



## Abstract :

This Study sought to determine the role of empowerment employees on job performance, employees empowerment have been identified through its four dimensions were in (meaningfulness, self determination, competence of employees, development of job). To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (383) subjects and then analytical statistical technique such as (regression) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

1. there was a statistical significant effect for meaningfulness and self-determination on performance.
2. there was no statistical significant effect for development of job and competence of employees on job performance.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of empowerment, especially in the first level management by encouraging them to take responsibility and look at mistakes as opportunities to development in order to increase the level of performance.

## مقدمة:

تتميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات بفلسفتها، وفي ظل المؤثرات البيئية (الداخلية، والخارجية)، والتي من أهمها التطورات التكنولوجية وعولمة العمليات والأسواق، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم، وفي السنوات الأخيرة ظهر توجه جديد أطلق عليه «التمكين» الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة وصولاً لإملاك القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى. وبعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. إذ ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي. يحتوي البحث الحالي من أربعة محاور رئيسة، تضمن المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجية، والمحور الثاني ركز على الإطار النظري، وخصص المحور الثالث لنتائج البحث واختبار الفرضيات، واختتم البحث بمحوره الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته

### أولاً: الإطار العام للبحث

#### ١. مشكلة البحث:

استمدت مشكلة البحث من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه؛ وذلك بهدف تحديد دوره في الأداء الوظيفي، والذي وعلى الرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في: «هل هناك أثر لتمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية؟».

## ٢. أهمية البحث:

يعد تمكين العاملين موضوعاً هاماً، فهو يمثل أحد المجالات الحديثة نسبياً والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول تمكين العاملين والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بينه والاداء الوظيفي، ويعتبر موضوع تمكين العاملين موضوعاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذ هذا البحث موضوع تمكين العاملين واثره في الاداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات الاردنية، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية البحث وضرورتها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- تتطرق أهمية بحث موضوع تمكين العاملين من خلال اهتمام مفكري الإدارة والمختصين في حقل الإدارة لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال .
- ٢- كونه يطمح إلى إضافة معرفية في مجال الاداء الوظيفي بمعالجتها لاثر تمكين العاملين في خلق منظمات متعلمة في بيئة عربية مما يساعد المدراء علي إدراك ذلك الاثر الناجم عن تمكين العاملين في التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات بالاداء الوظيفي.

## ٣. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

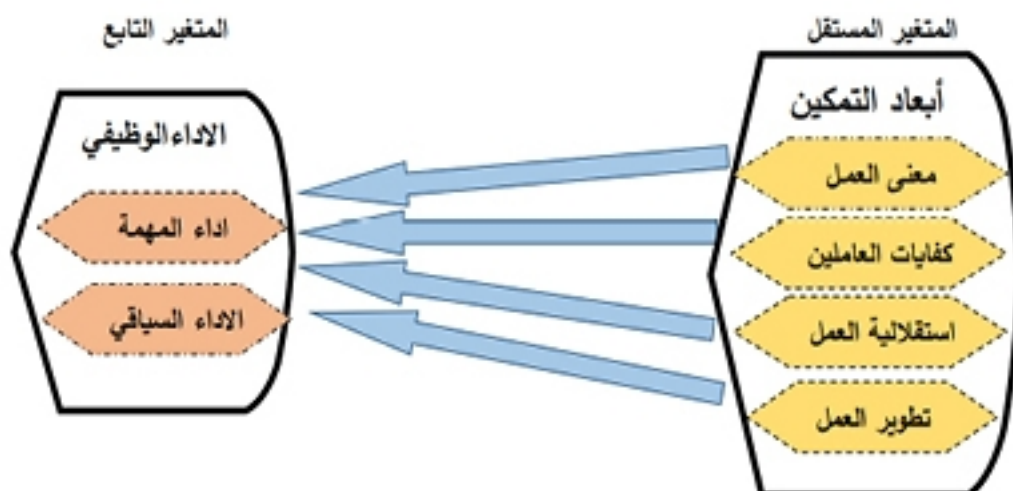
- ١- قياس اثر قيمة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٢- قياس اثر إستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٣- قياس اثر كفاءة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٤- قياس اثر تطوير العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٥- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية علي إدراك مفهوم تمكين العاملين وتنمية مدركات الأفراد إتجاه الاداء الوظيفي لمنظمات الاعمال.

## ٤. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وما أنت به الدراسات السابقة فقد صيغت فرضيات البحث علي النحو التالي:

١. لا يوجد اثر لقيمة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .
٢. لا يوجد اثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .
٣. لا يوجد اثر لكفاءة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .
٤. لا يوجد اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

## خامساً: ا نموذج البحث:





ويتبين من المخطط أعلاه بأنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل المتمثل بـ (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يشمل أربع أبعاد هي (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل)؛ وذلك اعتماد على النموذج الذي أتى به (Thomas & Velthouse, 1990: 666-680).

#### سادساً: التعاريف الإجرائية:

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (تمكين العاملين) من خلال الإطلاع على ماجاء في المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

#### ١- تمكين العاملين Empowerment Employees

هو إعطاء الموظفين صلاحيات وحريّة أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة. وقد تم اعتماد تصنيف (Thomas & Velthouse) لأبعاد تمكين العاملين كمايلي:

#### أ. كفايات العاملين of Employees Competences

يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤدي أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.

#### ب. معنى العمل Meaning fullness of Job

يشير هذا البعد إلى أن المهام التي يؤديها الفرد هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتراف الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.

#### ج. استقلالية العمل Self- Determination

ويتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادرة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.

#### د. تطوير العمل Development of Job

هذا البعد يشير إلى الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، وأن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله. كما أن المتغير التابع يحتاج إلى تعريف إجرائي كما يأتي:

٢- الأداء الوظيفي Job Performance: درجة قيام العاملين في المنظمة بإنجاز المهام الموكولة إليهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظماتهم (المعاني، ٢٠٠٩).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام الموكلة للأفراد العاملين في شركة زين للاتصالات بمدينة عمان والتي ينبغي القيام بها وإنجازها على أكمل وجه. وتم قياسه من خلال:

أ. أداء المهمة Task Performance: مجموعة من السلوكيات الوظيفية المتخصصة تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأني للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية ومعارفهم لتقديم الخدمات أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية الرئيسية لشركة زين للاتصالات الأردنية في مدينة عمان.

ب. الأداء السياقي Contextual Performance: مجموعة من الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي والذي يعمل كعامل محفز مهم وأساسي للأنشطة والعمليات المتعلقة بمهام شركة زين للاتصالات الأردنية في مدينة عمان.

#### ثانياً: منهجية البحث

اعتمد الباحث في منهج البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ووفق الخطوات الآتية:

### ١. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الأفراد العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية مجمل وحدات الأعمال لتكون مجال لتطبيق الدراسة علي اعتبار أن هذه الشركة تقع ضمن بيئة عربية، وأن هذه الشركة تتميز بالإدارة الرقمية بشكل أكثر يجعلها تتميز عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع، وسيتمتع الباحث في هذه الدراسة علي عينة عشوائية من خلال الرجوع إلي كتاب (Uma:294) (Sekaran,2013)، حيث تم توزيع 383 استبانة علي عينة الدراسة وأستعيد منها ٣٥٢ استبانة وهذا ما يمثل نسبة ٩٢٪ وهي نسبة مقبولة إحصائياً لغايات تعميم نتائج الدراسة.

### ٢. منهج البحث:

من خلال الإطلاع علي الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجاً مساعداً علي التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، فعلي صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاعتماد علي البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي. أما علي صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء البحث ميدانياً بالاعتماد علي استمارة الاستبيان المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

### ٣. أداة الدراسة:

سيتم إعداد مقياس البحث استناداً إلي مقاييس توصلت إليها الدراسات السابقة، وقام الباحث بتصميم وتطوير استمارة إستبيان معتمداً علي مقياس (Thomas & Velthouse,1990) لقياس متغير تمكين العاملين وعلي مقياس (2007) (Greenslade & Jimmieson) لقياس متغير الاداء الوظيفي، لغرض الإجابة عن تساؤلات البحث، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، لاستخراج النتائج المتوقعة بالوصف الإحصائي واختبار الفرضيات.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الإستبانة) استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (١)

الجدول (١)

قيمة معامل الثبات للتساقي الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	تمكين العاملين	الاداء الوظيفي	الإستبانة ككل
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	0.76	0.83	0.85

يلاحظ من الجدول (١) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من ٠,٦٠ حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (٠,٨٥) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## المحور الثاني الإطار النظري

### أولاً: تعريف مفهوم تمكين العاملين

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003:103) إلي أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007:14) حيث يؤكد علي أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد علي صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006:20) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويرز (Carole,2006:12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي

بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005:5) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995:1444) مع رأي (Bowen & Lawler) حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن، 2004:25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.

### ثانياً: أبعاد تمكين العاملين:

يرى (Thomas & Velthouse,1990:669) أن تمكين العاملين يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

#### ١) حرية الاختيار (Choice):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعاينة وأندرواس، ٢٠٠٨: ١٣٣) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci&Ryan,1989:583) أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته. ويرى الباحث أن بعد حرية الاختيار له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

#### ٢) القدرات الكفاءة الذاتية (Competence/ Self Efficiency):

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في أداءه إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura,1977:195) أن الكفاءة الذاتية (Competence/ Self Efficiency) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، ويرى كل من (Gist & Mitchell,1992:186) أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

#### ٣) المعنى (Meaning):

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، ويرى (Sjoberg et al,1983:310) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass,1990:23) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري أن يشعر الفرد بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.



#### ٤) تطوير العمل (Development Of Job):

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعاينة وأندرواس، ٢٠٠٨: ١٣٤) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي ويقول كل من (Rabindra&Kanungo,1992:415) أن هذا الإغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William,1992:15) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

#### ثالثاً: الأداء الوظيفي:

يعكس الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧). في حين حدده العزاوي وجواد (٢٠١٠) بأنه دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والإرتفاع بمستوى أداء المنظمة وأوضح محمد وعبد الكريم (٢٠١٥) بأن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً،

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وفي الدراسة الحالية، تم تحديد أبعاد قياس الأداء الوظيفي وفقاً لـ (Greenslade & Jimmieson 2007) ببعدين، هما بعد أداء المهمة وبعد الأداء السياقي. حيث أن هناك إتفاق واسع بين الباحثين في التركيز على كلاً من أداء المهمة والأداء السياقي كبعدين في قياس الأداء الوظيفي (العطوي، ٢٠٠٧). إذ يقصد بأداء المهمة ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من السلوك والتي تسهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية (مرسي، ٢٠١٣).

#### المحور الثالث

#### تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، حيث قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين «VIF Variance Inflation Factor»، واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (٢) إلى أنه إذا كان معامل التضخم (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠,٠٥)، فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة. وكما يتضح في الجدول (٢) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وتتراوح ما بين (١,٠٢-١,٤١) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح ما بين (٠,٧٠-٠,٩٧) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يوضح الجدول (٢) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال (٢،-٢) لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

(٢) جدول  
اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء
معنى العمل	0.70	1.41	0.51
كفاءة العاملين	0.78	1.27	0.81
استقلالية العمل	0.76	1.30	- 1.36
تطوير العمل	0.97	1.02	0.46-

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

(٣) جدول  
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الاداء الوظيفي

معامل التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
معنى العمل	0.43	0.09	0.25	4.46	*0.000
كفاءة العاملين	0.02	0.10	0.001	0.02	0.981
استقلالية العمل	0.24	0.05	0.24	4.37	*0.000
تطوير العمل	0.04	0.05	0.03	0.78	0.433

\* ذات دلالة إحصائية علي مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

• **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر لمعنى العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية. تشير النتائج الإحصائية في الجدول (٣) إلي وجود أثر للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، استنادا إلي أن قيمة T المحسوبة بلغت (٤,٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية علي مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص علي أنه لا يوجد اثر لمعنى العمل في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقبول الفرضية البديلة.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) أنه لا يوجد اثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي، استنادا إلي قيمة T المحسوبة التي بلغت (٠,٠٢) وهي أقل من قيمتها الجدولية، علي مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى



المعنوية ( $\text{sig} = 0.981$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) أنه يوجد أثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي ، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (٤,٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى ال معنوية ( $\text{sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية. عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وقبول الفرضية البديلة.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  
يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣) أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي ، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (٠,٧٨) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.433$ ) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات Conclusions

جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها:

١- كشفت نتائج الدراسة عن وجود اثر لكل من أبعاد تمكين العاملين (معني العمل، استقلالية العمل) في الاداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية ، ويعزو الباحث بأن هذه النتيجة تعود إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة مما يساعد على تحقيق اداء وظيفي متميز لدى أفراد التنظيم.

٢- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود اثر لبعدي تمكين العاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية ، ويرى الباحث ان السبب وراء هذه النتيجة يعود إلى تعدد المستويات الإدارية في الشركة المبحوثة والتي تتسبب غيرها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا مما يولد شعورا لدى العاملين بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم الكفاءة والقدرة على تطوير العمل، وبالتالي يؤثر سلباً على اداءهم الوظيفي في الشركة.

## التوصيات Recommendations

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:
- 1- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص لتعزيز الأداء.
  - 2- ضرورة اهتمام إدارة شركة زين للاتصالات الاردنية ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود اثر مهم لهم في الاداء الوظيفي.
  - 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلي الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة علي طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة علي تطوير العمل ويدعم مهاراتهم وقابليتهم في اداء اعمالهم.
  - 4- يوصي الباحث الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة علي التأثير في العمل وتجسيد الخبرة التراكمية.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1-الدوري، زكريا الدوري، وآخرون، «مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين»، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- 2-رامي أندرواس، عادل معاينة، «الإدارة بالثقة والتمكين»، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٨.
- 3-سالي علي حسن، «العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي»: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.
- 4-العزاوي، نجم وجواد، عباس. (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 5-العلي عبد الستار وقنديلجي عامر، «مدخل إلي إدارة المعرفة»، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦.
- 6-محمد، صفاء وعبد الكريم، إلهام. (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية الدراسات الانسانية، ٤: ٢٥٨ – ٢٨٩.
- 7-مرسي، مرفت. (٢٠١٣). أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية علي الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية علي مستشفيات جامعة الزقازيق. دراسات العلوم الإدارية، ٤٠ (٢): ٢٤٠ – ٢٥٧.
- 8-المعاني، أيمن. (٢٠٠٩). إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٣): ٣٧١ – ٤٠٢.
- 9-المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٧). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 10- نجم عبود نجم، «إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات» مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 11-Bandura, A «Self Efficiency»: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change , Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 19120-
- 12-Bateman and Snell,» Management”, McGraw-Hill, Boston,2002
- 13-Brooks, A. K., «Building learning organizations: The individual- culture interaction», Human Resource Development Quarterly, 1992

- 14-Carole Eagle luby» A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College», University Of Florida,Usa,2006
- 15-David Lars Halvorsen, «An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors»: In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005.
- 16-Darlington M. Mgbeke,» Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007
- 17-D.E. Bowen .D., Eand Lawler,E.E «The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When», Sloan Management Review, Spring 1992
- 18-Deci E.L. & Ryan ,L. «Self Determination in Work Organization», Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989.
- 19- Greenslade, J & Jimmieson, N. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6): 602–611.
- 20-Spritzer, G.M ,» Psychological Empowerment In The Work Place»: Dimensions, Measurement And Validation, *Academy Of Management journal*, Vol 38, no. 5, 1995
- 21-Karash, R., Learning-Org Dialog on Learning Organizations, <http://www.world.std.com>, Date of access Jun 17, 2007.
- 22-Knutson, K. A., Miranda, A. O., and Washell C, “The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations”, *The Journal of Individual Psychology*, 61 (1): 2005
- 23-Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, « Conginitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation», *Academy Of Management Review*, Vol. 15, No.4, 1990.
- 24- L.G. Sjoberg, et al, «Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood», *Journal Of Personality Assessment*, Vol.47, 1983
- 25-Mallet, L. «Organizational learning, coordination and incentive», *European Journal*, 5: 1016,1995-
- 20- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. «The learning organization: An integrative vision for HRD». *Human Resource Development Quarterly*, 5(4): 1994
- 21-M.E.Gist & T.R. Mitchell, « Self Efficacy»: A Theoretical Analysis Of Its determinates And Malleability, *Academy Of Management Review*,2005.
- 22-Bass,M. M And Stogdill», *Handbook Of Leadership*», Theory Research And Managerial Applications, New York: free press, 1990.
- 23- Rastogi, P. N., *Building a Learning Organisation*, Wheeler Publishing,1998.
- 24-Rabindra N. Kanungo, « Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business», *Journal Of Business Ethics*, Vol. 11, No. 5 May 1992. PP: 413420-
- 25-Sekaran, Uma & Bougie R» *Research Methods For Business ,Building Approache*», John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, 15th Edition, Sigapore,2015
- 26-Susan M. Sasiadek, «Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment»: A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006.
- 27- Thomas, K. W and. Velthouse, B. A., Cognitive Elements of Empowerment: An «Interpretive» Model of Intrinsic Task Motivation,*The Academy of Management Review.*, Vol:15, No:4,pp:6661990),681-).