



## أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية «أورانج»

د. أحمد صالح الهزايمة

أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

د. محمد عمر الزعبي

أستاذ مشارك - قسم العلوم الإدارية  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة جرش  
المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أي أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية)، وذلك خلال العام 2016. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، والمسح الشامل، فقد تم تطوير قائمة استبيان لغايات جمع المعلومات الأولية، أديرت بطريقة التوزيع والجمع المباشر، ووزعت على جميع العاملين بالشركة بجميع مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (155) فرداً في مختلف مناطق المملكة، وذلك خلال العام 2016، استردت جميعها، وتم إخضاع (148) قائمة استبيان للتحليل الإحصائي، حيث اعتبرت سليمة وصالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بحثية كان أهمها:

- 1- 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.
  - 2- وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي، وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لمتغير النوع وسنوات الخبرة.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء، شركة الاتصالات الأردنية.

### المصطلحات والتعريفات الإجرائية

- التمكين: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار.
- الأداء: الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ويعتبر المحدد لبقاء المؤسسة ونجاحها وبقائها في الأسواق، ويقترن عادة بمصطلحين هاميين، هما الكفاءة والفاعلية (الداوي، 2010).
- 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 إلى الآخرين.

\* تم استلام البحث في فبراير 2017، وقبل للنشر في يوليو 2017.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر مفهوم التمكين مفهومًا حديثًا نسبيًا 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 وفقًا لما تؤهله لهم قدراتهم ومؤهلاتهم، وهو يعتمد بشكل أساسي على إعطاء الموظفين حق اتخاذ القرارات بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، وبالتالي نجاح الشركة التي يعملون بها.

ويعني مفهوم التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ 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 رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، فالشركات باتت تدرك أن الاهتمام 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، سعيًا لخلق بيئة إبداعية تتماشى مع متطلبات العصر، وتكون قادرة على تحقيق الأهداف، وبالتالي النجاح والاستمرار في عالم الأعمال.

### مفهوم التمكين

يُعرف التمكين لغة بحسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة. وفي معجم الوسيط: مكن له في الشيء، أي جعل له عليه سلطانًا (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانًا وقدرة وسهل ويسر عليه.

يسمح التمكين للعاملين بالمشاركة 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 المهمة في تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء ويزيد من الإنتاجية، كما إنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابيًا في تحقيق الالتزام لديهم، ويساعدهم في الوصول إلى نتائج إيجابية، وبالتالي تحقيق أهداف العمل.

### مفهوم تمكين العاملين

يُعرف التمكين بأنه نقل طوعي للملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسئولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل (أفندي، 2003).

وشدّد فقهاء الإدارة على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وأن إدراك عملية التمكين لديهم تعني أن تكون 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 بقوة في حل المشكلات، وأن الاندماج يتحول إلى التمكين، والهدف منه الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل، وتحقيق رضا المستهلك، وأن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة، ويمكن للنجاح أن يحقق ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

تُعتبر القوى البشرية في المنظمة أساس التطوير والنمو، وأن مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات تعزز قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وبالتالي تعزز قدرتها على التنافس وتحقيق مراكز متقدمة في عالم الأعمال. إن الهدف الرئيس للتمكين يتمثل في تحسين الجودة وتحقيق رضا المستهلك، ويكون ذلك من خلال مشاركة العاملين، وترسيخ الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين، وبالتالي تكون حافزًا لهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزز لديهم الشعور بالمسئولية.

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)؛ لتتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية

إلى المشاركة والتمكين. حيث إن عملية التمكين تهدف إلى تحقيق ولاء وانتماء العاملين، بحيث يكرسون كل جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم لخدمة المنظمة؛ من أجل بقائها وازدهارها (Spreitzer, 1996).

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

- 1- مشاركة المعلومات مع كل فرد.
- 2- خلق وتعزيز الاستقلال.
- 3- استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي القديم بالفرق المدارة ذاتيًا (سن، 2002).

## 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، الانفتاح 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، والاستعداد لتبني التغيير، وتشجيع العاملين في المشاركة في اتخاذ 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 على التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (أبو هتلة، 2009).

وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور ومسئوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييراً مماثلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

### ب- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة، مثل طريقة تعامل الأفراد بعضهم مع بعض، 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 ومدروسة 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 ومشكلات العمل، ويساهم 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، واتباع التعليمات والأنظمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار بحذافيرها، 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. (أفندي، 2003).

### الدراسات السابقة

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

- 1- دراسة (المسعودي، 2013)، بعنوان «أثر التمكين لدى فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية... دراسة حالة مستشفى الإسراء». هدفت الدراسة إلى 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 مرتفعاً.
- 2- دراسة (عبد الحسين، 2012)، 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 إلى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- 3- دراسة (ماضي ونصيرات، 2011)، بعنوان «أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية». هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. توصل الباحثان إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى كان بدرجة متوسطة، وأن الموظفين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين الديمغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.
- 4- دراسة (جودة، 2010)، بعنوان «أثر 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 اختيار عينة تكونت من أربعة فنادق من فنادق خمس نجوم في عمان. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، الاتصال، التخصص، والمعيارية) على تمكين العاملين. وتوصلت أيضاً إلى وجود شعور بدرجة متوسطة بالتمكين من قبل الباحثين.
- 5- دراسة (المغربي، 2001)، 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 اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، حيث تفتقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل التمكين، وتنخفض أهمية عوامل التمكين في قطاع التعليم أيضاً، ويعد مجال الصحة والشؤون الاجتماعية أفضل بالنسبة لتمكين العاملين من بقية القطاعات في المصالح الحكومية.

6- دراسة (Al-suhimat, 2016)، بعنوان «Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan». هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة. توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعة؛ نظرًا 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 التمكين 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:

- 1- هل تطبق شركة الاتصالات الأردنية مفهوم التمكين الإداري؟
- 2- هل يدرك مديرو شركة الاتصالات الأردنية مفهوم التمكين الإداري وفوائده؟
- 3- هل يؤثر التمكين الإداري على أداء شركة الاتصالات الأردنية؟
- 4- ما مدى اهتمام الإدارة العليا بسياسات التمكين الإداري؟
- 5- ما هي الأسباب التي تحول دون تمكين العاملين؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

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

### فرضيات الدراسة

- 1- لا يوجد تأثير ذو 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:
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.
- 2- ليس من المتوقع أن تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) تأثيرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية على مستوى أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء والاهتمام على التمكين الإداري المتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) ودوره في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، والوقوف على واقع الأداء الفعلي لشركة الاتصالات الأردنية؛ لاعتبارها إحدى شركات الأعمال العملاقة، مما قد يجعل هذه الدراسة تساهم بدورها في الارتقاء بأدائها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جميع أوجه أنشطتها.

## تصميم الدراسة

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، بجميع مستوياتهم الوظيفية، والموزعين في جميع مناطق المملكة، والبالغ عددهم (155) عاملاً. حيث تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالشركة، وباستخدام أسلوب المسح الشامل، تم توزيع (155) قائمة استبيان، استردت بالكامل، وبعد الفحص والتدقيق تم استبعاد (7) منها، واعتبر الباقي (148) قائمة استبيان سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي.

### طريقة جمع البيانات

اعتمدت 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 الاستقصاء (قائمة الاستبيان)، وقراءة جميع الأسئلة للفريق المشارك وتوضيحها وتفسيرها، وذلك في حال الاستفسار 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 2016، ولتقليل التكلفة والوقت اللازم لجمع البيانات، تمت إدارة أداة الدراسة (قائمة الاستبيان) بأسلوب التوزيع والجمع المباشر.

### أداة الدراسة (قائمة الاستبيان)

قام الباحثان بتصميم الأداة (قائمة الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري وأثره على الأداء في شركات الاتصالات الأردنية، كدراسة (المسعودي، 2013)، ودراسة (المزجاجي، 2017)، ودراسة (عبدالحسين، 2012)، ودراسة (الزعيبي، 2013).

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 (19) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع. وتم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (درجتان)، ولا أوافق بشدة (درجة واحدة).

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

- 1- الإحصاء الوصفي: تم استخدام الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- الإحصاء التحليلي: حيث تم فيه استخدام تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار (T) للفرضيات.

### صدق وثبات الأداة

#### 1- صدق الأداة

تم عرض قائمة الاستبيان على عدد من المحكمين في جامعة جرش واليرموك، لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس الأبعاد المتعلقة بها، وقد اعتبرت الفقرة صادقة إذ حظيت بإجماع المحكمين. وبعد تعديل بعض فقراتها على ضوء آراء المحكمين، تم تطوير الاستبيان المشار إليه، ومن ثم تم توزيع (10) منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها.

## 2- ثبات الأداة

الجدول رقم (1)  
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع  
عناصر التمكين الإداري والأداء التنظيمي

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1.	تفويض الصلاحيات	0.88
2.	التدريب	0.89
3.	طرق الاتصال	0.93
4.	المشاركة بالمعلومات	0.85
5.	الأداء التنظيمي	0.90
	معامل الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد (كرونباخ ألفا)	0.89

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم من خلال الرزمة الإحصائية SPSS Version-10 استخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت النتيجة (89%)، وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (1) يوضح معامل الاتساق الداخلي لجميع مجالات الدراسة.

## النتائج

### وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

#### وصف متغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (2) أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكانت كما يلي:

- 1- 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 الاتصالات الأردنية كانت من الذكور.
- 2- العمر: كانت الفئة العمرية (31-40) سنة، وقدرت بنسبة 0.41 النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة من العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وهذا يدل على أن الغالبية من العاملين هم من فئة الشباب.

### الجدول رقم (2)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	102	0.69
	أنثى	46	0.31
	المجموع	148	1.000
العمر	20 عامًا فأقل	5	0.03
	21 - 30	34	0.23
	31 - 40	61	0.41
	41 - 50	40	0.27
	51 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	أقل من 5 سنوات	45	0.30
	6 - 10 سنوات	63	0.43
	11 - 20 سنة	24	0.16
	21 سنة فأكثر	16	0.11
	المجموع	148	100.00

- 3- الحالة الاجتماعية: كانت النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من المتزوجين وبلغت 0.64، وهذا يدل على استقرار وظيفي عالٍ.

- 4- المستوى التعليمي: بلغت النسبة الأعلى من العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس، وبلغت 0.53، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية يحملون شهادات جامعية.

- 5- الخبرة: بلغت النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من ناحية الخبرة (6-10) سنوات، وكانت نسبتها 0.43، وهذا يدل على أن الغالبية من العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية ذوي خبرات متوسطة، مما يدل على دوران وظيفي عالٍ.

كما يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير تفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية مرتبة ترتيبًا تنازليًا.

ويظهر الجدول رقم (3): أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعًا بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة: تمنح الشركة صلاحيات للمرؤوسين بالتصرف دون الرجوع للإدارة، بمتوسط حسابي (4.47) بالمرتبة الأولى، تليها الفقرة: إن امتلاك الصلاحيات يصحح انحرافات العمل عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر بمتوسط حسابي (4.20) بالمرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة: تمكنني الشركة من اتخاذ قرارات مهمة 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 نسبيًا وتدل على وجود درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ (0.89).

الجدول رقم (3)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تمنح الشركة صلاحيات للمرؤوسين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة.	4.47	0.85	مرتفع
2	ان امتلاك الصلاحيات يصحح انحرافات العمل عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	4.20	0.91	مرتفع
3	يمنحني رئيس المباشر حرية التصرف بأمور العمل.	4.10	0.89	مرتفع
4	يقوم رئيس المباشر بتفويض الصلاحيات اللازمة لأداء عملي.	3.78	0.87	مرتفع
5	تمكني الشركة من اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع إليها.	3.20	0.98	مرتفع
	<b>الكلية</b>	<b>3.95</b>	<b>0.89</b>	<b>مرتفع</b>

الجدول رقم (4)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تلزم الشركة جميع العاملين بالدورات التدريبية	4.35	1.01	مرتفع
2	لدى الشركة قسم متخصص بتدريب وتطوير العاملين	4.18	0.81	مرتفع
3	تبدي الشركة اهتماماً بالعاملين من خلال التدريب	4.00	0.94	مرتفع
4	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر	3.80	0.91	مرتفع
5	تقوم الشركة بمتابعة مستمرة لتقويم برامجها التدريبية	3.60	0.86	مرتفع
	<b>الكلية</b>	<b>3.98</b>	<b>0.93</b>	<b>مرتفع</b>

الجدول رقم (5)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد الاتصال المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءة أنشطتها.	4.60	0.70	مرتفع
2	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لإدارة المنظمة بإدارة مختلف الموارد بفاعلية.	4.40	0.71	مرتفع
3	يوفر الاتصال المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية.	4.32	0.79	مرتفع
4	يعكس الاتصال الاحساس الصادق في المنظمة عن جميع المستويات الإدارية.	4.10	0.81	مرتفع
5	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها.	3.98	0.89	مرتفع
6	تزود الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي.	3.80	0.85	مرتفع
	<b>الكلية</b>	<b>4.20</b>	<b>0.79</b>	<b>مرتفع</b>

كما يبين الجدول التالي رقم (4) 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.

ويتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرات: تلزم الشركة جميع العاملين بالدورات التدريبية، بمتوسط حسابي (4.35) بالمرتبة الأولى، تلمها 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 فقد بلغ (3.98)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.01) - (0.81)، وهي منخفضة نسبياً، وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.93).

كما يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بتأثير طرق الاتصال في الأداء للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

ويتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرات: يساعد الاتصال المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءة أنشطتها، بمتوسط حسابي (4.60) بالمرتبة الأولى. يليه الفقرة: يقوم الاتصال 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 فقد بلغ (4.20)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (0.70) - (0.89)، وهي منخفضة وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ (0.79).

كما يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المتعلقة



الجدول رقم (6)

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يشاركون رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي	4.75	0.61	مرتفع
2	يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية	4.43	0.76	مرتفع
3	أحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة	4.35	0.67	مرتفع
	الكلي	4.51	0.68	مرتفع

بتأثير المشاركة بالمعلومات في الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

ويتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة: يشاركون رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي بمتوسط حسابي (4.75) بالمرتبة الأولى، تليها الفقرة: يتم تبادل المعلومات بين جميع 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 فقد بلغ (4.51)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (0.61) - (0.76)، وهي منخفضة وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.68).

### اختبار الفرضيات

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

#### الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات) وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (7)

نتيجة الفرضية	Sig t	T	$\beta$	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.001	2.4	0.33	0.001	10.15	0.22	0.45

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

#### الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تفويض الصلاحيات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

ويبين الجدول رقم (7) 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 الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (22%) 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 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 ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية).

الجدول رقم (8)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	$\beta$	Sig f	F	R2	R
رفض	0.002	2.10	0.26	0.002	8.25	0.10	0.28

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل

### الفرضية الفرعية الثاني

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

كما يبين الجدول رقم (8) 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 ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية).

الجدول رقم (9)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	$\beta$	Sig f	f	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.00	4.20	0.44	0.00	17.11	0.30	0.59

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

### الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير طرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

كما يبين الجدول رقم (9) وجود تأثير دال من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.00) والمرافقة لقيمة f البالغة (17.11) 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 (الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات 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 ذو دلالة إحصائية لطرق الاتصال على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية).

### الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

يبين الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير المشاركة بالمعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

ويبين الجدول رقم (10) 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 الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (10)

نتيجة الفرضية	Sig t	t	$\beta$	Sig f	f	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.00	4.01	0.41	0.00	15.14	0.19	0.48

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (19%) من التغيير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الاتصالات 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 ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الأداء التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية).

### الفرضية الرئيسة الثانية

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 رقم (11) نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية.

ويلاحظ من الجدول رقم (11) أنه لا يوجد تأثير ذو 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 الفئتين... الذكور والإناث.

ويتضح من الجدول أيضاً أنه لا يوجد تأثير ذو 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 تساهم في إضافة الجديد لمستوى الأداء الوظيفي، وما هي إلا فترة روتينية متكررة تضم مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة التي لا تساهم بشكل أو بآخر في زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

كما يتضح 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 يتضح من الجدول أيضاً أن هناك تأثيراً ذا 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 ذا 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 التي تشكل الغالبية العظمى منهم من عينة الدراسة متزوجون بنسبة (64%)، والتي تحاول وبشتى

الوسائل الترقى والتدرج في سلم الوظائف لتحسين ظروفها الوظيفية المادية والمعنوية، لهذا تراهم يحاولون جاهدين إثبات جدارتهم وكفاءتهم لإقناع مرؤوسهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز نظراً لكثرة الالتزامات التي على عاتقهم.

الجدول رقم (11)

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف الدلالة	مستوى
النوع	0.510	0.510	1	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
الكلي	115.305	0.513	49		

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

### النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- بينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية كان إيجابياً

- وذا مستوى مرتفع، وجاءت جميعاً أعلى من المتوسط المحايد (3)، إذ احتل بُعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.68)، ثم تلاه بالمرتبة الثانية بُعد طرق الاتصال بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.79)، وجاء بعد التدريب بالمرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.98) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.89). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المسعودي، 2013)، ودراسة (عبد الحسين، 2012)، ودراسة (درويش والشمري، 2010).
- 2- أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$  فأقل) لتفويض الصلاحيات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.
- 3- كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$  فأقل) لطرق الاتصال على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.
- 4- كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$  فأقل) للتدريب على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.
- 5- كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$  فأقل) للمشاركة بالمعلومات على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.
- 6- كشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$  فأقل) بين العوامل الشخصية والوظيفية (النوع، الخبرة الوظيفية) وبين الأداء التنظيمي. مما يعني أن الأداء التنظيمي لا يتأثر بالنوع فهو ليس مقصوراً على الإناث دون الذكور أو العكس، كما إنه لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبرة العاملين.
- 7- أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي 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:
- 1- التأكيد على أهمية التمكين الإداري، ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن التمكين الإداري يعتبر مطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.
- 2- استمرار إدارة الشركة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحسين الأداء بتطبيقها لمفهوم التمكين الإداري.
- 3- استمرار المسؤولين المباشرين في الاهتمام برغبات العاملين والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تحقيقها.
- 4- إعطاء العاملين مزيداً من تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المهمة ولزيادة ثقتهم بأنفسهم.
- 5- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحديد احتياجات العاملين بشكل مستمر.
- 6- تصميم البرامج التدريبية الملائمة للعاملين والتي تمكّنهم من تحسين الأداء.
- 7- تشجيع العاملين على إبداء الرأي وطرح كل ما هو جديد وعدم الخوف من الفشل وما يترتب على ذلك من مخاطر.
- 8- 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.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو هنتلة، خالد سعيد. (2009). *أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية*. دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أفندي، عطية. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الخطيب، أحمد، وآخرون. (2009). *الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة*. جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.
- الداوي، الشيخ. (2010). «تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء: دراسة تحليلية»، *مجلة الباحث*، عدد (7)، جامعة الجزائر.
- الزعبي، محمد عمر. (2013). «أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين». *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 2.
- المزجاني، أحمد. (2017). *المنارة في شرح بعض مصطلحات الإدارة*، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المغربي، عبد الفتاح. (2001). *تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط*. جامعة المنصورة.
- الهزاع، محمد هزاع. (2009). *فسيولوجيا الجهد البدني: الأسس النظرية والإجراءات العملية للقياسات الفسيولوجية*، الفصل 4، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- اندرواس، رامي جمال. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين*، عالم الكتب الحديث، اربد-الأردن.
- جودة، محفوظ. (2010). «أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في مدينة عمان»، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 12، العدد 1.
- سن، سالي علي. (2002). «العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترو»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عبد الوهاب، علي. (1997). «إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين»، *المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين*، القاهرة، وايد سيرفس.
- عبد الوهاب، علي. (1999). «بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، *المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*، القاهرة 29-30 أبريل، ص 385.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Al-suhimat, Saed, (2016). «The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity... An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan», *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*. Vol-2, Issue-10, 70-78.
- Blanchard, K; Carlos John and R. Alan. (1996). «Empowerment: Takes More Than a Minute», Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Spreitzer, G. M. (1996). *Social Structural Characteristics*, 39, 483-504

## The Impact of the Administrative Empowerment on Improving Performance: A Case Study of Jordan Telecommunication Company «Orange»

**Dr. Mohammad Omer Alzoubi**

Associate Professor

Administrative Sciences Department

Faculty of Economic and Administrative Sciences

Jarash University

Hashemite Kingdom of Jordan

**Dr. Ahmad Saleh Alhazaymeh**

Associate Professor

Public Administration Department

Faculty of Economic and Management

King Abdulaziz University

Kingdom of Saudi Arabia

### 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:

- 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.
- 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 do not appear for (sex, and experience) variable.

**Keywords:** *Administrative Empowerment, Performance, Jordan Telecommunication Company.*