

## The impact of empowerment of women leaders on job performance: An empirical study on government sector in KSA

Co-Prof. Hossam Hassan Sharawi\*<sup>1</sup>, Ms. Amani Saleh Al-Said<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jeddah International College | KSA

Received:  
11/06/2024

Revised:  
23/06/2024

Accepted:  
03/07/2024

Published:  
30/08/2024

\* Corresponding author:  
[h.sharawi@jiccollege.edu.sa](mailto:h.sharawi@jiccollege.edu.sa)

Citation: Sharawi, H. H., & Al-Said, A. S. (2024). The impact of empowerment of women leaders on job performance: An empirical study on government sector in KSA. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(10), 35 – 53.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.W110624>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The current study investigates the impact of managerial empowerment on the job performance of female leaders in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia in 2023. It relies on an empirical study that included a sample of 70 male and female leaders from one of the government sectors during the second quarter of 2023. The study found a positive and significant impact of effective communication, as one of the dimensions of managerial empowerment, on the job performance of female leaders in this sector. The study's results also show insignificant impact of other dimensions of managerial empowerment on female leadership, namely: authority delegation, training, motivation, and teamwork, despite the fact that the results of simple linear regression analysis indicate that these dimensions have a positive and significant impact. This study is considered the first study, to the researcher's knowledge, to be applied to female leaders in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Authority Delegation, Training, Motivation, Teamwork, Effective Communication, Job Performance.

### أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي:

### دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023

الأستاذ المشارك / حسام حسن شعراوي\*<sup>1</sup>، أ. أمانى صالح السيد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية جدة العالمية الأهلية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: ركزت الدراسة الحالية على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية لعام 2023، بالاعتماد على دراسة تطبيقية شملت عينة من 70 قائداً وقائدةً من أحد القطاعات الحكومية خلال الربع الثاني من العام 2023، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للاتصال الفعال "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية في هذا القطاع، كما بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية وهي: "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل"، بالرغم من أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيّنت أن هذه الأبعاد لها تأثير إيجابي ومعنوي، وتعد هذه الدراسة أول دراسة -على حد علم الباحثين- يتم تطبيقها على القيادات النسائية بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال، الأداء الوظيفي.

## مقدمة:

كانت وما زالت المرأة محل اهتمام الحكومة السعودية وأحد المحاور التي تضمنتها الخطط التنموية والتي سعت من خلالها إلى تعزيز دور المرأة من كافة مناحي الحياة، فقد تم تشجيع النساء على العمل وتعزيز مشاركتهن في القطاعين الحكومي والخاص. ووفرت لهن الاستشارات في مجال العمل (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بوزارة الاقتصاد والتخطيط، 2001). وتوالت مكاسب المرأة السعودية، بصدور الأوامر الملكية، في عهد الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، حيث أتت التشريعات محققة للمرأة التمكين، من خلال تحقيق مبدأ المساواة بين المرأة والرجل، مما كفل حقوقها في مختلف المجالات، ومنها حقوقها في الالتحاق بالمناصب القيادية المرموقة (المؤمن، 2022)، حيث وضعت الرؤية خطة طموحة تماشي مع المتغيرات المتسارعة واختصت المرأة بأولويات ضمن رؤية المملكة 2030، وكان من ضمن أهدافها رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى نسبة 30% ليصبحن شريكات حقيقيات في التنمية، فترافق ذلك مع زيادة الوعي الاجتماعي بأهمية عمل المرأة للمجتمع، وعكست رؤية المملكة 2030 التقدير الحقيقي للمرأة السعودية وأتت هذه الرؤية لتؤكد على النظرة الإيجابية لها التي وضعت بصمتها المميزة في مجالات عديدة، وركزت مستهدفاتها على مشاركتها الكاملة اجتماعياً في تنمية المجتمع وتقدمه (السبيعي، 2016).

تتوالى الدراسات التي تبحث موضوع القيادة وواقع التمكين وأثاره على جوانب مختلفة تساهم في نهضة المنظمات مع التركيز على المرأة كقائدة، وترى أغلبية هذه الدراسات إن عدد الرجال الذين يشغلون مناصب عليا يفوق عدد النساء، وثمة حاجة إلى مزيداً من النساء في المناصب الرفيعة المستوى لتحسين تقييم القيادة والتمكين. كما أشارت دراسة (Wen et al. 2023) أن ممارسات التمكين القيادية مثل: التدريب، المشاركة في صنع القرار، التنمية الفردية، وتفويض السلطة تساعد العاملين على زيادة مشاركتهم في العمل، أما (Murphy, 2023) فقد أشار إلى وجود سمات لدى بعض القيادات النسائية لا ترتبط بأي أسلوب من أساليب القيادة الاعتيادية، مثل: التواضع والتعليم المستمر، وتعتبر القيادات النسائية هذه السمات نقاط قوة لهن ومجالاً للتحسين.

تنظاف الجهود من أجل التعامل مع تحديات تمكين المرأة السعودية من عدة مجالات ومجال الخدمة الاجتماعية من بينها والتي تتعامل مع المجتمع ككيان متكامل وتسعى إلى المساهمة الإيجابية وحل مشكلاته ومواجهة معوقاته. ويعتبر العمل مع المرأة إحدى اهتمامات الخدمة الاجتماعية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق تكامل معارفها ومهاراتها وقيمها لتأكيد حقوق المرأة، حيث أن الخدمة الاجتماعية كمهنة تسعى إلى زيادة الأداء الاجتماعي للمرأة كأحد الركائز الأساسية في تنمية المجتمع، كما أنها تسعى للاستفادة من إمكانيات المرأة التي يجب أن تأخذ الخدمة الاجتماعية كمهنة دور المبادرة في الوصول إليها ودعمها، وذلك باعتبار أن النساء قادرات على المشاركة بنشاط في الحياة الاقتصادية والسياسية والمشاركة في صنع القرارات ويعد ذلك من أحد الأسس التي يعتمد عليها تمكين المرأة (آل عوض، 2014).

يعد مفهوم التمكين الإداري للقيادات من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة القيادات في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وأن هذا التوجه قد ينعكس على الأداء الوظيفي في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل حسب ما ذكرته دراسة (Aldaihani, 2020) كما بينت هذا التأثير دراسة (Maheshwari et al. 2023) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

تواجه المنظمات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما كانت عليه سابقاً وبما حققته مثيلاتها من المنظمات، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة بالوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي يصل إلى مستوياته المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعها إلى مستويات أفضل باستمرار كما جاء في دراسة (ضحوي، 2021).

يمثل الأداء المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمات، وهي تعكس الجهود التي يبذلها الأفراد داخل هذه المنظمات، ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام الإدارات وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين فيها متميزاً.

تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المنظمة كما أوردتها العديد من الدراسات السابقة، فالعاملون المكونون أكثر نشاطاً وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتمائهم للعمل ويشجعهم على الإبداع

وتحمّل المسؤولية كما أثبتت ذلك دراسة (بوشنافة، 2021)، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام على اشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذلك زيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم كما جاء في دراسة (Aldaihani, 2020)، ومن ثم التأثير على رغباتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه القطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستثمار الأمثل لمختلف القوى البشرية الوطنية وخصوصاً العنصر النسائي، باعتباره أحد أبرز ملامح رؤية المملكة 2030 لأنه وبالرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة السعودية في ميدان العمل، إلا أن نسبة إشغالها للمناصب القيادية مازالت ضئيلة، وكما يتضح مما تم تناوله سابقاً قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية، إلى جانب تباين النتائج تلك الدراسات.

### 2.1 أسئلة الدراسة:

يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما تأثير أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية؟  
ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- 1- ما تأثير تفويض السلطة "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية؟
- 2- ما تأثير التدريب "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية؟
- 3- ما تأثير التحفيز "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية؟
- 4- ما تأثير فرق العمل "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية؟
- 5- ما تأثير الاتصال الفعال "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

وفقاً للتساؤلات البحثية التي تم ذكرها بأعلاه تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية، ومن هذا الهدف تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل أثر تفويض السلطة "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية.
2. تحليل أثر التدريب "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية.
3. تحليل أثر التحفيز "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية.
4. تحليل أثر فرق العمل "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية.
5. تحليل أثر الاتصال الفعال "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها حيث تتناول الدراسة موضوع التمكين وهو واحد من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودراسة الأثر المنبثق من تطبيقه على الأداء الوظيفي. ويعتبر التمكين الإداري والأداء الوظيفي من أساسيات علم الإدارة التي تسعى لتبني نموذج الإدارة المفتوحة التي تتيح لمواردها البشرية بالمشاركة في إدارة منظماتها لضمان الزيادة والتميز كونه العامل الأساسي في نجاح أي منظمة، كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي أُجريت عليه نظراً لما يتمتع به قطاع الشرطة من مزايا منفردة ومختلفة وتطورات غير مسبوقه مما يجعله محورياً رئيسياً في رؤية 2030، وبناءً على صدور قرارات بتمكين المرأة السعودية في عدد من المجالات والتي تعد أحد اهتمامات رؤية السعودية 2030 التي وضعت أهدافها برفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، والاستمرار في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها فهي تمثل أكثر من نصف المجتمع.

ففي قطاع مهم كالقطاع الحكومي فإن تمكين رأس مال بشري يمثل ثقل لا يستهان به في المجتمع فهو موضوع له أهمية محلية وعالمية وهو مازال يخضع للبحث خاصة في ظل التوجهات الحديثة، كما أن هذه الدراسة والتي تعد كأول دراسة -على حد علم الباحثة- في المملكة تتناول أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، فهي تساعد المسؤولين على توجيه بوصلة تركيزهم على تغيير آليات العمل بما يتوافق مع توجهات الرؤية، وهذا الأمر يتطلب أن يكون القائمين على أمر المناصب الرفيعة في القطاع الحكومي على

دراسة كاملة باحتياجات المرحلة المقبلة، فضلاً عن القدرة والكفاءة الشخصية على تنفيذ البرامج والخطط التي أعلنت عنها الرؤية، وقد حققت القطاعات الحكومية ذلك، أولاً عبر تحديد أهداف محددة سعى إليها، وثانياً العمل على تحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع..

### 5.1 حدود الدراسة:

تركز الدراسة الحالية إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال العام 2023م، ولا يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية نظراً لأنه تم تطبيقها خلال فترة زمنية معينة.

## 1.2 الإطار النظري للدراسة:

تناول الباحثة فيما يلي ماهية التمكين وأهميته وأبعاده للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك سيتم تناول الأداء الوظيفي وأبعاده وأهميته وقياسه.

### 1.1.2 التمكين الإداري:

قدمت الإدارة الحديثة عدة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن بين هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، حيث أن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذ وضعت في القالب الصحيح أن تعطي العامل أفضل النتائج على صعيد عمله.

يعرف التمكين في المعجم الوسيط (مَكَّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدره وسهّل ويسرّ عليه، أما اصطلاحاً لا بد من القول بأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين والدارسين، فقد عرّفه (Kular, 2021) بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، يهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً 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.

### 1.1.1.2 أهمية التمكين الإداري:

يساعد التمكين الإداري في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين وخلق الولاء التنظيمي، كما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وانعكاس ذلك على توجهم المستقبلي للعمل والذي بدوره يقلل من حلال ترك الوظيفة الأمر الذي ينعكس أيضاً إيجاباً على تكاليف العمل والإنتاج، وله دور كبير في تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال (حمادي، 2016).

### 2.1.1.2 أبعاد التمكين الإداري:

تناولت الدراسات السابقة التمكين الإداري مع تعدد الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسات المختلفة، فقد حدّدت دراسة (أسامة، 2018) ودراسة (العبدالله، 2018) ودراسة (الشاويش، 2022) الأبعاد التالية للتمكين الإداري (التدريب – الاتصال الفعال – تفويض السلطة – العمل الجماعي – التحفيز)، أما دراسة (Saleh et al. 2022) فقد حدّدت أبعاد التمكين الإداري متمثلةً في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز)، أما دراسة (Humaid, 2022) فقد حددت أبعاد التمكين الإداري كما يلي: (الدافعية، تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في صنع القرار) أما دراسة (بوشنافة، 2021) فقد حددت أبعاد التمكين الإداري في الأبعاد (المسؤولية، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة)، وفيما يلي شرح لأبعاد التمكين الإداري التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة:

1. التدريب: يفرض علينا عصرنا الحديث القيام بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والتي تستدعي تغييرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، شكل العلاقة بين المدراء والمرؤوسين.
2. الاتصال الفعال وتدفق المعلومات: تلعب المعلومات دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار من قبل العامل وتسهم بلا شك في حل المشاكل التي قد تواجهه فالاتصال الفعال في المنظمات يعزز فيها مبدأ الإبداع.

3. تكوين فرق العمل: تعتبر فرق العمل جزءاً جوهرياً من عملية التمكين، لذلك يجب أن تبرز بشكل طبيعي في المنظمات من خلال إعادة هيكلة العمل فيها واعتماد أسلوب فرق العمل.
4. التحفيز (الحوافز المادية والمعنوية): يجب سن نظام لتحفيز العاملين من أجل تشجيعهم على أخذ المسؤولية على عاتقهم بصورة صحيحة، على أن تكون هذه الحوافز متصلة بشكل مباشر بأداء العامل.
5. تفويض السلطات مع المهام: يمكننا إعداد القادة المستقبليين والكشف عن الإمكانيات الموجودة لبعض معاونين من خلال قيام القائد بمنح أحد معاونين بعض الصلاحيات للقيام ببعض مهامه.

### 2.1.2 الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء يعبر عن الوسيلة التي تحفز الأجهزة الإدارية داخل المنظمات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل القيادات العليا يتابعون واجبات ومسؤوليات العاملين بشكل مستمر مما يدفعهم للعمل بفعالية.

هناك العديد من التعاريف للأداء الوظيفي منها ما عرفه (Gunawan et al. 2020) بأنه الحماس للقيام بالمهام المعطاة بفعالية، ولا يقتصر أداء الوظيفة على إكمال المهام فحسب، بل هو وسيلة للعاملين لتقدير المنظمة ومساعدة المنظمة تدرك رؤيتها، وعرفه (Ali et al. 2019) بأنه أداء واجب ومسؤولية مهمة معينة تشمل عوامل معروفة بالفعل مثل الوقت والسرعة والكفاءة، وذكر في قاموس اللغة الإنجليزية مصطلح (Job Performance) بأنه الأنشطة ذات الصلة بالعمل المتوقع من العامل ومدى تنفيذ تلك الأنشطة.

#### 1.2.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي:

نقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز الأداء الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد كما ذكرتها دراسة (الزهراني، 2019):

1. كمية الجهد المبذول: يعبر عن مقدار الطاقة سواء كانت عقلية أو جسدية التي يبذلها العامل أثناء قيامه بأداء أعماله خلال فترة زمنية معينة.
2. الجهد المبذول: يعبر عن مستوى الأعمال التي يقوم بها العامل، حيث أنه يهتم بنوعية وجودة العمل أكثر من اهتمامه بسرعة الأداء أو كميته.
3. نمط الأداء: يقصد به السلوك يؤدي به أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد مثل أداء حركات معينة إذا كان النشاط بدنياً.

#### 2.2.1.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

ترى المنظمات المعاصرة أن عملية تقييم الأداء الوظيفي أداة هامة تسهم في المساعدة وتقديم العون في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون العاملين، وتكمن الأهمية فيما ذكرته دراسة (ركوك، 2023):

1. تكشف عمليات تقييم الأداء عن القدرات والمهارات التي يمتلكها العامل والتي تؤثر في أداء الأعمال بشكل إيجابي وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى أي أنه يعد مقياساً لقدرة العامل على أداء الأعمال التي يتم تكليفه بها.
2. تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
3. تساهم عمليات تقييم الأداء من خلال متابعة أداء العاملين باقتراح حوافز مالية كانت أو معنوية تناسب جودة العمل الذي تم أداءه وبالتالي اقتراح زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها وهذا يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
4. تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء.
5. يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات رؤوسهم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفعالية، وتتخلص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### 3.2.1.2 طرق قياس الأداء الوظيفي:

تعددت طرق قياس الأداء الوظيفي حيث يمكن للمنظمات اختيار طريقة واحد أو عدة طرق لتطبيقها كما جاء في دراسة (عبودي وآخرون، 2020)، ونذكر أهمها كما يلي:

1. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها استخداماً حيث يتم قياس أداء العامل من خلال عدة معايير محددة مسبقاً تتعلق بالأداء عامةً من خلال كميته أو نوعيته، وتحديد درجات على أساس من (1 - 5) أو من (1 - 3).
2. طريقة الترتيب: يقوم المدير في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين وترتيب هذه القائمة بناءً على كفاءة الأداء تصاعدياً أو تنازلياً.
3. طريقة التقويم المكتوب: يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيها نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها إلى جانب ما يمتلكه من مهارات تميّزه عن غيره من العاملين، ومدى إمكانية التقدم أو الترقية لهذا العامل.
4. طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة على فترة منحى التوزيع الطبيعي للظواهر: حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي (نسبة كبيرة من الموظفين ذوي كفاءات متوسطة، ونسبة قليلة منهم مستوى كفاءتهم مرتفع، ونسبة مثلها مستوى كفاءتهم منخفض).

## 2.2 الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

تناول العديد من الدراسات موضوع التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، فقد هدفت دراسة أسامة (2018) تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، استخدم فيها الباحث الاستبانة لجمع الاستجابات من 45 مفردة تم اختيارها عشوائياً من العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بالجزائر. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي متمثلاً في أبعاد التمكين التالية: تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال مع عدم وجود تأثير معنوي للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري.

ركزت دراسة العبدالله (2018) على دراسة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشركة HP بالمملكة العربية السعودية، استخدم فيها الباحث الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة حجمها 35 مفرداً، واعتمد الباحث على أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال" لمعرفة تأثير الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تحليل الانحدار الخطي.

هدفت دراسة العطوي وآخرون (2018) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري كأحد مداخل تحقيق الرؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 17 قيادية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية ووجود علاقة بين متغيري الدراسة.

تناولت دراسة Aldaihani (2020) العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بين موظفي جامعة الكويت، استخدم الباحث الاستبانة لجمع الاستجابات من عينة الدراسة البالغ عددها 115 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما أن أبعاد التمكين الإداري التي كان لها تأثيراً متمثلاً في المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي والتحفيز الذاتي.

هدفت دراسة الرقب وآخرون (2020) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. تم جمع استجابات عينة الدراسة البالغ حجمها (433) مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين.

ركزت دراسة بوشنافة (2021) على دراسة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات من خلال توزيع 45 استبانة لمعرفة آراء المبحوثين. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري بأبعاده (المسؤولية، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) له تأثير إيجابي ومعنوي على إدارة المعرفة.

اختبرت دراسة بن سهيل (2021) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة ونظراً لظروف انتشار جائحة كورونا وحالة الإغلاق تم الاكتفاء بتقديم جانب نظري للدراسة. توصلت الدراسة إلى أهمية التمكين للعاملين حيث يساهم في تقدمهم وتطورهم الوظيفي، كما أن الأداء الوظيفي يلعب دوراً هاماً وحيوياً للعاملين حيث يدفعهم نحو الإبداع.

تناولت دراسة خابور (2021) درجة التمكين الإداري لدى رئيسات الأقسام الأكاديمية النسائية في جامعة حائل وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة استبانة وزعت بالطريقة العشوائية على عينة

الدراسة المكونة من 149 من رئيسات الأقسام الأكاديمية النسائية في جامعة حائل. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى القيادات النسائية.

بحث دراسة Limon (2022) العلاقة بين القيادة التمكينية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين. تم جمع البيانات من خلال "مقياس سلوكيات القيادة التمكينية" و "مقياس الالتزام التنظيمي" و "مقياس الأداء الوظيفي". تكونت العينة من 324 معلماً يعملون في مدن مختلفة في تركيا. توصلت الدراسة إلى أن تمكين القيادة يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي للمعلمين كما يؤدي تمكين القيادة المدرسية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى الأداء الوظيفي للمعلمين.

ركزت دراسة الشاويش (2022) على مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات من خلال تقديرات الإدارة العليا والوسطى في بلدية معان الكبرى، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانة لجمع استجابات عينة بلغ مجموعها 77 فرداً، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التمكين الإداري متمثلةً في "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال" على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة Humaid et al., (2022) إلى دراسة تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام النهج المقارن بتحليل الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الوظيفي يحسن السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات والمنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال تفويض السلطة لتؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات الإبداع والابتكار.

هدفت دراسة علي (2022) إلى تحديد أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات من خلال أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، التحفيز. استخدمت الباحثة استبانة تم توزيعها عشوائياً على عينة مكونة من 70 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين.

كشفت دراسة Tampi et al., (2022) عن تأثير تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين وثقافة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة القانون وحقوق الإنسان في المكتب الإقليمي في جزر رياو الأندونيسية، استخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من 1400 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

اختبرت دراسة ربيع (2023) مستوى التمكين الإداري للعاملين ومستوى تطوير الأداء الوظيفي، والعلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء الوظيفي، للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتم جمع الاستجابات من عينة عشوائية من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية وعددهم (88) مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري بأبعاده (شفافية نظم المعلومات، التدريب، تفويض السلطة، التحفيز) على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة Vuong et al., (2023) إلى التعرف على تأثير تمكين العاملين في الخطوط الأمامية في البنوك التجارية الفيتنامية على الأداء الوظيفي، من خلال استبانة تم توزيعها على 460 عاملاً. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز مشاركة المعرفة للعاملين وسلوك العمل المبتكر.

تناولت دراسة العززي (2023) واقع ممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر مديريها، وإيضاح المعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعين للتمكين الإداري، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الباحثة المنهج النوعي، والمقابلة المتعمقة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عشرة قائدات مدرسيات بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: تحتاج القائدات إلى خبرة عملية تمكنهن من تحويل التمكين الإداري من مجرد مفهوم نظري إلى مفهوم عملي تطبيقي يساهم في إحداث التغيير في المنظمات التربوية.

اختبرت دراسة Maheshwari et al., (2023) آثار التمكين القيادي على أداء الموظفين لوظائفهم على المستوى الأكاديمي في وزارة التعليم العالي بباكستان، تم جمع استجابات عينة الدراسة من خلال استبانة شملت 400 موظفاً في الوزارة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتمكين سلوكيات القيادة على أداء الموظفين لوظائفهم. وعلاوة على ذلك، أظهر التحقيق أن وضوح الهدف والفعالية الذاتية يتوسطان لتمكين سلوكيات القيادة من التأثير على أداء العمال لوظائفهم.

كشفت دراسة (علي وآخرون، 2023) عن مدى إسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، واعتمد الباحثون قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 360 مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة. توصلت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) على الأداء الوظيفي سواءً لأبعاد التمكين الإداري بشكل إجمالي أو مفردة.

هدفت دراسة الشهري وآخرون (2023) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية، وقد تألف مجتمع البحث من كافة القيادات الأكاديمية من العنصر النسائي في أحد المنظمات التعليمية في المملكة والبالغ عددهن 148 قائدة من العنصر النسائي، وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية وسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية الأكاديمية.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات بشكل عام وأنها تناولت التمكين الإداري من أكثر من بُعد ولكن في مجملها أكدت على دور التمكين في تطوير وتحسين الأداء، كما يتضح قلة عدد الدراسات العربية التي تناولت موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية وأثره على الأداء الوظيفي.

### 3.2 فرضيات الدراسة:

يمكن للباحثة اشتقاق الفرضيات في ضوء نتائج الدراسات السابقة بصيغة الفرض البديل كالتالي:

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية في صيغة الفرض البديل وفقاً لأبعاد التمكين الإداري، كالتالي:

H<sub>11</sub>: يوجد تأثير إيجابي لتفويض السلطة "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع

الحكومي.

H<sub>12</sub>: يوجد تأثير إيجابي للتدريب "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي.

H<sub>13</sub>: يوجد تأثير إيجابي للتحفيز "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي.

H<sub>14</sub>: يوجد تأثير إيجابي لفرق العمل "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي.

H<sub>15</sub>: يوجد تأثير إيجابي للاتصال الفعال "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع

الحكومي.

### 3. منهجية الدراسة

#### 1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من القادة "ذكوراً وإناثاً" بأحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بالقطاع الحكومي وفقاً لما تمكنت الباحثة من الوصول إليهم من القيادات نظراً لطبيعة النشاط التي تقتضي السرية، حيث بلغ حجم العينة 70 مفردة.

#### 2.3 طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات، وهما:

البيانات الأولية: تم الاعتماد على المصادر الأولية للدراسة من خلال جميع البيانات اللازمة للاستبانة التي صُممت لمعرفة مدى امتلاك القيادات النسائية في القطاع الحكومي لأبعاد التمكين الإداري ومعرفة أثارها على الأداء الوظيفي، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الـ SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

#### 3.3 أسلوب جمع البيانات:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، اعتمدت الباحثة على دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية، لأنه أنسب الطرق لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

قامت الباحثة بالاعتماد على قائمة استبيان للكشف عن التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة لموضوع التمكين الوظيفي والأداء



الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول " التمكين الإداري": تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من 42 فقرة موزعة على خمسة أبعاد للتمكين الإداري. وتمت الاستفادة من دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) في بناء عبارات المحور الأول. المحور الثاني "الأداء الوظيفي": تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من 18 فقرة لمحور الأداء الوظيفي، وتمت الاستفادة من دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) في بناء عبارات المحور الثاني. تم انشاء قائمة للاستقصاء باستخدام Google Drive وتوزيعها إلكترونياً، وذلك بعد التحقيق من صدقها وثباتها، حيث استغرق توزيعها وتجميعها ما يقارب أسبوعين، كما بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها 70 استجابة مقارنة بعدد 128 استبانة تم توزيعها أي أن نسبة الاستجابة 54.7%. تم إجراء التحليل الإحصائي المناسب عليها.

#### 4.3 متغيرات الدراسة وقياسها:

اتساقاً مع ما تقدم فقد جاء اختيار الباحثة لهذا الموضوع بمتغيره (التمكين الإداري، والأداء الوظيفي) لتطبيقه على القطاع الحكومي في البيئة السعودية في إطار الثقافة والقيم التنظيمية السائدة سعياً نحو التعرف على إفرازات الواقع التنظيمي بخصوص الموضوع المبحوث، وبغض النظر عن توافق أو اختلاف النتائج المتحصلة مع الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات وقطاعات مختلفة، ناهيك عن كون الدراسة الحالية قد بحثت هذا الموضوع لتكون أول دراسة تتناول تمكين القيادات النسائية بالقطاع الحكومي، كونه مجالاً استمر سنوات طويلة محتكراً للعنصر الرجالي دون النساء، كما يتضح من الجدول التالي الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، والأداء الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة:

جدول 1: متغيرات الدراسة والدراسات المؤيدة لها

الدراسات المؤيدة	عدد عبارات المحور	عدد عبارات المتغير	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: التمكين الإداري
(الشاويش، 2022) (العبدالله، 2018)	26	5	تفويض السلطة	
		6	التدريب	
		6	التحفيز	
		5	فرق العمل	
		4	الاتصال الفعال	
(الشاويش، 2022) (العبدالله، 2018)	9		المتغير التابع: الأداء الوظيفي	
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS				

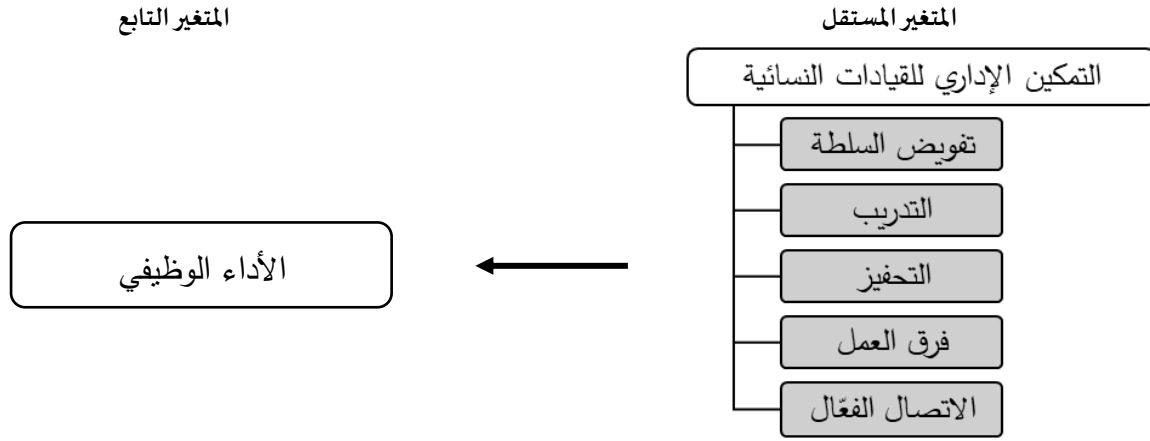
#### 5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إدارة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. الأساليب الوصفية: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط.
2. تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

#### 6.3 نموذج الدراسة المقترح:

تم بناء نموذج الدراسة في ضوء أدبيات الدراسة، واتساقاً مع عنوان الدراسة الذي يشير إلى تأثير تمكين القيادات النسائية على الأداء الوظيفي، حيث يعكس الرسم التالي متغيرات الدراسة وأبعاد التمكين الإداري:



شكل توضيحي 1: نموذج الدراسة

## 1.6.3 النموذج الرئيسي للدراسة:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

ويتم تقسيم النموذج السابق إلى 5 نماذج فرعية للانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

حيث أن:  $Y$  تمثل الأداء الوظيفي المتوقع،  $\beta_0$  هي معامل الانحدار،  $X_1$  تمثل "تفويض السلطة"،  $X_2$  تمثل "التدريب"،  $X_3$  تمثل "التحفيز"،  $X_4$  تمثل "فرق العمل"،  $X_5$  تمثل "الاتصال الفعال"، بينما  $\epsilon$  تعبر عن الخطأ العشوائي.

## 7.3 صدق أداة الدراسة:

## 1.7.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يعتبر الصدق الظاهري من أنواع الصدق التي يتم التأكد فيها من أن فقرات المقياس المشمولة فيه تعبر عن السمة المراد قياسها، وهو يشير إلى تفحص فقرات المقياس ظاهرياً من قبل أشخاص متخصصين في مجال موضوع المقياس من حيث مدى ملائمة الفقرات للمقياس أو للأبعاد المتضمنة فيه، من حيث الصياغة اللغوية أو التعبير عن محتوى الفقرة إذا كانت تنتمي للبعد الذي تقيسه في المقياس، وللتحقق من مدى ملائمة أداة الدراسة لجمع البيانات تم عرضها بصورتها الأولية على مشرف الدراسة وبعض القياديين من مجتمع الدراسة، حيث قاموا بمراجعة فقرات الأداة وإبداء الرأي حول مدى وضوحها وانتمائها للمجال، وفي ضوء مقترحاتهم تم تعديل وحذف بعض العبارات ليصبح المحور الأول مكوناً من 26 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد للتمكين الإداري، و 9 عبارات لمحور الأداء الوظيفي.

## 2.7.3 صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 20 مفردة بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لكل محاور الدراسة، وكذلك لمعرفة مدى وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صممت له، وجاءت النتائج وفق الآتي:

أ- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (التمكين الإداري):

جدول 2: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد التمكين الإداري بالدرجة الكلية لكل بُعد

البُعد الخامس: الاتصال الفعال		البُعد الرابع: فرق العمل		البُعد الثالث: التحفيز		البُعد الثاني: التدريب		البُعد الأول: تفويض السلطة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.931**	1	.661**	1	.806**	1	.769**	1	.890**	1
.884**	2	.952**	2	.699**	2	.685**	2	.756**	2
.970**	3	.872**	3	.687**	3	.519*	3	.839**	3
.932**	4	.849**	4	.658**	4	.612**	4	.920**	4
		.918**	5	.716**	5	.819**	5	.894**	5
				.633**	6	.810**	6		

\*\* دالة إحصائياً عند (0.01) \* دالة إحصائياً عند (0.05) المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

البُعد الأول (تفويض السلطة): من الجدول السابق يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية وفقاً لما جاء في دراسة (تيسير، 2021) بين جميع عبارات البُعد الأول "تفويض السلطة" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت بين (0.920) في حدها الأعلى أمام العبارة الرابعة، وبين (0.756) في حدها الأدنى أمام العبارة الثانية، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

البُعد الثاني (التدريب): يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات البُعد الثاني "التدريب" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت بين (0.819) في حدها الأعلى أمام العبارة الخامسة، وبين (0.519) في حدها الأدنى أمام العبارة الثالثة، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) ماعدا العبارة الثالثة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

البُعد الثالث (التحفيز): يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات البُعد الثالث "التحفيز" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت بين (0.806) في حدها الأعلى أمام العبارة الأولى، وبين (0.633) في حدها الأدنى أمام العبارة السادسة، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

البُعد الرابع (فرق العمل): يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات البُعد الرابع "فرق العمل" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت بين (0.952) في حدها الأعلى أمام العبارة الثانية، وبين (0.661) في حدها الأدنى أمام العبارة الأولى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

البُعد الخامس (الاتصال الفعال): يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات البُعد الخامس "الاتصال الفعال" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت بين (0.970) في حدها الأعلى أمام العبارة الثالثة، وبين (0.884) في حدها الأدنى أمام العبارة الثانية، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

ب- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الأداء الوظيفي):

جدول 3: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة
.883**	1
.812**	2
.882**	3
.817**	4
.863**	5
.924**	6
.918**	7

معامل الارتباط	رقم العبارة
.898**	8
.716**	9

\*\* دالة إحصائياً عند (0.01) المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن القول أنّ جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أنّ هناك علاقة طردية بين جميع عبارات المحور الثاني "الأداء الوظيفي" في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية لهذا المحور، حيث تراوحت بين (0.924). في حدها الأعلى أمام العبارة السادسة، وبين (0.716). في حدها الأدنى أمام العبارة التاسعة، وأنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحيّة كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراتها ومحاور انتمائها.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة (عبدالفتاح، 2008). ولتقدير ثبات أداة الدراسة يتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث يتم حسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما يظهر في الجدول الآتي:

جدول 4: معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: التمكين الإداري	تفويض السلطة	5	0.911
	التدريب	6	0.794
	التحفيز	6	0.711
	فرق العمل	5	0.896
	الاتصال الفعال	4	0.943
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		9	0.957
الاتجاه العام		35	0.964

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن القول أنّ معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين الإداري لدى عينة الدراسة كانت قيمته (0.944) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي فقد كانت قيمته (0.957) وهي قيمة ممتازة أيضاً. أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.964) وهي قيمة ممتازة وتدلّ على ثبات عالٍ جداً تتمنه به الدراسة ككل وفقاً لدراسة (تيسير، 2022)، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (96.4%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة الدراسة.

### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 الإحصاءات الوصفية والتكرارية للدراسة:

يتم تناول نتائج الإحصاءات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية، حيث وبعد تفرغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول 5: التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	50	71.4%
	أنثى	20	28.6%
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	9	12.9%

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير الديموغرافي
4.3%	3	دبلوم	
67.1%	47	بكالوريوس	
15.7%	11	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
37.1%	26	مشرف	المنصب الوظيفي
32.9%	23	رئيس قسم	
8.6%	6	نائب مدير	
21.4%	15	مدير إدارة	
12.9%	9	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
10%	7	6 – 10 سنوات	
14.3%	10	11 – 15 سنة	
62.9%	44	16 - فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

النوع: يمكن القول بأن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته (71.4%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (28.6%). ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في القطاع الحكومي، وبالأخص الجانب الميداني حيث يعتبر في بيئة المجتمع من الأعمال الرجالية بالدرجة الأولى. وكما نعلم بأن قلة القيادات من فئة الإناث ترجح إلى سبب دخولهم المتأخر لهذا القطاع مما يؤخر وصولهم إلى المناصب القيادية.

المؤهل العلمي: يمكن القول بأن المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة هو البكالوريوس، حيث بلغت نسبة حامليه (67.1%) يليه الماجستير بنسبة (15.7%)، وهذا يفسر بأن الوصول للمناصب القيادية يتطلب خبرات عالية ومهارات متنوعة، وهذا ما يتضح بأن نسبة القياديين ذو الشهادات الأقل من جامعية بلغت (12.9%) لحاملي شهادة الثانوية العامة وما نسبته (4.3%) لحاملي شهادة الدبلوم.

المنصب الوظيفي: يتضح بأن المنصب الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو مشرف بنسبة (37.1%) تلتها فئة رئيس قسم بنسبة (32.9%) وتلتها فئة مدير إدارة بنسبة (21.4%) وجاءت آخرها فئة نائب مدير بنسبة (8.6%). وكما لاحظنا يمكن القول بأن هذه النتائج منطقية حيث أن فئة مشرف تعتبر هي الأكثر انتشاراً من الواقع العملي، وندرة فئة نائب المدير حسب الهياكل التنظيمية لهذا القطاع وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة خير تمثيل.

عدد سنوات الخبرة: يتضح بأن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (16 - فأكثر) بنسبة بلغت (62.9%)، تلتها فئة (11 - 15 سنة) بنسبة بلغت (14.3%)، تلتها فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (12.9%)، وفئة (6 - 10 سنوات) بنسبة (10%). وكما لاحظنا عامة يمكن القول بأن حوالي (77.2%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي من الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مما يؤهلهم للتعاطي أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة، يضاف إلى ذلك نسبة (22.9%) من أفراد عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية (أقل من 10 سنوات).

#### 1.1.4 الوسط الحسابي للتمكين الإداري بأبعاده، والأداء الوظيفي:

لمعرفة مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي قامت الدراسة باستخراج الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري وأبعاده، والأداء الوظيفي، كالتالي:

جدول 6: الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تفويض السلطة	3.6849	1.24011	4	مرتفع
2	التدريب	3.6983	1.32594	3	مرتفع
3	التحفيز	3.9062	1.36083	2	مرتفع
4	فرق العمل	4.2234	1.09224	1	مرتفع
5	الاتصال الفعال	3.5953	1.51509	5	مرتفع

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	المستوى العام للتمكين الإداري	3.8341	0.7619		مرتفع
	المستوى العام للأداء الوظيفي	3.962	1.231		مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

التمكين الإداري وأبعاده: يتضح من خلال الجدول (6) أن درجة التمكين لدى القيادات بالقطاع الحكومي كانت مرتفعة، إذ بلغ وسطها الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.761)، ومن حيث ترتيب أبعاد التمكين الإداري جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى، يليه بُعد التحفيز في المرتبة الثانية، ثم بُعد التدريب في المرتبة الثالثة، وبُعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء بُعد الاتصال الفعال في المرتبة الخامسة، إذ تم تسجيل تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الشاويش، 2022) حيث جاء مستوى التمكين متوسطاً.

ومن خلال النتائج يمكننا القول بأن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي جاء مرتفعاً وهذا يعكس التطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 بالاستفادة من القدرات والمهارات النسائية ومشاركتهم في كافة المجالات، ويظهر من النتائج الاهتمام البالغ الذي يوليه هذا القطاع لفرق العمل والتشجيع عليها كونها أهم ما يميز المنظمات الناجحة. الأداء الوظيفي: من خلال الجدول (6) يتضح بأن مستوى الأداء الوظيفي للقيادات النسائية كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه الوسط الحسابي لهذا المحور إذ بلغت (3.96) وانحراف معياري بلغ (1.23)، وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الشاويش، 2022) حيث جاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً.

#### 2.4 نتائج تحليل الانحدار الخطي:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لابد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من اختبار Kolmogorov-Smirnov، وذلك بحسب دراسة (محمود، 2011) والتي ذكر فيها بأنه إذا كان حجم العينة أكبر من 50 فإن الاختبار المناسب هو كولموغوروف سمرنوف، وأن المتغير لا يتم توزيعه بشكل طبيعي في حالة  $\text{Sig} < 0.05$ ، واتضح للباحثة أن القيمة الاحتمالية Sig. لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع هذه البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وتم إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة عليه وحسابه مره أخرى للتأكد من أن البيانات أصبحت تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمتها 0.200 وهي أكبر من 0.05.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد من أجل التعرف إلى تأثير أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي، حيث يوضح الجدول التالي من خلال عرض البيانات هذا الأثر.

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: الأداء الوظيفي	المتغير المستقل	$\beta$	$\tau$	Sig.
	الحد الثابت	1.554	2.932	0.005
	تفويض السلطة	0.25	0.237	0.813
	التدريب	-0.150	-1.584	0.118
	التحفيز	0.159	1.699	0.094
	فرق العمل	0.138	1.163	0.249
	الاتصال الفعال	0.463	5.318	0.001
	$R^2$ المعدل		0.418	
	قيمة F		10.906	

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق والذي أُعتبر فيه المتغيرات المفسرة وهي أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) متغيرات مستقلة والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" حيث أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار إيجابي معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 10.906 بدلالة أصغر من 0.001، وتبين النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 41.8% من التباين الحاصل

في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد المعدل  $R^2$ ، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018)، وعليه فإن الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير إيجابي للتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي على الأداء الوظيفي.

يتم قبولها قبولاً جزئياً، وذلك لأن متغير "الاتصال الفعال" هو البعد الوحيد من بين أبعاد التمكين الإداري الذي كان له تأثيراً على الأداء الوظيفي.

ولمعرفة تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية في صيغة الفرض البديل والتي تحدد مدى تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع، كما يلي:

○ بالنظر إلى الجدول (7) يتضح بأن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لمتغير "تفويض السلطة" بلغت (0.25) كما أن قيمة  $t$  بلغت (0.237) وهي قيمة غير دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه نستنتج بأن تفويض السلطة للقيادات النسائية ليس له تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وهذا يختلف مع دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) التي كشفت عن وجود تأثير لمتغير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الأول وهو:

H11: يوجد تأثير إيجابي لتفويض السلطة "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي.

○ بالنظر إلى الجدول (7) يتضح بأن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لمتغير "التدريب" بلغت (-0.150) كما أن قيمة  $t$  بلغت (-1.584) وهي قيمة غير دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه نستنتج بأن تدريب القيادات النسائية ليس له تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وهذا يختلف مع دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) التي كشفت عن وجود تأثير لمتغير التدريب على الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الثاني وهو:

H12: يوجد تأثير إيجابي للتدريب "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي.

○ بالنظر إلى الجدول (7) يتضح بأن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لمتغير "التحفيز" بلغت (0.159) كما أن قيمة  $t$  بلغت (1.699) وهي قيمة غير دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه نستنتج بأن تحفيز القيادات النسائية ليس له تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) التي كشفت عن وجود تأثير لمتغير التحفيز على الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الثالث وهو:

H13: يوجد تأثير إيجابي للتحفيز "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي.

○ بالنظر إلى الجدول (7) يتضح بأن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لمتغير "فرق العمل" بلغت (0.138) كما أن قيمة  $t$  بلغت (1.163) وهي قيمة غير دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه نستنتج بأن فرق العمل لدى القيادات النسائية ليس لها تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشاويش، 2022) ودراسة (العبدالله، 2018) التي كشفت عن وجود تأثير لمتغير فرق العمل على الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الرابع وهو:

H14: يوجد تأثير إيجابي لفرق العمل "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي.

○ بالنظر إلى الجدول (7) يتضح بأن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لمتغير "الاتصال الفعال" بلغت (0.463) كما أن قيمة  $t$  بلغت (5.318) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه نستنتج بأن الاتصال الفعال لدى القيادات النسائية له تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة (الشاويش، 2022) التي كشفت عن وجود تأثير لمتغير الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي وتختلف مع دراسة (العبدالله، 2018) التي كشفت عن عدم وجود تأثير لمتغير الاتصال الفعال، وعليه نقبل الفرض الفرعي الخامس وهو:

H15: يوجد تأثير إيجابي للاتصال الفعال "كأحد أبعاد التمكين الإداري" على الأداء الوظيفي.

وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي للأداء الوظيفي المتوقع:

$$Y = 1.554 + (0.25) X_1 - (0.150) X_2 + (0.159) X_3 + (0.138) X_4 + (0.463) X_5 + \epsilon$$

حيث أن: Y تمثل الأداء الوظيفي المتوقع،  $X_1$  تمثل "تفويض السلطة"،  $X_2$  تمثل "التدريب"،  $X_3$  تمثل "التحفيز"،  $X_4$  تمثل

"فرق العمل"،  $X_5$  تمثل "الاتصال الفعال"، أما القيمة (1.554) فهي الحد الثابت، بينما  $\epsilon$  تعبر عن الخطأ العشوائي.

### 3.4 تحليل إضافي:

قامت الدراسة بإجراء تحليل إضافي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري "تفويض

السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال" منفرداً لمعرفة تأثيره على الأداء الوظيفي كما يلي:

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	$\beta_0$	قيمة F	$\beta$	$\tau$	Sig.	R <sup>2</sup> المعدل
تفويض السلطة	2.910	6.128	.286	2.475	.016	0.083
التدريب	3.580	.855	.104	0.925	.358	0.012
التحفيز	2.685	10.205	.327	3.195	.002	0.131
فرق العمل	2.189	10.945	.420	3.308	.002	0.139
الاتصال الفعال	2.108	45.840	.516	6.771	.001	0.403

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS

- بالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ بأن الانحدار ايجابي معنوي لمتغير تفويض السلطة من خلال قيمة F البالغة (6.128) وقيمة  $\tau$  بلغت (2.475) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، كما أن متغير "تفويض السلطة" يفسر 8.3% من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي.
- بالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ بأن الانحدار ايجابي غير معنوي لمتغير التدريب من خلال قيمة F البالغة (0.855) وقيمة  $\tau$  بلغت (0.925) وهي قيمة غير دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، كما أن متغير التدريب " يفسر 1.2% من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي.
- بالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ بأن الانحدار ايجابي معنوي لمتغير التحفيز من خلال قيمة F البالغة (10.205) وقيمة  $\tau$  بلغت (3.195) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، كما أن متغير "التحفيز" يفسر 13.1% من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي.
- بالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ بأن الانحدار ايجابي معنوي لمتغير فرق العمل من خلال قيمة F البالغة (10.945) وقيمة  $\tau$  بلغت (3.308) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، كما أن متغير "فرق العمل" يفسر 13.9% من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي.
- بالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ بأن الانحدار ايجابي معنوي لمتغير الاتصال الفعال من خلال قيمة F البالغة (45.840) وقيمة  $\tau$  بلغت (6.771) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، كما أن متغير "الاتصال الفعال" يفسر 40.3% من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي.

## 5. الخلاصة والتوصيات والابحاث المستقبلية

### 1.5 الخلاصة:

توصلت هذه الدراسة إلى أهمية تبني الإدارات لمفهوم تمكين القيادات النسائية حيث أنه يوصل القرار إلى أعلى درجات التميز، ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد القيادات النسائية إلى المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يساعدهم على حل المشكلات والعقبات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية دون انتظار حلها من الجهات العليا، كما أن التمكين الإداري يحفز العاملين لأداء أعمالهم بأعلى جودة ممكنة ويفجر الطاقات الكامنة لديهم ويولد شعوراً بالثقة التي من شأنها أن تؤثر وبشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

إن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية التمكين الإداري للقيادات النسائية في المنظمات تتمثل في فتح قنوات اتصال وذات فعالية لتساهم في سرعة اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وهو ما كشفتته هذه الدراسة.

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها، ويمكن قياس مستوى تحقيق الأهداف بمقدار ما يبذله العاملون داخل المنظمة وذلك من خلال الأداء الوظيفي، ويمكن القول بأن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء الوظيفي، لذلك يتوجب على المنظمات الاهتمام بكلا الجانبين إذ يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة وجودة العمل الذي يتم تنفيذه.

يمكن القول بأن المورد البشري هو أهم عنصر تنظيمي وهو الوحيد القادر من خلال قيامه بأداء أعماله ومهامه على استيعاب الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف المحيطة وهو المحرك الرئيسي لكافة أعمال المنظمة، ولذلك على الإدارات عدم اغفال مسألة هامة، وهي أن التمكين يمكن أن يصبح سلاحاً ذو حدين بالنسبة للإدارة العامة والأداء الوظيفي خاصة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إذا تم تبنيه وتطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلة الأداء في حالة تمكين أشخاص غير كفولين أو مؤهلين، أو تطبيقه في وقت غير مناسب.



توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل" على الأداء الوظيفي، وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية "تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال" على الأداء الوظيفي بشكل فردي، أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي جاء مرتفعاً وذلك لجميع أبعاد التمكين الإداري مرتباً تصاعدياً: الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، مستوى الأداء الوظيفي للقيادات النسائية جاء مرتفعاً، ويعزى ذلك لمستوى التمكين المتوفر للقيادات النسائية مما يؤثر بشكل إيجابي، وعليه يعتبر الاتصال الفعال ذو تأثيراً جوهرياً على التمكين الإداري للقيادات النسائية في القطاع الحكومي، كما تشير الدراسة إلى أنه لا يمكن تعميم نتائج البحث على جميع القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية نظراً لأن هذه الدراسة تم تطبيقها خلال فترة معينة وقلّة حجم عينة الدراسة.

### 2.5 توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال الحالية بما يساعد في سرعة اتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات الضرورية من خلال محاولة الاستفادة من تجارب الوزارات والإدارات الداعمة للتمكين الإداري للقيادات النسائية، مع المحافظة على ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري ومنحهم المساحة الكافية ومستوى أعلى من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا، ووضع خطط تدريبية واضحة للقيادات النسائية توفّر كل المهارات والأدوات اللازمة للاستفادة القصوى من المنصب القيادي بما يحقق أهداف القطاع الحكومي، كما توصي بالتركيز على دعم القيادات النسائية الناشئة من خلال إلحاقهم بورش العمل والدورات التدريبية وبرامج التأهيل للأدوار القيادية ومنح القيادات النسائية مزيداً من الفرص لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بشكل أكبر من خلال منحهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من المهام المعتادة بما يعطي فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتجهيز قادات مستقبلية، والعمل على استخدام أساليب التحفيز المختلفة "المادية، المعنوية" مما تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للقيادات النسائية وتشجيعهم المستمر على الإبداع والابتكار.

كما تجدر الإشارة بأن ما تم عرضه في هذه الدراسة قد يكون قاعدة أو انطلاقة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يساهم في إثراء البحث العلمي، وإجراء مزيداً من البحوث المستقبلية على القطاعات الحكومية في مختلف مناطق المملكة.

### 3.5 الأبحاث المستقبلية:

- عمل دراسات متعمقة في التمكين الإداري للكشف عن الأبعاد التي لم يتم اختبارها في هذه الدراسة ودراسة تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- إجراء مزيداً من الدراسات لدور الاتصال الفعال وتأثيره على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية.
- التعمق في الدراسات التي تربط التمكين الإداري بالأداء الوظيفي كونه يعتبر أساساً لنجاح المنظمات.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أسامة، مباركي. (2018). واقع مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمنطق الجافة بسكرة. [مذكرة لنيل درجة الماجستير]. جامعة محمد خيضر. الجزائر. 9-26
- آل عوض، نجلاء صالح. (2014). معوقات تمكين المرأة من حقوقها القانونية في المملكة العربية السعودية. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
- الرقب، منورة زايد محمد، وأبو كريم، أحمد فتحي. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056679>
- الزهراني، شريفه عبدالله عليان. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشحات الطالبات بمنطقة الباحة كلية التربية - جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط). (12)، 35، 611-643.
- السبيعي، سعد. (2016). يونيو 29. رؤية 2030. والمرأة السعودية. صحيفة مكة. استرجع في سبتمبر 29، 2022. من : <https://cutt.us/wETw8>

- الشاويش، عماد عوض. (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلية: دراسة حالة لبلدية معان الكبرى. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 47. 25-8
- الشهري، أمجاد، والدسوقي، إيمان. (2023). التمكن الإداري وعلاقته بسلوك المواطنين التنظيمية لدى القيادات النسائية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، (2) 20.
- العبدالله، معن أحمد صالح. (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. [بحث مقدم لنيل درجة الماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا. ص 35-43.
- العطوي، رويدا محمد، ومرعي، كائكان فواز. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. Global Journal of Economics & Business, 4(2)..2030
- العازي م. م. (2023). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (15) 7، ص 58-75.
- المؤمن، سوسن عبد الكريم. (2022). استشراف مستقبل تمكين المرأة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة استطلاعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (4) 30، ص 506-532.
- بن سهيل، مريم. (2021). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة حالة [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر.
- بوشنافة، ميسوم (2021) أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، دراسة ميدانية بجامعة المدية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فاري بالمدية، الجزائر.
- تيسير، محمد. (11 سبتمبر، 2021) "ما هو معامل ارتباط بيرسون SPSS؟ وما هي آلية عمله؟". مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، استرجع في (2023/17/08)، من: <https://blog.ajsrp.com/?p=29589>
- تيسير، محمد. (28 يناير، 2022) "ما هو معامل ألفا كرونباخ؟". مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، استرجع في (2023/15/08)، من: <https://blog.ajsrp.com/?p=32068>
- حمادي، أحمد عباس. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدرء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الاتماني، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16.
- خابور، رشا سامي. (2021). درجة التمكين الإداري لدى رئيسات الأقسام الأكاديمية النسائية في جامعة حائل وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن. (2) 16، Hebron University Research Journal (Humanities).
- ربيع، بسمة عبدالله حسن. (2023). التمكين الإداري كألية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية. 253-288، (1) 61.
- ركوك، خولة. (2023). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد مين دباغين سطيف، الجزائر. 118-119.
- ضحوي، سارة. (2021) علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر: دراسة حالة. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- عبدالفتاح، عز سيد حسن (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي بإستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة- السعودية.
- عيودي، مبارك، ومبروك، عاطف محمد عبد الباري، وأبو صالح، محمد سليمان، وسليمان، محمد الجلي محمد (2020). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة. Journal of Environmental Studies and Researches, 10(3), 415-445.
- علي، أيمن حسن، وحامد، عادل إمام، وعبيده، سعيد سيد شعبان. (2023). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) Doi: 10.21608/sjsc.2023.184742.1226
- علي، رائدة حاج. (2022). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السورية. [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- كولار، مصطفى. (2021). قضايا معاصرة في الإدارة. دار ألفا للنشر والتوزيع. قسنطينية، الجزائر. ص 169.
- محمود، إيهاب عبدالسلام. (2011). تحليل البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بوزارة الاقتصاد والتخطيط. (2001). المؤلف.

## المراجع الأجنبية:

- Abdelayem, Marwan Mohamed, & ALDeeb, Horiya Mohamed Ahmed. (2020). Impact of Administrative Empowerment on Organization-al Belongingness: Evidence from Bahrain. *Global Scientific Journal*. Vol08, N02, P02.
- Aldaihani, S.G. (2020), "Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 12 No. 2, pp. 210-229. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2019-0027>
- Ali, Z., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144.
- Gunawan, F. E., Suyoto, Y. T., & Tannady, H. (2020). *Factors affecting job performance of hospital nurses in capital city of Indonesia: Mediating role of organizational citizenship behavior*. *Test Engineering and Management*, 83, 22513-22524.
- 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. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/92MTZ>
- Limon, Í. (2022). Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as Mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15 (1), 16-41. DOI: 10.30831/akukeg.945201
- Maheshwari, Greeni, & Linh Kha, Khanh. (2023) A bibliometric analysis of influence of leadership styles on employees and organization in higher education sector from 2007 to 2022. *International Journal of Leadership in Education* 0:0, pages 1-45.
- Murphy, B. (2023). The female chief communication officer: An exploration into her leadership traits. *Public Relations Inquiry*, 12(1), 113-133.
- 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. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2022.3.2>.
- Tampi, P. P., Septa Diana Nabella, & Dewi Permata Sari. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620-1628. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.628>
- Vuong, B.N. and Hieu, V.T. (2023), "The effect of empowering leadership on job performance among frontline employees: does power distance orientation matter?", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 10 No. 3, pp. 394-412. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2021-0333>
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.