وأكد (Neveu, 2009: P13) على أن القيادة هي المفتاح لإنشاء مؤسسة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه يضمن زيادة الثقة، ويبن (Smith, 2020: P125) بأن الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والمواقف في مكان العمل وقدم اقتراحات مفيدة للقائد وهي: ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعر المرؤوسين وقراءة أفكارهم والحفاظ على أسرارهم والمعلومات المتداولة، ويكون نموذجاً للمصداقية بالقول والعمل، ومستعداً لتحمل المسؤولية، وجاداً في تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار، وفاعلاً في تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي، ومظهرًا للإيمان بالعاملين وقدراتهم وامكانياتهم، ومحددًا من الإشراف السلبي، ومطبقاً لمبدأ تفويض السلطة والمسؤولية في العمل، ومنتهجاً العمل الجماعي في المؤسسة، كما أشارت العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (خوين، 2015) إلى أن الثقة بإدارة المؤسسة لها دور فعال في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين.

2.5. الدراسات السابقة:

سعت دراسة (عبد المجيد، 2026) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في أفرع بنوك (النيلين، البركة، التنمية الصناعية) في مدينة دنقلا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 40 مفردة من القيادة العليا والموظفين، وزعت عليه استبانة ضمن متغيري الدراسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ووجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين التمكين الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

سعت دراسة (العنزي والشمري، 2025) جزئياً إلى دراسة العلاقة المباشرة بين مبدأ التمكين الإداري في الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي لموظفي المراكز الصحية بمحافظات القريات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 152 موظف، وزعت عليه استبانة ضمن متغيري الدراسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (شميلان، 2024) جزئياً إلى دراسة العلاقة المباشرة بين مبدأ التمكين الإداري في الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 219 مفردة من العاملين في مديرية صحة مدينة حائل، وزعت عليه استبانة ضمن متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التمكين الإداري، ووجود علاقة مباشرة بين مبدأ التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

تقصت دراسة (إدريس، 2023) جزئياً أثر التمكين الإداري في أداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بالولاية الشمالية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 144 مفردة من العاملين في جميع المستويات الإدارية، وزعت عليه استبانة ضمن متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التمكين الإداري وأداء العاملين، ووجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين.

هدفت دراسة (العامري وآخرون، 2022) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين عددها (48) مفردة، وأظهرت النتائج توسط مستوى التمكين الإداري، وأن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

تناولت دراسة (Al-Sufyani & Al-Ameri, 2021) أثر التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بفندق سبأ في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين عددها (100) مفردة، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية، التحفيز، التواصل، العمل الجماعي، التدريب) لها كبير على الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (محمد، 2020) إلى التعرف على أثر سلوكيات الصوت الوظيفي على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الجامعة، وأظهرت النتائج أن سلوكيات الصوت الوظيفي لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وأن العاملين الذين يظهرون سلوكيات صوت وظيفي إيجابية يميلون إلى تحقيق أداء وظيفي أفضل.

تناولت دراسة (Smith, 2020) تأثير الثقة بالقيادة في الأداء الوظيفي في شركة (IBM) بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في مقر الشركة مكونة من 250 موظفًا، وأظهرت النتائج أن الثقة بالقيادة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين.

اهتمت دراسة (الحدراوي، 2019) باستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وضمت عينة الدراسة 117 موظفًا، وزعت عليه استبانة ضمن متغيري الدارسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي المباشرة وغير المباشرة، ووجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي.

هدفت دراسة (علاي، 2018) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مديرية الصناعة وارقية الصادات بسكرة، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 50 مفردة بالمديرية، وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

فحصت دراسة (Eskandari & Dadashkarimi, 2017) أثر تمكين الموارد البشرية على سلوك المواطن التنظيمية في شركة نفط تبريز أذربيجان بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 97 موظف، وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية. تقصت دراسة (خوين، 2015) جزئيًا أثر الثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 60 فردًا عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، وزعت عليه استبانة ضمن متغيري الدارسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الثقة بإدارة المنظمة، ووجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بإدارة المنظمة وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين.

تقصت دراسة (كاظم، 2014) جزئيًا أثر الثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 67 موظفًا، وزعت عليه استبانة ضمن متغيري الدارسة، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الثقة بالإدارة العليا، وعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي، وهذا ما يؤثر ضعف توظيف الثقة بالإدارة العليا في الولاء التنظيمي.

هدفت دراسة (Liang & Gong, 2013) إلى التعرف على أثر سلوكيات الصوت الوظيفي على الأداء الوظيفي في الشركات الصينية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 302 موظف، وأظهرت النتائج أن سلوكيات الصوت الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (Seibert, et al, 2011) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة منهج التحليل التجميعي، وتم جمع البيانات من خلال تحليل نتائج 70 دراسة سابقة، ووجدت الدراسة أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

6.2 . التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة الأربعة، وقد لاحظ الباحث وجود توافق في آراء الباحثين مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه - على حد علم الباحث وإطلاعه - لا توجد دراسات محلية أو عربية تناولت موضوع الدراسة الحالية في هيئات المواصفات والمقاييس، كما انفردت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين الوسيط والمُعَدِّل وتم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

3. الدراسة الميدانية

3.1. الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:

بحسب (www.ssmo.gov.sd) تأسست الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس في عام 1992 بموجب قانون المواصفات والمقاييس لسنة 1992، بهدف وضع ونشر المواصفات القياسية والاشتراطات الفنية لضبط وتطوير النشاط الاقتصادي في السودان، وتمثل رؤيتها في تمكين الاقتصاد السوداني من المنافسة العالمية وتحقيق التنمية المستدامة، ورسالتها هي توفير خدمات فنية عالية الجودة في مجال المواصفات والمقاييس لدعم الاقتصاد الوطني وحماية المستهلك، وتمثل قيمها التنظيمية في المهنية، الشفافية، العدالة، الابتكار، والتميز.

3.2. إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، في جميع المسميات الوظيفية والبالغ عددهم (1568)، وفقاً لإحصائيات (إدارة الموارد البشرية، 2026)،

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية كونها النوع المناسب للدراسة الحالية، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التقسيم حسب المسمى الوظيفي، وبعد تحديد مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بمعادلة (Thompson, 2012: P308) التالية:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(n-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن: n : حجم العينة؛ N: حجم المجتمع؛ p: القيمة الاحتمالية 0.50؛ d: نسبة الخطأ المعياري وتساوي 0.05؛ z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96، وقد بلغت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة (309) مفردة، وقد تم توزيع عدد 330 استمارة تحوطاً لأخطاء التوزيع وتفرغ استمارات الاستقصاء، وقد تم استعادة 324 استمارة صالحة للتحليل ونسبة 98% من الاستمارات الموزعة.

أداة الدراسة:

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة الأربعة، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (56) عبارة توزعت على أربعة محاور تناول محوراً الأول متغير التمكين الإداري، ويتكون من (24) عبارة موزعة على (6) أبعاد استناداً على دراسة (عبد المجيد، 2026)، أما ثاني محاورها فتناول متغير الأداء الوظيفي، ويتكون من (20) عبارة موزعة على (5) أبعاد استناداً على دراستي (شميلان، 2024)، و (Seibert, et al, 2011)، بينما تناول محوراً الثالث متغير الصوت الوظيفي، ويتكون من (8) عبارات موزعة على بُعدين استناداً على دراسة (الحدراوي، 2019)، فيما تناول محوراً الرابع متغير الثقة بالقيادة، ويتكون من (4) عبارات استناداً على دراستي (كاظم، 2014)، و (Liang & Gong, 2013).

الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار T لعينة واحدة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل المسار.

ثبات أداة الدراسة وصدقها الذاتي:

لاختبار الثبات الداخلي والصدق الذاتي لعبارات الاستبانة تم تقويم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (الديب، 2012: ص211)، والجدول (1) يوضح معامل الثبات والصدق لمحاوَر الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

الجدول 1: معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاوَر الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	التمكين الإداري	24	0.963	0.981
التابع	الأداء الوظيفي	20	0.944	0.972
الوسيط	الصوت الوظيفي	8	0.791	0.889
المُعَدِّل	الثقة بالقيادة	4	0.861	0.928
الإستبانة ككل		56	0.975	0.987

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبانة (0.975) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.981) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح (العاصي، 2016: ص85) وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

الصدق الظاهري :

تحقق الباحث من الصدق الظاهري للأداة بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد أربعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية (ريان، 2013: ص211)، وحرص على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة (القواسمة وآخرون، 2015: ص66)، وبعد التأكد من الصدق الظاهري (دعنا، 2017: ص89)، قام الباحث بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (25) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات (المغربي، 2009: ص22)، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وكما بالجدول رقم (2).

الجدول 2: اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر الإستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	التمكين الإداري	24	-0.309	+0.233	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	الأداء الوظيفي	20	+0.168	+0.233	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط	الصوت الوظيفي	8	+0.053	+0.233	يتبع التوزيع الطبيعي
المُعَدِّل	الثقة بالقيادة	4	-0.169	+0.233	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وقيمة الخطأ المعياري له $(+0.233)$ أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

تقييم النموذج القياسي للدراسة:

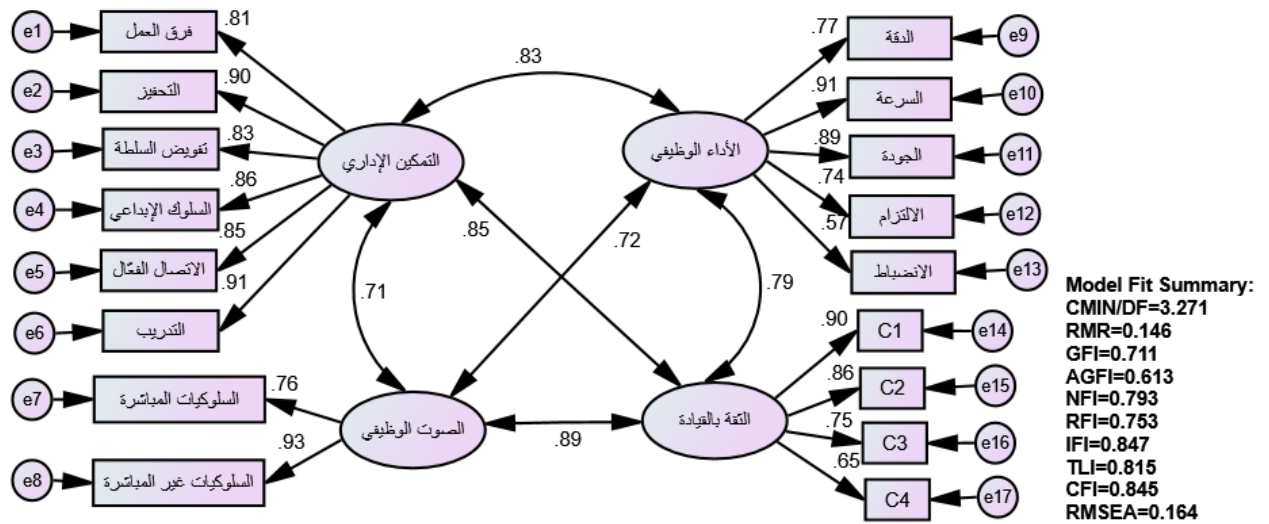
يتم استخدام تقييم نماذج قياس الدراسة للتأكد من مدى ملاءمة هذه المقاييس وما تحتويه من عبارات تقيس ما تم الإعداد من أجله، وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق (التقارب، والتمايز) لجميع مقاييس الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) نتائج اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة من خلال معاملات الأوزان المعيارية لأبعاد كل مقياس، وكذلك معاملات الارتباط بين مقاييس الدراسة، وأيضاً مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها كما بالجدول (3):

جدول 3: مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

المؤشر	القيم المقبولة	القيم الممتازة	المؤشر	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	<5	<2	RFI, NFI	0 to 1	≤ 0.90
RMR	0.06 to 0.1	<0.06	IFI, CFI	0 to 1	≤ 0.90
GFI	0 to 1	≤ 0.90	TLI	0.06 to 0.08	<0.06
AGFI	0 to 1	≤ 0.80	RMSEA		

Resource: Kim, S., Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). Structural Equation Modeling: Principles, Processes and Practices, In: K. D. Strang (Ed.), The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management, Pages (153-172).

الشكل 1: التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي



المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

يتضح من الشكل رقم (1) أن الأوزان الانحدارية للأبعاد تدعم صدق التقارب؛ حيث أشار Hair et al (2016) أن الأوزان المعيارية لابد من أن تكون أكبر من أو تساوي (0.40) لكي تدعم صدق التقارب، وقد تراوحت تلك الأوزان بين (0.57) و(0.93)، وفيما يخص مؤشرات جودة المطابقة فإن النتائج تدعم جودة هذه المؤشرات؛ حيث جاء معظمها ضمن القيم المقبولة، الأمر الذي يشير إلى مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية، كما أن معاملات الارتباط التبادلية بين مقاييس الدراسة لا يتعدى (0.9)، حيث أشار Awang et al (2015) إلى أنه في حالة زيادة معاملات الارتباط التبادلية عن (0.9) يعد ذلك ارتباطاً تاماً وأن المقاييس تقيس نفس الشيء أي أن المقياس هو نفسه المقياس الآخر.

4. التحليل واختبار الفرضيات:

4.1. وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث:

جدول 4: توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير		النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
25%	81	أقل من 5	سنوات الخبرة	63.9%	207	ذكر	الجنس
24.1%	78	5 إلى 10		36.1%	117	أنثى	
27.8%	90	11 إلى 15		16.7%	54	25 إلى 30 سنة	العمر
23.1%	75	16 إلى 20	الفئة الوظيفية	36.1%	117	31 إلى 40 سنة	
5.6%	18	مدير إدارة/ فرع		28.7%	93	41 إلى 50 سنة	
7.4%	24	مدير قسم		18.5%	60	51 إلى 60 سنة	
55.6%	180	موظف	المؤهل العلمي	16.7%	54	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
31.4%	102	عامل		56.4%	183	جامعي	
100%	324	الكل		26.9%	87	فوق الجامعي	

المصدر: الدراسة الميدانية، (2026)، دنقلا.

2.4. المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة:

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة الأربعة

الترتيب	الوزن النسبي	Sig. T	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد/ المحور
1	مرتفع	0.000	7.616	0.922	3.68	فرق العمل
4	متوسط	0.000	4.282	0.848	3.35	التحفيز
6	متوسط	0.409	0.828	0.871	3.07	تفويض السلطة
3	متوسط	0.000	4.751	0.851	3.39	السلوك الإبداعي
2	مرتفع	0.000	4.859	0.950	3.44	الاتصال الفعال
5	متوسط	0.002	3.171	1.055	3.32	التدريب
الثاني	متوسط	0.000	4.813	0.810	3.37	التمكين الإداري
5	متوسط	0.011	2.600	0.955	3.24	الدقة
3	متوسط	0.000	3.921	0.888	3.34	السرعة
4	متوسط	0.000	4.203	0.785	3.32	الجودة
2	مرتفع	0.000	6.234	0.749	3.45	الالتزام
1	مرتفع	0.000	7.364	0.738	3.52	الانضباط
الاول	متوسط	0.000	6.055	0.640	3.37	الأداء الوظيفي
1	متوسط	0.012	2.547	0.680	3.17	السلوكيات المباشرة
2	متوسط	0.897	-0.130	0.742	2.99	السلوكيات غير المباشرة
الثالث	متوسط	0.217	1.245	0.657	3.08	الصوت الوظيفي
الرابع	متوسط	0.594	0.534	0.901	3.05	الثقة بالقيادة

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

أضح أن الوزن النسبي لجميع المتغيرات جاء بدرجة متوسطة، وكان أعلاها للأداء الوظيفي وأدناها للثقة بالقيادة.

استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول (6):

الجدول 6: التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21

المصدر: فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، 3(5)، الصفحات (27-49).

تم احتساب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة (4=1-5)، ومن ثم قسمة الناتج (0.80=5/4)، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة الأربعة.

3.4. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين التعويضات والرضا الوظيفي:

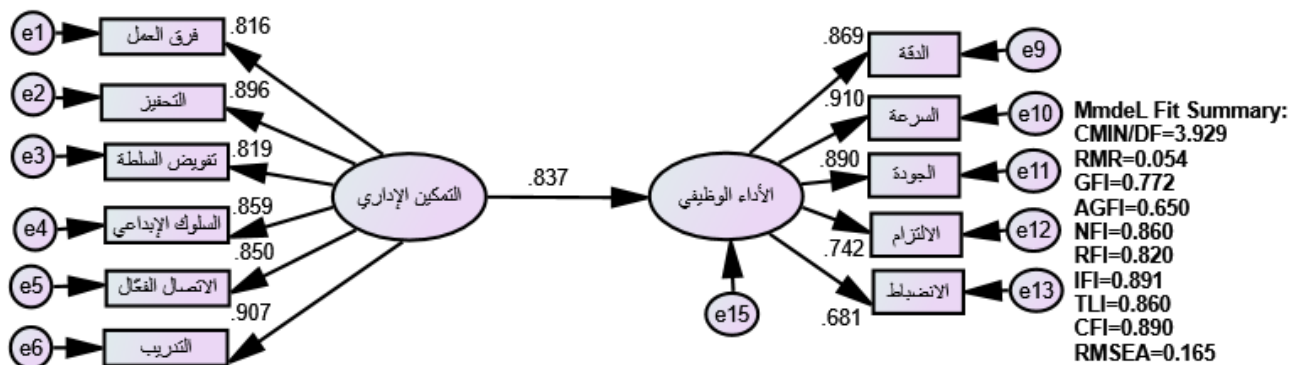
لاختبار الفرضية الأولى تم عمل نموذج بنائي للعلاقة التأثيرية المباشرة بين التمكين الإداري بأبعاده الستة والأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة، كما يلي:

الجدول 7: تحليل مسار التمكين الإداري بأبعاده الستة في الأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	الأداء الوظيفي	0.861	0.117	7.333	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

الشكل 2: النموذج البنائي لتأثير التمكين الإداري بأبعاده الستة في الأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة



المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح من الشكل (2) والجدول (7) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن القيمة المقبولة وقريبة من القيمة الممتازة عدا (RMSEA)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الأولى، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، التحفيز، تفويض السلطة، السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، التدريب) والأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة، السرعة، الجودة، الالتزام، الانضباط)، حيث بلغت قيمة β غير المعيارية (0.861)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (7.333)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن الأثر دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير التمكين الإداري المعياري بلغ (0.837)، وهذا يعني أن زيادة

(100) وحدة في تطبيق التمكين الإداري فإن أثرها يسهم بزيادة (83.7) وحدة في الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الأولى للدراسة، والتي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

الفرضية الثانية: يتوسط الصوت الوظيفي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الثانية تم عمل نموذج هيكلي ثاني للدراسة، واستخدم الباحث نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS) النسخة (24)، بالإضافة إلى تطبيق اختبار (Sobel, 1986) للتحقق من معنوية توسط المتغير الوسيط، وكما هو موضح في الجدول رقم (8)، والشكل رقم (3):

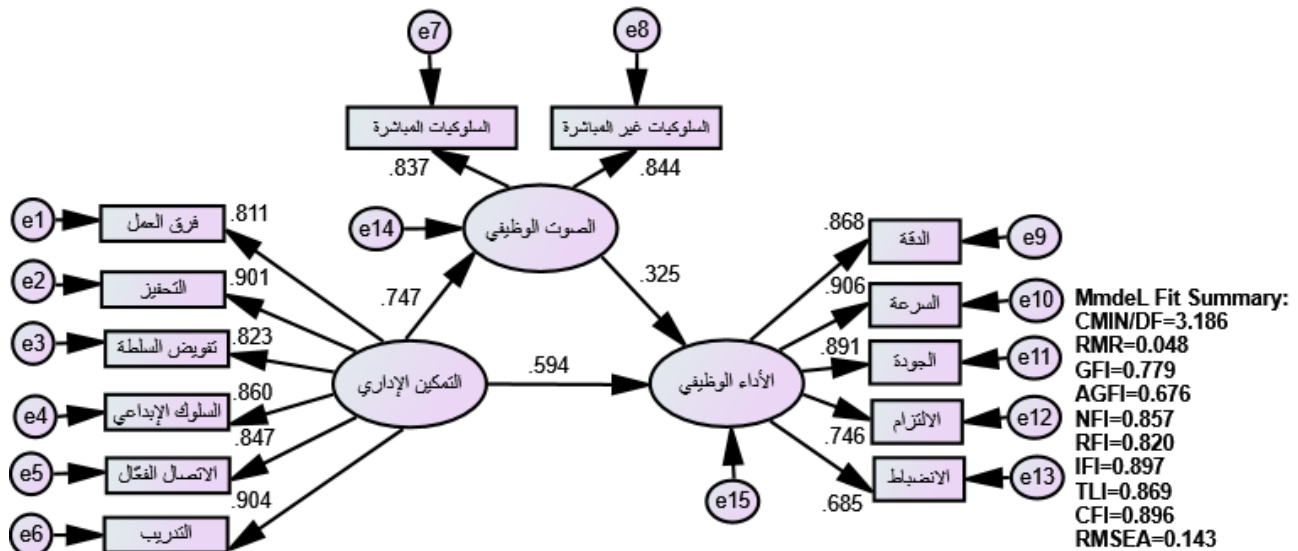
الجدول 8: نتائج تحليل المسار لبيان توسط سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	القيم غير المعيارية				القيم المعيارية		
			معامل التأثير (β)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة (Sig.)	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
التمكين الإداري	الصوت الوظيفي	-	0.557	0.073	7.625	(***)	0.747	-	0.747
-	الصوت الوظيفي	الأداء الوظيفي	0.449	0.163	2.756	0.006	0.325	-	0.325
التمكين الإداري	الصوت الوظيفي	الأداء الوظيفي	0.611	0.128	4.779	(***)	0.594	0.243	0.837

(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

الشكل 3: النموذج الهيكلي الثاني للدراسة



المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح من الشكل رقم (3) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن القيمة المقبولة وقريبة من القيمة الممتازة عدا (RMSEA)، وهو ما يدل على جودة النموذج البنائي الثاني للدراسة، واتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في الصوت الوظيفي بقوة تأثير غير معيارية (0.557) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد العلاقة المباشرة بين المتغيرين المستقل والوسيط، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للصوت الوظيفي في الأداء الوظيفي بقوة تأثير غير معيارية (0.449) عند مستوى دلالة (0.006)، وهو ما يؤكد العلاقة المباشرة بين المتغيرين

الوسيط والتابع، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي بقوة تأثير غير معيارية (0.611) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد تاهلاقة المباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي (0.243) للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي من خلال توسط متغير (الصوت الوظيفي)، حيث إن إجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي بلغ (0.837)، وبالتالي يتضح أن الصوت الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بشكل جزئي حيث إن كل من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي كان معنوياً، وكانت نتائج اختبار (Sobel): (Z-Test = 2.5909; P-Value = 0.0096)، التوسط مدعوم ومتحقق، ومما سبق يتضح صحة الفرضية الثانية للدراسة.

الفرضية الثالثة: تُعدّل الثقة بالقيادة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الثالثة تم عمل نموذجين بنائيين بين (المتغير المستقل) و(المتغير المُعدّل)، و(المتغير التفاعلي الناتج من ضرب المتغير المستقل في المتغير المُعدّل) و(المتغير التابع)، واستخدم الباحث نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS V24)، بالإضافة إلى حساب حجم التأثير (Effect Size) لتحديد مقدار التأثير الذي أحدثه المتغير التفاعلي مع كل من المتغيرين المستقل والمُعدّل في المتغير التابع (الربيعي، 2023: ص 167)، ولحساب حجم التأثير تم تطبيق المعادلة:

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

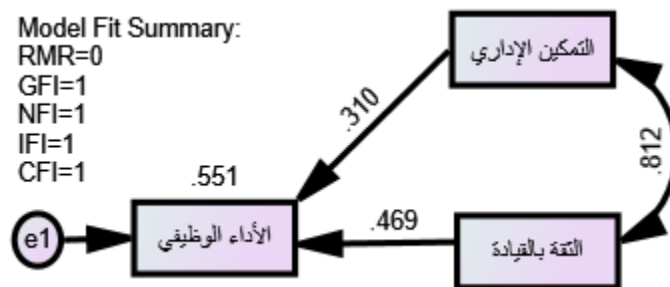
حيث أن: (f^2) = حجم التأثير؛ (R_{AB}^2) = معامل التحديد الناتج عن المسار بوجود متغير التفاعل (Interaction)؛ (R_A^2) = معامل التحديد الناتج عن المسار من دون متغير التفاعل (Interaction)، ويعتمد تفسير نتائج حجم التأثير على قاعدة (Cohen, 1988, P413-414)، وكالاتي: إذا كان حجم التأثير (0.02) فأكثر يكون حجم التأثير صغير؛ وإذا كان حجم التأثير (0.15) فأكثر يكون حجم التأثير متوسط؛ وإذا كان حجم التأثير (0.35) فأكثر يكون حجم التأثير كبير، وتحليل المسارات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر المتعدد بين المتغيرين المستقل والمُعدّل على المتغير التابع موضحة في جدول (9)، وشكل (4):

الجدول 9: الأثر المباشر، غير المعياري في النموذج الهيكلي الثالث للدراسة

مستوى الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير	معامل التحديد	اتجاه التأثير		
					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	
0.005	2.700	0.088	0.245	0.551	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	المستقل
(***)	4.224	0.079	0.333		الأداء الوظيفي	الثقة بالقيادة	المُعَدِّل
(**) دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.001)							

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

الشكل 4: النموذج الهيكلي الثالث للدراسة



المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

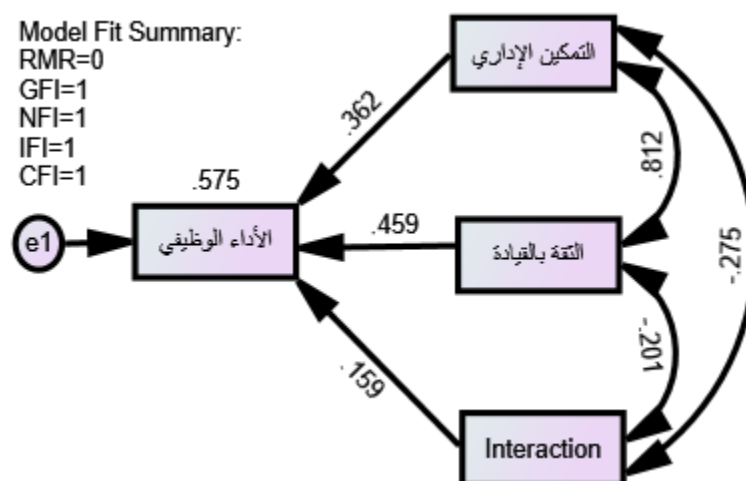
تحليل المسارات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر المتعدد بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير المُعَدِّل (الثقة بالقيادة) ومتغير التفاعل (التمكين الإداري*الثقة بالقيادة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) موضحة في الجدول رقم (10)، والشكل رقم (5):.

الجدول 10: الأثر المباشر، غير المعياري في النموذج الهيكلي الرابع للدراسة

مستوى الدلالة	النسبة الحرجه	الخطأ المعياري	معامل التأثير	معامل التحديد	اتجاه التأثير		
					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	
0.001	3.285	0.087	0.286	0.575	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	المستقل
(***)	4.241	0.077	0.326		الأداء الوظيفي	الثقة بالقيادة	المُعَدِّل
0.015	2.431	0.039	0.094		الأداء الوظيفي	التمكين الإداري*الثقة بالقيادة	التفاعلي
(***) دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.001)							

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

الشكل 5: النموذج الهيكلي الرابع للدراسة



المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الشكلين (4) و(5) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذجين الهيكليين جميعها تشير إلى وجود حالة ملائمة تامة، حيث أن جميع المؤشرات كانت ذات قيم جيدة جداً، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن النموذجين الهيكليين الثالث والرابع ملائمين لبيانات الدراسة أي أنهما يتمتعان بجودة المطابقة التامة، واتضح من الجدولين (9) و(10) أن قيمة معامل التحديد للنموذج الهيكلي الثالث قد بلغت ($R^2=0.551$)، وقد بلغت في النموذج الهيكلي الرابع ($R^2=0.575$)، وهذا يدل على وجود فرق إيجابي بين النموذجين في قيمة معامل التحديد بلغت (0.024)، وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interaction) بين المتغير المستقل والمتغير المُعَدِّل كمتغير ثالث في النموذج الهيكلي الرابع، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي بكلا النموذجين الهيكليين الثالث والرابع للدراسة، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للثقة بالقيادة في الأداء الوظيفي بكلا النموذجين الهيكليين الثالث والرابع للدراسة، مما يؤكد صحة العلاقة المباشرة بين المتغير المُعَدِّل والمتغير التابع، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لمتغير التفاعل بين التمكين الإداري والثقة بالقيادة في الأداء الوظيفي بقوة تأثير غير معيارية (0.094) عند مستوى دلالة (0.015)، وبتطبيق معادلة حجم التأثير يتبين أن مستوى التأثير الذي أدخلته الثقة بالقيادة بتفاعلها مع التمكين الإداري في الأداء الوظيفي قد بلغ (0.040)، وهو مستوى تأثير صغير حسب تصنيف (Cohen)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

5. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، فضلاً عن الدور المُعدّل للثقة بالقيادة في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر (العاملين) وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والدلالات النظرية والتطبيقية والقيود والدراسات المستقبلية التالية:

5. 1. النتائج:

- ✓ جاء مستوى متغيرات الدراسة بوزن نسبي متوسط، وكان أعلاها للأداء الوظيفي، ثم التمكين الإداري، ثم الصوت الوظيفي، وأدناها للثقة بالقيادة، واتسقت مع نتيجة دراسة (العامري وآخرون، 2022) في توسط مستوى التمكين الإداري، واختلفت مع نتائج دراسات (العنزي والشمري، 2023)، و(الحدراوي، 2019)، و(كاظم، 2014) في ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والصوت الوظيفي والثقة بالقيادة على التوالي.
- ✓ ثمة أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، التحفيز، تفويض السلطة، السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، التدريب) في الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة، السرعة، الجودة، الالتزام، الانضباط) في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، وهو ما توصلت إليه نتائج كل من: (عبد المجيد، 2026)، و(العنزي والشمري، 2025)، و(شميلان، 2024)، و(إدريس، 2023)، و(Al-Sufyani & Al-Ameri, 2021)، و(علالي، 2018)، و(Seibert, et al, 2011) في وجود تأثير مباشر للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.
- ✓ يتوسط الصوت الوظيفي جزئياً علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي الوظيفي، حيث إن التأثير المباشر وغير المباشر والكلّي كان معنوياً، فعندما يرتفع مستوى التمكين الإداري يرتفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك في حالة وجود سلوكيات الصوت الوظيفي المباشرة وغير المباشرة: الأمر الذي يدل على أن الصوت الوظيفي للعاملين زاد من تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ولم يتم استكشاف التأثير الوسيط للصوت الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –، ولكن وجد الباحث علاقة تأثير معنوية مباشرة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في دراستي (العامري وآخرون، 2022)، و(Eskandari & Dadashkarimi, 2017)، وعلاقة تأثير معنوية مباشرة بين الصوت الوظيفي والأداء الوظيفي في دراستي (محمد، 2020)، و(Liang & Gong, 2013).
- ✓ تُعدّل الثقة بالقيادة علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، ففي ظل ارتفاع مستوى الثقة بالقيادة فإن زيادة التمكين الإداري ستؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي الوظيفي، ولم يتم استكشاف التأثير التفاعلي للثقة بالقيادة مع التمكين الإداري في الأداء الوظيفي من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –، بخلاف دراستي (Smith, 2020)، و(خوين، 2015) التي وجدت أثر مباشر للثقة بالقيادة في الأداء الوظيفي.

5. 2. التوصيات:

- ✓ ضرورة تعميق تطبيق التمكين الإداري في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس لما له من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ويكون ذلك من خلال:
- 1. أن تشجع القيادة العليا بالهيئة على العمل الجماعي وتبني البيئة الملائمة لفرق العمل .
- 2. أن تقدم الهيئة حوافز مادية مجزية، وأن تراعي الإنجازات الفردية للمتميزين عند توزيعها بهدف تحقيق الاندماج الوظيفي لما لذلك من تأثير إيجابي على مستوى أدائهم الوظيفي.

3. أن يفوض مديري الإدارات/ الأقسام بالهيئة بعض سلطاتهم للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتفويض لما له من أهمية في سياسة تخطيط التعاقب الوظيفي بالهيئة.
4. أن يشجع المديرين بالهيئة العاملين على تقديم أفكار إبداعية وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها.
5. أن تقوم القيادة العليا بالهيئة بإيجاد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين بهدف تقديم التغذية الراجعة بانتظام، وتشجيع الحوار لما له من أهمية في عملية صنع القرار بالهيئة.
6. أن تطرح إدارة الموارد البشرية بالهيئة برامج تدريبية متنوعة وتشرك العاملين في تحديدها بهدف الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل لما لذلك من تأثير إيجابي على تطوير القدرات والمهارات.
- ✓ أن يقوم مديري الإدارات والأقسام بالهيئة بتنمية سلوكيات الصوت الوظيفي لأنها تزرع الثقة في نفوسهم، وتشجعهم على الكشف عن المشكلات والسلبيات التي تواجه عملهم فضلاً عن أنها تزيد اشتراكهم في وظائفهم.
- ✓ أن تحترم القيادة العليا بالهيئة أفكار العاملين ومبادراتهم، وتفهم مشاعرهم، وتحافظ على أسرارهم، وتقلل من درجة الإشراف عليهم مما يؤدي إلى شعورهم بالراحة والأمان والاستقلالية وزيادة ثقتهم بالقيادة العليا.
- ✓ أن تستثمر الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس في مواردها البشرية، مع اعتماد آليات حديثة لتقييم مؤشرات الأداء الوظيفي بانتظام لضمان استدامة التحسينات في مؤشرات (الدقة، السرعة، الجودة، الالتزام، والانضباط).
5. 3. الدلالات النظرية للدراسة:
- ✓ أكدت الدراسة الحالية على العلاقة التأثيرية المباشرة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في القطاع العام بالسودان ممثلاً في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.
- ✓ غطت هذه الدراسة فجوة قلة الدراسات السابقة التي تناولت الدور المُعدّل للثقة بالقيادة في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ودعمت النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية افتراضات نظرية الدوافع حول توسيط الصوت الوظيفي للعلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق، فإن شعور العاملين بالتمكين يعزز سلوكيات الصوت الوظيفي الإيجابية لديهم وبما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم الوظيفي.
5. 4. الدلالات العملية للبحث:
- ✓ إن نتائج البحث الحالي بما أكدته من وجود علاقة تأثير مباشرة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توسط الصوت الوظيفي لهذه العلاقة جزئياً (التأثير غير المباشر)، علاوةً على تعديل الثقة بالقيادة لهذه العلاقة (تأثير غير مباشر)، يعطي دلالة مهمة وعملية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فضلاً عن إدراك المبحوثين لأهمية الصوت الوظيفي وإدراك القيادة العليا لأهمية الثقة بالقيادة، وبالتالي فإن الشيء الأكثر أهمية لإدارة الهيئة هو تطبيق التمكين الإداري، وتنمية سلوكيات الصوت الوظيفي للعاملين، وإتباع القول بالفعل لتعزيز الثقة بالقيادة.
- ✓ يحمل البحث الحالي العديد من الآثار العملية للرؤساء والمؤوسين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس وأهمها بناء علاقات عمل إيجابية بين الإدارة والعاملين تسهم في تقوية العلاقة بين الرئيس والمؤوس تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقود إلى زيادة إنتاجية الهيئة واستدامة أعمالها.
- ✓ قدم البحث إطاراً فكرياً خاصاً بمتغيرات البحث الأربعة وبأبعادها، ويأمل الباحث أن يكون هذا البحث بداية لبحوث مستقبلية أخرى على المستوى المحلي والعربي والأفريقي في موضوع البحث (توسيط الصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي: الدور المُعدّل للثقة بالقيادة).

5.5. القيود والدراسات المستقبلية:

✓ استخدمت الدراسة الميدانية أداة الاستبيان المغلق لقياس العلاقات المفترضة بشكل مباشر بين الامكين الإداري والأداء الوظيفي وغير مباشر من خلال توسيط الصوت الوظيفي وتعديل الثقة بالقيادة، وبالتالي يمكن أن تكون النتائج قد تأثرت بتحيز التقييم الذاتي، وهذا يقود الباحث إلى الإشارة المستقبلية لاستخدام استبيان مفتوح للتعرف على آراء المبحوثين بشكل أعمق وأدق.

✓ اقتصرَت الدراسة الميدانية في معرفة العلاقات غير المباشرة دون تدخل المتغيرات الضابطة في التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، وبما أن المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد يمكن أن تؤثر على أدائهم وأداء مؤسساتهم، فيوصي الباحث باستخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار مدى تأثير المتغيرين الوسيط والمُعدّل على نموذج البحث.

✓ ضمت عينة الدراسة الميدانية العاملين من جميع المستويات الإدارية في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ولذلك قد تكون لنتائج البحث مخاوف تتعلق بالتعميم لأنها قد لا تنطبق على سياقات تنظيمية أخرى، لذلك يشجع البحث المستمر (سواء في القطاع العام أو الخاص) ويتوقع من العمل المستقبلي أن يتوسع في نتائج البحث الحالي من خلال التطبيق في قطاعات وبلدان أخرى ومقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج البحث الحالي.

6. قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. البنا، حسين موسى قاسم، والخفاجي، نعمة عباس، (2014)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جبيرات، سناء، (2018)، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الديب، علي السيد، (2012)، الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، الزعيم للخدمات المكتبية، مصر.
4. ريان، عادل ريان محمد، (2013)، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، مصر.
5. ربحان، سعد علي، (2019)، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
6. صابر، بحري، (2019)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. العاصي، شريف أحمد شريف، (2016)، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، دار النهضة العربية، مصر.
8. عامر، طارق عبد الرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى، (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
9. عز الدين، مدثر حسن سالم، (2017)، إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
10. عطا الله، صلاح، (2011)، دور التمكين الإداري في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
11. القحطاني، شائع بن سعد، (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
12. القحطاني، محمد بن دليم، (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
13. القواسمة، رشدي، وأبو الزر، جمال، وأبو موسى مفيد، وأبو طالب، صابر، (2015)، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
14. محمد، عبد الوهاب، (2015)، هندسة الاستثمار البشري، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
15. المغربي، كامل محمد، (2009)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المقالات:

16. أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد، (2015)، واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 36(1)، الصفحات (39-56).
17. جوامع، رقية، (2020)، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(4)، الصفحات (220-241).
18. الحدراوي، رافد حميد عباس، (2019)، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، الصفحات (23-44).

19. خوين، سندس رضوي، (2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (35)، الصفحات (119-143).
20. راضي، جواد محسن، (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، الصفحات (62-84).
21. شميلان، عبد الوهاب، (2024)، تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي باستخدام الرضا الوظيفي متغير وسيط: دراسة ميدانية على مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(3)، الصفحات (269-309).
22. الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، وبلغ، محمد محمد كمال عبد العزيز، (2024)، دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1)، الصفحات (780-812).
23. كاظم، أميرة خضير، (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31)، الصفحات (227-249).
24. العامري، راضية عبد السلام، وبركات، نوال سعيد، وصميده، سميرة منصور، (2022)، التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(3)، الصفحات (200-225).
25. عبد الحفيظ، دايرة، ومسعود، كيسي، (2016)، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريتال لصناعة الأسمدة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد (11)، الصفحات (259-275).
26. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (2023)، أثر التسويق الداخلي على الروح المعنوية ودور الصحة التنظيمية والاندماج الوظيفي في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج، مجلة التميز للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 4(1)، الصفحات (1-24).
27. علائي، محبوب، (2018)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي - دراسة حالة عينة من موظفي مديرية الصناعة وترقية الصادرات بسكرة، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (25)، الصفحات (149-160).
28. عمرو، فريال عبد العزيز، (2021)، أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - دولة فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(47)، الصفحات (32-56).
29. العتري، حمود الهادي نافع، والشمري، وائل شافي منزل، (2025)، أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، المجلة العربية للإدارة، 45(4)، الصفحات (123-145).
30. فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، 3(5)، الصفحات (27-49).
31. محمد، أحمد، (2020)، أثر سلوكيات الصوت الوظيفي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الملك خالد، المجلة العربية للإدارة، 40(30)، الصفحات (1-18).

الأطروحات:

32. إدريس، أمال عبد اللطيف إدريس، (2023)، دور التمكين الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة لتحسين أداء الشركات بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
33. البلوشي، عبد المجيد أحمد سعيد، (2023)، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، مسقط، سلطنة عُمان.
34. دعنا، صباح جوعر، (2017)، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
35. الربيعي، محمد طارق جاسم، (2023)، تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي للليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
36. عبد المجيد، دعاء علي محمد سعيد، (2026)، اثر التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في أفرع بنوك (النيلين، البركة، التنمية الصناعية) في مدينة دنقلا)، بحث تكميلي للدبلوم العالي غير منشورة، جامعة دنقلا، دنقلا، السودان.
37. عبلة، صقر، (2018)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
38. عكيلي، فائز تركي، (2021)، تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني غير منشورة، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

المراجع الأجنبية:

39. Al-Abbadi, L., H., M., (2018), The Impact of High-Performance Human Resources Practices on in-Role and Innovative Job Performance, the Mediation Role of Affective Commitment. Global Journal of Management and Business Research. 18(4), Pages (53-65).
40. Armstrong, Michael, (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice; 11th edition, Kogan, London, UK.

41. Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M. A. M., (2015), Parametric and non Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping, *Modern Applied Science*, 9(9), Pages (58-76).
42. Asgarsani, H., Duostdar, O., and Rostami, A., (2013), Empowerment and Its Impact on The Organization Productivity, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Institute of Interdisciplinary Business Research, 14(11), Pages (738-750).
43. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Edition), Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
44. Eskandari, Hanieh, & Dadashkarimi, Yahya, (2017), The Effect of Human Resource Empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Case Study: Employees of Tabriz Oil Company), *International Journal of Business Management*, 2(2), Pages (87-95).
45. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M., (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, New York, United States of America.
46. <http://www.ssmo.gov.sd>
47. Jung, Yong Suhk, (2014), *Employee Voice and Recipients' Appraisals/ Reactions: The Effects of Speech Style, Voice Type, and Voicer Status*, Unpublished Doctor Thesis, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
48. Kim, S., Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). *Structural Equation Modeling: Principles, Processes and Practices*, In: K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, Pages (153-172).
49. Kulkarni, Subodh P. (2010), Sustaining the Equality of Employee Voice: A Dynamic Capability, *International Journal of Organizational Analysis*, 17(4), Pages (442-454).
50. Liang, J., & Gong, Y. (2013), The Relationship between Employee Voice Behaviour and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 98(4), Pages (596-609).
51. Michelberger, I., K., (2016), Corporate Governance Effects on Firm Performance: A Literature Review, *Regional Formation & Development Studies*, Issue (20), Pages (84-95).
52. Neveu, V., (2009), Organizational Trust: Definition and Measurement, *Journal of work Organizational Psychology*, 5(3), Pages (11-22).
53. Nchuchuwe, Friday Francis, Emma Etlivl, (2020), Human Capital Development and Service Delivery in Lagos State: A Study of Selected Ministries, *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 12(2), Pages (10-19).
54. Oladimeji, Monff Sanjo, Udosen, Itohowo, (2019), The Effect od Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), Pages (120- 131).
55. Robbins, Stephen P., (2003), *Organizational Behavior*, 10th Edition, Prentice-Hall, Person Education International, Upper Saddle River, New Jersey. USA.
56. Al-Rowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Aqqad, N., (2020), The Role of Organizational Commitment in Enhancing Organizational Effectiveness, *Education Excellence and Innovation Management*, Pages (9133- 9154).
57. Sablok, Gitika, (2014), *Employee Voice in Foreign Owned Multinational Enterprises in Australia*, Unpublished Doctor Thesis, Victoria University.
58. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H., (2011), Empowerment and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 37(4), Pages (1076-1105).
59. Smith, J., (2020), The Impact of Leadership Trust on Job Performance, *Journal of Business Research*, Issue(116), Pages (123-135).
60. Sobel, M. E. (1986), Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models, In S. Leichardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, Pages (159-186).
61. Al-Sufyani, A. M. and Al-Amri, A. Q., (2021), The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotelin Yemen, *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 7(16), Pages (22-42).
62. Thompson, S. K., (2012), *Sampling*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Publishing Company, USA.
63. Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P., (2004), Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland, *Journal of Industrial Relations*, 46(3), Pages (298-322).

المصادر الأخرى:

64. إدارة الموارد البشرية بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، (2026)، الخرطوم، السودان.