

تأثير التدريب الموجه بالأداء على تمكين المقيمين دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية
للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية

إشراف

أ.د. نبيل الحسيني النجار
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.م.د. تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

إعداد

عبد الله علي سعيد القحطاني

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات البحث (التدريب الموجه بالأداء وتمكين المقيمين: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية، كما سعت الدراسة أيضاً إلى قياس تأثير أبعاد التدريب الموجه بالأداء على أبعاد تمكين المقيمين، ولقد تم اختبار فروض البحث وثبت صحتها، ومن ثم قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة الميدانية، يتضح عدم صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تؤثر أبعاد التدريب الموجه بالأداء (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، التخطيط للتدريب الموجه بالأداء المخطط، تأثير التدريب الموجه لتمكين المقيمين) على أبعاد تمكين المقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المحقق للتمكين، المشاركة في صنع القرارات). بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب الموجه بالأداء، الجداريات القيادية.

Abstract

This study aimed to identify the nature of the relationship between the dimensions and variables of the research—namely, performance-oriented training and the empowerment of assessors. It is an applied study on the employees of the Saudi Authority for Accredited Valuers (Taqeem) in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also sought to measure the impact of performance-oriented training dimensions on the dimensions of assessor empowerment. The research hypotheses were tested and confirmed.

Accordingly, the researcher provided a set of recommendations based on the results of the field study. The third hypothesis was found to be partially invalid, as the dimensions of performance-oriented training (such as top management support and participation, planning for performance-oriented training, and the impact of training aimed at empowering assessors) influence the dimensions of assessor empowerment (job task performance, autonomy and discretion, the realized impact of empowerment, and participation in decision-making). Additionally, suggestions for future research in the field of human resource management were provided.

Keywords: Performance-oriented training, leadership competencies.

مشكلة وتساؤلات البحث:

وتكمن مشكلة البحث في قلة الدراسات - لحد علم الباحث - التي أجريت بغرض الوقوف على تأثير التدريب المُوجه بالأداء بشكل متكامل على مختلف المتغيرات ذات الارتباط بتمكين المقيمين أو الأداء الوظيفي أو الرضا عن العمل أو درجة التزام العاملين بالأداء الذي يتسق مع الالتزام التنظيمي أو أية متغيرات أخرى. وعلي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في السعي للتوصل عما إذا كان لأبعاد التدريب المُوجه بالأداء تأثير على تمكين المقيمين بما يرتقي بمستوى الأداء الوظيفي، وعليه فإن التساؤلات الرئيسية الخاصة بهذا البحث والتي تتطلب إجابات مُحددة عليها. تتمثل في الآتي:

- (1) ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (التدريب المُوجه بالأداء، وتمكين المقيمين)؟
- (2) ما علاقة أبعاد التدريب المُوجه بالأداء وتمكين المقيمين المنتمين للهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

- (1) التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث (التدريب المُوجه بالأداء، والجدارات القيادية، وتمكين المقيمين).
- (2) التحديد الدقيق لتأثير التدريب المُوجه بالأداء على أبعاد تمكين المقيمين ونوع التأثير بالهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين بالمملكة العربية السعودية.

فروض البحث:

سوف يسعى الباحث إلى اختبار الفروض الرئيسية التالية:

- (1) توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (التدريب المُوجه بالأداء، والجدارات القيادية، وتمكين المقيمين).
- (2) يوجد تأثير معنوي لأبعاد التدريب المُوجه بالأداء على تمكين المقيمين لدى مقيمي الهيئة محل البحث.

الدراسات السابقة

(أ) الدراسات السابقة الخاصة بالتدريب المُوجه بالأداء:

• دراسة (Faulkner. M., 2004).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التدريب في تطوير قياديين مُلتزمين ومُرتبطين بالإدارة ولتحقيق هدف الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال استخدام المقابلات كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من ستة وثمانون ألف (86.000) مُستجيب ومنهم حوالي (12.000) من خارج الولايات المتحدة من (8) مؤسسات ضخمة، وذلك باستخدام طرق تقييم جديدة لمعرفة ما إذا كان المشاركون في برامج التنمية القيادية قد أصبحوا أكثر فعالية خلال ستة أشهر إلى عام من بدء تدريبهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الباحث لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تدريب القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يُطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي، وأن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحدثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يُطلعوا زملاءهم في العمل على هذه التطورات، فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة أوضحت أن الأبعاد الرئيسية الخاصة بالتدريب المُوجه بالأداء هي: دعم والتزام الإدارة بالتدريب المبني على النتائج طبقاً للأداء المُخطط، والتخطيط للتدريب المُرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على ضوابط ومعايير مُحددة، وتأثير التدريب المُوجه للتمكين الوظيفي.

• دراسة (Khan, R. A., et. al., 2011).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير التدريب المُوجه بالأداء على تحقيق مستويات عالية على مستوى الأداء التنظيمي وذلك من خلال قياس نتائج مؤشرات الكفاءة على مستوى الأفراد (الموظفين، والقيادات) في المنظمة من ناحية ونواتج الأداء المؤسسي من خلال قياس مؤشر الفعالية. وكانت من أبرز النتائج المُلفتة

للانتباه أن الأداء التنظيمي تحسن بصورة ملموسة مع دعم وتأيد الإدارة العليا لتعزيز بناء الخطط التدريبية على أساس الأداء وفقاً للأهداف المحددة سلفاً والنتائج المحققة فعلاً. وكانت الأبعاد الخاصة بالتدريب الموجه بالأداء متمثلة في التخطيط للتدريب الموجه بالأداء المخطط، ومشاركة الإدارة العليا ودعمها، والتأثير المباشر في تمكين الموظفين وجدارتهم الوظيفية التي برزت بوضوح بعد فترة تراوحت ما بين عام إلى 3 أعوام تالية.

- دراسة (مشعل المطيري، 2009).

بعنوان: "البرامج التدريبية المخططة طبقاً للأداء وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توضيح علاقة البرامج التدريبية بالتخطيط للمسار الوظيفي ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء آراء أفراد العينة، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (280) ضابطاً من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. وكانت أبعاد التدريب المخطط الموجه بالأداء ممثلة في دعم الإدارة العليا، والتخطيط المبني على معايير وضوابط، وتأثير بُعد التدريب على تمكين الضباط بما يُحقق الجدارة القيادية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوي الموافقة على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة كان جيداً، وأن مستوي الموافقة على علاقة برامج التدريب بتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة كان مقبولاً، وأن مستوي الموافقة على وجود مُعوقات بتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة كان مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً للمستوي التعليمي والرتبة والعمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الدورات.

(ب) الدراسات السابقة الخاصة بتمكين المقيمين:

- دراسة (Al-Mansoori, et. al., 2023).

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين تمكين الموظفين (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع) مع توسيط التدريب الموجه بالأداء. وبلغت حجم العينة المختارة وفقاً للنموذج الإحصائي وحساباته (115) مفردة من المنتمين للمجلس الوطني الاتحادي الإماراتي. وجاءت نتائج التحليل الإحصائي مخالفة تماماً للفروض التي تم تصميمها لهذا الغرض. ومن ثم قدم الباحث توصية هامة مؤداها أن هناك دوراً للتدريب الموجه للأداء في تقوية العلاقة بين متغيري البحث كما أن له دوراً في إضعاف هذه العلاقة، وعليه يُمكن التأكيد إلى أن هذا المتغير يُعد بمثابة متغير معدّل وليس متغير وسيط في ظل نتائج هذه الدراسة التطبيقية.

- دراسة (بوسمينة، وسفاري، 2022).

كما هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التدريب على أداء موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية التابعة لقاعدة وهران. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (150) استبانة على موظفي هذه الشركة تم استرجاع (121) استبانة منها، أي بمعدل دوران 80%. بعد إدخال البيانات في برنامج الـ SPSS ومعالجتها تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوي 0.05 بين التدريب وأبعاد أداء العاملين (بُعد شخصية العاملين، بُعد سلوك العاملين، وبُعد نتائج العاملين) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية في هذا الشأن. كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات هدفها زيادة فاعلية التدريب من أجل تحسين ورفع مستوي أداء العاملين في الشركة.

- دراسة (سلام، ٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مسار العلاقات السببية بين رأس المال النفسي، والتمكين النفسي، والمسؤولية الاجتماعية، والرضا الوظيفي لدى عينة من الأطقم الطبية قوامها (427) من العاملين في القطاع الطبي، وقد طبق مقياس رأس المال النفسي، ومقياس التمكين النفسي، ومقاييس المسؤولية الاجتماعية، ومقياس الرضا الوظيفي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لكل من رأس المال النفسي، والتمكين النفسي على المسؤولية الاجتماعية، كما وُجد أيضاً تأثير موجب دال إحصائياً للتمكين النفسي، والمسؤولية الاجتماعية على الرضا الوظيفي، كما وُجد أيضاً تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للتمكين النفسي ورأس المال النفسي على الرضا الوظيفي عبر المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط.

- دراسة (القضاه، 2017).

كما تناولت هذه الدراسة بحث تأثير التدريب الموجه بالأداء على تحسين الأداء المؤسسي مبرراً إجراء الدراسة لما تشهده بيئة الأعمال العربية من تغيرات وتحولات وتطورات تقنية وبشرية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة عن العولمة وثورة الاتصالات وسهولة انتقال الأفراد العاملين بين الدول المختلفة الأمر الذي دفع المؤسسات العاملة في هذه البيئة العمل على تحسين أدائها والسعي نحو رفعه إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها المحليين وبما يُتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تتمكن من البقاء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها. وأوضحت الدراسة أن التدريب الموجه بالأداء هو الذي يتم تنفيذه وفقاً لحاجات العمل الفعلية ومتطلبات تنفيذه والتي تستدعي مشاركة العاملين في المؤسسة بالتدريب الذي سيؤثر في أدائهم إيجابياً مما يعني بالضرورة تحقيق الأهداف المؤسسية والإستراتيجية. وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرين وأوصت بأهمية الدعم والتعزيز من جانب الإدارة العليا في المنظمات من الاهتمام بالتدريب الموجه بالأداء بما يُمكن الموظفين تمكيناً وظيفياً يؤهلهم إلى الارتقاء والنمو الوظيفي وما له من تداعيات إيجابية على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الفردي والجماعي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة في الأداء التنظيمي ومن ثم المؤسسي.

الإطار النظري لمتغيري البحث:

أولاً : المتغير المستقل: التدريب الموجه بالأداء :

أولاً: مفهوم التدريب الموجه بالأداء:

تمر الإدارة العربية في الوقت الراهن بمرحلة دقيقة وهامة من مراحل تطورها بتأثير مجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتقنيّة مما يُتوقع معه أن تشهد الساحة العربية ارهاصات لتغييرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العمل. ولا غرو أن إدارة هذه التغييرات تُمثل تحدياً جديداً من التحديات التي يجب مُواجهتها بمجموعة من الدعامات، وإن كان أهمها يكمن في العنصر البشري الذي يُعد من أغلى وأعز الأصول التي تمتلكها. فإدارة التغيير تتم من خلال البشر وبواسطة البشر ولمصلحة البشر. ومن هنا يتضح بجلاء أن هناك عنصراً مشتركاً يستطیع أن يحسم كل المواقف، ألا وهو الإدارة العربية وما يُمكن أن تتبناه من توجّهات ترتبط بمفاهيم الإدارة المعاصرة الواجب تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة، وتنتهج من الأساليب والأدوات المُجربة والمُختبرة في المواقف الكثيرة الواقعية ما ثبت نجاحه منها لمعالجة المشكلات التي تُواجهها في البيئة العربية. (النجار، 2012) بيد أن التدريب يُعد من أهم الحلقات الرئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل. من هذا المنطلق يتجلى بوضوح السبب الكامن وراء الاهتمام الكبير من جانب مسؤولي الإدارة المعاصرة في المنظمات العالمية والعربية، وتوجهاتهم تجاه حتمية تطويره وزيادة فعاليته سعياً إلى تحقيق مستوى عال من الأداء والإنتاجية. (عبد الوهاب، 2019)

ويخلص الباحث من كل ما تقدم إلى أن مفهوم التدريب المرتبط بتعريفه يتمثل في أنه وسيلة أو أداة تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال زيادة معلوماته ومعارفه وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته السلبية لتحقيق نتائج مادية ومعنوية للفرد والمنظمة التي ينتمي إليها هذا الفرد، ومن ثم فإن إحداث زيادة محسوبة في التدريب لا يتحقق بالتمني أو العشوائية، وإنما يتطلب جهوداً مكثفة بمستويات متعالية، وتخطيط علمي يرتبط بالواقع العملي، وبحث ودراسة متأنية للمؤثرات المتحركة في مستوى التدريب.

ومن هذا المنطلق يُمكن القول أن التدريب هو المدخل الفعال لتحسين وتطوير الأفراد والمنظمات. وعلى ذلك فإن المنطق الأساسي للتدريب يجب أن ينبني على الدور الفاعل له في تحديد النتائج والإنجازات للمنظمة وانعكاس ذلك على المستوى الاقتصادي والاجتماعي العام في الدولة. وعلى ذلك يُمكن أن نخرج بالنتيجة الأولى التالية: "إن الغاية الأساسية من التدريب هي رفع مستوى التدريب وتعظيمه بصورة مُتجددة لما لذلك من آثار ذات انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على مستوى كل من الفرد العامل والمنظمة والمستوى الاقتصادي العام في الدولة". وهذا هو المنطق الذي يركز على التدريب الموجه بالأداء. فمن الأهمية بمكان الاهتمام كل الاهتمام بنظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء لتحسين وتطوير كفاءة الأفراد العاملين وفعالية الأداء التنظيمي في بيئة العمل مع توفير مقومات التطوير والتحسين المستمر. ولا شك أن هذا النمط من التدريب يتميز بخصائص عديدة جعلت منه نموذج التدريب المستقبلي، لكونه يربط التدريب بمُتطلبات الأداء، ويُصمم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمنظمات والعاملين فيها، باعتبار أن تدريب العاملين من الأنشطة

الرئيسية والواجبات المهمة لإدارة الموارد البشرية. وقد زاد الاهتمام بهذا النشاط بسبب الديناميكية والتعقيد في وظائف المنظمات الحديثة وظهور التطورات والمستجدات الإدارية والتكنولوجية الكبيرة، مما يستدعي تنمية مهارات الأفراد العاملين وزيادة معارفهم وتعديل اتجاهاتهم السلبيه بالشكل الذي يتناسب مع هذه المستجدات والتطورات الإدارية والمعلوماتية. (Phillips, J. J., 2012)

مما سبق نصل إلى أن التوجهات المعاصرة في مجال إدارة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية تتجه نحو حتمية التحديد المُسبق لمستويات الأداء المطلوب تحقيقها سواء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمؤسسي، ومن ثم سيكون هذا التحديد بمثابة الدليل الإرشادي الذي سيتم الاحتكام إليه عند الاستدلال على مدى فعالية التدريب المنفذ. بمعنى آخر أن التصميم للأنشطة التدريبية وتنفيذها سيتم على هدي من معايير الأداء المُخططة والتي سترتب على تنفيذ البرامج المتزامنة معها وتقييمها بالشكل الاحترافي.

ثانيًا: أهمية التدريب المُوجه بالأداء:

تُشير إحدى الدراسات (النجار، 2016) التي بحثت في العلاقة بين التدريب والتطوير المؤسسي إلى أن مفاهيم الإدارة المعاصرة تعكس أهمية التدريب وجدواه، بل وحتميته كأداة رئيسية للتطوير والتغيير، فإذا نظرنا إلى إحدى الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة، ننتبين أن الإدارة نشاط إنساني الأمر الذي يُضفي عليها صفة أنها إدارة للموارد البشرية مما يُحتم القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءً بتحديد الأهداف المرجوة من وجود هيكل مُتميز من القوى العاملة - التي تُعد أغلي وأعز أصولها - ومرويًا بالتخطيط والتنظيم وتنمية هذه الموارد البشرية وتوجيهها بشكل سليم، وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء لبدء مرحلة جديدة لهذه الحلقة الدائرية. وبمنظرة مستقبلية لخاصية أخرى مُميزة للإدارة المعاصرة نقف أمام حقيقة هامة مؤداها أن النشاط الإداري لا يجب أن يقتصر دوره - فحسب - على الاعتناء بالمشاكل الحاضرة، وإنما يجب أن يمتد ليشمل التحديات المستقبلية ومُتطلباته الأمر الذي يتطلب توافر الكوادر البشرية القادرة والراغبة في العمل لتتمكن من اتخاذ القرارات الفعالة واختيار الإستراتيجيات والمناهج والتكتيكات المناسبة لطبيعة البيئة العربية وذلك بتطويع خبراتها السابقة لإدارة التطوير والتغيير وفق نهج محسوب وضوابط موضوعية. بيد أن هذه الخاصية أيضًا تؤكد على أهمية التدريب وتُجسد خطورته وتُعزز من الاتجاه نحو بذل الجهود المُتواصلة للحاق بركب الاتجاهات المعاصرة التي تُعتبر الحقيقة الثابتة الواجب التعامل معها بفعالية. ورؤيتي تلك هي كلمة طيبة تبحث عن أرض طيبة لتؤتي ثمارها.

ولقد أوضح (Sherman, & Chruden, 1993) وهو من أحد رواد الإدارة في العالم أن هناك أساليبًا عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي سوف يتم تناولها فيما يلي:

(أ) **تحليل التنظيم:** فإذا ما نظرنا إلى أي وحدة إنتاجية كانت أو خدمية سنجد أنها تنقسم إلى مجموعة من الإدارات المركزية والفرعية والتي تُشكل معًا الهيكل التنظيمي لكل وحدة بحيث تتولي كل إدارة من هذه الإدارات المسؤولية الكاملة لإحدى الأنشطة التي تقوم بها يُعينها على ذلك السلطات والحقوق المُخولة لهذه الإدارة من قِبَل الإدارة العليا المسؤولة والمُهيمنة على المنشأة بالكامل، على أن تتحمل أيضًا كل إدارة من هذه الإدارات المسؤوليات التي تُعادل السلطات الممنوحة لها مع تحديد دقيق لكافة الاختصاصات بحيث لا يكون هناك مجالاً للتداخل بين اختصاصات الإدارات بعضها البعض، وبالتالي لابد أن يكون هناك تحديدًا مُناظرًا لطبيعة العلاقات وشكلها بين الإدارات المختلفة التي تُشكل الهيكل التنظيمي.

وبناء على ذلك فإنه يُمكن الوصول من خلال التحليل التنظيمي للمنظمات المختلفة أن نتعرف ونقف على حجم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة بصورة مستقلة، وبحيث نستطيع في النهاية أن نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات ويتم ترجمتها إلى خطط تدريبية مُناظرة تتولي إدارة التدريب مسؤولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة الطالبة وإدارة الأفراد وفق تنظيم وتنسيق معين استجابة لمتطلبات التنظيم وصولاً للهدف المطلوب.

(ب) **تحليل الفرد:** إن تحليل الفرد يُعد من أهم الطرق المُستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أنه المدخل الإستراتيجي الذي لابد من الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من ثقل ووزن يتناسب ودوره الملموس في تحريك العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

إن هذا التحليل يجب أن يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية، وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية المرتبطة بالفرد: (النجار، 2022)

(المستوى التعليمي - المستوى التدريبي - مدة الخبرة - المستوى الوظيفي - نوعية الأعمال والأنشطة التي مارسها طوال حياته الوظيفية - سلوكه الوظيفي - دوافعه وميوله - تطلعاته وآماله ورغباته).

(ج) **تحليل العمليات:** يُستخدم تحليل العمليات كطريقة من الطرق التي تُساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لما لهذه الطريقة من مزايا متعددة تستطيع من خلالها الإدارة التي يعمل فيها الفرد على الثغرات الموجودة ومحاولة حلها من خلال توجيه وترشيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الذين يُودون هذه العمليات والأنشطة.

ومما هو جدير بالذكر أن الوصول لتحليل العمليات يتطلب ما يلي: (عبد الوهاب، 2019، مرجع سبق ذكره)

- إجراء حصر شامل لأنواع الوظائف الموجودة داخل المنظمة من خلال: (الهيكل التنظيمي - ميزانية الوظائف - الدراسة الميدانية).

- توصيف الوظائف السابق حصرها وفقاً للخطوة السابقة. بمعنى أن يتم التعرف على الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل كل وظيفة من الوظائف المحصورة. والجدير بالتأكيد أن هذا التوصيف يرمي من ورائه الوصول إلى:

- تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوب أداؤها من قِبَل شاغل الوظيفة.
- الشروط الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف للقيام بمسؤولياتها وأعبائها على هذا المستوى المطلوب.

- تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

- تحليل الوظائف التي سبق حصرها وتوصيفها من خلال النظر لما يلي:

- المستوى التعليمي (بدون مؤهل / أقل من المتوسط / متوسط / فوق المتوسط / مؤهل جامعي / دراسات أعلى من الدرجة الجامعية).
- المستوى التدريبي.
- المجهود المطلوب بذله (جسماني عضلي / ذهني عقلي).
- المسؤوليات.

- ظروف ومكان العمل (درجات الحرارة / رطوبة / ضوضاء / اهتزازات).

بيد أن إجراء هذه الخطوات السابقة يستلزم تحليلاً تفصيلياً مُتكاملاً لكل وظيفة على حدة ومراحلها، ومن ثم يُمكن إجراء المواءمة المنشودة والتوازن الحقيقي المطلوب بين الوظيفة من جهة وشاغلها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الانحراف بينهما يُشكل الاحتياج التدريبي الحقيقي.

(د) **تخطيط القوي العاملة Manpower Planning:** من الأمور المُتعارف عليها علمياً أن تخطيط القوي العاملة يعني المواءمة بين هيكل الطلب بنوعياته وإعداده من ناحية وهيكل العرض بنوعياته وإعداده من ناحية أخرى. إلا أنه علمياً قد يحدث مجموعة الاحتمالات التالية والتي ينشأ عنها الاحتياجات التدريبية: (النجار، ومنجي، 2009)

- أن يكون هناك توازناً عددياً بين جانب الطلب وجانب العرض. إلا أن النوعيات المطلوبة من العمالة لا تتناسب مع النوعيات المعروضة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تدريب وإعادة تدريب القوي العاملة الموجودة بوفرة زائدة عن حاجة بعض الإدارات التي تأتي من عجز وقصور نوعي في تخصصات معينة.

- أن يكون هناك توازناً عددياً ونوعياً بين هيكل الطلب وهيكل العرض من القوي العاملة ولكن مُتطلبات التشغيل الفجائية قد استدعت وجود قوي عاملة إضافية تعمل جنباً إلى جنب القوي العاملة الحالية، وبالتالي فإن تعيين عمالة غير مُدربة يصبح أمراً غير مطلوب مما يتطلب ضرورة اختيار أفضل العناصر البشرية المُتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة مع ضرورة تنميتها من خلال توجيه مجموعة من البرامج التدريبية السريعة للوفاء باحتياجات التشغيل الفجائية التي طرأت على المنظمة.

- اختلال التوازن بين المدخلات التدريبية ومخرجاتها فيما يتعلق بالقوي العاملة فقد ينجم عن البرنامج التدريبي الذي وُجه للقوي العاملة عن وجود تفاوتات واختلافات واضحة بين العمالة غير المُدربة - المدخلات - ومثيلاتها المُدربة - المخرجات - مما يتطلب مزيداً من التدريب للتغلب بين هذه التفاوتات بما يخدم مصلحة الإدارة التي يعمل بها العاملون، ومن ثم مصلحة المنظمة الإنتاجية أو الخدمة بالكامل.

ثالثاً: أهداف التدريب المُوجه بالأداء:

- يُعتبر النشاط التدريبي واحداً من الأنشطة الضرورية التي تلعب دوراً هادفاً رئيسياً ومؤثراً في تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها. ومن الخطأ بمكان القول - كما يتراءى أو يظن البعض - أنه استنزاف لرأس مال المنظمة، ونرد على هؤلاء المتشككين بالقول إن الاستثمار البشري هو أعلى أنواع الاستثمار، ولاسيما أن العائد المُحقق من وراءه من الممكن أن يكون بلا حدود قصوى إذا ما توفر للفرد كل الظروف الملائمة التي تُسهل مهمته في تحقيق الإنجاز الذي تطمح إليه المنظمة. (السلمي، 2001)
- وعلى هذا فإن أهداف التدريب المبني على الأداء تتمثل في الآتي: (عبد الوهاب، 2019، مرجع سبق ذكره)
- إعداد الكوادر البشرية كمّاً وكيفاً القادرة على إدارة وتنظيم العمل وتطويره لترشيد مجال اتخاذ القرارات المختلفة ذات المردود الإيجابي على مستوى كافة المنظمات.
- إذا كانت الإنتاجية تُمثل محور الارتكاز الأساسي الذي يدور عليها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة، وعلى الرغم من أهمية وخطورة ذلك، إلا أنه من المُشاهد عملياً أن كل المنظمات تسعى جاهدة وباستمرار إلى الارتقاء بمستوى الإنتاجية الكلية. وتُفيد إحدى الدراسات الميدانية والتطبيقية (النجار، 1993) أن الخلل في هيكل الموارد البشرية والنقص النوعي الواضح الذي يعتريه على مستوى شاغلي كثير من المهن والوظائف الإستراتيجية كان سبباً من الأسباب الدافعة لانخفاض مستوى الإنتاجية بالإضافة إلى الأسباب المتنوعة. ولا شك أن تدعيم وإقرار البرامج التدريبية على كافة المستويات والتخصصات داخل الهيكل الوظيفي مع مراعاة إحداث التطابق الفعلي بين محتويات الأعمال المُؤداة داخل الوظائف المختلفة ونوعية البرامج التدريبية المُوجهة لشاغلي هذه الوظائف يُعتبر مدخلاً من مداخل علاج الخلل الحادث في هيكل الموارد البشرية مما ينعكس أثره على معدلات الإنتاجية بتحسينها.
- أن مُواكبة التطويرات التكنولوجية والتكنيكية السريعة التغير في العصر الحديث تتطلب إعداداً مُناظراً من خلال إحداث تعديلات مُصاحبة في المستويات المهارية وقدرات الأفراد على المستويات المختلفة التالية: (Berber, et. al., 2014, op. cit.)

- مستوى القمة Top Level.
- مستوى الإدارة العليا Upper Level.
- مستوى الإدارة الوسطى Middle Management Level.
- المستوى الإشرافي Supervisory Level.
- مستوى الإدارة التنفيذية Entry Level.
- فمن الثابت عملياً أن كل مستوى من هذه المستويات في حاجة إلى أوزان ونسب مُتفاوتة من المهارات المختلفة التالية:
- مهارات فنية مُتعلقة بالعمل ويُمكن تدعيمها بالبرامج التدريبية ذات الطابع العملي - On Job Training أي التدريب على رأس العمل.
- مهارات إدارية لإدارة وتنظيم وسير العمل ويتم اكتسابها بالتدريب والخبرة.
- مهارات شخصية وسلوكية تظهر مُتمترجة بكل من المهارات السابقة وقوامها الأساسي يأتي بالفطرة، وجانب آخر بالتعلّم يتم اكتسابه ببرامج مُتخصصة في مجال المهارات السلوكية.
- لما كان مجال تخطيط الموارد البشرية يتناول وسائل لاستخدامها استخداماً أفضل، وبكفاءة أعلى، عن طريق تنمية القوي العاملة بتخصصاتها المختلفة كالمهندسين والفنيين والمتخصصين والعاملين المهرة بهدف رفع مستوى قوة العمل، فإن هذا المجال يستهدف في نفس الوقت خلق فرص عمل مُنتجة

للأعداد المتزايدة من العاملين، وهو الأمر الذي ينعكس أثره على مستوى الإنتاجية والأداء في الدولة ككل. ولتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية ينبغي التنسيق بين خطط التعليم والتدريب من جهة، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. وهذا يستدعي فهمًا كاملاً لأهداف المجتمع والسياسة الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يُساعد عندئذٍ على التنبؤ بهيكل القوي العاملة - كمًا وكيفًا - على مستوى الفئات الوظيفية لكل قطاع من القطاعات النوعية مما يُساعد على تحديد العبء المُلقى على أجهزة التعليم والتدريب خلال مدة الخطة، وعدد الوحدات التعليمية والمراكز التدريبية الواجب إضافتها في الوقت المناسب لإحداث التوازن التدريجي الواجب إضافته في الوقت المناسب بين العرض والطلب من القوي العاملة كمًا وكيفًا. (النجار، ومنجي، 2009، مرجع سبق ذكره)

- التدريب المُوجه بالأداء يُمثل ركيزة من الركائز الأساسية التي تُساهم في سد الثغرات والفجوات التي يتركها نظام التعليم، فمن الأمور المُتعارف عليها أن واجبات ومسؤوليات العمل لا تحتاج إلى كل الخلفيات والمعلومات التي أَلَمَّ بها الفرد خلال مراحل التعليم. بمعنى آخر ليس من الشرط أن يستخدم العنصر البشري كل معارفه ومعلوماته التي تم تزويدها وتوجيهها له خلال المراحل التعليمية التي مر بها على الواقع العملي. بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك ثغرات وفجوات ومهارات يفتقر إليها عدد كبير من أفراد قوة العمل. لذا تظهر الحاجة إلى وجود مراكز تدريب تتولي تنمية الكوادر البشرية المُلمّة بالمعلومات والمعارف العلمية القيمة بما يُفيد الواقع العملي داخل المنظمات المختلفة من ناحية وإعداد المزيد من الأفراد العاملين المؤهلين تدريبياً طبقاً للأداء من ناحية أخرى.
- إعداد وتأهيل **Orientation** العاملين القدامى والجُدد على حد سواء، إلا أن الأخيرة تحتاج في بداية عهدها بالعمل داخل المنظمة إلى التزود بالمعلومات المُرتبطة بأساليب العمل المُطبقة ولوائحه ونظمه والهيكل التنظيمي قبيل البدء في ممارسة العمل داخل مواقعه المختلفة، ولا شك أن تحقيق ذلك سوف يُساهم في تحقيق الكثير من الفوائد منها:
 - تخفيض معدلات دوران العمل **Turnover**، ومن ثم تخفيض مُناظر في تكلفة عنصر العمل المؤثر على ربحية هذه المنشأة في النهاية.
 - الحد من ارتفاع معدلات الحوادث وتكرار الإصابات والعمل على تخفيضها.
 - تخفيض عنصر التنسيق المفقود في أغلب المنظمات على مستوى إدارة الأفراد والإدارات التنفيذية الأخرى بالمنظمة.

ثانياً : المتغير التابع: تمكين المقيمين:

أولاً: مفهوم تمكين المقيمين:

يُعد العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات في كافة الأجهزة الحكومية والمؤسسات، حيث تتعامل المنظمات في وقتنا الحالي مع الكثير من التحديات والمصاعب التي تفرض التحسين المُستمر والتطوير في كافة الأنشطة المختلفة في المنظمة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، ويُعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد المُتميزة لتحقيق هذه الميزة التنافسية - إن لم يكن أهمها - حيث يتوجب على المنظمات الآن متمثلة في القائمين على إدارتها بحتمية الاهتمام بالموارد البشرية والسعي للوصول للاستفادة القصوى منها كونها تُعد من أهم الاستثمارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمات.

ويُعد مفهوم تمكين المقيمين في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، فهو يُمثل أحد الركائز للإدارة الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تُواجههم. لذا زاد الاهتمام بموضوع تمكين المقيمين في الآونة الأخيرة نظراً لبروز دوره في حل العديد من المشاكل. لهذا أصبح يُنظر له باعتباره إستراتيجية مهمة تُساعد الإدارة العليا في المنظمات في تحقيق رسالتها وترجمة رؤيتها المستقبلية إلى واقع عملي من خلال إتاحة الفرص للمقيمين في صنع القرار وحرية التصرف في المواقف والأحداث التي تستدعي التدخل المباشر.

والجدير بالذكر أن الآراء قد اختلفت حول مفهوم التمكين، إلا أن معظمها يجمع على أنه يعني منح الموظفين الصلاحية والحرية الأكبر في مجال الوظيفة المُحددة التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك

الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تكون في سياق الوظيفة التي يشغلها فضلاً عن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار والذي يُساهم في الارتقاء بمستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين، وبالتالي يُصبح الموظفون المُوكل إليهم هذه المهام الخاصة أكثر قدرة على تنفيذ العمليات الضرورية لإنجاز العمل.

ومن حيث المنظور التنظيمي، يُعبّر تمكين المقيمين عن نموذج راشد من العلاقات التي تحكم كيفية المشاركة في السلطة وفي المعلومات والموارد والمكافآت بين من يملكون السلطة داخل المنظمة وبين من لا يملكونها. وتعود الأصول الفكرية لهذا النموذج تاريخياً إلى المساهمات العلمية المؤثرة لمدرسة العلاقات الإنسانية في النظرية التنظيمية. فقد صاغ (Kanter, 2000) إطاراً نظرياً للقوة داخل المنظمة نص فيها على أن القوة التنظيمية يُمكن أن تستمد من ثلاثة مصادر – هي: خطوط الإمداد، وبخاصة بالنسبة للموارد الأساسية المستمدة من البيئة الخارجية، وخطوط المعلومات، بما في ذلك المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية، والتعقيبات على الأداء (التغذية الراجعة)، وأخيراً يتمثل المصدر الثالث في خطوط الدعم بما في ذلك دعم الإدارة العليا، والحرية في ممارسة السلوك الإبداعي. فكلما أتاح المديرون للعاملين مجالاً للوصول إلى تلك المصادر الثلاثة للقوة كلما حققوا مستوى أعلى من التمكين بالنسبة لهم. وفي دراسات لاحقة طُوّر كل من (Arnold, et. al., 2000; & Rapp, 2005) تعريفات مُتعددة الأبعاد لتمكين المقيمين يتم فيها تناول التمكين باعتباره مدخلاً أو أسلوباً للقيادة. فنمط المدير المُمكن يتضمن مجموعة من الممارسات التي من شأنها تحسين أهمية وقيمة العمل وتُشجع على المشاركة في صنع القرار، وتُعبّر عن الثقة في مستوى الأداء المرتفع، كلما توفر الاستقلالية والتحرر من القيود التقليدية المرتبطة بالبيروقراطية. وفي هذا عرّف (Arnold, et. al., 2000, op. cit.) التمكين بأنه مدخلاً للقيادة يشمل السلوكيات القيادية التالية: القيادة بالمثل الأعلى (القوة)، ومشاركة الآخرين في صنع القرار، والتدريب، والتزويد بالمعلومات، وإظهار الاهتمام بالآخرين.

ثانياً: تعاريف تمكين المقيمين:

ويُعرّف (Conger, et. Kanungo, 1988, op. cit.) التمكين الوظيفي بأنه الإجراء الذي يُحقق الدعم للقدرات الذاتية للموظف وإحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يُقاس بالنتائج، وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مُفكر ويُساهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد فاعل لما يُؤمر به. في حين عرّفه (Bowen, & Lawler, 1992, op. cit.) بأن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المشاركة في المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة)، وأن غياب أي عنصر منها يُنفي وجود مفهوم التمكين. بينما أوضح (Schermehorn, et. al., 1997, op. cit.) التمكين بأنه العملية التي يقوم بها المديرون لمساعدة العاملين في الحصول على الصلاحيات التي تُمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات التي تعود بالنفع على المنظمة. ويرى (الصامل، 2011، مرجع سبق ذكره) التمكين هو أحد الأساليب الإدارية لإدارة الموارد البشرية التي تُساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير. هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تُؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يُحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.

ويرى (النوفل، 2010، مرجع سبق ذكره) التمكين كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث يُقدم التعريف الإجرائي التالي: الذي سيسير على هديه في كل مراحل الإعداد والتنفيذ لخطوات الجوانب التطبيقية: "تمكين المقيمين هو المنهج غير التقليدي الذي يُمكن المقيمين من المشاركة الفاعلة في المعلومات وفي صناعة القرارات، وفي المشاركة في السلطة فضلاً عن المشاركة في المكافآت والمعارف ذات الارتباط بممارسات المهام الوظيفية والتي يتوقع مع هذا التمكين مردوداً إيجابياً على مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ومن ثم المؤسسي".

ثالثاً: أبعاد تمكين المقيمين:

بمراجعة الأدبيات التي تناولت أبعاد تمكين المقيمين تبين أن هناك اتفاقاً على ما يلي: (Sharma, 2011)

- **مشاركة المعلومات:** وهي المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات التي يحصل عليها المدراء ولا يُشاركونها مع العاملين لعدم ثقتهم فيهم، الذي بدوره يُعتبر من الأبعاد الرئيسية للتمكين الوظيفي كونها تحتوي على المشاركة والثقة والمعلومات.
- **الاستقلالية وحرية التصرف:** هي الثقة الممنوحة للموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم والتي تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم.
- **المشاركة في صنع القرارات:** وهو المشاركة في رسم السياسات التي تُتخذ من الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك الموظفين.
- **العمل بروح الفريق:** إذ أن فرق العمل تلعب دوراً كبيراً وبارزاً في تطبيق التمكين الوظيفي بجماعية المشاركة والتي تُعتبر أحد التوجهات المعاصرة في عالم التطوير والتحسين الإداري، حيث أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً طبيعياً بعد أن كان في السابق يُعتبر حالة استثنائية.
- **تفويض السلطة:** وبمقتضاها يُفوض المدير إلى بعض الموظفين مهام وواجبات وظيفية تعلو مهام واجباتهم الوظيفية الأساسية مع توضيحه لحدود هذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها. ويقتضي أن يكون التفويض كافياً لإنجاز الواجبات المحددة ويجب أن يتضمن تحديد المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد، اقترحت دراسات أخرى أبعاداً إضافية مثل السلطة وصنع القرار والمعلومات والثقة والمساءلة والقيادة والقدرة والالتزام والمسؤولية والاتصال. وتبرز هذه الأبعاد الطابع المتعدد الأوجه تمكين المقيمين والعوامل المختلفة التي تُسهم في تهيئة بيئة عمل تمكينية.

ويري (المعاينة، وملحم، 2013) إن تمكين العاملين له آثار إيجابية على المنظمة من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي فضلاً عن مزايا أخرى تتمثل أهمها في: تعزيز برامج التطوير والتحديث في المنظمة، زيادة إنتاجية العامل كماً ونوعاً، وجودة الأداء والربحية، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين علاقات العاملين، وتنمية طرق التفكير الابتكاري والإبداعي لديهم، وتحسين سمعة المنظمة.

منهج وفلسفة البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي **Descriptive method** باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط البحث. وقد تم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية، حيث استخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات البحث، ثم إخضاع البيانات المُجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروض البحث. (Nassaji, H. 2015)

وبالنسبة لفلسفة البحث، فقد اعتمد الباحث بشكل أساسي على الفلسفة الوضعية **Positivism** أو ما يُطلق عليها أيضاً الفلسفة الحتمية **Deterministic philosophy** والتي تُركز على النظريات المُشيدة وتطبيقها ميدانياً سواء بالنسبة للمتغير المستقل (التدريب المُوجه بالأداء)، أو بالنسبة للمتغير التابع (تمكين المقيمين)، أو بالنسبة للمتغير الوسيط (الجدارات القيادية). إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً (عواد، 2019). كما كان هناك أيضاً اعتماد على فلسفة الظواهر **Phenomenology** تجسد في رصد بعض ظواهر متغيري البحث عند إجراء الدراسة الاستطلاعية خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع (تمكين المقيمين)، إلا أن الباحث لم يُصمم بحثاً يُغطي الصورة الكاملة لهذه الظواهر، حيث لم يكن ذلك هدفاً من أهداف البحث. فليس من أهداف البحث دراسة مسببات ونتائج تمكين المقيمين في مجتمع البحث وهو مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية.

قياس المتغيرات:

تم قياس التدريب المُوجه بالأداء بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Hardcopf, 2021)، ويتكون هذا المقياس من ٣٣ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المُكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق بشدة إلى (٥) موافق جداً، ويُقاس ثلاث أبعاد للتدريب المُوجه بالأداء هي:

- (أ) دعم الإدارة العليا ومشاركتها وتتكون من (٥) عبارات (العبارات من X1 إلى X5).
 - (ب) التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X6 إلى X11).
 - (ج) تأثير التدريب المُوجه لتمكين المُقيمين ويتكون من (٢٢) عبارات (العبارات من X12 إلى X33).
- ونظراً لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيراً باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الثلاثة للتدريب المُوجه بالأداء قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العملي التوكيدي لمقياس التدريب المُوجه بالأداء بأبعاده الثلاثة متضمنة ثلاثة وثلاثون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العملي التوكيدي في هذا الفصل.

(ج) تمكين المُقيمين: تم قياس تمكين المُقيمين بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Abdeldayem, et. al., 2021)، ويتكون هذا المقياس من ٣٠ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المُكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق بشدة إلى (٥) موافق جداً، ويُقاس أربعة أبعاد لتمكين المُقيمين هي:

- (1) أداء المهام الوظيفية وتتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y5).
 - (2) الاستقلالية وحرية التصرف وتتكون من (١٠) عبارات (العبارات من Y6 إلى Y15).
 - (3) الأثر والتأثير المُحقق للتمكين ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من Y16 إلى Y25).
 - (4) المشاركة في صنع القرارات وتتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y26 إلى Y30).
- ونظراً لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيراً باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الأربعة لتمكين المُقيمين قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العملي التوكيدي لمقياس تمكين المُقيمين بأبعاده الأربعة متضمنة ثلاثون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العملي التوكيدي في هذا الفصل.

مجتمع وعينة البحث: (أ) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية الأربعة (مديرو الإدارات، المشرفين، رؤساء الأقسام، المُقيمين) بمقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٥٧٠) مقيم. ويُوضح الجدول رقم (١/٣) بيانات مجتمع البحث:

جدول رقم (1/3)

مجتمع البحث

المستوى الإداري	عدد العاملين	النسبة لعدد العاملين
مديرو الإدارات	١٩٠	١٢,١٠
المشرفين	٤٥٠	٢٨,٦٦
رؤساء الأقسام	٢٣٠	١٤,٦٥
المقيمين	٧٠٠	٤٤,٥٩
الإجمالي	١٥٧٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية بالهيئة محل الدراسة، ٢٠٢٢ م.

(ب) عينة البحث:

- تُشير عينة البحث إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم جميع العاملين بالمستويات الإدارية الأربعة (مديرو الإدارات، المشرفين، رؤساء الأقسام، المقيمين).
- لكي تكون عينة الدراسة مُثلية لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيطة **Simple Random Sampling** المتناسبة مع طبيعة مجتمع البحث. وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، 2009)

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2} + \frac{c(c-1)}{n}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

$c = (٥٠ \%)$ للحصول على الحد الأدنى للعينة.

$a = b \div ١,٩٦$ ، حيث b = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٩٥ %)).
بتطبيق المعادلة:

$$n = \left[\frac{٠,٠٥}{١,٩٦} \right] + \frac{(٠,٥٠ - ١) ٠,٥٠}{1570}$$

إذاً حجم العينة (n) = 260 مفردة

رابعاً: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء:

قام الباحث بتوزيع ٣٠٩ قائمة استقصاء وقد تم تجميع معظم هذه الاستثمارات عن طريق الرابط الإلكتروني، وقد راعي الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للمستويات الإدارية المختلفة. ويوضح الجدول التالي نسب الاستجابة للاستقصاء.

جدول رقم (2/3)

نسب الاستجابة للاستقصاء

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٣٠٩	٢٧٤	١٤	٢٦٠

المصدر: من إعداد الباحث.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) توزيع مفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية) وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.

(ب) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد التدريب الموجه بالأداء الثلاثة (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، التخطيط للتدريب الموجه بالأداء المخطط، تأثير التدريب الموجه لتمكين المقيمين)، ومقاييس أبعاد تمكين المقيمين الأربعة (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المُحقق للتمكين،

المشاركة في صنع القرارات)، ومقاييس أبعاد الجداريات القيادية الثلاثة (الجدارية الإستراتيجية، جدارية قيادة فرق العمل ذاتيًا، جداريات الأداء لتحقيق النتائج)، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. بجانب توضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس التدريب الموجه بالأداء وتمكين المقيمين والجداريات القيادية، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد المتغيرات، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS.25 وبرنامج SPSS.26.

(ج) حساب الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة. بجانب استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.

(د) استخدام أسلوب تحليل المسار **Path analysis** لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنموذج الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مُشاهدة. ويتم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد وذلك باستخدام برنامج AMOS.25.

الإحصائيات الوصفية:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) **الوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية **Central tendency**. وهو القيمة المحسوبة التي تتجمع حولها بقية قيم المجموعة، ويُستخدم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء من خلال قياس متوسط آراء المستقصي منهم. وهو مناسب جدًا للاستخدام مع مقاييس ليكرت **Likert measures** لأن دقة تقديره تتأثر بالجداريات القيادية الشاذة أو المتطرفة، ونظرًا لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم شاذة أو متطرفة تؤثر في دقة تقدير الوسط الحسابي. (Medhi, J., 1992)

(ب) **الخطأ المعياري للوسط الحسابي:** وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويُستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي. إن هذا الخطأ له علاقة عكسية مباشرة بثبات المقياس المستخدم للمتغير، فكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير انخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي. (Everitt, B., & Shronk, A., 2003)

(ج) **الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت **Dispersion** أو ما يُطلق عليه التبعثر الإحصائي، أي أنه يعكس مدى امتداد الجداريات القيادية حول القيمة المحسوبة المتوسطة أو الوسط الحسابي. وهو مناسب جدًا للاستخدام مع مقاييس ليكرت **Likert measures** مثل الوسط الحسابي لأن دقة تقديره تتأثر بالجداريات القيادية المتباعدة عن الوسط الحسابي، ونظرًا لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم متباعدة عن الوسط الحسابي تؤثر في دقة تقدير الانحراف المعياري. (Curwin, J. & Slater, R., 2002)

(د) **اختبار (ت) لعينة واحدة:** وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهريًا عن القيمة المحسوبة المتوسطة للمقياس المستخدم (ثلاث نقاط). ويشترط لهذا الاختبار شرطين أساسيين هما: (Stephen, E. & Shelia, N., 1984)

- 1) أن توزيع المتغير الذي يجري الاختبار عليه يتبع التوزيع الطبيعي **Normal Distribution**. ويُمكن التغاضي عن هذا الشرط إذا كان حجم عينة البحث كبير (أكبر من ١٠٠ مفردة) وهو متوافر في الدراسة الحالية، حيث بلغ حجم عينة البحث ٢٦٠ مفردة.
- 2) استخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية، وهذا الشرط متوافر أيضًا في الدراسة الحالية، حيث تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة كأحد أساليب المعاينة الاحتمالية.

جدول رقم (2/4)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
أولاً: المتغير المستقل (التدريب المُوجه بالأداء)					
(أ) البُعد الأول: دعم الإدارة العليا ومشاركتها					
1	الإدارة العليا في الهيئة تأخذ على عاتقها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للتدريب المُوجه بالأداء.	4.55	.757	١٦,٦٤	١
2	لدي الإدارة العليا أهداف واضحة لإدارة سياسات التدريب بما يُحقق الأداء المؤسسي المُستهدف بالهيئة.	4.49	.831	١٨,٥١	٢
3	تُعتبر عملية تحديد الأهداف التدريبية المرتبطة بالجودة شاملة على جميع الإدارات والعمليات بالهيئة.	4.46	.844	١٨,٩٢	٣
4	تُركز الإدارة العليا والإدارات والأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة على أهمية سياسة التدريب المبني على الأداء باعتباره وسيلة علمية وعملية ذات أهداف مُحددة بغض النظر عن التكلفة التي ستتحملها الهيئة.	4.32	1.011	٢٣,٤٠	٥
5	يُداوم قادة الإدارة العليا بالهيئة والقائمين على إدارة الوحدات التنظيمية على المراجعة المُستمرة ونتائج التقييم الخاصة بالبرامج التدريبية المُنفذة خلال الاجتماعات المنعقدة لتقويم أية انحرافات سلبية عن المسارات الصحيحة للأداء المُخطط.	4.37	.939	٢١,٤٩	٤
(ب) البُعد الثاني: التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط					
1	تُولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا عند التخطيط للتدريب بجمع المعلومات الخاصة بالتنظيم الإداري وتحليل الهيكل التنظيمي بالهيئة.	4.40	.862	١٩,٥٩	٢
2	اعتادت الإدارة إلى مراجعة أهداف وسياسات الهيئة وما قد طرأ عليها من تغييرات قبل الشروع في التخطيط للتدريب.	4.40	.866	١٩,٦٨	٣
3	من المُرتكزات الهامة التي تقوم بها الإدارة عند التخطيط للتدريب جمع المعلومات (أعباء العمل / أنواع الخدمات الجديدة / الوسائل التكنولوجية المُستحدثة) الخاصة بتطور الأنشطة في الهيئة.	4.42	.813	١٨,٣٩	١
4	تُركز الإدارة على جمع معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والتي تُعتبر بمثابة الأساس للتخطيط واتخاذ القرارات مثل المعلومات المُتعلقة بإعداد الموازنات التخطيطية والحسابات الختامية.	4.37	.898	٢٠,٥٥	٤
5	تحرص الإدارة على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإمكانيات المادية والأنظمة والإجراءات المرتبطة بها كأحد المكونات المؤثرة في التخطيط للتدريب.	4.35	.907	٢٠,٨٥	٥
6	تستعين إدارة التدريب في الهيئة بخبراء التنظيم والمديرين المباشرين القائمين على إدارات الوحدات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار الكوادر المُوجه إليها التدريب (المقيمين) عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	4.37	.956	٢١,٨٨	٦
(ج) البُعد الثالث: تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين					
1	يزيد التدريب من القدرة على فهم متغيرات البيئة الخارجية.	4.57	.691	١٥,١٢	٥
2	يُساعد التدريب على زيادة المعرفة لأداء الوظيفة.	4.60	.715	١٥,٥٤	٦
3	يُؤدى التدريب إلى تطوير العمل الجماعي.	4.58	.759	١٦,٥٧	١١
4	يُؤدى التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي.	4.58	.785	١٧,١٤	١٦
5	يُساعد التدريب على استخدام معايير الجودة في دعم عملية التطوير المؤسسي.	4.60	.688	١٤,٩٦	٣

٤	١٥,٠١	.686	4.57	يُساعد التدريب على المشاركة في صُنع القرارات الذكية.	6
٨	١٥,٨٦	.725	4.57	يُؤدى التدريب إلى تبادل المعارف والمهارات والاتجاهات بين المقيمين.	7
٩	١٦,٤٩	.747	4.53	يتناقش المقيمون ويتبادلون المعلومات والمعارف التي تُساعدهم في مواجهة مشاكل العمل.	8
٢٢	٢١,٥٦	.953	4.42	يُسهّم التدريب في إكساب القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.	9
١٢	١٦,٥٨	.756	4.56	يُسهّم التدريب في إكساب مهارات معينة تُساعد على النجاح والتميز.	10
١٣	١٦,٧٣	.758	4.53	يُساعد التدريب في بناء مهارات التخطيط للعمل.	11
١	١٤,٠١	.646	4.61	يُؤثر التدريب بشكل إيجابي على تحسين أداء المهمات الوظيفية.	12
١٧	١٧,٢٨	.783	4.53	يُساعد التدريب في تنمية مهارة التعلّم الذاتي.	13
١٠	١٦,٥١	.748	4.53	يُساعد التدريب في إكساب المهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي.	14
١٥	١٧,١٠	.773	4.52	يُكسب التدريب القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.	15
١٤	١٦,٩٧	.772	4.55	يُساعد التدريب في تطوير المسار الوظيفي للمقيمين.	16
١٨	١٧,٨٤	.803	4.50	يُتيح التدريب فرصة تقديم الأفكار والمقترحات الداعمة لتحسين الأداء وتطوير العمل.	17
٢	١٤,٢٥	.651	4.57	يُسهّم التدريب في تطوير أنماط السلوك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي.	18
٧	١٥,٦٦	.714	4.56	يُساعد التدريب في إنكاء روح العمل الجماعي لدى المقيمين.	19
٢١	٢٠,٢٥	.901	4.45	يُؤثر التدريب على الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي بسبب الحوافز المعنوية.	20
٢٠	١٨,٠٩	.807	4.46	يُؤدى التدريب إلى تعديل أو التأكيد على صحة الاتجاهات السائدة لدى المشاركين في الفعاليات التدريبية.	21
١٩	١٨,٠٨	.817	4.52	يعمل التدريب على زيادة الانتماء والولاء للهيئة.	22
ثانياً: المتغير التابع (تمكين المقيمين)					
(أ) البُعد الأول: أداء المهام الوظيفية					
١	١٥,٥١	.704	4.54	التدريب المُدعّم من الإدارة العليا له تأثيره الإيجابي على أداء الواجبات والمهام الوظيفية باقتدار ويُسر وسهولة.	1
٤	١٩,٠٨	.847	4.44	تُنظّم الإدارة جلسات العصف الذهني المُفيدة للغاية في دعم ثقافة الحوار والنقاش الذي يُحقق التمكين في أداء العمل بالفعل.	2
٢	١٧,٣٧	.778	4.48	تُولي الإدارة اهتمامًا متزايدًا بجماعية العمل وديناميكية الأداء وتمكين المقيمين في أداء المهام.	3
٥	١٩,٣٤	.855	4.42	تَهتَم الإدارة بالتدريب المُوجه بالأداء لما له من تأثير ملموس على تمكين المقيمين (الموظفين المعنيين بالتدريب).	4
٣	١٨,٥٢	.815	4.40	أداء المهام والواجبات الوظيفية بالإدارة التي أُعْمِل فيها يتم بأساليب متطورة بفضل الأفكار الابتكارية وسُبل التطبيق الإبداعي.	5
(ب) البُعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف					
٤	٢٠,٤٣	.895	4.38	الإدارة العليا تُدعم المقيمين في أداء المهام بحرية واستقلالية.	1
٦	٢١,٨٩	.952	4.35	يمتلك المقيمون تصوّرًا متكاملًا عما تُريد أن تكون عليه الهيئة.	2
٥	٢١,٦٣	.941	4.35	المقيمون يعلمون تمامًا الغرض الأساسي من وجود الهيئة.	3

4	يُحظى المقيّمين بالهيئة بالقدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى.	4.24	1.060	٢٥,٠٠	١٠
5	يتصرف المقيّمين بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تخدم الإدارة والهيئة.	4.32	.972	٢٢,٥٠	٨
6	يتم مناقشة الأفكار بحرية مع ذوي العلاقة بالموضوعات محل البحث والدراسة.	4.31	1.001	٢٣,٢٣	٩
7	تُرحب الإدارة والهيئة بما يُقدمه المقيّمين من مبادرات أو مقترحات للتطوير والتحسين المستمر.	4.42	.886	٢٠,٠٥	١
8	تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال النمطية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين.	4.31	.949	٢٢,٠٢	٧
9	يمتلك المقيّمين حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة.	4.35	.885	٢٠,٣٤	٣
10	المقيّمين يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دونما حاجة لرقابة الآخرين.	4.40	.893	٢٠,٣٠	٢
(ج) البُعد الثالث: الأثر والتأثير المُحقّق للتمكين					
1	تحرص الهيئة على توفير المعلومات اللازمة للمقيّمين أولاً بأول.	4.47	.821	١٨,٣٧	٣
2	يحصل المقيّم على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة.	4.43	.838	١٨,٩٢	٥
3	لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام.	4.38	.946	٢١,٦٠	١٠
4	بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها.	4.48	.788	١٧,٥٩	١
5	الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها في الهيئة تزيد من ثقتي بذاتي وبالهيئة.	4.41	.889	٢٠,١٦	٧
6	تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أساليب تحمل درجات سرية متفاوتة (سري للغاية / سري ...).	4.40	.866	١٩,٦٨	٦
7	إتاحة المعلومات لجميع المقيّمين حالاً له تأثيرات إيجابية على مختلف الأصعدة.	4.45	.839	١٨,٨٥	٤
8	المقيّمين في الهيئة على إلمام كامل وفهم لأدوارهم بسبب الإتاحة المُطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالمعلومات.	4.38	.899	٢٠,٥٣	٩
9	المعلومات المتاحة للمقيّمين حققت وتُحقق توجيهاً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها.	4.38	.886	٢٠,٢٣	٨
10	إتاحة المعلومات الكافية للمقيّمين يجعلهم أكثر تفاعلاً مع قرارات الإدارة العليا.	4.47	.788	١٧,٦٣	٢
(د) البُعد الرابع: المشاركة في صنع القرارات					
1	تهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع المقيّمين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات.	4.37	.960	٢١,٩٧	٤
2	"دع كل مقيّم يُعبّر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تؤمن بها الإدارة.	4.36	.938	٢١,٥١	٣
3	يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صنع القرارات.	4.36	.917	٢١,٠٣	٢
4	هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا الداعمة للتدريب المُوجه بالأداء للفائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب في الهيئة بالاهتمام الكبير بتدريب مقيّمين الهيئة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والأزمات لصناعة القرارات الذكية.	4.37	.919	٢٠,٩٣	١

5	الرؤساء المباشرين يسمحوا للمقيمين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة في المستقبل.	4.30	1.012	٢٣,٥٣	٥
---	---	------	-------	-------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (2/4) ما يلي:

المتغير المستقل (التدريب المُوجه بالأداء):

(أ) البُعد الأول: دعم الإدارة العليا ومشاركتها:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الإدارة العليا في الهيئة تأخذ على عاتقها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للتدريب المُوجه بالأداء) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٥٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٦٤)، وتقع العبارة (الإدارة العليا في الهيئة تأخذ على عاتقها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للتدريب المُوجه بالأداء) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لدى الإدارة العليا أهداف واضحة لإدارة سياسات التدريب بما يُحقق الأداء المؤسسي المُستهدف بالهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٩)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٣١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٥١)، وتقع العبارة (لدى الإدارة العليا أهداف واضحة لإدارة سياسات التدريب بما يُحقق الأداء المؤسسي المُستهدف بالهيئة) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُعتبر عملية تحديد الأهداف التدريبية المرتبطة بالجودة شاملة على جميع الإدارات والعمليات بالهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٦)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٤٤)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٩٢)، وتقع العبارة (تُعتبر عملية تحديد الأهداف التدريبية المرتبطة بالجودة شاملة على جميع الإدارات والعمليات بالهيئة) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُركز الإدارة العليا والإدارات والأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة على أهمية سياسة التدريب المبني على الأداء باعتباره وسيلة علمية وعملية ذات أهداف مُحددة بغض النظر عن التكلفة التي ستتحملها الهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٢)، وانحراف معياري قدرة (١,٠١١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٤٠)، وتقع العبارة (تُركز الإدارة العليا والإدارات والأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة على أهمية سياسة التدريب المبني على الأداء باعتباره وسيلة علمية وعملية ذات أهداف مُحددة بغض النظر عن التكلفة التي ستتحملها الهيئة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُداوم قادة الإدارة العليا بالهيئة والقائمين على إدارة الوحدات التنظيمية على المراجعة المُستمرة ونتائج التقييم الخاصة بالبرامج التدريبية المُنفذة خلال الاجتماعات المُنعقدة لتقويم أية انحرافات سلبية عن المسارات الصحيحة للأداء المُخطط) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٣٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٤٩)، وتقع العبارة (يُداوم قادة الإدارة العليا بالهيئة والقائمين على إدارة الوحدات التنظيمية على المراجعة المُستمرة ونتائج التقييم الخاصة بالبرامج التدريبية المُنفذة خلال الاجتماعات المُنعقدة لتقويم أية انحرافات سلبية عن المسارات الصحيحة للأداء المُخطط) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

(ب) البُعد الثاني: التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا عند التخطيط للتدريب بجمع المعلومات الخاصة بالتنظيم الإداري وتحليل الهيكل التنظيمي بالهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٦٢)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٥٩)، وتقع العبارة (تُولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا عند التخطيط للتدريب بجمع المعلومات الخاصة بالتنظيم الإداري وتحليل الهيكل التنظيمي بالهيئة) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (اعتادت الإدارة إلى مراجعة أهداف وسياسات الهيئة وما قد طرأ عليها من تغييرات قبل الشروع في التخطيط للتدريب) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٦٦)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٦٨)، وتقع العبارة (اعتادت الإدارة إلى مراجعة أهداف وسياسات الهيئة وما قد طرأ عليها من تغييرات قبل الشروع في التخطيط للتدريب) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (من المُرتكزات الهامة التي تقوم بها الإدارة عند التخطيط للتدريب جمع المعلومات "أعباء العمل / أنواع الخدمات الجديدة / الوسائل التكنولوجية المستحدثة") الخاصة بتطور الأنشطة في الهيئة يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨١٣)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٣٩)، وتقع العبارة (من المُرتكزات الهامة التي تقوم بها الإدارة عند التخطيط للتدريب جمع المعلومات "أعباء العمل / أنواع الخدمات الجديدة / الوسائل التكنولوجية المستحدثة") الخاصة بتطور الأنشطة في الهيئة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُركز الإدارة على جمع معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والتي تُعتبر بمثابة الأساس للتخطيط واتخاذ القرارات مثل المعلومات المُتعلقة بإعداد الموازنات التخطيطية والحسابات الختامية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٨)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٥٥)، وتقع العبارة (تُركز الإدارة على جمع معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والتي تُعتبر بمثابة الأساس للتخطيط واتخاذ القرارات مثل المعلومات المُتعلقة بإعداد الموازنات التخطيطية والحسابات الختامية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإمكانات المادية والأنظمة والإجراءات المُرتبطة بها كأحد المكونات المؤثرة في التخطيط للتدريب) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٠٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٨٥)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإمكانات المادية والأنظمة والإجراءات المُرتبطة بها كأحد المكونات المؤثرة في التخطيط للتدريب) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تستعين إدارة التدريب في الهيئة بخبراء التنظيم والمديرين المباشرين القائمين على إدارات الوحدات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار بالكوادر المُوجه إليها التدريب "المقيمين" عند تحديد الاحتياجات التدريبية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٥٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٨٨)، وتقع

العبارة (تستعين إدارة التدريب في الهيئة بخبراء التنظيم والمديرين المباشرين القائمين على إدارات الوحدات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار بالكوادر المُوجه إليها التدريب "المقيمين" عند تحديد الاحتياجات التدريبية) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

(ج) البُعد الثالث: تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يزيد التدريب من القدرة على فهم متغيرات البيئة الخارجية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٦٩١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,١٢)، وتقع العبارة (يزيد التدريب من القدرة على فهم متغيرات البيئة الخارجية) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يساعد التدريب علي زيادة المعرفة لأداء الوظيفة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧١٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٥٤)، وتقع العبارة (يساعد التدريب علي زيادة المعرفة لأداء الوظيفة) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٥٩)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٥٧)، وتقع العبارة (يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي) في المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٨٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,١٤)، وتقع العبارة (يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي) في المرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يساعد التدريب على استخدام معايير الجودة في دعم عملية التطوير المؤسسي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٦٨٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤,٩٦)، وتقع العبارة (يساعد التدريب على استخدام معايير الجودة في دعم عملية التطوير المؤسسي) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يساعد التدريب على المشاركة في صنع القرارات الذكية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٦٨٦)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٠١)، وتقع العبارة (يساعد التدريب على المشاركة في صنع القرارات الذكية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يؤدي التدريب إلى تبادل المعارف والمهارات والاتجاهات بين المقيمين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٢٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٨٦)، وتقع العبارة (يؤدي التدريب إلى تبادل المعارف والمهارات والاتجاهات بين المقيمين) في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية

بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتناقش المقيمين ويتبادلون المعلومات والمعارف التي تُساعدهم في مواجهة مشاكل العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٤٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٤٩)، وتقع العبارة (يتناقش المقيمين ويتبادلون المعلومات والمعارف التي تُساعدهم في مواجهة مشاكل العمل) في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُسهّم التدريب في إكساب القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٥٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٥٦)، وتقع العبارة (يُسهّم التدريب في إكساب القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين) في المرتبة الثانية والعشرون من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُسهّم التدريب في إكساب مهارات معينة تُساعد على النجاح والتميز) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٦)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٥٦)، ومعامل اختلاف بلغ (16.58)، وتقع العبارة (يُسهّم التدريب في إكساب مهارات معينة تُساعد على النجاح والتميز) في المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُساعد التدريب في بناء مهارات التخطيط للعمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٥٨)، ومعامل اختلاف بلغ (16.73)، وتقع العبارة (يُساعد التدريب في بناء مهارات التخطيط للعمل) في المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يؤثر التدريب بشكل إيجابي على تحسين أداء المهمات الوظيفية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٦١)، وانحراف معياري قدرة (٠,٦٤٦)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤,٠١)، وتقع العبارة (يؤثر التدريب بشكل إيجابي على تحسين أداء المهمات الوظيفية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُساعد التدريب في تنمية مهارة التعلم الذاتي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٨٣)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,٢٨)، وتقع العبارة (يُساعد التدريب في تنمية مهارة التعلم الذاتي) في المرتبة السابعة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُساعد التدريب في إكساب المهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٤٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٥١)، وتقع العبارة (يُساعد التدريب في إكساب المهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي) في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُكسب التدريب القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمُتوقع) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٢)، وانحراف معياري

- قدرة (٠,٧٧٣)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,١٠)، وتقع العبارة (يُكسب التدريب القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمُتوقع) في المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُساعد التدريب في تطوير المسار الوظيفي للمقيمين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٧٢)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٩٧)، وتقع العبارة (يُساعد التدريب في تطوير المسار الوظيفي للمقيمين) في المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُتيح التدريب فرصة تقديم الأفكار والمُقترحات الداعمة لتحسين الأداء وتطوير العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠٣)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,٨٤)، وتقع العبارة (يُتيح التدريب فرصة تقديم الأفكار والمُقترحات الداعمة لتحسين الأداء وتطوير العمل) في المرتبة الثامنة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُسهل التدريب في تطوير أنماط السلوك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٥١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤,٢٥)، وتقع العبارة (يُسهل التدريب في تطوير أنماط السلوك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُساعد التدريب في إذكاء روح العمل الجماعي لدى المقيمين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧١٤)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٦٦)، وتقع العبارة (يُساعد التدريب في إذكاء روح العمل الجماعي لدى المقيمين) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُؤثر التدريب على الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي بسبب الحوافز المعنوية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٠١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٢٥)، وتقع العبارة (يُؤثر التدريب على الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي بسبب الحوافز المعنوية) في المرتبة الحادية والعشرين من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُؤدي التدريب إلى تعديل أو التأكيد على صحة الاتجاهات السائدة لدى المشاركين في الفعاليات التدريبية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٠٩)، وتقع العبارة (يُؤدي التدريب إلى تعديل أو التأكيد على صحة الاتجاهات السائدة لدى المشاركين في الفعاليات التدريبية) في المرتبة العشرين من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
 - يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يعمل التدريب علي زيادة الانتماء والولاء للهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٨١٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٠٨)، وتقع العبارة (يعمل التدريب علي زيادة الانتماء والولاء للهيئة) في المرتبة التاسعة عشر من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

المتغير التابع (تمكين المقيمين):

(أ) البُعد الأول: أداء المهام الوظيفية:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (التدريب المُدعم من الإدارة العليا له تأثيره الإيجابي على أداء الواجبات والمهام الوظيفية باقتدار ويُسر وسهولة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٤)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٠٤)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٥١)، وتقع العبارة (التدريب المُدعم من الإدارة العليا له تأثيره الإيجابي على أداء الواجبات والمهام الوظيفية باقتدار ويُسر وسهولة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُنظم الإدارة جلسات العصف الذهني المُفيدة للغاية في دعم ثقافة الحوار والنقاش الذي يُحقق التمكين في أداء العمل بالفعل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٤)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٤٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٠٨)، وتقع العبارة (تُنظم الإدارة جلسات العصف الذهني المُفيدة للغاية في دعم ثقافة الحوار والنقاش الذي يُحقق التمكين في أداء العمل بالفعل) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُولي الإدارة اهتمامًا متزايدًا بجماعية العمل وديناميكية الأداء وتمكين المقيمين في أداء المهام) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٧٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,٣٧)، وتقع العبارة (تُولي الإدارة اهتمامًا متزايدًا بجماعية العمل وديناميكية الأداء وتمكين المقيمين في أداء المهام) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تهتم الإدارة بالتدريب المُوجه بالأداء لما له من تأثير ملموس على تمكين المقيمين "الموظفين المعنيين بالتدريب") يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٥٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٣٤)، وتقع العبارة (تهتم الإدارة بالتدريب المُوجه بالأداء لما له من تأثير ملموس على تمكين المقيمين "الموظفين المعنيين بالتدريب") في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أداء المهام والواجبات الوظيفية بالإدارة التي أُعمل فيها يتم بأساليب مُتطورة بفضل الأفكار الابتكارية وسُبل التطبيق الإبداعي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨١٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٥٢)، وتقع العبارة (أداء المهام والواجبات الوظيفية بالإدارة التي أُعمل فيها يتم بأساليب مُتطورة بفضل الأفكار الابتكارية وسُبل التطبيق الإبداعي) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

(ب) البُعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الإدارة العليا تُدعم المقيمين في أداء المهام بحرية واستقلالية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٤٣)، وتقع العبارة (الإدارة العليا تُدعم المقيمين في أداء المهام بحرية واستقلالية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يملك المقيمين تصورًا مُتكاملًا عما تُريد أن تكون عليه الهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥)، وانحراف معياري

قدرة (٠,٩٥٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٨٩)، وتقع العبارة (يمتلك المقيمين تصورًا متكاملًا عما تُريد أن تكون عليه الهيئة) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (المقيمين يعلمون تمامًا الغرض الأساسي من وجود الهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٤١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٦٣)، وتقع العبارة (المقيمين يعلمون تمامًا الغرض الأساسي من وجود الهيئة)، في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحظى المقيمين بالهيئة بالقدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤)، وانحراف معياري قدره (١,٠٦٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٥,٠٠)، وتقع العبارة (يحظى المقيمين بالهيئة بالقدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى) في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتصرف المقيمين بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تخدم الإدارة والهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٢,٥٠)، وتقع العبارة (يتصرف المقيمين بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تخدم الإدارة والهيئة) في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم مناقشة الأفكار بحرية مع ذوي العلاقة بالموضوعات محل البحث والدراسة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١)، وانحراف معياري قدره (١,٠٠١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٢٣)، وتقع العبارة (يتم مناقشة الأفكار بحرية مع ذوي العلاقة بالموضوعات محل البحث والدراسة) في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُرحب الإدارة والهيئة بما يُقدمه المقيمين من مبادرات أو مقترحات للتطوير والتحسين المستمر) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٠٥)، وتقع العبارة (تُرحب الإدارة والهيئة بما يُقدمه المقيمين من مبادرات أو مقترحات للتطوير والتحسين المستمر) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال النمطية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٢,٠٢)، وتقع العبارة (تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال النمطية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يمتلك المقيمين حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٣٤)، وتقع العبارة (يمتلك المقيمين

حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (المقيمين يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دونما حاجة لرقابة الآخرين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٣٠)، وتقع العبارة (المقيمين يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دونما حاجة لرقابة الآخرين) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

(ج) البُعد الثالث: الأثر والتأثير المُحقق للتمكين:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الهيئة على توفير المعلومات اللازمة للمقيمين أولاً بأول) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٢١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٣٧)، وتقع العبارة (تحرص الهيئة على توفير المعلومات اللازمة للمقيمين أولاً بأول) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحصل المقيم على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٣)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٣٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٩٢)، وتقع العبارة (يحصل المقيم على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٤٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٦٠)، وتقع العبارة (لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام) في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٧٨٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,٥٩)، وتقع العبارة (بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها في الهيئة تزيد من ثقتي بذاتي وبالهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤١)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٨٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,١٦)، وتقع العبارة (الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها في الهيئة تزيد من ثقتي بذاتي وبالهيئة) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أسبقيات تحمل درجات سرية متفاوتة "سري للغاية / سري...") يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٦٦)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٦٨)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أسبقيات تحمل درجات

- سرية متفاوتة "سري للغاية / سري ...") في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إتاحة المعلومات لجميع المقيمين حالياً له تأثيرات إيجابية على مختلف الأصعدة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤٥,٤)، وانحراف معياري قدره (٨٣٩,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٨٥)، وتقع العبارة (إتاحة المعلومات لجميع المقيمين حالياً له تأثيرات إيجابية على مختلف الأصعدة) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (المقيمين في الهيئة على إمام كامل وفهماً لأدوارهم بسبب الإتاحة المطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالمعلومات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وانحراف معياري قدره (٨٩٩,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٥٣)، وتقع العبارة (المقيمين في الهيئة على إمام كامل وفهماً لأدوارهم بسبب الإتاحة المطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالمعلومات) في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (المعلومات المتاحة للمقيمين حققت وتحقق توحيداً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وانحراف معياري قدره (٨٨٦,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٢٣)، وتقع العبارة (المعلومات المتاحة للمقيمين حققت وتحقق توحيداً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها) في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إتاحة المعلومات الكافية للمقيمين يجعلهم أكثر تفاعلاً مع قرارات الإدارة العليا) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧)، وانحراف معياري قدره (٧٨٨,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (١٧,٦٣)، وتقع العبارة (إتاحة المعلومات الكافية للمقيمين يجعلهم أكثر تفاعلاً مع قرارات الإدارة العليا) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

(د) البُعد الرابع: المشاركة في صنع القرارات:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع المقيمين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدره (٩٦٠,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٩٧)، وتقع العبارة (تُهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع المقيمين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة ("دع كل مقيم يُعبر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تُؤمن بها الإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، وانحراف معياري قدره (٩٣٨,٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٥١)، وتقع العبارة ("دع كل مقيم يُعبر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تُؤمن بها الإدارة) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صُنع القرارات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩١٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٠٣)، وتقع العبارة (يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صُنع القرارات) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا الداعمة للتدريب الموجه بالأداء للقائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب في الهيئة بالاهتمام الكبير بتدريب مقيمين الهيئة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والأزمات لصناعة القرارات الذكية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩١٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٩٣)، وتقع العبارة (هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا الداعمة للتدريب الموجه بالأداء للقائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب في الهيئة بالاهتمام الكبير بتدريب مقيمين الهيئة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والأزمات لصناعة القرارات الذكية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الرؤساء المباشرين يسمحوا للمقيمين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المُتوقعة في المستقبل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠)، وانحراف معياري قدرة (١,٠١٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٥٣)، وتقع العبارة (الرؤساء المباشرين يسمحوا للمقيمين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المُتوقعة في المستقبل) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

ثانيًا: تحليل الارتباط:

من أجل اختبار الفرض الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (الجدارات القيادية، التدريب الموجه بالأداء، تمكين المقيمين)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (التدريب الموجه بالأداء والأبعاد المُكونة له)، وكذلك المتغير التابع (تمكين المقيمين والأبعاد المُكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل التدريب الموجه بالأداء (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، التخطيط للتدريب الموجه بالأداء، تأثير التدريب الموجه للمقيمين، الجدارة الاستراتيجية) وأبعاد تمكين المقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير، الشحق للتمكين)، المشاركة في صنع القرارات، التدريب الموجه بالأداء، الجدارات القيادية، تمكين المقيمين) في صُنع القرارات، كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (4/4):

جدول رقم (4/4)
تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	دعم الإدارة العليا ومشاركتها	التخطيط للتدريب الموجه بالأداء	تأثير التدريب الموجه للمقيمين	الجدارة الاستراتيجية	جدارة قيادة فرق العمل ذاتيًا	جدارات الأداء لتحقيق النتائج	أداء المهام الوظيفية	الاستقلالية وحرية التصرف	الأثر والتأثير الشحق للتمكين	المشاركة في صنع القرارات	التدريب الموجه بالأداء	الجدارات القيادية	تمكين المقيمين
دعم الإدارة العليا ومشاركتها	1												
التخطيط للتدريب الموجه بالأداء	.871**	1											
تأثير التدريب الموجه للمقيمين	.668**	.716**	1										
الجدارة الاستراتيجية	.763**	.854**	.730**	1									
جدارة قيادة فرق العمل ذاتيًا	.674**	.782**	.742**	.892**	1								
جدارات الأداء لتحقيق النتائج	.740**	.779**	.750**	.860**	.874**	1							
أداء المهام الوظيفية	.732**	.723**	.748**	.812**	.783**	.804**	1						
الاستقلالية وحرية التصرف	.770**	.839**	.650**	.802**	.778**	.775**	.769**	1					
الأثر والتأثير الشحق للتمكين	.803**	.849**	.703**	.812**	.797**	.819**	.760**	.905**	1				
المشاركة في صنع القرارات	.746**	.822**	.623**	.784**	.760**	.743**	.705**	.866**	.894**	1			
التدريب الموجه بالأداء	.936**	.952**	.850**	.857**	.798**	.825**	.799**	.829**	.862**	.805**	1		
الجدارات القيادية	.756**	.840**	.773**	.958**	.966**	.834**	.819**	.955**	.959**	.796**	.862**	1	
تمكين المقيمين	.820**	.871**	.728**	.862**	.837**	.842**	.861**	.955**	.959**	.885**	.884**	.884**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١.

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4/4) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التدريب المُوجه بالأداء وبين المتغير التابع تمكين المقيمين، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع تمكين المقيمين وجميع محاور المتغير المستقل التدريب المُوجه بالأداء بشكل فردي كل محور على حده (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط، تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين التدريب المُوجه بالأداء بشكل فردي وبشكل مجتمع وبين المتغير التابع تمكين المقيمين بشكل فردي وبشكل مجتمع حيث يُشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومشاركتها وبين المتغير التابع تمكين المقيمين عند مستوى دلالة (٠,٠١) بلغ معامل الارتباط بين محور دعم الإدارة العليا ومشاركتها وبين محور تمكين المقيمين (**820).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع تمكين المقيمين وبين محور التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط (**871).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع تمكين المقيمين وبين محور تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين (**728).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع تمكين المقيمين وبين المتغير المستقل التدريب المُوجه بالأداء عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير المستقل التدريب المُوجه بالأداء (**885).

اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المُوجه بالأداء على تمكين المقيمين لدى مقيمين الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) بالمملكة العربية السعودية".

واتضح ما يلي:

- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد دعم الإدارة العليا ومشاركتها على جميع أبعاد تمكين المقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المُحقق للتمكين، المشاركة في صنع القرارات) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,٤٢٢)، (٠,١٦٥)، (٠,٢٩٥)، (٠,١٢٨) على التوالي.
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط على جميع أبعاد تمكين المقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المُحقق للتمكين، المشاركة في صنع القرارات) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,١٣١)، (٠,٧٥٩)، (٠,٦٧٣)، (٠,٧٦١) على التوالي.
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد تأثير التدريب المُوجه لتمكين المقيمين على ثلاثة أبعاد من أبعاد تمكين المقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المُحقق للتمكين) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,٥٤١)، (٠,١٠٣)، (٠,٢٢٥) على التوالي، وخرج من النموذج بُعد واحد (المشاركة في صنع القرارات) لعدم معنويته.
- يُفسر التدريب المُوجه بالأداء نسبة ٤٩,٠ من التباين المُفسر في أداء المهام الوظيفية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٥١,٠.
- يُفسر التدريب المُوجه بالأداء نسبة ٦١,٠ من التباين المُفسر في الاستقلالية وحرية التصرف والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٣٩,٠.
- يُفسر التدريب المُوجه بالأداء نسبة ٥٩,٠ من التباين المُفسر في الأثر والتأثير المُحقق للتمكين والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٤١,٠.

- يُفسر التدريب المُوجه بالأداء نسبة ٦٠,٠ من التباين المُفسر في المشاركة في صنع القرارات والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٤٠,٠. ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تؤثر أبعاد التدريب المُوجه بالأداء (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، التخطيط للتدريب المُوجه بالأداء المُخطط، تأثير التدريب المُوجه لتمكين المُقيمين) على أبعاد تمكين المُقيمين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، الأثر والتأثير المُحقق للتمكين، المشاركة في صنع القرارات).

قائمة المراجع العربية

- بو سمينة، أمال، وسغاري، أسماء، (2022)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، الجزائر.
- جودة، والنجار، (2009)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الحرأشة، محمد، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مصر.
- الخاجة، فاطمة، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- الربضي، تمارة عيسي، (2008)، تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- زايد، عادل محمد، (2009)، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- زايد، عادل محمد، (٢٠١٩)، نقلاً عن: Lucia, A., D., & Lepsinger, R., (1999), The Art and science of commence Model: Pinpointing critical success Factors in Organization. Jassey-bass.
- الزبداني، محمد مطر، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- سلام، داليا السعيد، (2022)، المسؤولية الاجتماعية والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى عينة من الأطقم الطبية، مجلة المنهج العلمي والسلوك، كلية الآداب، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، علي، (1984)، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
- السلمي، علي، (2020)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصامل، ناصر، (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد الوهاب، علي محمد، (1999)، حوار بين المدير والخبير، المطبعة الإسلامية الحديثة، القاهرة، مصر.
- عواد، عمرو محمد أحمد، (٢٠١٩)، البحث العلمي، مطبعة الوسام، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- القضاء، صهيب مصطفى، (2017)، تأثير التدريب المُوجه بالأداء على تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر.
- المعاينة، سالم فالح؛ وملحم، أحمد، (2013)، أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الخليجية بمملكة البحرين، مجلة التعاون، السعودية.
- منجي، النجار، نبيل الحسيني، (2009)، بحث حصر وتقدير الاحتياجات التدريبية من العمالة بالقطاع العام "الدراسة الأولية" معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر.
- النجار، نبيل الحسيني، (1999)، كل ما تُريد أن تعرفه عن التدريب في دليل إرشادي، مكتبة الشرق السورية، حلب، سوريا.
- النجار، نبيل الحسيني، (2012)، إدارة السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- النجار، نبيل الحسيني، (2016)، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

النجار، نبيل الحسيني، (2022)، الموسوعة العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية، دار الخبرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

النجار، نبيل الحسيني؛ عبد الوهاب، علي محمد، (٢٠١٩)، ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتدريب "قياس التكلفة والعائد من ورائه"، خلال الفترة 11-14 يوليو 2019 المنعقد في فندق شيراتون الإسكندرية، والذي نظمه مركز الخبرة والتميز المهني للتدريب، مصر.

الهواري، سيد، (1985)، إدارة الموارد البشرية والتدريب، الموسوعة العلمية والعملية في البنوك الإسلامية، القاهرة، مصر.

قائمة المراجع الأجنبية

- Al-Mansoori, M. A., & Aizat, A. N., (2023), Evaluating the Mediating Effect of Employee Training on the Link between Employee Empowerment and Organizational Performance. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology.
- Arnold, Josh A., Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades, & Fritz Drasgow, (2000), The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors. Journal of Organizational Behavior.
- Bowen, David E., & Edward E. Lawler, (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management Review.
- Conger, Jay A., & Rabindra N. Kanungo, (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice Academy of Management Review.
- Faulkner, M., (2004), Managing Training According Performance based Training. British Journal of Administrative management.
- Kanter, Rosabeth M., (2000), Power Failures in Management Circuits. Harvard Business Review.
- Khan, R. A., Khan, F. A., Khan, M. A., (2011), Impact of Training based Performance and Development on Organizational Performance. Global Journal of Management and business Research.
- Nassaji, H., (2015), Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis, Language Teaching Research.
- Phillips, J. J., (2012), Return on investment in training and Performance improvement Programs. Prentice Hall, New Jersey. U. S. A.
- Schermerhorn, J., R., Hunt. G & Osborne, R. N., (1997), Organizational Behavior, John Willy & Sons, inc., New York. U. S. A.
- Shackleton, L., (1995), Business, Oxford Library, London.
- Sharma, Kaur, (2011), Work place empowerment and Organization effectiveness: A empirical investigation of Indian banking sector, public Administration Review.
- Sherman, W. A., & Chruden J. H., (1993), Personnel Management (N. Y.: South – Western Publishing Co.) U. S. A.
- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for chroming, hand book of Organization Development, Sage publications.