

اثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورنج)

الدكتور محمد عمر الزعبي

(استاذ مشارك/ كلية الاقتصاد والعلوم الادارية/ قسم العلوم الإدارية/ جامعة جرش - الأردن)

الدكتور أحمد صالح الهزايمة

(استاذ مشارك/ كلية الاقتصاد والادارة/ قسم الادارة العامة / جامعة الملك عبدالعزيز/السعودية)

Mohammad Omer Alzoubi

**Associated Professor / Economic And Administrative Sciences Faculty/
Administrative Sciences division/ Jarash University–Jordan.**

Ahmad Saleh Alhazaymeh

**Associated Professor / Economic And Management Faculty/ Public
Administration division/ King Abdulaziz University– Saudi Arabia**

اثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الإتصالات الأردنية (أورنج)

ملخص

هدفت الدراسة الى بيان أثر وأهمية التمكين الاداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية، وفيما اذا كان هناك أي أثر ذي دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وذلك خلال العام ٢٠١٦. إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المسح الشامل، فقد تم تطوير قائمة إستبيان لغايات جمع المعلومات الأولية، أديرت بطريقة التوزيع والجمع المباشر، ووزعت على جميع العاملين بالشركة بكافة مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (١٥٥) فرداً في مختلف مناطق المملكة وذلك خلال العام ٢٠١٦، أُستردت جميعها، وتم إخضاع (١٤٨) قائمة إستبيان للتحليل الاحصائي حيث أُعتبرت سليمة وصالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بحثية كان أهمها:

١. جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

٢. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة ب(العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي، وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لمتغير النوع وسنوات الخبرة.

الكلمات الدالة: التمكين الاداري، الأداء، شركة الإتصالات الأردنية.

**The impact of the administrative empowerment on improving
performance:
A Case Study of Jordan Telecommunication company**

Abstract

This study has been aimed at explore the impact and importance of administrative empowerment that included: (delegating authority, training, communication methods, and sharing information) on improving job performance of the Jordan Telecommunications Company from viewpoint of its personnel In Jordan within the year 2016. And trying to find out the influences that carry statistical implications at the level ($\alpha = 0.05$ or less) to personal and work variables (I.e., sex, age, experience, educational levels, and martial status). A (155) questionnaire was designed and administered among personnel, a (148) were considered as acceptable.

The most important findings of the study were as follows:

1. All variables show that there is a strong statistical significant positive influence at ($\alpha = 0.05$ or less) for employees on organizational performance. Sharing information variable became first, while delegating authority variable became last.
2. The results also show a statistical significant influence at ($\alpha = 0.05$ or less) on organizational performance due to (age, educational level, and martial status) variable, while these significant differences does not appear for (sex, and experience) variable.

Keywords: Administrative Empowerment, Performance, Jordan Telecommunication Company.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

التمكين: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار.

الآداء: الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ويعتبر المحدد لبقاء المؤسسة ونجاحها وبقائها في الاسواق، ويقترن عادة بمصطلحين هامين هما الكفاءة والفاعلية. (الداوي، ٢٠١٠).

التفويض: هو تخلي الموظف عن قدر معين من سلطته إلى موظف آخر للقيام بالنيابة عنه بممارسة أنشطة العمل المختلفة.

الصلاحيات: المقدار أو القوة الشرعية من الممارسات المشروعة الممنوحة للموظف عند أدائه لعمله.

تفويض الصلاحيات: نقل جزء من سلطات المدير الى الآخرين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعتبر مفهوم التمكين حديث نسبياً في الإدارة، وهو شعور ودافع داخلي عن تفويض السلطة، وهو يطلق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويعمل على تشجيع وتحفيز العاملين على القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أفضل وجه وفق ما تؤهله لهم قدراتهم ومؤهلاتهم، وهو يعتمد بشكل أساسي على إعطاء الموظفين حق إتخاذ القرارات بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح الشركة التي يعملون بها.

ويعني مفهوم التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وإتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية. ويهتم مفهوم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، فالشركات باتت تدرك أن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة والنجاح وتحقيق التميز في عالم الأعمال.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير التمكين على الأداء التنظيمي، وكذلك معرفة أهمية التمكين للعاملين وللمؤسسة، سعياً لخلق بيئة إبداعية تتماشى مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وبالتالي النجاح والإستمرار في عالم الأعمال.

مفهوم التمكين:

يُعرف التمكين لغة بحسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، ١٩٩٥) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط، مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.

يسمح التمكين للعاملين من المشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويُعد التمكين أحد الأدوات الهامة في تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء ويزيد من الانتاجية، كما أنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً في تحقيق الإلتزام لديهم، ويساعدهم في الوصول إلى نتائج إيجابية وبالتالي تحقيق أهداف العمل.

مفهوم تمكين العاملين:

يُعرف التمكين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل. (افندي، ٢٠٠٣)

وشدّد فقهاء الإدارة على أهمية الإعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك، وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين. وأشاروا إلى أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التمكين، والهدف منه الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل وتحقيق رضا المستهلك، وإن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

تعتبر القوى البشرية في المنظمة أساس التطوير والنمو، وإن مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات يعزز قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة وبالتالي يعزز قدرتها على التنافس وتحقيق مراكز متقدمة في عالم الأعمال. إن الهدف الرئيسي للتمكين يتمثل في تحسين الجودة وتحقيق رضا المستهلك، ويكون ذلك من خلال مشاركة العاملين، وترسيخ الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين، وبالتالي تكون حافزاً لهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويعزز عندهم الشعور بالمسؤولية،

ويرى خبراء مصادر الطاقة البشرية أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العاملين، بينما يرى آخرون أن التمكين يحتاج إلى الهندرة (إعادة هيكلة المنظمة) لتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية إلى المشاركة والتمكين. حيث أن عملية التمكين تهدف إلى تحقيق ولاء وانتماء العاملين، بحيث يكرس كلّ جهوده وقدراته ومهاراته لخدمة المنظمة من أجل بقائها وإزدهارها. (spreitzer, 1996)

والتمكين يوضح كيفية تبني المسؤولية والثقة، وهناك مفاتيح ثلاثة جوهرية للاستفادة من التمكين في المنشآت الكبيرة والصغيرة:

١- مشاركة المعلومات مع كل فرد.

٢- خلق وتعزيز الاستقلال.

٣- إستبدال التسلسل الوظيفي الهرمي القديم بالفرق المدارة ذاتيا. (سن، ٢٠٠٢).

أنواع التمكين

التمكين من خلال المشاركة، التمكين من خلال الاندماج، التمكين من خلال الالتزام، التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية.

متطلبات التمكين

الرؤية الواضحة والتحدي، الإنفتاح وفرق العمل، النظام والتوجيه، الدعم والشعور بالأمان.

متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

إن تطبيق التمكين الإداري يتطلب تهيئة بيئة المنظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة، ويكون ذلك من خلال وضع هياكل تنظيمية تناسب متطلبات العمل، ووجود قيادة إدارية تخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتشكيل فرق عمل لديها المهارات الكافية ومستعدة للتعاون، والإستعداد لتبني التغيير، وتشجيع العاملين في المشاركة في إتخاذ القرار، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات:

أ- القيادة الإدارية:

بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات، أصبحت القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (ابو هتلة، ٢٠٠٩).

وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

ب- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

ج- الاستعداد للتغيير:

تعرف عملية التغيير التنظيمي على أنها: إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدرسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة، وإزالة صعوبات ومشاكل العمل، ويسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية

يعتبر نوع البناء التنظيمي الهرمي، وتفضيل أسلوب القيادة التقليدي، واتباع المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتخوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم رغبة واستعداد العاملين لعملية التغيير، وخوف موظفي الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم، والتعليمات والأنظمة المتبعة بحذافيرها والتي لا تشجع على الابتكار، والسرية في تبادل المعلومات، ووجود خلل في نظام حوافز العاملين، وعدم رغبة العاملين في تحمل المسؤولية بسبب ضعف التدريب وعدم الثقة بالقيادة الإدارية، كل ذلك من شأنه أن يعيق ويؤخر تطبيق التمكين في المنظمات العربية. (افندي، ٢٠٠٣).

الدراسات السابقة:

حظي مفهوم التمكين بشكل عام بالمزيد من إهتمام الدارسين والباحثين، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالتحليل والبحث، وقد قام الباحثان بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بموضوع البحث:

١- دراسة (المسعودي، ٢٠١٣)، بعنوان " أثر التمكين لدى فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة مستشفى الإسراء). هدفت الدراسة الى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المستشفيات الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تمكين فرق العمل ومستوى الأداء في مستشفى الإسراء كان مرتفع.

٢- دراسة (عبدالحسين، ٢٠١٢)، بعنوان " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، وتحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأبعاده، وبين الرضا الوظيفي. توصلت الدراسة الى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

٣- دراسة (ماضي ونصيرات، ٢٠١١)، بعنوان " أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية". هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. توصل الباحثان الى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى كان بدرجة متوسطة،

وأن الموظفين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر دال احصائياً للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين الديمغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

٤- دراسة (جودة، ٢٠١٠)، بعنوان اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في مدينة عمان". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين في فنادق خمس نجوم في عمان بالتمكين. تم إختيار عينة تكونت من أربعة فنادق من فنادق خمس نجوم في عمان. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، الاتصال، التخصص، والمعمارية) على تمكين العاملين. وتوصلت أيضاً إلى وجود شعور بدرجة متوسطة بالتمكين من قبل الباحثين.

٥- دراسة (المغربي، ٢٠٠١)، بعنوان " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العامة والخاصة العاملة بمحافظة دمياط). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص في محافظة دمياط. قامت الدراسة بتحليل عوامل تمكين العاملين في ثمانية أبعاد جوهرية، هي: أ- وضوح الغرض ب- الأخلاقيات ج- العدالة والإنصاف د- الاعتراف والتقدير هـ- العمل الجماعي و- المشاركة ز- الاتصالات الفعالة ح- البيئة الصحية. توصلت الدراسة إلى أن هناك إختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، حيث تفنقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل التمكين، وتنخفض أهمية عوامل التمكين في قطاع التعليم أيضاً، ويعد مجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل بالنسبة لتمكين العاملين من بقية القطاعات في المصالح الحكومية.

6- Al-suhimat, Saed, 2016). (The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutha in Jordan).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة. توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعة نظراً لأهميته في تحديد التحديات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الحفاظ على مواصلة تعزيز قدرة الجامعة للوصول إلى الإبداع، كما يجب على إدارة جامعة مؤتة ترسيخ مفهوم التمكين الإداري واعتماد السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى الوعي بين الموظفين تجاه أهمية تمكين الإداري من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة أثر التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في رفع مستوى أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية. وستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل تطبق شركة الاتصالات الأردنية مفهوم التمكين الإداري؟
- ٢- هل يدرك مديرو شركة الاتصالات الأردنية مفهوم التمكين الإداري وفوائده.
- ٣- هل يؤثر التمكين الإداري على أداء شركة الاتصالات الأردنية؟
- ٤- ما مدى اهتمام الإدارة العليا بسياسات التمكين الإداري؟
- ٥- ما هي الأسباب التي تحول دون تمكين العاملين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- ١- بيان أهمية التمكين الإداري بالنسبة لشركة الاتصالات الأردنية وللعاملين.
- ٢- بيان أهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في رفع مستوى أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
- ٣- تزويد متخذي القرار بمعلومات وبيانات ميدانية حول اثر سياسات التمكين الإداري وأثره على تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

فرضيات الدراسة

- (١) لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- ١/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
- ٢/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
- ٣/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لطرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
- ٤/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

٢) ليس من المتوقع أن تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية على مستوى أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بتسليط الضوء والاهتمام بالتمكين الإداري المتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الإتصال، والمشاركة بالمعلومات) ودوره في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، والوقوف على واقع الأداء الفعلي لشركة الاتصالات الأردنية كونها تعتبر من أحد شركات الأعمال العملاقة، مما قد تساهم هذه الدراسة في دورها في الإرتقاء بأدائها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في كافة أوجه أنشطتها.

تصميم الدراسة:

١- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، بكافة مستوياتهم الوظيفية، والموزعين في كافة مناطق المملكة، والبالغ عددهم (١٥٥) عامل. حيث تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالشركة، وبأستخدام أسلوب المسح الشامل، تم توزيع (١٥٥) قائمة إستبيان، أُستردت بالكامل، وبعد الفحص والتدقيق تم إستبعاد (٧) منها، واعتبر الباقي (١٤٨) قائمة إستبيان سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي.

٢- طريقة جمع البيانات:

إعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية (المسح الشامل) لجمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تم تشكيل فريق عمل مكون من ستة من الطلاب الجامعيين من مستوى السنة الرابعة. ولكون هذا النوع من الدراسات يتطلب مهارات أقل من قبل الفريق، تم تدريب الفريق على أسلوب تقديم قائمة الإستقصاء (قائمة الإستبيان)، وقراءة وتوضيح وتفسير للفريق المشارك كافة الأسئلة، وذلك في حال الإستفسار من قبل الأفراد عينة الدراسة. ثم تم توزيع الفريق على المناطق المختلفة لفروع الشركة، كل بحسب مكان سكنه القريب من مقر فرع الشركة، وتم ذلك خلال أسبوع عمل رسمي، وخلال العام ٢٠١٦، ولتقليل التكلفة والوقت اللازم لجمع البيانات، تم إدارة أداة الدراسة (قائمة الاستبيان) بإسلوب التوزيع والجمع المباشر.

٣- أداة الدراسة (قائمة الاستبيان):

قام الباحثان بتصميم الأداة (قائمة الاستبيان) بالإعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري وأثره على الأداء في شركات الاتصالات الأردنية. كدراسة ((المسعودي، ٢٠١٣)، ودراسة المزجاجي، ٢٠١٧)، ودراسة عبدالحسين، ٢٠١٢)، ودراسة الزعبي، ٢٠١٣)).

تكونت أداة الدراسة من قسمين: القسم الأول يتكون من معلومات عامة عن المستجيبين، والقسم الثاني يتكون من فقرات لقياس متغيرات الدراسة المستقلة، حيث تكونت أداة الدراسة من (١٩) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

وتم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجتين)، ولا أوافق بشدة (١ درجة واحدة).

٤- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

١- الإحصاء الوصفي: تم استخدام الإحصاء الوصفي كنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢- الإحصاء التحليلي: حيث تم فيه استخدام تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار (T) للفرضيات.

٥- صدق وثبات الأداة:

- صدق الأداة:

تم عرض قائمة الإستبيان على عدد من المحكمين في جامعة جرش واليرموك، لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس الأبعاد المتعلقة بها، وقد أعتبرت الفقرة صادقة إذ حظيت بإجماع المحكمين، وبعد تعديل بعض فقراتها على ضوء آراء المحكمين، تم تطوير الإستبيان المشار إليه، ومن ثم تم توزيع (١٠) منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها.

- ثبات الأداة:

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم من خلال الرزمة الإحصائية SPSS-Version-10 استخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت النتيجة (٨٩%) وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (١) يوضح معامل الاتساق الداخلي لكافة مجالات الدراسة.

جدول رقم (١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكافة عناصر التمكين الإداري والاداء التنظيمي

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
١.	تفويض الصلاحيات	0.88
٢.	التدريب	0.89
٣.	طرق الإتصال	0.93
٤.	المشاركة بالمعلومات	0.85
٥.	الآداء التنظيمي	0.90

0.89	معامل الإتساق الداخلي لكافة الأبعاد (كرونباخ ألفا)
------	--

النتائج:

وصف متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات:

وصف متغيرات الدراسة:

يبين الجدول التالي رقم (٢) أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكانت كما يلي:

الجدول رقم (٢)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	102	0.69
	أنثى	46	0.31
	المجموع	148	0.100
العمر	٢٠ عام فأقل	5	0.03
	٢١ - ٣٠	34	0.23
	٣١ - ٤٠	61	0.41
	٤١ - ٥٠	40	0.27
	٥١ فأكثر	8	0.06
	المجموع	148	100.00
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	42	0.28
	متزوج/متزوجة	94	0.64
	مطلق/مطلقة	5	0.03
	أرمل/أرملة	7	0.05
	المجموع	148	100.00
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	12	0.08
	دبلوم	35	0.24
	بكالوريوس	79	0.53
	دراسات عليا	22	0.15
	المجموع	148	100.00
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	45	0.30
	٦ - ١٠ سنوات	63	0.43

0.16	24	١١ - ٢٠ سنة
0.11	16	٢١ سنة فأكثر
100.00	148	المجموع

(١) النوع: بلغت نسبة الذكور 0.69 بينما بلغت نسبة الإناث 0.31 وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة من العاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية كانت من الذكور.

(٢) العمر: كانت الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة وقدرت بنسبة 0.41 النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة من العاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية، وهذا يدل على ان الغالبية من العاملين هم من فئة الشباب .

(٣) الحالة الاجتماعية: حيث كانت النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من المتزوجين وبلغت 0.64 وهذا يدل على إستقرار وظيفي عالي.

(٤) المستوى التعليمي: حيث بلغت النسبة الأعلى من العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس وبلغت 0.53 وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين في شركة الإتصالات الأردنية يحملون شهادات جامعية.

(٥) الخبرة: حيث بلغت النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من ناحية الخبرة (١٠-٦) سنوات وكانت نسبتها 0.43 وهذا يدل على أن الغالبية من العاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية ذوي خبرات متوسطة، مما يدل على دوران وظيفي عالي.

كما يبين الجدول التالي رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير تفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (٣)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تمنح الشركة صلاحيات للمرؤوسين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة	4.47	0.85	مرتفع
٢	ان امتلاك الصلاحيات يصحح انحرافات العمل عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر	4.20	0.91	مرتفع
٣	يمنحني رئيسي المباشر حرية التصرف بأمر العمل	4.10	0.89	مرتفع
٤	يقوم رئيسي المباشر بتفويض الصلاحيات اللازمة لأداء	3.78	0.87	مرتفع

عملية			
٥	تمكنني الشركة من اتخاذ قرارات هامة دون الرجوع إليها	3.20	0.98
الكلية		3.95	0.89

يظهر الجدول السابق رقم (٣): أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة: **تمنح الشركة صلاحيات للمرؤوسين بالتصرف دون الرجوع للإدارة**، بمتوسط حسابي (4.47) بالمرتبة الأولى، يليه الفقرة: **إن امتلاك الصلاحيات يصحح إنحرافات العمل عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر بمتوسط حسابي (4.20)** بالمرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة: **تمكنني الشركة من إتخاذ قرارات هامة دون الرجوع إليها بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20)**.

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (3.95)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.98) - (0.85) وهي متدنية نسبياً وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والإنسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ (0.89).

كما يبين الجدول التالي رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير التدريب في الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول رقم (٤)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تلتزم الشركة جميع العاملين بالدورات التدريبية	4.35	1.01	مرتفع
٢	لدى الشركة قسم متخصص بتدريب وتطوير العاملين	4.18	0.81	مرتفع
٣	تبدي الشركة اهتماماً بالعاملين من خلال التدريب	4.00	0.94	مرتفع
٤	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر	3.80	0.91	مرتفع
٥	تقوم الشركة بمتابعة مستمرة لتقويم برامجها التدريبية	3.60	0.86	مرتفع
	الكلية	3.98	0.93	مرتفع

يتبين من الجدول السابق رقم (٤): أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة: **تلتزم الشركة جميع العاملين بالدورات التدريبية**، بمتوسط حسابي (4.35) بالمرتبة الأولى، يليه

الفقرة: لدى الشركة قسم متخصص بتدريب وتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (4.18) بالمرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة: تقوم الشركة بمتابعة مستمرة لتقويم برامجها التدريبية بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.60). أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (3.98)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.01) - (0.81) وهي منخفضة نسبياً وتدل الى وجود درجة عالية من التوافق والإنسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.93).

كما يبين الجدول التالي رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير طرق الإتصال في الأداء للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول رقم (٥)

المرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يساعد الاتصال المنظمة في تحقيق اهدافها وزيادة كفاءة انشطتها.	4.60	0.70	مرتفع
٢	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لادارة المنظمة بإدارة مختلف الموارد بفاعلية.	4.40	0.71	مرتفع
٣	يوفر الاتصال المعلومات للادارة في مختلف المستويات الادارية	4.32	0.79	مرتفع
٤	يعكس الاتصال الاحساس الصادق في المنظمة عن جميع المستويات الادارية	4.10	0.81	مرتفع
٥	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للاطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها.	3.98	0.89	مرتفع
٦	تزود الادارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي	3.80	0.85	مرتفع
	الكلي	4.20	0.79	مرتفع

يتبين من الجدول السابق رقم (٥): أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة: يساعد الإتصال المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءة أنشطتها، بمتوسط حسابي (4.60) بالمرتبة الأولى. يليه الفقرة: يقوم الإتصال بتوفير المعلومات لإدارة المنظمة بإدارة مختلف الموارد بفاعلية، بمتوسط حسابي (4.40) بالمرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة: تزود الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (4.20)، في حين ترواحت الانحرافات المعيارية من (0.70) - (0.89) وهي منخفضة وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والإنسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ (0.79).

كما يبين الجدول التالي رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير المشاركة بالمعلومات في الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول رقم (٦)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي	4.75	0.61	مرتفع
٢	يتم تبادل المعلومات بين كافة المستويات الادارية	4.43	0.76	مرتفع
٣	احصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة	4.35	0.67	مرتفع
	الكلي	4.51	0.68	مرتفع

يتبين من الجدول السابق رقم (٦): أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاء ت الفقرة: يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي بمتوسط حسابي (4.75) بالمرتبة الأولى، يليه الفقرة: يتم تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (4.43) بالمرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة: أحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.35).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (4.51)، في حين ترواحت الانحرافات المعيارية من (0.76) - (0.61) وهي منخفضة وتدل الى وجود درجة عالية من التوافق والإنسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ (0.68).

اختبار الفرضيات:

لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير كل عامل من عوامل التمكين الإداري على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

(١) لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الإتصال، المشاركة بالمعلومات) وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى:

١/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

يبين الجدول التالي رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تفويض الصلاحيات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (٧)

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B	Sig f	F	R ²	R
رفض	0.001	2.4	0.33	0.001	10.15	0.22	0.45

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

يبين الجدول السابق رقم (٧): وجود تأثير دال من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.001) والمرافقة لقيمة f البالغة (10.15) إذ كانت أقل من القيمة 0.05. فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.45)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (22%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية). بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 33%.

كما تبين قيمة t المحسوبة (2.4) ومستوى دلالتها البالغ (0.001) وجود تأثير بين المتغيرين. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي تشير إلى عدم وجود هذا التأثير. أي أنه: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية).

الفرضية الفرعية الثانية:

٢/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

يبين الجدول التالي رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية

جدول رقم (٨)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	β	Sig f	F	R ²	R
رفض	0.002	2.10	0.26	0.002	8.25	0.10	0.28

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل

يبين الجدول السابق رقم (٨): وجود تأثير دال من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.002) والمرافقة لقيمة f البالغة (8.25) إذ كانت أقل من القيمة 0.05. فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.28)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (10%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية). بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 26%.

كما تبين قيمة t المحسوبة (2.10) ومستوى دلالتها البالغ (0.002) وجود تأثير بين المتغيرين. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي تشير إلى عدم وجود هذا التأثير. أي أنه: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية).

الفرضية الفرعية الثالثة:

٣/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لطرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول التالي رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير طرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (٩)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	β	Sig f	f	R ²	R
رفض	0.00	4.20	0.44	0.00	17.11	0.30	0.59

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

يبين الجدول السابق رقم (٩): وجود تأثير دال من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.00) والمرافقة لقيمة f البالغة (17.11) إذ كانت أقل من القيمة 0.05. فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.59)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لطرق الاتصال على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (30%) من التغير أو الاختلاف الذي قد

يحصل في المتغير التابع (الآداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية). بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 33%.

كما تبين قيمة t المحسوبة (4.20) ومستوى دلالتها البالغ (0.00) وجود تأثير بين المتغيرين. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي تشير إلى عدم وجود هذا التأثير. أي أنه: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لطرق الإتصال على الآداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية).

الفرضية الفرعية الرابعة:

٤/١ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الآداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

يبين الجدول التالي رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير المشاركة بالمعلومات على الآداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (١٠)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	β	Sig f	f	R^2	R
رفض	0.00	4.01	0.41	0.00	15.14	0.19	0.48

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

يبين الجدول السابق (١٠) وجود تأثير دال من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.00)، فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.48)، والمرافقة لقيمة f البالغة (15.14) إذ كانت أقل من القيمة 0.05 ، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الآداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية.

كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (19%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (الآداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية). بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 41 %.

كما تبين قيمة t المحسوبة (4.01) ومستوى دلالتها البالغ (0.00) وجود تأثير بين المتغيرين. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي تشير إلى عدم وجود هذا التأثير. أي أنه: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الآداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الإتصالات الأردنية).

الفرضية الرئيسية الثانية:

٢) ليس من المتوقع أن تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية على مستوى أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول التالي رقم (١١) نتائج تحليل التباين الخماسي لإختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية

جدول رقم (١١)

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	0.510	0.510	١	1.823	0.172
العمر	3.150	0.760	2	2.110	*0.040
المستوى التعليمي	2.760	1.215	3	2.980	*0.045
الخبرة الوظيفية	8.160	2.320	2	0.530	0.690
الحالة الاجتماعية	3.805	1.340	2	5.330	*0.002
الكلية	115.305	0.513	49		

• دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١١) أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين النوع والأداء التنظيمي، مما يعني قبول الفرضية المتعلقة بالنوع في هذا الجانب. وهذه النتيجة تعني أن الأداء التنظيمي لدى العاملين لا يتأثر بالنوع. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الأداء التنظيمي ليس مقصوراً على فئة الذكور دون الإناث أو العكس، بل هو في متناول كلتا الفئتين الذكور والإناث.

ويتضح من الجدول أيضاً أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين الخبرة الوظيفية ومستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين، مما يعني قبول الفرضية المتعلقة بالخبرة الوظيفية في هذا الجانب. أي أن الأداء التنظيمي لدى العاملين لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبراتهم الوظيفية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طول فترة الخبرة لا تسهم في إضافة الجديد لمستوى الأداء الوظيفي، وما هي إلا فترة روتينية متكررة تضم مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة التي لا تسهم بشكل أو بآخر في زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

كما ويتضح من الجدول أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية بين العمر ومستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين إذ بلغت قيمة ($F=2.210$)، ومستوى دلالة ($\alpha = 0.040$)، مما يعني رفض الفرضية فيما يخص جانب العمر.

كما ويتضح من الجدول أيضاً أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين، إذ بلغت قيمة ($F=2.980$) ومستوى دلالة ($\alpha = 0.045$) وهذا يعني رفض الفرضية فيما يخص هذا الجانب، مما يعني أن الأداء التنظيمي لدى العاملين يتأثر بمستويات العاملين العلمية.

كما تبين أيضاً أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين، إذ بلغت قيمة ($F=5.330$)، ومستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية فيما يخص هذا الجانب. الأمر الذي يعني أن الأداء التنظيمي لدى العاملين يتأثر بحالتهم الاجتماعية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة والتي تشكل الغالبية العظمى منهم من عينة الدراسة متزوجون بنسبة (٦٤%)، والتي تحاول ويشتنى الوسائل الترقى والتدرج في سلم الوظائف لتحسين ظروفها الوظيفية المادية والمعنوية، لهذا تراهم يحاولون جاهدين لإثبات جدارتهم وكفاءتهم لإقناع رؤوسهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز نظراً لكثرة الإلتزامات التي على عاتقهم.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- بينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية كان إيجابياً وذا مستوى مرتفع وجاءت جميعاً أعلى من المتوسط المحايد (٣)، إذ احتل بعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٨)، ثم تلاه بالمرتبة الثانية بعد طرق الإتصال بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وجاء بعد التدريب بالمرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٩٣)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨٩). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المسعودي، ٢٠١٣)، ودراسة (عبدالحسين، ٢٠١٢)، ودراسة (درويش والشمري، ٢٠١٠).
- ٢- أظهرت الدراسة وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل لتفويض الصلاحيات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية.
- ٣- كشفت الدراسة عن وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل لطرق الإتصال على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية.
- ٤- كشفت الدراسة عن وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل للتدريب على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية.

- ٥- كشفت الدراسة عن وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل) للمشاركة بالمعلومات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية.
- ٦- كشفت الدراسة عن عدم وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل) بين العوامل الشخصية والوظيفية (النوع، الخبرة الوظيفية) وبين الأداء التنظيمي. مما يعني أن الاداء التنظيمي لا يتأثر بالنوع فهو ليس مقصوراً على الإناث دون الذكور أو العكس، كما أنه لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبرة العاملين.
- ٧- أظهرت الدراسة وجود تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل) بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي. مما يدل بشكل واضح على أن الأداء التنظيمي للعاملين يتأثر بأعمارهم ومستوياتهم العلمية والحالة الاجتماعية.

التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
- ١- التأكيد على أهمية التمكين الإداري، ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن التمكين الإداري يعتبر مطلباً أساسياً في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز.
 - ٢- استمرار ادارة الشركة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحسين الأداء بتطبيقها لمفهوم التمكين الإداري.
 - ٣- استمرار المسؤولين المباشرين في الإهتمام برغبات العالمين والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تحقيقها.
 - ٤- اعطاء العاملين مزيداً من تفويض الصلاحيات في إتخاذ القرارات الهامة ولزيادة ثقتهم بأنفسهم.
 - ٥- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحديد احتياجات العاملين بشكل مستمر.
 - ٦- تصميم البرامج التدريبية الملائمة للعاملين والتي تمكنهم من تحسين الأداء.
 - ٧- تشجيع العاملين على ابداء الرأي وطرح كل ما هو جديد وعدم الخوف من الفشل وما يترتب على ذلك من مخاطر.
 - ٨- إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط الأشراف، نمط اللامركزية، نمط القيادة، التكنولوجيا المستخدمة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر قاعدة يتحقق من خلالها الأداء التنظيمي الملائم.

المصادر والمراجع

أولاً: العربية:

- ١- أبو هنتلة، خالد سعيد (٢٠٠٩): اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- الزعبي، محمد عمر (٢٠١٣): أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد الرابع، العدد الثاني.

- ٢- اندرواس، رامي جمال(٢٠٠٨). الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اريد- الأردن.
- ٣- أفندي عطية(٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٤- جودة، محفوظ(٢٠١٠): اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في مدينة عمان. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- ٥- سن، سالي علي(٢٠٠٢): العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، مصر .
- ٦- الخطيب، احمد، وآخرون(٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عمان- الأردن.
- ٧- الداوي، الشيخ(٢٠١٠). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، دراسة تحليلية، مجلة الباحث، عدد(٧)، جامعة الجزائر.
- ٨- المغربي، عبد الفتاح(٢٠٠١): تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط). جامعة المنصورة.
- ٩- المزجاني، أحمد(٢٠١٧). المنارة في شرح بعض مصطلحات الادارة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة- المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- ١٠- عبد الوهاب، علي(١٩٩٩): بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٢٩ - ٣٠ أبريل، ص ، ٣٨٥.
- ١١- عبد الوهاب، علي(١٩٩٧). إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، : وايد سيرفس.

١٣- الهزاع، محمد هزاع (٢٠٠٩). فسيولوجيا الجهد البدني، الاسس النظرية والاجراءات العملية للقياسات الفسيولوجية: الفصل الرابع، جامعة الملك سعود-كلية التربية.

ثانياً: الاجنبية:

1- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of 39, 483504

2- Blanchard ,K., John , Carlos ; Alan , r.; “ Empowerment : takes more than a minute”, Berett-Koehler publishers , Inc. ,Sanfrancisco , 1996