

"أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى  
والعليا"

(دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)

إعداد الباحث:

عماد عوض الشاويش

حقل التخصص: إدارة الأعمال



## المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات من خلال تقديرات الإدارات العليا والوسطى للعاملين في بلدية معان الكبرى، وتكون مجتمع الدراسة من 77 فرداً استجاب 72 فرداً، أو ما نسبته (93.5%) منهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من جزئين: اشتمل الجزء الأول منها على البيانات الديموغرافية عن المستجيبين، وتكون الجزء الثاني من المتغير المستقل التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري ككل على الأداء في بلدية معان الكبرى بنسبة تبلغ (30%) للأبعاد مجتمعة.

كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي بحسب تقديرات المستجيبين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (0.360) وبانحراف معياري بلغ (0.359).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى، والقيام بتوفير دورات وبرامج تدريبية متنوعة كل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم. وبضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، أداء العاملين، العاملين في البلديات

## الفصل الأول

### المقدمة:

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على اختلاف انواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه هذه المنظمات، وذلك استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يحتم تبني أساليب إدارية تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، لذا أصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، أكثر من أي مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، كونه يحقق قضايا تتعلق بالإبداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالأداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

ويعد التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تال اهتمام العاملين في مختلف القطاعات إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني، 2011).

ويتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل في: صنع القرار، و يعبر عن مشاركة المديرين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات والخطط التنفيذية وتوزيع الموارد، والنمو المهني، ويعبر عن إدراك المديرين أن البلدية توفر لهم فرص النمو والتطور المهني والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم، والمكانة، وتعبر عن التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المديرون من بلديتهم وهذا الاحترام مرده أيضاً المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المديرون والناجئة عن

دعم وتأييد أعمالهم، وفاعلية الذات، وتعبير عن إدراك المديرين أن لديهم المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات كما تشير فاعلية الذات إلى اعتقاد المدير بأن لديه الكفاءة للتطوير والشعور والرغبة لتحقيق نواتج التمكين الإداري، والاستقلالية، و تعبّر عن شعور المديرين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل البلدي مثل تطوير الخطط التنفيذية، واختيار الأدوات المناسبة للإنجاز، وتوزيع العمل على العاملين في البلدية وهذا التحكم والسيطرة يمكن المديرين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات، والتأثير، و يعبر عن إدراك المديرين أنهم قادرين على التأثير في البيئة والمجتمع من حولهم (عطاري، وصالح، وناريمان، 2005؛ والخطيب ومعاينة، 2009).

وللتمكين الإداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع المدراء ورؤساء الأقسام، ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم العمل البلدي وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات البلدية ورؤيتها الاستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية (فتحي، 2004).

وعليه فإن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين تتمثل في: تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للمدراء ورؤساء الأقسام، وفرق العمل، وتدريب المديرين، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبالإضافة للإثراء الوظيفي، والقيادة الممكنة التي تتمي لدى المدير الشعور بامتلاك الوظيفة، وتوفير الموارد، والإمكانات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل الحافزة للإبداع، والابتكار والإلتقان (الحراشة والهيتي، 2001؛ المعاني، 2012).

ومما لا شك فيه ان هناك عدداً من المعوقات التي تقف أمام عملية التمكين الإداري للمديرين في أي مؤسسة والتي إذا لم يتم معالجتها من قبل صناع القرار في العالم العربي تؤدي إلى فشل واسع في عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين ومنها: السلطة والمسئولية المركزية والتي يتمسك بها بكل قوة المدراء بما يتمتعون به من صلاحيات واسعة والتي يخشون فقدانها وإن يبدو المدراء أكثر ظهوراً والتي يمكن التغلب على هذا الفقدان بتوضيح وإفهام للمدراء أن السلطة لا تتأثر بمنح حرية التصرف بل تأتي من مقومات أخرى كالخبرة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المدراء والقدرة الشخصية على التعزيز والعقاب وأن هدفهم الحقيقي إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي الناجح ودورهم في تطوير الأهداف والتنسيق بين جهود المديرين الجماعية، وخوف المدراء من الانجاز الذي سوف يحققه المدراء نتيجة ممارستهم للتمكين الإداري للمديرين ولذا فإن الرؤساء والمدراء الذين لا يتمتعون بمهارات وقدرات إبداعية سوف يؤثر على موقفهم من التمكين الإداري للمديرين ومن ثم لابد للسلطة المركزية من التخطيط الاستراتيجي المسبق للأهداف التنموية المستقبلية وتدريب المديرين وتحقيق التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، والحصول على الموارد اللازمة لإتمام أعمال المديرين الممكنين إدارياً (المسليم، 2012).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري (المسليم، 2012). ومع ما نشهده من جهود مخصصة في تطوير قطاع البلديات والإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية تجعلنا متفائلين بإمكانية تحول البلديات والمجالس البلدية من الدور الخدمي إلى بلديات تنموية منتجة وفعالة يجد فيها المدير بيئة تتميز بتفعيل التمكين الإداري التي تعطيه استقلالاً للسلطة وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع

طبيعة عمله التنموي كي يتخذ لإدارته مسارات إدارية جديدة من خلال التخطيط للأهداف ووضعها وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ وبالتالي التأثير الايجابي على جميع العاملين لديه مما يوقد فيهم روح المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تطبيق التمكين الإداري في البلديات أصبح مهما لتحسين الجودة والأداء التنظيمي على جميع الجوانب الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف البلديات بالشكل الأمثل. ونظراً لأهمية قطاع البلديات والإدارة المحلية في الجانبين الخدمي والتنموي في المملكة الأردنية الهاشمية، وانعكاس توظيف مفهوم التمكين الإداري على النمو والتطور في الأداء الوظيفي وبالتالي على جودة الأعمال والخدمات المقدمة من هذا القطاع، وتسعى البلديات، كباقي المنظمات التنموية إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة المحلية بشكل خاص، الأمر الذي دفع الباحث إلى دراسة مستوى التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى وعلاقته بالأداء الوظيفي من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية "ما أثر ابعاد التمكين الإداري على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى والعلوية؟" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الأول: هل يوجد تأثير لبعدها التدريب على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال الثاني: هل يوجد تأثير لبعدها تحفيز العاملين على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال الثالث: هل يوجد تأثير لبعدها تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال الرابع: هل يوجد تأثير لبعدها العمل الجماعي على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال الخامس: هل يوجد تأثير للاتصال الفعال على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال السادس: ما هو مستوى تطبيق ابعاد التمكين الإداري على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟
- السؤال الفرعي السابع: ما مستوى الأداء الوظيفي في بلدية معان الكبرى؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي الى التركيز على معرفة تأثير ابعاد التمكين الإداري على أداء العاملين في بلدية معان الكبرى

### أهمية الدراسة

- تشكل هذه الدراسة اسهاماً علمياً جديداً في مجال التمكين الإداري، وتحديد مستوى الأداء التنظيمي فيها.
- تقدم الدراسة اداة لقياس أثر ابعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في بلدية معان الكبرى.
- تتمثل أهمية الدراسة في إبرازها لأهمية التمكين الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في البلدية من خلال وضع التوصيات التي قد تسهم في تطوير أداء العاملين في البلدية.

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: محافظة معان

الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة الدراسة وهم العاملون في بلدية معان الكبرى.

الحدود الزمانية: 2022

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

التمكين الإداري (**Administrative Empowerment**): يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل (القضاة والطراونة، 2011).

أما الباحث فيرى أن التمكين الإداري: هو جعل العاملين شركاء في اتخاذ القرار واكتسابهم مهارات توهم لاتخاذ القرارات كل حسب موقعه الوظيفي من خلال الالتزام بالمعايير التالية: التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، تفويض السلطة. التدريب: هو تمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط للأداء أعمالهم بل أيضا ان تعلم مهارات اقتصاديات المنظمات الكبيرة. (2007.spreitzer) وترى الباحثة بان التدريب هو اكساب العاملين المهارات والمعرفة والمعارف الضرورية التي تمكنهم من القيام بأعماله الافضل صوره.

التحفيز: يعرف اجرائيا بأنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها بلدية معان لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية.

العمل الجماعي: العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي (مصطفى، 2004).

الاتصال الفعال: هو أحد العوامل الرئيسية والضرورية لبناء برنامج تمكين العاملين ودون توفر عنصر الحرية في الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال الداخلي في المنظمة (العتيبي، 2005).

تفويض السلطة: تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد(ملحم، 2006).

الأداء: "محصلة ونتاج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والاقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها" (راوي، 2013).

أما من وجهة نظر الباحث فتري أن الأداء هو: درجة وقدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المتعلقة بمجال عملها، وذلك من خلال تنظيم جهود جميع العاملين فيها.

بلدية معان الكبرى: تعرف اجرائيا بأنها مؤسسة إدارة محلية مستقلة مالياً وادارياً، تلعب دوراً تنموياً مهماً في إطار عملها الجغرافي في قسبة معان، ولها هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والوظائف بشكل واضح، وتتكون من عدة مديريات ووحدات ومجالس ومستشارين، ومنها ما هو مرتبط برئيس المجلس البلدي مباشرةً وأخرى ترتبط حسب التسلسل الهرمي للوظائف.

## التمكين الإداري

اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية مؤخراً في التطوير الإداري والتنظيمي؛ وذلك بهدف مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية وبما يجعل الشركات والمنظمات أكثر قدرة على حل المشاكل ومواجهتها (أبو النصر، 2012)، كما ازداد اهتمام الشركات والمنظمات بمشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي؛ حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات الرئيسية التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والسعي نحو تطويرها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال (أفندي، 2003). وقد ظهر مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى مواكبة تلك التطورات ذات العلاقة ببيئة الأعمال، حيث ينصب مفهوم التمكين الإداري في رفع قدرات الموظفين حول اتخاذ القرارات وتوفير الظروف والمناخ المناسب لإنجاز الوظائف الموكلة، وبالتالي ضمان عملية التحسين المستمر. كما أن عملية التمكين الإداري تتضمن تلك الخطوات التي تتخذها الشركات والمنظمات تجاه مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الموظفين درجة من الشعور بالمسؤولية ليس فقط تجاه الأعمال المباشرة الذي يقومون بها بل الشعور بالمسؤولية عن الأعمال المحيطة بالأعمال المباشرة (المعاني واخو رشيد، 2009). ويضيف المعاني واخو رشيد (2009) أن هناك علاقة بين كلاً من تنمية قدرات العناصر البشرية والتحسين المستمر في المنظمات؛ وكما أن التمكين الإداري يساهم في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (Aburuman, 2016). ويشير (brown & Harvey, 2001) أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الصلاحيات والحرية للموظفين لاتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى يمكن الإشارة إلى أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح المشاركة وحرية إبداء الرأي في الموضوعات الوظيفية التي ترتبط بها الوظيفة. ويؤكد الشمري (2006) أن العلوم الإدارية الحديثة قد اعتنت بالتمكين الوظيفي باعتبار الموظفين العجلة الرئيسية للتنمية والدعائم الرئيسية للمنظمة؛ وكما أكد الشمري (2006) أيضاً أن التمكين الوظيفي هو أحد المفاهيم والأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين مستويات أداء الموظفين. ويضيف ملحم (2006) أن التمكين الإداري هو الارتقاء بالعنصر البشري من خلال إثراء عامل التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع ودعم روح المبادرة. مع ذلك، يمكن استخلاص العديد من النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من جراء تطبيق واعتماد مفهوم التمكين الإداري حيث يؤكد ملحم (2006) وجوده (2008) والدوري وصالح (2009) أن جل هذه الإيجابيات يمكن تمثيلها بأنها لأهمية التمكين الإداري في الشركات والمنظمات؛ ويمكن تمثيل بعض هذه الإيجابيات بما يلي:

**نتائج خاصة بالموظف:** حيث يساهم التمكين الإداري في تحقيق الانتماء الوظيفي الداخلي بالنسبة للموظف، وضمان المشاركة الفعالة والهادفة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وتطوير مستويات الأداء الوظيفي من خلال ضمان عامل التعليم والتدريب، واكتساب المهارات والمعارف الكفيلة بتحقيق النجاح، وبالتالي الشعور بالأمان الوظيفي.

**نتائج خاصة بالمنظمة:** يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي العالي» كما يمكن الإشارة إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري يساهم لا محالة في إثراء الأداء العام» وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية بعيدة المدى أهمها تحقيق الاستدامة والتميز والحفاظ على السمعة الجيدة والميزة التنافسية، وبالتالي تحسين وتنمية النتائج المالية.

**نتائج خاصة بالبيئة المحيطة:** حيث يساهم التمكين الإداري في تحسين مستويات أداء العاملين من حيث سرعة الأداء والإلتقان والإبداع الأمر الذي يساهم في تعزيز مستويات الولاء للمنظمة من قبل العملاء، وكذلك تحقيق وتحسين مستويات رضاهم عن تلك المنتجات والسلوكيات التي تتبعها الشركات ومنظمات الأعمال.

## مفهوم التمكين الإداري

قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة» حيث احتاجت إليها بيئات الأعمال كاستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية؛ كما أصبحت ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان استمرارية بعض الشركات العاملة. برز مفهوم التمكين الإداري في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي كما وجد رواجاً في بدايات التسعينيات، ويحصر مفهوم التمكين الإداري في زيادة الاهتمام بالعامل البشري والتركيز على العنصر البشري واعتباره شريكاً استراتيجياً داعماً لحياه المشروعات الاقتصادية؛ والنظر إلى العامل البشري كمورد مزود للنجاح ويشجع من روح المبادرة والابتكار في الوقت الذي أصبح عامل إدارة الوقت لاتخاذ القرارات أحد المرتكزات الرئيسية للنجاح (AL-MAGABLEH & OTOOM, 2014). حيث يقود مفهوم التمكين الإداري نحو زيادة الاهتمام بالكوادر البشرية داخل الشركات والمؤسسات؛ بل والسعي وراء زيادة النظرة الإيجابية تجاه العاملين» كما يعتمد مفهوم التمكين الإداري على منح الثقة والسلطة والحرية في التصرف للعاملين من قبل الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات؛ حيث تسعى هذه الشركات والمؤسسات إلى توليد الشعور الذاتي الإيجابي والإدراك وحب الولاء للعمل» كما يسعى مفهوم التمكين الإداري إلى تقوية وتعزيز القدرة لدى العاملين.

ويشير (Ford & Fottler, 1995) إلى ان التمكين الإداري هو عبارة عن إعادة توزيع السلطات والصلاحيات والمعلومات داخل الشركات والمؤسسات وبشكل يمكن العاملين من أداء مهامهم؛ وتأدية واجباتهم» ويضيف (السامرائي، 2007) أن التمكين الإداري هو عبارة عن عملية إدارية حديثة تطمح من خلالها الشركات والمؤسسات إلى منح حق التصرف واتخاذ القرارات للعاملين، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات والسلطات وما يتوازي معها من معلومات في الوقت المحدد، وتوفير الحرية الكاملة للعاملين لأداء أعمالهم. كما يضيف (Bennis & Townsend, 1995) أن التمكين الإداري هو العملية التي تتيح للعاملين إنجاز مهامهم دون التدخل المباشر من الإدارة مع الأخذ بالحسبان توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة. ويؤكد (الكساسبة وآخرون، 2009) أن التمكين الإداري هو تزويد العاملين بالتوجيهات اللازمة والمهارات الداعمة مفهوم الاستقلالية والتي تؤهلهم لإنجاز المهام واتخاذ القرارات المقبولة في بيئة الأعمال. وتضيف (قديد، 2006) أن التمكين الإداري يتمركز حول منح العاملين السلطة والحرية في مجال وظائفهم المحددة، ومن ناحية أخرى منح حرية ومشاركة أكبر في اتخاذ القرارات. وبالتالي، يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري إلا أن غالبية هؤلاء الباحثين يشتركون في أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب؛ وهذا أيضاً يتفق مع ما أشار إليه الطائي وعيسى (2008).

ويمكن إضافة أن القواسم المشتركة تنحصر بمفهوم التمكين الإداري في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للعاملين، ومشاركة العاملين في تأدية المهام التنظيمية؛ بالإضافة إلى وجود قواعد للعمل التنظيمي؛ وتجسيد الشعور بالأمان لدى العاملين» والتركيز على التدريب والتثقيف اللازم. ويمكن بذلك أيضاً تعريف التمكين الإداري بأنه عبارة عن الممارسات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بمنح الصلاحيات الكاملة إضافة إلى السلطة التي توازيها للأفراد حيث يشعر الموظف بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها وكذلك عن الأعمال التي ترتكز خارج حدود وظيفته. ويضيف (Kruja & Oelfke, 2009) أن التمكين الإداري والوظيفي يرتكز حول تبادل المعلومات والخبرات اللازمة التي تمكن الموظفين المساهمة في تأدية مهامهم التنظيمية: علاوة على تحقيق أهدافهم.



### خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمفهومه بالعديد من الخصائص ذات العلاقة بكافة الممارسات الهامة نحو تحقيق مبادئ التمكين الإداري حيث يشير (Hamed, 2010) إلى أن هذه الخصائص ذات العلاقة بالتمكين الإداري تنحصر في أربعة خصائص رئيسية «وتتمثل بدايةً في زيادة الصلاحيات والمسؤوليات مع منح الحرية في ممارسة الأعمال وإنجاز المهام للأفراد ومن ثم إعداد الأفراد العاملين على مواجهة المشاكل وحل الأزمات وتحديداً في الأوقات العصيبة» ويأتي ذلك تحقيق وتوفير الجهد على الإداريين من خلال تقليل مدى اعتماد الأفراد العاملين على الإدارات، ويتبع ذلك أيضاً تحقيق مفهوم المساءلة من خلال محاسبة الأفراد العاملين على نتائج أعمالهم. كما يضيف الكبيسي (2006) أن هناك أيضاً العديد من الخصائص التي يتسم بها التمكين الإداري وتنحصر هذه الخصائص في التقرير الذاتي من خلال إيجاد الحرية للعاملين في اتخاذ قراراتهم وانتقاء أساليب العمل الملائمة لهم؛ والأهمية الذاتية خلال إشعار العاملين بأهميتهم في المؤسسات التي يعملون فيها وأهميتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة؛ وتعزيز النفسية من خلال تعزيز قدرات الأفراد العاملين وتعزيز مفهوم الاعتماد الذاتي في مواجهة الأزمات، ومن ثم تعزيز القدرات على التأثير عن طريق بيان دور العاملين الرئيسي في التأثير على عملية اتخاذ القرارات الملائمة أو اختيار البديل المناسب.

### مبادئ التمكين الإداري

يتضمن مفهوم التمكين الإداري العديد من المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بخصائص التمكين الإداري حيث بين (Stirr, 2003) أن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتنحصر مبادئ التمكين الإداري بالمكونات التالية:

- 1) **تعليم العاملين:** ويتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام.
- 2) **الدافعية:** حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتعب مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهماتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية؛ والتشجيع نحو بناء فرق العمل ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين.
- 3) **وضوح الأهداف:** ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين". وكذلك رسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين. كما أن الاستخدام المخطط والموجه لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساساً مركزياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4) **الإنجاز:** وينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمن المسؤولية لا تتوازي مع الإنجاز.
- 5) **الرضا في التغيير:** ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية في الشركات والمؤسسات» ويدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.
- 6) **نكران الذات:** وهو محاربة إتباع الأنماط القديمة ونبذ السيطرة.
- 7) **الاحترام:** وهو عبارة عن إبراز أهمية كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمن الإبداع فيه. كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهر العمل ولخطوط الاتصال والتواصل.



## أهمية التمكين الإداري

يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين، والتي بينها أفندي (2003) كالاتي:

- أ- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- ب- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- ت- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- ث- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- ج- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- ح- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
- خ- حاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

## خطوات تحقيق التمكين الإداري

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة،

والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالاتي (عبد الحسين، 2012):

- أ- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة والتغييرات في التنظيم، وأساليب القيادة، ونظام الحوافز، والمستوى الوظيفي. إجراء
- ب- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
- ت- إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- ث- الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابيا في أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية. أبعاد التمكين الإداري

هنالك العديد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري، تتضمن الآتي:

### 1. تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير (Ford & Fottler, 1995) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، و الإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

## 2. فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

## 3. التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً لتعلّم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

## 4. الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

وأشار (Spreitzer Quinn, 1997) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتقترح (Kanter, 1989) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، و في مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

## 5. التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد الأفضلية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة. وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن

## الأداء الوظيفي:

إن التعرف على الأداء الوظيفي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة أو الشركة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف الشركة ومواردها، وهو انعكاس لكيفية استخدام الشركة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (دوسة وحسن، 2008).

أما أبو زيادة (2011) فقد أشار إلى أن الأداء الوظيفي يعد من المتغيرات التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال العوامل المؤثرة في أداء الشركات والمؤسسات. فالأداء التنظيمي مفهوم يعكس كلاً من أهداف الشركة أو المنظمة والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل الشركة أو المنظمة.

إن الأداء الوظيفي يعرف من مداخل الفاعلية المنظمة التي تختلف في تعريف الأداء التنظيمي ومن هذه المداخل: مدخل الهدف: حيث تتحدد فاعلية المنظمة أو الشركة من خلال مدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها، ويستخدم هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة في أي مؤسسة أو شركة أو منظمة من خلال مؤشرات الفاعلية الربحية كالعائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم.

مدخل موارد المنظمة: بناءً على هذا المدخل تكون فاعلية المنظمة من خلال مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، ويشتمل هذا المدخل على أبعاد لقياس فاعلية أداء المنظمة كقدرتها على الحصول على الموارد النادرة من بيئتها الواقعية، كذلك قدرة متخذي القرارات على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية. مدخل العملية الداخلية: تتحدد فاعلية أداء المنظمة من خلال هذا المدخل بالكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذلك رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة كاهتمام المشرفين بالعاملين، والتعاون فيما بين جماعة العمل والإدارة. مدخل أصحاب المصلحة: حيث يقصد بأصحاب المصلحة أي مجموعة بداخل المنظمة أو خارجها تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية لمطالبهم، وتعتمد فاعلية المنظمة من خلال إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة رضاهم، ومنهم المساهمون، الموارد البشرية في المنظمة، الزبائن. مدخل قيم التنافس: يشمل هذا المدخل المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية، كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها (محمد وسالم، 2004).

يشير روي (2013) إلى أن الأداء التنظيمي في الشركات يرتبط بالعديد من الأبعاد وهي التي تمثل مؤشرات على الأداء

التنظيمي ومن هذه المؤشرات:

1-الرضا الوظيفي: يرى العديد من الباحثين ضرورة التأكيد على العنصر البشري في المؤسسة أو الشركة لتقييم الأداء التنظيمي فيها، ويتمثل الرضا الوظيفي بمجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يمارسه، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية.

2-الالتزام التنظيمي: وهو بعد يرتبط بسلوكيات العاملين وحضورهم وغيابهم، ومن ذلك التأثير على انتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء الشركة أو المؤسسة، وعلى علاقتها بالبيئة الخارجية، ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

بلدية معان الكبرى:

تم الرجوع إلى الموقع الإلكتروني الرسمي لبلدية معان الكبرى للتعرف على بلدية معان الكبرى من حيث رؤيتها ورسالتها وهيكلها التنظيمي (<http://maan.gov.jo/Aboutus.aspx>).

### 1.3.2 نبذة تاريخية

تعتبر بلدية معان الكبرى من أقدم بلديات المملكة حيث يعود تاريخ تأسيسها إلى عام 1898م. وقد كان يتأسس المجلس البلدي في العهد التركي كبار التجار المتفرغين لمتابعة قضايا وشؤون الناس آنذاك. وقد كان للبلدية دور شمولي فيما مضى مع محدودية القدرات والإمكانات، فالمجلس البلدي قديماً يتابع جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية. إن بلدية معان الكبرى تؤدي دوراً مهماً ورئيسياً في تسيير عملية التنمية المجتمعية المستدامة بكافة تفاصيلها ومتعلقاتها، وتنتهج البلدية حالياً سياسة التشاركية واللامركزية في إدارة شؤونها ومشاريعها ونشاطاتها، كما أنها تتخذ النمط الشمولي في القيام بمهامها وتقديم خدماتها للمواطنين فلم يعد دورها مقتصرًا على الخدمات العادية فقط بل تعداه إلى الدور الثقافي، والرياضي، والاجتماعي.

### الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الحالية إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي، ونظراً لندرة وقلة الدراسات المتخصصة في موضوع الدراسة الحالية- بحدود علم الباحث- فسيتم استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع ومتغيرات الدراسة الرئيسية على وجه التحديد، وقد تم استعراض الدراسات وفقاً لمحورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم زمنياً وعلى النحو التالي:

### الدراسات العربية:

أجرى عسيري وحسنين (2019) دراسة هدفت إلى تعرف أثر أبعاد التمكين الإداري ودوره في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال العاملين في بلدية محاليل عسير. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والاداء الوظيفي للعاملين في بلدية محاليل عسير، كذلك الى وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الاداء المتميز، وقد اوصت الدراسة على ضرورة العمل على تنمية الوعي لدى المديرين والرؤساء بأهمية نشر ثقافة التمكين الإداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق اهداف البلدية على المدى البعيد.

أجرى محمدية (2016) دراسة هدفت لقياس أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كدراسة حالة لهذه الهيئة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة حيث تم توزيع (65) استبانة علمية اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، في حين قد تم استرداد (61) استبانة منها وبنسبة (93.5%) من اجمالي الاستبانات الموزعة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، كما أنه يوجد أثر إيجابي لتمكين العاملين يتضح في سلوكهم الإبداعي، وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً في تحسين أبعاد التمكين الوظيفي وبالتالي تنشيط عاملي السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

أجرى راضي (2010) دراسة اختصت بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل والتدريب والاتصال الفاعل، والتحفيز) وابداع العاملين التي يشتمل على (روح المجازفة والمرونة، والافئاع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل) وقد مستخدما الاستبانة كأداة للقياس والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفا يعملون في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

### 2-4-2: الدراسات الأجنبية:

أجرى Io وآخرون (2017) دراسة هدفت لمعرفة دور التمكين الإداري في أداء فرق العمل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي الداخلي بالنسبة للموظف، وضمان المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير مستويات الاداء الوظيفي من خلال ضمان عامل التعليم والتدريب واكتساب المهارات والمعارف الكفيلة بتحقيق النجاح وبالتالي الشعور بالأمان الوظيفي.

أجرى كارتر (Carter, 2009) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، مستخدماً أداة الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى تعرف مدى انتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم إدارياً، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع قرارات المنظمة، وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر انتاجية في حال تمكينهم من قبل الادارة، وإلى أن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد

المديرين في عملية صنع القرار، وأكدت أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الانتاجية والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع على الابتكار والابداع ويزيد من الدافعية، ويغرس مناخ ملائم للتعلم والانجاز.  
التعقيب على الدراسات السابقة:

من الملاحظ قلة الدراسات السابقة وندرته، كما أن الدراسات السابقة عالجت موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من جوانب متعددة، وذلك بحسب أهداف تلك الدراسات، بينما الدراسات التي عالجت موضوع أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في قطاع البلديات بشكل عام قليلة نسبياً، ولذلك يمكن التعقيب على الدراسات السابقة على النحو الآتي:

2. أن الدراسات التي انفتحت مع هذه الدراسة في تناولها لجانب أو أكثر عن موضوع أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي هي كل من دراسة عسيري وحسنين (2019)، ودراسة راضي (2010)، ودراسة لو (2017)، إلا أنها قد اختلفت عنها في الفئة المستهدفة وفي أسلوبها وهدفها وإطارها المكاني والزمني وبمجتمعتها وعينتها.

3. تختلف هذه الدراسة عن دراسة كارتر (carter, 2009)، ودراسة محمدية (2016) في تركيزها المباشر و العميق على قياس أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بشكل عام وعلى قطاع البلديات بشكل خاص قد اختلفت عنها أيضاً في أسلوبها وإطارها المكاني والزمني وبمجتمعتها وعينتها.

4. تتميز هذه الدراسة عن ودراسة كارتر (carter, 2009) في شمولها لجميع أبعاد التمكين الإداري وقياسها لمستواه الحالي بالإضافة إلى أثره على الأداء الوظيفي بشكل عام وليس للإبداع تحديداً.

5. تميزت هذه الدراسة باختيارها لعينة قصدية تم اختيارهم بعناية بهدف الحصول على بيانات دقيقة وصادقة، وبحسب مفهوم العينة القصدية فقد تم استثناء بعض العاملين لتأثير بياناتهم على دقة النتائج المرجوة والذين لا تتناسب بياناتهم مع أهداف الدراسة.

### المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء الدراسة، ومن ذلك تعريف وتحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وبنائها (الاستبانة)، وإجراءات التأكد من الصدق والثبات، وتوضيح إجراءات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في التوصل إلى نتائج الدراسة، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

### 1-3: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي من مناهج البحث التي ترتبط بدراسة الظواهر الإنسانية، والتي تتسم في العادة بالتبدل، والتغيير بحكم تعاملها المباشر مع الإنسان، والظواهر المتصلة به؛ والتي لا تتسم بالثبات المطلق، ويقصد بالمنهج الوصفي الطريقة التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً، ويصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الخياط، 2010).

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (تأثير ابعاد التمكين الاداري على الأداء الوظيفي: دراسة حالة لبلدية معان الكبرى وتحليل بياناتها).

### 2-3: مجتمع الدراسة وعينتها:

أن من أهم أغراض الإحصاء تمكين الباحثين من التوصل إلى التعميمات من خلال دراسة المشاهدات في العينة التي يدرسها، وترتكز هذه التعميمات على فهم السمات والتغيرات في المجتمع بنقلها عن طريق المعاينة إلى تغير في الإحصاءات كالوسط الحسابي والتباين، وعادة ما يكون الاهتمام منصباً على معرفة سمات المجتمع عن طريق اعطائها قيمةً عددية، وذلك باستعمال سمات مشابهة لها خاصة بالعينة. ويعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة العناصر أو الأفراد الذي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، أو مجموعة القياسات أو المشاهدات التي تم جمعها عن تلك العناصر (أبو صالح، 2009)..

وقد تكون مجتمع الدراسة من بلدية معان الكبرى، وتكونت وحدة المعاينة من الإدارات العليا والوسطى والمتمثلة بمدراء الدوائر، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي الدوائر الإدارية المختلفة والمشرفين وعددهم (77) موظفاً، ونظراً لصغر المجتمع تم استخدام طريقة المسح الشامل لوحدة المعاينة، وبلغت الاستبانة التي تم تحليلها (72) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي ونسبة بلغت (93.5%)، كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): نسبة الاستبانة الصالحة إلى الاستبانة الموزعة

العينة	حجم العينة	الاستبانة المستردة	الاستبانة غير الصالحة للتحليل	الاستبانة الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانة الصالحة إلى الاستبانة الموزعة
وحدة المعاينة	77	75	3	72	93.5%

### طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وقد ضمت الاستبانة عدداً من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل متغيرات الدراسة.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الميسرة من (72) موظف وموظفة من العاملين بوظائف ومسميات إشرافية في بلدية معان التي استهدفتها الدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة تمثلت بـ (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في بلدية معان الكبرى)، والجدول الآتي تتضمن عرض لهذه الخصائص من حيث التكرار والنسبة.

الجدول (2): وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	65	90.3%
	إناث	7	9.7%
	المجموع	72	100.0%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	0	0.0%
	من 25 - أقل من 35 سنة	39	54.2%
	من 35 - أقل من 45 سنة	21	29.2%

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
	من 45 - أقل من 55 سنة	9	12.5%
	55 سنة فأكثر	3	4.2%
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أقل	51	70.8%
	بكالوريوس	18	25.0%
	ماجستير	3	4.2%
	دكتوراه	0	0.0%
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>
المسمى الوظيفي	مدير	3	4.2%
	مساعد مدير	2	2.8%
	رئيس قسم	9	12.5%
	وظائف اشرافية	58	80.6%
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	13.9%
	5 - أقل من 10 سنوات	33	45.8%
	10 - أقل من 15 سنة	12	16.7%
	15 سنة فأكثر	10	23.6%
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

تشير بيانات الجدول (2) إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (65) شكلوا ما نسبته (90.3%) في حين أن الإناث لم يشكلن سوى (9.7%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن بلدية معان الكبرى تستقطب الذكور بشكل أكبر وذلك نظراً لبيئة عمل المنظمة ولقدرة تحملهم لمختلف أنواع العمل.

كما تشير بيانات الجدول (2) إلى أن الفئة العمرية (من 25 - أقل من 35 سنة) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (54.2%) ويعزى ذلك إلى عمليات الترفيع الوجوبية في بلدية معان الكبرى، أما الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (0%) ويسبقها الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) بنسبة (4.2%) وذلك نظراً لأنظمة التقاعد المعمول بها وتعاميم رئاسة الوزراء لإنهاء الخدمات والاحالة إلى التقاعد لمن تجاوز عمره الـ 60 عاماً أو 30 سنة خدمة أيهما أسبق.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يلاحظ أن أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة (دبلوم متوسط أو أقل) بنسبة (70.8%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (دكتوراه) وذلك بنسبة (0%). وهذا ما يدل على عدم اهتمام بلدية معان الكبرى بالمستوى التعليمي للعاملين فيها ولكن تهتم بأهمية قدرتهم على تقديم الخدمات وأداء مهامهم بفعالية.



أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فيلاحظ أنّ أعلى نسبة بين المسميات الوظيفية كانت لمسمى (وظائف إشرافية) بنسبة (80.6%)، أما أدنى نسبة بين المسميات الوظيفية كانت لمسمى (مساعد مدير) وذلك بنسبة (2.8%). ويعزى ذلك الى التعديلات على الهياكل التنظيمية في البلديات وجداول التشكيلات الوظيفية واستبعاد مسمى "مساعد مدير" وأما بالنسبة للوظائف الإشرافية فيدل على حجم الأنشطة والمعاملات التي بحاجة الى اشراف ومتابعة في بلدية معان الكبرى.

أما من حيث سنوات الخبرة فإن نسبة من خبرتهم العملية (5 - أقل من 10 سنوات) كانت الأعلى حيث بلغت (45.8%)، وأخيراً جاءت الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (13.9%). وهذا يعزى إلى أن عمليات الترفيع تحدث بشكل سنوي مما يدل على استقرار بلدية معان الكبرى.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والمرتبطة بموضوع أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في دراسة ميدانية على بلدية معان الكبرى الأردنية، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري حيث: تم الاطلاع بشكل أساسي على الأدب النظري حول موضوع التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (25) فقرة لمتغير أبعاد التمكين الاداري، و(15) فقرة لمتغير الأداء الوظيفي، وبمجموع (40) فقرة، كما في الملحق (2).

وشملت أداة الدراسة الأبعاد التالية: (التحفيز، التدريب، تفويض السلطة، العمل الجماعي) إضافة إلى الاطلاع على موضوع الأداء الوظيفي في المنظمات والمؤسسات التنموية.

وقد اعتمد لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وزن مدرج تبعاً لسلم ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد أعطيت الأوزان التالية وعلى التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين هما:

- القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.
  - القسم الثاني والذي يتضمن (40) فقرة موزعة على أبعاد متغير التمكين الاداري، ومتغير الأداء الوظيفي كما في الملحق (2).
- كما تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التمكين الاداري والاستفادة منها في تطوير وبناء أداة الدراسة الحالية.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بإجراء ما يلي:

#### صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

يعتبر الصدق الظاهري من أنواع الصدق التي يتم التأكد فيها من أن فقرات المقياس المشمولة فيه تعبر عن السمة المراد قياسها، وهو يشير إلى تخصص فقرات المقياس ظاهرياً من قبل أشخاص متخصصين في مجال موضوع المقياس من حيث مدى ملائمة الفقرات للمقياس أو للأبعاد المتضمنة فيه، من حيث الصياغة اللغوية أو التعبير عن محتوى الفقرة إذا كانت تنتمي للبعد الذي تقيسه في المقياس.

وللتحقق من مدى ملائمة أداة الدراسة لجمع البيانات تم عرضها بصورتها الأولية على مشرف الدراسة،

### صدق البناء:

صدق البناء يشير إلى قدرة المقياس على التنبؤ بالسمة أو السلوك المراد قياسه، ومن الطرق التي تستخدم في قياس صدق البناء للمقاييس معامل الاستقرار والذي يبين درجة الاتساق في الدرجات المتحققة على المقياس، ويعبر عن درجة الاستقرار بمعامل الارتباط (الحمداي وآخرون، 2007).

### 3-6-3: ثبات الأداة:

بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باحتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لحساب معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة بغرض قياس الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات أداة الدراسة (0.974)، وهي قيمة ايجابية تعبر عن معامل ثبات مرتفع ومقبول لغايات الدراسة الحالية، كما تم احتساب معاملات الثبات لفقرات متغيرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي لها والجدول رقم (3) يوضح ذلك

### جدول (3) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة ومتغيراتها الفرعية والرئيسية

المتغيرات الفرعية والرئيسية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التدريب	5	0.964
تحفيز العاملين	5	0.978
تفويض السلطة	5	0.982
العمل الجماعي	5	0.973
الاتصال الفعال	5	0.970
التمكين الإداري	25	0.972
الأداء الوظيفي	15	0.973

بالنظر إلى قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه يلاحظ ان جميع القيم مرتفعة مما يدل على أن أداة الدراسة تعتبر ذات مصداقية عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى ان أداة الدراسة قد تم بناؤها واعادها وتحكيمها بشكل مقبول يحقق أهداف الدراسة.

### اساليب التحليل الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Replications)

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean)

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

### الاساليب الاحصائية التحليلية

- اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors - VIF) ويستخدم بهدف التحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة من عدم وجودها.

- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ويستخدم للتعرف على أثر ابعاد التمكين الإداري على الأداء.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الأولية التي جمعت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة، كما ويهدف لعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها وفحص فرضياتها والتحقق منها وذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS)، وذلك بغرض قياس استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في بلدية معان الكبرى حول متغيرات الدراسة والتي تبحث في اثر التمكين الاداري على اداء العاملين في بلدية معان الكبرى.

### اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

ويتم استخدام اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع عند تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multicollinearity)، وذلك بهدف الكشف عن استقلالية المتغيرات المستقلة بحيث لا يوجد ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، وتتمثل العلاقة الخطية في الارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التفسيرية، عندما يكون هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض في نموذج الانحدار أقل من (0.70) وبذلك تكون نتيجة نموذج الانحدار مقبولة (عبدربه، 2012)

وقد تم احتساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك لغايات الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول (3) يبين نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة: التدريب، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال .

### جدول (4) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

متغيرات الدراسة	التدريب	تحفيز العاملين	تفويض السلطة	العمل الجماعي	مشاركة المعلومات والاتصال
التدريب	1	--	--	--	--
تحفيز العاملين	0.643**	1	--	--	--
تفويض السلطة	0.555**	0.653**	1	--	--
العمل الجماعي	0.413**	0.503**	0.618**	1	--
الاتصال الفعال	0.418**	0.349**	0.494**	0.647**	1

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة تعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وجميعها أقل من (0.70).

### اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factors

ويستخدم اختبار عوامل التضخم ((Variance Inflation Factors (VIF) لتقدير وقياس العلاقة الخطية المتداخلة في نموذج الانحدار المتعدد، فإذا كانت قيم معامل التضخم أكبر من (4) فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة، ولابد من استبعاد المتغير المستقل الذي لديه تلك القيمة ولكن كلما اقتربت قيمة معامل التضخم من الصفر كان ذلك دليلاً على عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة (الغامدي، 2019).

ويشير الجدول (5) إلى نتائج اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) والتي تتعلق بالتحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة من عدم وجودها:

جدول (5) نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) لفحص التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات المستقلة	Tolerance (*)	VIF
1	التدريب	0.529	1.892
2	تحفيز العاملين	0.442	2.261
3	تفويض السلطة	0.437	2.287
4	العمل الجماعي	0.447	2.235
5	الاتصال الفعال	0.540	1.853

يتبين من الجدول (5) عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المحسوبة لمتغيرات الدراسة المذكورة حيث كانت جميع قيم اختبار (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (4)، بينما كانت قيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من قيمة (0.05) حيث تراوحت القيم بين (0.424 - 0.540) مما يؤكد عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا ما يعزز امكانية استخدامها جميعاً. وبعد ان تم التأكد من تحقق خصائص البيانات أنفة الذكر، أصبح بالإمكان الاجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

نتائج السؤال الرئيسي في الدراسة" ما أثر ابعاد التمكين الاداري على اداء العاملين في بلدية معان الكبرى من وجهة نظر العاملين في الادارة الوسطى والعليا؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي في الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما هو في الجدول (6)

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig)
0.547	0.229	27.235	0.000

إن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تتطلب إجراء تحليل التباين (ANOVA)، وذلك لتحديد قيمة (F) التي تحدد قيمتها مدى قبول فرضية الدراسة، وتحديد درجة معنوية أو دلالة النموذج المستخدم في قياس الدرجة التفسيرية للمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، ويتضح من الجدول (6) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة

(27.235) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يؤكد وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري ككل على الأداء في بلدية معان الكبرى.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) البالغة (0.229) إلى أن أبعاد التمكين الإداري المتضمنة في النموذج والمتمثلة في ( التدريب ، تحفيز العاملين، تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال) تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في بلدية معان الكبرى، في حين ان ما نسبته (70%) من التغيرات التي تحدث على الأداء التنظيمي تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

#### نتائج أسئلة الدراسة الفرعية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكون أسئلة الدراسة الفرعية تتطلب التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد التمكين الإداري التي شملتها الدراسة (التدريب، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال)، على الأداء التنظيمي فقد تم احتساب قيمة الإحصائي (T) والتي تحدد قيمته مدى تأثر كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع على حدة، والجدول (7) يبين ذلك.

#### جدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متغيرات الدراسة المستقلة على الأداء

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	قيمة (T) المحسوبة	الدالة الاحصائية
الحد الثابت ( $\beta_0$ )	38.555	7.458	0.000
التدريب	0.418	3.772	0.000
تحفيز العاملين	0.424	3.160	0.033
تفويض السلطة	0.544	3.116	0.002
العمل الجماعي	0.675	3.624	0.000
الاتصال الفعال	0.686	4.188	0.000

من خلال الجدول (7) يمكن الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية وذلك على النحو التالي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لبعده التدريب على الأداء في بلدية معان الكبرى ؟

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7) ان قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.418) لمتغير التدريب كما ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.772) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده التدريب على الأداء في بلدية معان الكبرى ؟

، وهذا يعني ان متغير التدريب له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير الأداء التنظيمي.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير لبعده تحفيز العاملين على الأداء في بلدية معان الكبرى ؟

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7) ان قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.424) لمتغير تحفيز العاملين كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.160) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده تحفيز العاملين على الأداء في بلدية معان الكبرى ، وهذا يعني أن متغير تحفيز العاملين له دور في تفسير التغيرات في الأداء العاملين

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد تأثير لبعده تفويض السلطة على الأداء في بلدية معان الكبرى؟  
 يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7) ان قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.544) لبعده تفويض السلطة كما أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة وبالبالغة (3.116) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده تفويض السلطة على الأداء العاملين

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد تأثير لبعده العمل الجماعي على الأداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟  
 يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.675) لمتغير العمل الجماعي كما ان قيمة ( $T$ ) المحسوبة وبالبالغة (3.624) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده العمل الجماعي على الأداء العاملين في بلدية معان الكبرى .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:** هل يوجد تأثير للاتصال الفعال على الأداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟  
 يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.868) لمتغير الاتصال الفعال كما ان قيمة ( $T$ ) المحسوبة وبالبالغة (4.188) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده الاتصال الفعال على الاداء .

**نتائج السؤال الفرعي السادس ما هو مستوى تطبيق ابعاد التمكين الاداري على اداء العاملين في بلدية معان الكبرى؟**  
 للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من العاملين في بلدية معان الكبرى حول مستوى تطبيق التمكين الاداري وأبعاده (التدريب، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال)، وكانت النتائج على النحو التالي:

#### 1. التدريب:

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد التدريب

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	توفر البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر	3.34	0.848	متوسطة
2	اخضع لتدريبات نوعية تمكني من القيام بمهامي الوظيفية	3.27	0.825	متوسطة
3	يوجد قسم خاص في البلدية للتدريب	3.08	0.741	متوسطة
4	تعتمد البلدية على احتياجات الموظفين عند تصميم البرامج التدريبية	3.22	0.790	متوسطة
5	يتم تحديد اهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق	3.22	0.765	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن جميع فقرات بعد التدريب جاءت بدرجة متوسطة فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على (توفر البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.848) في حين جاءت الفقرة (3) والتي تنص على (يوجد قسم خاص في البلدية للتدريب) بأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.08) وبانحراف معياري بلغ (0.741).

## 2. تحفيز العاملين:

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد تحفيز العاملين  
 جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحفيز العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
6	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	3.62	0.708	متوسطة
7	يشجع رؤسائي الافكار المتعلقة بتحسين الاداء	3.58	0.803	متوسطة
8	تتوقع ادارتي مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار	3.48	0.723	متوسطة
9	أتلقي مكافآت مادية او معنوية عند قيامي بإعمال ابداعيه	3.63	0.724	متوسطة
10	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة لمكان عملي	3.62	0.794	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن فقرات بعد تحفيز العاملين جاءت بدرجة متوسطة فقد جاءت الفقرة (6) والتي تنص على (نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.708) في حين جاءت الفقرة (8) والتي تنص على (يوجد قسم خاص في البلدية للتدريب) بأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.723).  
 3. تفويض السلطة:

يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد تفويض السلطة .  
 جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
11	أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار ايجابية	1.65	0.677	متوسطة
12	لدي دور فعال لما يحدث في عملي	2.55	0.686	متوسطة
13	أسهم في وضع أهداف وخطط منظمة في الجانب الذي أعمل به	2.53	0.718	متوسطة
14	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	2.41	0.738	متوسطة
15	تلقي مبادرات واجتهادات الموظف لتشجيع ودعم الإدارة	2.60	0.757	متوسطة

## 4. العمل الجماعي :

يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد العمل الجماعي



**جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمل الجماعي**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
16	أقدر وأحترم آراء زملائي بالعمل	3.61	0.697	متوسطة
17	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقه تعاونيه تسودها الثقة	3.51	0.705	متوسطة
18	يعمل الأفراد داخل المنظمة بروح الفريق الواحد	3.62	0.673	متوسطة
19	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق العمل	3.52	0.688	متوسطة
20	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	3.58	0.740	متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن جميع فقرات بعد العمل الجماعي جاء بدرجة متوسطة جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على (تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقه تعاونيه تسودها الثقة) بأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.705).  
 5. الاتصال الفعال:

يظهر الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعلومات والاتصال  
**جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال الفعال**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
21	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات	3.54	0.893	متوسطة
22	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام	3.49	0.918	متوسطة
23	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	3.52	0.925	متوسطة
24	احصل على المعلومات الازمه لإنجاز عملي في اي وقت اشاء	3.18	0.436	متوسطة
25	تسهم إتاحة المعلومات في المنظمة حاليا في توحيد رؤية ووضوح الاهداف	3.44	0.533	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن جميع فقرات بعد الاتصال الفعال جاءت بدرجة متوسطة جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على (احصل على المعلومات الازمه لإنجاز عملي في اي وقت اشاء) بأدنى متوسط حسابي والبالغ (3.18) وانحراف معياري بلغ (0.436)

ويبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	التدريب	3.23	0.539	متوسطة
2	تحفيز العاملين	3.60	0.431	متوسطة
3	تفويض السلطة	3.61	0.379	متوسطة
4	العمل الجماعي	3.58	0.354	متوسطة
5	الاتصال الفعال	3.48	0.363	متوسطة
<b>الكلي (التمكين الإداري)</b>		<b>3.50</b>	<b>0.327</b>	<b>متوسطة</b>

تظهر نتائج الجدول (12) أن متغير التمكين الإداري ككل قد جاء بدرجة متوسطة من حيث تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.327)، أما فيما يتعلق بأبعاد متغير التمكين الإداري فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وعلى التوالي: جاء بعد تفويض السلطة بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.379) يليه بالمرتبة الثانية بعد تحفيز العاملين ، وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.431) يليه بالمرتبة الثالثة بعد العمل الجماعي، وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.327) يليه بالمرتبة الرابعة بعد الاتصال الفعال، وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.354) يليه بالمرتبة الخامسة بعد التدريب بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.23) وانحراف معياري (0.539).

**السؤال الفرعي السابع: ما مستوى الأداء الوظيفي في بلدية معان الكبرى؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من العاملين في بلدية معان الكبرى حول مستوى الأداء التنظيمي وكانت النتائج على النحو التالي:

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء الوظيفي**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	3.43	0.572	متوسطة
2	3.62	0.728	متوسطة
3	3.49	0.744	متوسطة
4	3.62	0.746	متوسطة
5	3.38	0.564	متوسطة
6	3.53	0.640	متوسطة
7	3.27	0.529	متوسطة

متوسطة	0.752	3.51	نحرص على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	8
متوسطة	0.647	3.67	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	9
متوسطة	0.747	3.62	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	10
متوسطة	0.886	3.67	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى اداء العاملين	11
متوسطة	0.637	3.61	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	12
متوسطة	0.689	3.61	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يودي إلى تحسن مستوى العاملين	13
متوسطة	0.733	3.56	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	14
متوسطة	0.758	3.62	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	15
<b>متوسطة</b>	<b>0.359</b>	<b>3.60</b>	<b>الكلية (الأداء الوظيفي)</b>	

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الأداء الوظيفي بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة في بلدية معان الكبرى جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبتباخراف معياري بلغ قيمته (0.359).

أما فيما يتعلق ببقرات متغير الأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة .

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على ضرورة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى.
2. قيام البلدية بتوفير دورات وبرامج تدريبية متنوعة وكل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم.
3. قيام البلدية بتوفير برامج تدريبية تعنى ببناء فرق العمل.
4. ضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- ابو النصر، مدحت (2012). فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل واسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: مصر .
- أبو زيادة، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 25 العدد 4.
- أبو صالح، محمد صبحي. (2009). الطرق الإحصائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن..
- افندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: مصر .
- جودة، محفوظ (2008). ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط3، دار وائل للنشر: عمان، الاردن.
- الحجاج، ريماء. حسونة، عادل (2018). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3).
- حسن، نور عوض. (2015). درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
- الخياط، ماجد محمد. (2011). أساليب البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،
- الذبابات، بسام فتحي. (2017). أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الاقتصاد والأعمال المجلد 25 العدد 2، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، فلسطين.
- راوي، كريمة. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- رحال، الزهرة، سعد الله، كريمة، & جبالي. (2019). أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين. روي، كريمة. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات
- الشمري، محمد (2006). أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر .
- الطعاني، حسن أحمد، والسويحي، عمر سلطان (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، 40 (1)، 305-327.

عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد. (2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25-27 نيسان 2006، ص (53-78).

عبدربه، رائد محمد. (2012). الاقتصاد الإداري، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، شفاء محمد علي، وجاسم، كاظم جواد. (2017). تأثير الحوكمة في جودة الأداء (بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9 العدد 2، جامعة بابل، العراق.

القضاة، محمد حامد. الطراونة، نجاة صالح (2011). "واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة مؤتة، 26(4)، 178.

المعاني، أيمن عودة، وعبدالحكيم اخو رشيدة (2009). التمكين الاداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 5(2)، 240-236.

ملحم، يحيى (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
- Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
- Albawwat, A. H. (2015). Corporate Governance and Voluntary disclosure of Interim Financial reporting in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol 5 No, (2), 100- 127.
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Al-Lozi, M. (2017). Administrative empowerment and its role on the work teams Performance: A literature review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.
- Al-maryani, Majeed. (2015). Testing the Requirements Availability for Disclosure and transparency in Financial Reporting for Corporate Governance in Emerging Market Economies – The Case of Iraqi Listed Firms Iraq: Qadisiya University, Dirasat, Administrative Sciences, Vol. 42, No. 2, PP 681-695.
- Al-Zu'bi Hasan Ali. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No. 12.
- Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y. (2009). Assessing Corporate Governance in Jordan, *The Arab Bank Review*, Vol.8, No.1, p 37-51
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2021). *An experiential approach to organization development*. Pearson Education.
- Carter, J. T. (2009). Managers empowering employees. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 41-46.
- Jensen, M. C. and Mekling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (4), pp. 305-360.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C., Karetos, S., & Molhanec, M. (2015, December). Citizen e-Empowerment in Greek and Czech municipalities. In *International Conference on e-Democracy* (pp. 124-133). Springer, Cham.