

## أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال «دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية»

الأستاذ الدكتور زكرياء مطلقاً الدوري  
أستاذ إدارة الأعمال / جامعة الأسراء -الأردن  
[zaldouri@yahoo.com](mailto:zaldouri@yahoo.com)

### **الملخص:**

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاد الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، كما حددت أبعاد الأداء الوظيفي ببعديه (اداء المهمة، الأداء السياقي)، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (٣٨٥) شخصاً، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتماداً على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمة بصدق البحث، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

١. أن هناك أثر لكل من بعدي (معنى العمل، واستقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
  ٢. أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ويوصي البحث بضرورة الاهتمام بتربية إدراكي العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) بشكل خاص، والتوكيل يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

### **پوخته:**

توبیژینه وکه ههولی داوه بو دیاری کردنی توانتی فه رمانبه ران له کومپانیای زین تیکوم اردنی وک نموونه ، وه توانتی فه رمانبه ران دیاری دهکریت له چوار رووه وه که پیک هاتووه له (واتای کار ، کوالیتی کار ، سهربه خوی ، پهده پیدان ) وه دووریه کانی ئه دای وزنیسی دیاری کراوه له رووی ( به جیهینانی فهرمان ، روشی سیاقی ) وه بوگه یشنن به ئاما نجه کانی توبیژینه وکه په درداوه به را پرسیکردنیک بو کوکردنده وه زانیاری له تاکه کانی سامپله که وه زماره یان ٣٨٥ که سه ، وه بہ رنامه‌ی ( SPSS ) به کارهاتووه بو شیکاری داتای را پرسیکه که ، به پشت به ستن به ئامرازه احسابیه جیاوازه کان و به کارهاتوود کان توبیژینه وکه گهیشتووه به کو مه لیک دره نجام وک :

- کاریگه ربوونی هه ریه ک له دووریه کانی ( واتای کار و سهربه خوی ) له سه ر توانتی و دزیفی له کومپانیای زین تیکوم اردنی
- نه بونی کاریگه رهه ریه ک له دووریه کانی ( کوالیتی کار و پهده پیدان ) له سه ر توانتی و دزیفی له کومپانیای زین تیکوم اردنی

وه پیشنياز دهکریت به پیویستی با یه خپیدان به گهشهی هوشیاری فه رمانبه ران بو دووریه کانی توانتی به شیوه‌یه کی گشتی و دووریه کانی کوالیتی کار و پهده پیدان به شیوه‌یه کی تاییه ت و سه ر نجدان دیاری دهکریت له ئاسته به ریویه رایه تیه کانی دنیا له ریگه هاندان بو هه نگرتني به رپرسیاریتی وه بینیني هه له کان وه ک چانسیک بو به رو پیدانی زیاتر له پیناوه به رزکردنده وه ئاستی توانتی و دزیفی بو کومپانیا که

**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 المؤشرات البيئية (الداخلية، والخارجية) ، والتي من أهمها التطورات التكنولوجية وعلومة 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 لإمتلاك 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 أدي بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي. يحتوي البحث الحالي من أربعة محاور رئيسية، تضمن المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته ، والمحور الثاني ركز على الإطار النظري، وخصص المحور الثالث لنتائج البحث وأختبار الفرضيات، واختتم البحث بمحوره الرابع بالإستنتاجات والتوصيات.

### **المotor الأول الاطار العام للبحث ومنهجيته**

**اولاً: الاطار 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 شيوخ مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المدخل الإدارية التي تساعده على تطبيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في: « هل هناك اثر لتمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدى العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية؟».

**٢. أهمية البحث:**

يعد تمكين العاملين موضوعا هاما، فهو يمثل احد المجالات الحديثة نسبيا 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 والإداء الوظيفي، ويعتبر موضوع تمكين العاملين موضوعا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذ هذا البحث موضوع تمكين العاملين وأشاره في الأداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات الاردنية، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية البحث وضرورتها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١- تتعلق أهمية بحث موضوع تمكين العاملين من خلال اهتمام مفكري الادارة والمخصصين في حقل الادارة لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال.

٢- كونه يطمح إلى إضافة معرفية في مجال الاداء الوظيفي بمعالجتها لاثر تمكين العاملين في خلق منظمات متعلمة في بيئه عربية مما يساعد المدراء على 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 الرئيسية التالية:

١- قياس اثر قيمة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.

٢- قياس اثر استقلالية 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 ووصيات تساعد القيادات الإدارية على 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 على النحو التالي:

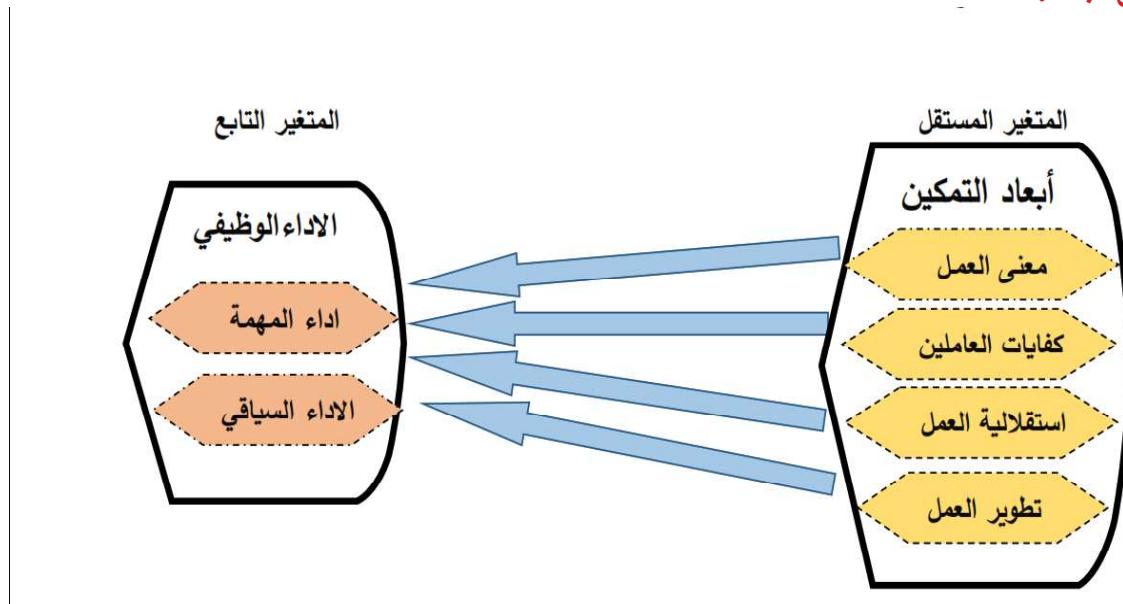
١. لا يوجد اثر لقيمة العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

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 لكافأة 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: انموذج البحث:



شكل (١) انموذج البحث

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

**سادساً: التعريف 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 صلاحية وحرية 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) لأبعد تمكين العاملين كمالي:

**أ- كفايات العاملين 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 ولآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.

**ت- استقلالية العمل Self-Determination**

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

**ث- تطوير العمل Development of Job**

هذا البعد يشير إلى الدرجة التي ينظر إليها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، وأن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئته 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

تسعي إليها منظماتهم (المعاني، ٢٠٠٩).

ويُعرف 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 يتأنى للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية و المعارف لهم لتقديم الخدمات أو عندما ينجذبون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية الرئيسية لشركة زين للاتصالات الاردنية في مدينة عمان.**ب- الأداء السياحي Contextual Performance:** مجموعة من الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي والذي يعمل كعامل محفز مهم وأساسى للأنشطة والعمليات المتعلقة بمهام شركة زين للاتصالات الاردنية 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 الاردنية مجمل وحدات الأعمال لتكون مجال لتطبيق الدراسة على اعتبار أن هذه الشركة تقع ضمن بيئه عربية، وأن هذه الشركة تتميز بالإدارة الرقمية بشكل أكثر يجعلها تميز عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق دراسة الموضوع، وسيعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية من خلال الرجوع إلى كتاب (Uma Sekaran, 2013:294)، حيث تم توزيع 383 استبانة على عينة الدراسة واستعيد منها ٣٥٢ استبانة وهذا ما يمثل نسبة ٩٢ % وهي نسبة مقبولة إحصائياً لغايات تعليم نتائج الدراسة.

**٢. منهج البحث:**

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم اجراء الحث ميدانياً بالاعتماد على استمرارة الاستبيان المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

**٣. أداة الدراسة:**

سيتم إعداد مقاييس البحث استناداً إلى مقاييس توصلت إليها الدراسات السابقة، وقام الباحث بتصميم وتطوير استبيان معتمداً على مقياس (Thomas & Velthouse, 1990) لقياس متغير تمكين العاملين وعلى مقياس (Greenslade & Jimmieson ) لقياس متغير الاداء الوظيفي، لغرض الإجابة عن تساؤلات البحث، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، لاستخراج النتائج المتعلقة بالوصف الاحصائي وأختبار الفرضيات.

**ثبات أدلة الدراسة:**

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

**الجدول (١)**  
قيمة معامل الثبات للاقتساق 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 .٦٠ ، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (.٨٥، .٨٥) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## المotor الثاني الإطار النظري

**أولاً: تعريف مفهوم تمكين العاملين**

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003:103) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشتراك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بموقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darlington,2007:14) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006:20) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبين (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، ويوري كل من(Bowen & Lawler,1992:33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يعارض رأي (Spritzer,1995:1444) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربع 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):**

وتحبس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤلية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعايضة 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 وتأثيرات الاختيار.

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

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا بعد من دعائم مفهوم التمكين فتزود الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في أداء 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 (Bass, 1990: 23؛ et al, 1983) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Rabindra & Kanungo, 1992: 415) أن هذا بعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات 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):**

يعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعايضة 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 الاغتراب الوظيفي ويقول كل من (William, 1992: 15) أن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضليل 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 الازمة 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 ليبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧). في حين حده العزاوي وجواود (٢٠١٠) بأنه دالة القدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والإرتقاء بمستوى أداء المنظمة وأوضح محمد عبد 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 بقاء 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 إن هناك إتفاق واسع بين الباحثين في التركيز على كلاً من أداء المهمة والأداء السياقي كبعدين في قياس الأداء الوظيفي (العطوي، ٢٠٠٧). إذ يقصد بـأداء المهمة ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من السلوك والتي تسهم مباشرةً 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»، 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 (٠٠٥) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحلييل 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 (٠١١-٠٤١)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠٠٥) وتتراوح ما بين (٠٩٧٠-٠٧٠)، 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 حقيقة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

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

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

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

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

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

\* ذات دلالة احصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر لمعنى العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية. تشير النتائج الإحصائية في الجدول (٣) إلى وجود اثر للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (٤،٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على 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 على 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 للكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتبيّن من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) أنه لا يوجد اثر للكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي ، استناداً إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (٠،٠٢) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.981$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠،٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد اثر للكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$  )

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد اثر 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 اثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي ، استناداً إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (٤،٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على 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 التي تنص على أنه لا يوجد اثر 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 اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة . ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتبيّن من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣) أنه لا يوجد اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي ، استناداً 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 (٠،٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد اثر 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 (معنى 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 تتساب عبرها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطى 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 بما يلى:

١- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربع وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص لتعزيز الاداء.

٢- ضرورة اهتمام إدارة شركة زين للاتصالات الاردنية ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود اثر مهم لهم في الاداء الوظيفي.

٣- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهيئات الحديثة التي تميل إلى الأفقيّة أكثر من الهرميّة بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل ويدعم مهاراتهم وقبلياتهم في اداء اعمالهم.

٤- يوصي الباحث الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل وتجسيد الخبرة التراكمية.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- ١- الدوري، زكريا الدوري، وآخرون، «مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرين»، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٢- رامي أندرواس، عادل معايعة، «الادارة بالثقة والتعkin»، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث،الأردن، ٢٠٠٨.
- ٣- سالي على حسن، «العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي»: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ٤. ٢٠٠٤.
- ٤- العزاوي، نجم وجود، عباس. (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ٥- العلي عبد السatar و قنديلاجي عامر، «مدخل إلى إدارة المعرفة»، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦.
- ٦- محمد، صفاء و عبد الكريم، إلهام. (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية الدراسات الإنسانية، ٤ : ٢٥٨ - ٢٨٩.
- ٧- مرسي، مرفت. (٢٠١٣). أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى جامعة الزقازيق. دراسات العلوم الإدارية، ٤٠ (٢) : ٢٤٠ - ٢٥٧.
- ٨- 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.
- ٩- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٧). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ١٠- نجم عبود نجم، «ادارة 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.