

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

الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري  
أستاذ إدارة الأعمال / جامعة الاسراء - الاردن  
[zaldouri@yahoo.com](mailto:zaldouri@yahoo.com)

### الملخص:

سعي هذا البحث إلي تحديد اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، كما حددت ابعاد الاداء الوظيفي ببعديه (اداء المهمة، الاداء 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 علي الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمه بصدد البحث، وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

١. أن هناك أثر لكل من بعدي (معني العمل، واستقلالية العمل) علي الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية.
  ٢. أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) علي الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ويوصي البحث بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسئوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الاداء الوظيفي للمنظمة.

### پوخته:

تویژینه وهكه ههولی داوه بو دیاری كردنی توانستی فه رمانبهران له کۆمپانیای زین تیلکۆم اردنی وهك نموونه ، وه توانستی فه رمانبهران دیاری دهکریت له چوار رووه وه كه پیک هاتوو له (واتای کار ، کوالیتی کار ، سه ره خوی ، په ره پیدان ) وه دووریه کانی نه دای وه زینی دیاری کراوه له رووی (به جیه پیدانی فه رمان ، رهوشی سیاقی ) وه بو گه یشتن به ئامانجه کانی تویژینه وهكه په ره دراوه به راپرسیکردنیک بو کۆکردنه وهی زانیاری له تاکه کانی سامپله که وه ژماره یان ٣٨٥ که سه ، وه به رنامه ی ( SPSS ) به کارهاتوو بو شیکاری داتای راپرسیه که ، به پشت به ستن به ئامرازه احساییه جیاوازه کان و به کارهاتوووه کان تویژینه وهكه گه یشتوو به کۆمه لیک دهره نجام وهك :

- ١- کاریگهر بوونی هه ره که له دووریه کانی ( واتای کار و سه ره خوی ) له سه ر توانستی وه زینی له کۆمپانیای زین تیلکۆم اردنی
- ٢- نه بوونی کاریگهری هه ره که له دووریه کانی ( کوالیتی کار و په ره پیدان ) له سه ر توانستی وه زینی له کۆمپانیای زین تیلکۆم اردنی

وه پێشنیاز دهکریت به پێویستی بایه خپیدانه گه شه ی هوشیاری فه رمانبهران بو دووریه کانی توانست به شیوه یه کی گشتی و دووریه کانی کوالیتی کار و په ره پیدان به شیوه یه کی تاییه ت و سه رنجدان دیاری دهکریت له ئاسته به ریویه رایه تیه کانی دنیا له ریگه ی هاندان بو هه لگرتنی به رپرسیاریتی وه بینینی هه له کان وهك چانسیک بو به روپیدانی زیاتره پیناو به رزکردنه وهی ئاستی توانستی وه زینی بو کۆمپانیاه

**Abstract :**

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

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

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

**مقدمة:**

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

### المحور الاول الاطار العام للبحث ومنهجية

**أولاً: 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 الاداء الوظيفي، والذي وعلى الرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في: «هل هناك اثر لتمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدي العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية؟».

**٢. أهمية البحث:**

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

١- تنطلق أهمية بحث موضوع تمكين العاملين من خلال اهتمام مفكري الإدارة والمختصين في حقل الإدارة لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال .

٢- كونه يطمح إلى إضافة معرفية في مجال الاداء الوظيفي بمعالجتها لاثـر تمكين العاملين في خلق منظمات متعلمة في بيئة عربية مما يساعد المدراء علي إدراك ذلك الاثر الناجم عن تمكين العاملين في التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات بالاداء الوظيفي.

### ٣. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

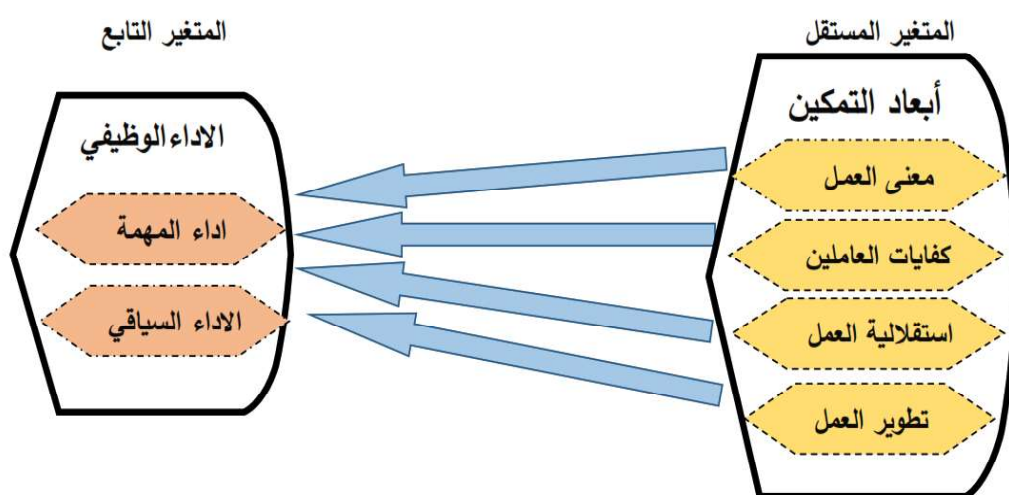
- ١- قياس اثر قيمة العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٢- قياس اثر إستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٣- قياس اثر كفاءة العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية.
- ٤- قياس اثر تطوير العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات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

### ٤. فرضيات البحث:

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

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

### خامساً: نموذج البحث:



شكل (١) نموذج 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 علي النموذج الذي أتى به (Thomas & Velthouse, 1990: 666-680).

**سادساً: التعاريف الاجرائية:**

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

**1 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) لأبعاد تمكين العاملين كمايلي:

**أكفايات العاملين of Employees Competences**

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

**ب-معني العمل Meaning fullness of Job**

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

**ت-استقلالية العمل Self- Determination**

و يتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة علي الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلي العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلي التوتر ونقص الثقة في النفس.

**ث-تطوير العمل Development of Job**

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

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

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

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

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

**ثانياً: منهجية البحث**

اعتمد الباحث في منهج البحث علي المنهج الوصفي والتحليلي ووفق الخطوات الاتية:

**١.مجتمع وعينة الدراسة:**

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

**٢. منهج البحث:**

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا 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 إجراء الحث ميدانياً بالاعتماد على استمارة الاستبيان المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

**٣. أداة الدراسة:**

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

**ثبات أداة الدراسة:**

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

الجدول (١)  
قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

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

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

## المحور الثاني الإطار النظري

**أولاً: تعريف مفهوم تمكين العاملين**

يشير كل من (Manuela & Bruce, 2003: 103) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (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، ويبرز (Carole, 2006: 12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David, 2005: 5) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler, 1992: 33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer, 1995: 1444) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن، 2004: 25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.



**ثانياً: أبعاد تمكين العاملين:**

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

**١) حرية الاختيار (Choice):**

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

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

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في أدائه 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):**

يعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، ويرى (Sjoberg, 1983: 310) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass, 1990:23) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري أن يشعر الفرد بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبطبيق 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 (المعاينة وأندرواس، ٢٠٠٨: ١٣٤) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي ويقول كل من (Rabindra & Kanungo, 1992:415) أن هذا الإغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William, 1992:15) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

**ثالثاً: الأداء الوظيفي:**

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

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي 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 علي كلاً من أداء المهمة والأداء السياقي كبعدين في قياس الأداء الوظيفي (العطوي، ٢٠٠٧). إذ يقصد بأداء المهمة ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من السلوك والتي تسهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية (مرسي، ٢٠١٣).

### المحور الثالث تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

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

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

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

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

## جدول (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الاداء الوظيفي

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

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

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

• **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) أنه لا يوجد اثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي ، استنادا إلي قيمة T المحسوبة التي بلغت (٠,٠٢) وهي أقل من قيمتها الجدولية، علي مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوي المعنوية ( $\text{sig} = 0.981$ ) أقل من مستوي الدلالة المعتمد (٠,٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص علي أنه لا يوجد اثر لكفاءة العاملين في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

• **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد اثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) أنه لا يوجد اثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي ، استنادا إلي قيمة T المحسوبة التي بلغت (٤,٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، علي مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوي المعنوية ( $\text{sig} = 0.000$ ) أقل من مستوي الدلالة المعتمد (٠,٠٥) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص علي أنه لا يوجد اثر لاستقلالية العمل في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية. عند مستوي دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وقبول الفرضية البديلة.

• **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣) أنه لا يوجد اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي ، استنادا إلي قيمة T المحسوبة التي بلغت (٠,٧٨) وهي أقل من قيمتها الجدولية، علي مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوي المعنوية ( $\text{sig} = 0.433$ ) أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (٠,٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص علي أنه لا يوجد اثر لتطوير العمل في الاداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الاردنية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات Conclusions

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

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

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

### التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

١- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي 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 بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة علي طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة علي تطوير العمل ويدعم مهاراتهم وقابلياتهم في اداء اعمالهم.

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

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- ١-الدوري، زكريا الدوري، وآخرون، «مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين»، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٢-رامي أندرواس، عادل معاينة، «الإدارة بالثقة والتمكين»، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٣-سالي علي حسن، «العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي»: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٤-العزاوي، نجم وجواد، عباس. (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ٥-العلي عبد الستار وقنديجي عامر، «مدخل إلى إدارة المعرفة»، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦.
- ٦-محمد، صفاء وعبد الكريم، إلهام. (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية الدراسات الانسانية، ٤: ٢٥٨ – ٢٨٩.
- ٧-مرسي، مرفت. (٢٠١٣). أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية علي الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية علي مستشفيات جامعة الزقازيق. دراسات العلوم الإدارية، ٤٠ (٢): ٢٤٠ – ٢٥٧.
- ٨-المعاني، أيمن. (٢٠٠٩). اتجاهات 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، «إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات» مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 11-Bandura, A «Self Efficiency»: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change , Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 19120-
- 12-Bateman and Snell,» Management”, McGraw-Hill, Boston,2002
- 13-Brooks, A. K., «Building learning organizations: The individual- culture interaction», Human Resource Development Quarterly, 1992
- 14-Carole Eagle luby» A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College», University Of Florida,Usa,2006
- 15-David Lars Halvorsen, «An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors»: In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005.
- 16-Darlington M. Mgbeke,» Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007
- 17-D.E. Bowen .D., Eand Lawler,E.E «The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When», Sloan Management Review, Spring 1992
- 18-Deci E.L. & Ryan ,L. «Self Determination in Work Organization», Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989.