

واقع تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري وعلاقتها في تحقيق الأهداف التنظيمية في
أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية

تاريخ الإرسال تاريخ القبول

2018/10/3

2018/3/6

د. أنور احمد نهار العزام⁽¹⁾ د. مراد خالد مصلح ردايده⁽²⁾

المخلص

تهدف الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى بأبعادها (الجدارة، والاستقلالية، وتبني أهداف المنظمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والقدوة، والمكافأة، والقوة، والتفويض، والمسؤولية)، وعلاقتها في تحقيق الأهداف التنظيمية لها التالية (الكفاية الإنتاجية، الكفاية التنظيمية، زيادة الإيرادات، النمو، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية)، ومن اجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 46 مديراً عاملاً من مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري المديريات والمناطق في أمانة عمان الكبرى، وزعت عليهم استبانة شملت 55 فقرة، منها 39 فقرة حول أبعاد إستراتيجية التمكين، و 16 فقرة حول الأهداف التنظيمية، حيث تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

(¹) دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، أستاذ مساعد، جامعة عمان العربية.

.azzam.anwar@yahoo.com

(²) دكتوراه في المحاسبة، أستاذ مساعد، مدير خدمة الجمهور، دائرة الجمارك الأردنية.

.moradr@yahoo.com

وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق مرتفع لجميع أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري المشمولة بالدراسة، باستثناء بعد المكافأة الذي كان بحدود المتوسط، كما توصلت إلى وجود تحقيق مرتفع لجميع أبعاد الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، كما وتوصلت إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين أبعاد التمكين الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين.

كما توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي). وأوصت الدراسة بضرورة بذل الجهود للمحافظة على مستوى مرتفع لتطبيق إستراتيجية التمكين، وإلى ضرورة دراسة آراء المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأهداف التنظيمية، أمانة عمان الكبرى، الأردن.

**Application of Managerial Empowerment Strategy and
Its relation with Organizational Goals at Greater Amman
Municipality in Jordan from the Directors points of view**

Field Study

Abstract

The study aims to identify the application of Managerial empowerment strategy in the Greater Amman Municipality according to its dimensions (competences, independence, adoption of the organization's goals, influence, exchange of information, participation in decision-making, teamwork training, career path development, role models, rewarding, power, delegation, and responsibility), and its impact on maximizing the value of its organizational goals (productivity, organizational efficiency, increase revenue, growth, innovation, and social responsibility). In order to achieve these goals, the researchers selected a random sample of 46 director of the study population which represents the headquarters and branches managers in the Greater Amman Municipality, a questionnaire included 55 paragraph was distributed , 39 paragraphs about empowerment strategy dimensions, and 16 paragraphs about organizational goals, where the data was processed using SPSS statistical program.

The study found that there is a high percentage of applying all Managerial empowerment strategy dimensions, except reward dimension was lower, It also found that there is no statistically

significant relationship at the level of ($\alpha = 0.05$) between the dimensions of administrative empowerment and achieving organizational objectives in the Greater Amman Municipality from the point of view of managers.

Also, it found that there was no statistically significant answers respondent's differences attributable to personal variables (gender, age, experience, education level). The study recommended for the need to make efforts to maintain a high level for the application of empowerment strategy, and the need to examine the views of the supervisory and executive management level.

Key words: Managerial empowerment, organizational goals, the Greater Amman Municipality, Jordan

المقدمة:

تتجه المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مختلف دول العالم إلى زيادة مستوى تميزها بمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتكيف مع الممارسات والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الأعمال والنشاطات، وإلى تطبيقها بما ينعكس إيجاباً على تحسين الخدمات التي تقدمها، وبما يساعد في زيادة رضا متلقي خدماتها، وفي إنفاذ القوانين المكلفة بها أو في تطوير منتجاتها بما يساعد في زيادة حصتها في السوق ومن ثم تحقيق المزيد من الأرباح، وقد وجدت هذه المؤسسات ان التغييرات الكثيرة والمتسارعة في البيئة المحيطة بها تحتم عليها التنبه إلى أن العاملين لديها من أهم الأسس الداعمة لتحقيق طموحاتها، فبذلت في سبيل المحافظة على المبدعين منهم، وتأهيل جميع موظفيها ليكونوا مبدعين، وبذل كثير من الجهد والوقت، كما ورصدت أموالاً كثيرة لتنفيذ البرامج اللازمة لتطوير مهاراتهم ورفع إنتاجيتهم وزيادة رضاهم، ووضعت الخطط اللازمة لاستقطاب المزيد من المبدعين والموهوبين، وإلى تنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، لما لذلك من أثر على أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

تبين أن الاستثمار في العاملين يساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف المنشودة، فالاهتمام بسياسة تمكين العاملين بوصفه أسلوباً إدارياً قد ساهم في الاستجابة السريعة للتغييرات والمستجدات، وفي تنمية قدرات العاملين لديها، وفي التشارك في المسؤولية، وفي تعزيز الشعور بالانتماء والولاء والدافعية لدى العاملين نحو مؤسساتهم، فالنجاح غالباً لا يعزى لشخص واحد في المؤسسة، إنما هو نتيجة عمل جماعي ومتقن ومتميز،

والنتيجة المرجوة منه في نهاية الأمر هي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية.

إذا فاهتمام المؤسسات بتمكين العاملين لديها يمثل اهتمامها بالأهداف الفردية الشخصية لهم التي يرغب كل عامل في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها داخل المؤسسة، وهذا الاهتمام مرتبط بسعيها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية المتمثلة بكفائاتها الإنتاجية والتنظيمية وتعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية إن كانت ساعية للربح، ونموها واستمراريتها وتعظيم الخدمات التي تقدمها لمتلقي الخدمة التي من شأنها أن تساعد تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها المؤسسة، فنقوم بتوجيه جميع مدخلاتها التنظيمية من عناصر إنتاج وموارد وعمليات ومخرجات من أجل الوصول إلى ذلك.

لقد كان اهتمام هذه الدراسة بأن تم إجراؤها في أمانة عمان الكبرى، التي يعمل فيها (23000) موظف، موزعين على (22) منطقة إدارية، ومديريات قطاعات الصحة والزراعة والمناطق والبيئة والأشغال العامة والتخطيط والتنمية الاقتصادية والمالية والإدارية والموارد البشرية والاتصال، إن أمانة عمان تسعى بحسب رؤيتها لأن تكون عمان مدينة منظمة عصرية ذكية آمنة جاذبة صديقة وقابلة للحياة تعزز بتراثها وأصالتها، الأمر الذي يدعوها لتقديم رسالتها في بتقديم خدمات بلدية متميزة تركز على البعد البيئي والصحي والتنظيمي، والبنى التحتية مع الحافظة على الموروث الحضاري لها، وتنمية المجتمع والاهتمام بالبعد الانساني، وذلك بالتخطيط والاستثمار الأمثل للموارد وبناء الشراكات مع المعنيين.

ركزت أمانة عمان الكبرى بقيمها على شكلين من القيم، الأول تعلق بالقيم الفردية للعاملين فيها من خلال تأكيد الالتزام بتميز الخدمات، واستمرارية التعلم ونقل المعرفة، والنزاهة والعدالة والشفافية، والعمل بروح الفريق، وهذا ما يؤكد عليها الالتزام بإستراتيجية تمكين العاملين والسعي لتطبيقها وفق أسس وقواعد وسياسات موارد بشرية فاعلة، من شأنها أن تحقق التزام أمانة عمان الكبرى بالقيم المؤسسية التي تبنتها المتمثلة بالتطوير والتغيير والتحسين المستمر، والحرص على مشاركة المعنيين، وتشجيع الابتكار والمبادرة والإبداع.

وتبين أن أمانة عمان قد سعت للعمل بسياسة استقطاب الكفاءات والترقيات، وسياسة التدريب والتعليم المستمر، وسياسة التدوير الوظيفي، وسياسات منح الحوافز والمكافآت المناسبة، وسياسة تفويض الموظفين بالمزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، وغيرها من الإستراتيجيات والسياسات، فزاد بذلك الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري الذي تسعى من خلاله أمانة عمان إلى مشاركة فاعله من العاملين لديها في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، وإكسابها المرونة العالية وزيادة قدرتها على التكيف السريع مع الظروف، للإبقاء على تنافسيتها وتلبية احتياجات ومتطلبات متلقي خدماتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها، وتحرص على اكتساب المزايا وامتلاك الوسائل المناسبة لتحقيقها، وكذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية

التي تتمثل غالباً بالكفاية الإنتاجية لهذه المؤسسة، والكفاية التنظيمية التي تتأسس عليها، ونموها واستمراريتها، ومسؤولياتها الاجتماعية، والخدمات التي تسعى لتقديمها لمتلقي الخدمة بكفاءة وفاعلية، والأرباح والحصص السوقية لها فيما إذا كانت مؤسسة ربحية، وغيرها، فتنشكل المؤسسة من عناصر كثيرة متفاعله منها الموارد البشرية والاقتصادية والمادية والتقنية والتشريعية وغيرها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها، وكل ذلك لا يكون بمعزل عن مواردها البشرية.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في أعمال المؤسسة، ولوجود أهداف فردية تسعى لتحقيقها، فقد انتقل الاهتمام إلى البحث عن الاساليب اللازمة لاستقطاب الأفراد المبدعين والمحافظة على الموهوبين والمبدعين والمتميزين لديها، وتدريب العاملين لديها ومنحهم الحوافز وتأهيلهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها، فانصب اهتمامها على زيادة مشاركتهم في المسؤولية وفي تمكينهم وتدريبهم وتفويضهم بالمزيد من الصلاحيات اللازمة، لاتخاذ القرارات اللازمة والتميزة التي تتعلق بعملهم.

من هنا كانت مشكلة هذه الدراسة في البحث عن واقع تطبيق التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى وعلاقتها في تحقيق الأهداف التنظيمية للأمانة، من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الرئيسة التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين فيها؟
- 2- ما مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين فيها؟

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التمكين بحد ذاته، كونه من المفاهيم الواجب تعريف الموظفين أينما عملوا بماهيته، لذا فأهمية الدراسة تكمن في:
- 1- أن هذه الدراسة ستساعد بتعرف مستوى التمكين الإداري وأبعاده في أمانة عمان الكبرى.
 - 2- أنها ستساعد بتعرف مستوى تحقيق الاهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى.
 - 3- أن الدراسة ستساعد في تقديم معلومات للمعنيين في أمانة عمان الكبرى حول التمكين الإداري وأهمية العمل به، والمستوى الذي وصلت إليه في تمكين العاملين لديها، ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين واقع العمل لدى هذه المؤسسة الوطنية العريقة.
 - 4- أنها ستعمل على توجيه أنظار القائمين على تطبيق أبعاد التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى إلى ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من خلال علاقة هذا الموضوع بتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم ضرورة مراعاة التكلفة والعائد على هذا الأمر.
 - 5- أنها ستساعد الباحثين والمهتمين في دراسة مثل هذا الموضوع من جوانب وأبعاد أخرى بما فيها الفئات المستهدفة، وأنها قد تكون مرجعا لهم في دراساتهم وأبحاثهم المستقبلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرّف مستوى تطبيق التمكين الإداري وأبعاده في أمانة عمان الكبرى، نظراً لوجود سياسات متبعة لدى الأمانة في التحفيز، والترقيات والتدريب، وتفويض الصلاحيات وغيرها.
- 2- تعرّف مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية وأبعاده في أمانة عمان الكبرى، نظراً لظروف الأمانة بمهام جسام يتأثر بها، وينتظر خدماتها ملايين البشر من قاطني مدينة عمان.
- 3- تعرّف العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الأهداف التنظيمية).
- 4- التوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في وضع توصيات مناسبة تساعد أصحاب القرار في الأمانة في توضيح مفهوم التمكين وتطبيقه.

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري الآتية: (الجدارة، والاستقلالية، وتبني أهداف المنظمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق

العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والقوة، والمكافأة، والقوة، والتفويض، والمسؤولية) وتحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين الجدارة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين الاستقلالية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين تبني أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين التأثير وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين تبادل المعلومات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المشاركة في صنع القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين تدريب فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القدوة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الفرعية العاشرة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المكافأة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الحادي عشر: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القوة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثاني عشر: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التفويض وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالث عشر: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المسؤولية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات المشاركين بالدراسة حول مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى تعزى للعوامل الديمغرافية الآتية: (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)

نموذج الدراسة

في ضوء الفرضيات المشار إليها آنفاً، يتخذ نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة (أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري) والمتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية)، النمط المبين في الشكل رقم (1).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف وتقييم التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، ويحاول هذا المنهج ان يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة عمان الكبرى من هم في مستوى مدير، وتم الوصول إلى 46 مديرا موزعين على 22 مديرية ميدانية و 24 مركز إدارة رئيسي، تم اختيارهم بالكامل بوصفهم عينة دراسة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، واسترجع 43 استبانة وبنسبة 93.5% من مجتمع الدراسة الكلي والعينة الكلية.

أداة الدراسة:

بعد استقراء عدد من الدراسات السابقة، تم تطوير استبانة صممت كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأجريت التعديلات اللازمة، لكي تتناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من 55 فقرة تمثلت في ثلاثة اجزاء:

الجزء الأول: وتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، العمر)

الجزء الثاني: وتضمن (39) فقرة لقياس المتغير المستقل (تمكين العاملين)، المبينة في الجدول رقم (1)، وهذه الفقرات صاغتها الدراسة بعدما تم الاطلاع على الدراسات السابقة، وتمت الاستعانة في بناء الاستبانة من خلال دراسة (الزيدانيين، 2006)، ودراسة (الضلاعين، 2010)، ودراسة (المبييضين والطراونه، 2011)، ودراسة (خليل، 2012)، ودراسة (النويقة، 2014)، ودراسة (Areiqat & Naji, 2016) حيث أجريت عليها التعديلات اللازمة، لكي تتناسب أهداف الدراسة.

الجزء الثالث: وتضمن (16) فقرة، هدفت إلى تحديد أبعاد الأهداف التنظيمية، وكما هي مبينة في الجدول رقم (2).

وتم تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، فكان المقياس المتبع من (1-5)، حيث تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق بشدة،

ودرجة (2) لعبارة غير موافق، ودرجة (3) لعبارة موافق بشكل متوسط، وعبارة (4) لعبارة موافق، ودرجة (5) لعبارة موافق بشدة، ويبين الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة (Validity)، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

أما ثبات الأداة (Reliability)، فقد تم التأكد منه بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (10) مبحوثين من خارج مجتمع الدراسة، حيث جرى استخراج معامل الثبات للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، ويلاحظ وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة فبلغت قيمة (الفا=0.94) لفقرات الأداة كافة، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لاغراض إجراء الدراسة.

أسلوب تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS وهي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للعوامل التالية: (المستوى التعليمي، والخبرة، والعمر).

5- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

محددات الدراسة:

1- تمت المحاولة في الوصول إلى جميع المديرين في أمانة عمان الكبرى خصوصا إدارات المناطق المتباعدة جغرافيا، حيث تبين للباحث وجود مستوى مدير ولا سيما

في الميدان يرتبط بمستوى إداري أعلى منه يحمل مسمى مدير، وتم توزيع الاستبانة على 46 مديراً ممن تم الوصول إليهم، استرجع منها 43 استبانة بنسبة 93.5%، واعتذر بعضهم عن الإجابة لارتباطه بمستوى أعلى منه، فتم الوصول إليه، بينما لم يتمكن الباحث من استرجاع استبانات من آخرين.

2- اقتصرت الدراسة على الأبعاد الواردة في الجدول رقم (1) والجدول رقم (2)، حيث تبين أن الأبعاد بحسب الدراسات السابقة قد تكون كثيرة، ويصعب الإحاطة بها جميعاً في دراسة واحدة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التمكين الإداري:

تعدّ الموارد البشرية في أية مؤسسة من أهم الموارد التي تسعى إلى تنميتها والاهتمام فيها، إذا ما أخذت بالاعتبار رؤيتها إلى تحقيق أهدافها سواء بتقديم خدمات متميزة أو في تعظيم أرباحها، لذا فقد ركز مفهوم التمكين الإداري على هذه الموارد، وتعددت آراء الباحثين فيه بحسب الأبعاد التي يركز كل منهم عليها، فقد قال بعضهم بضرورة تزويدهم بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقويضهم بالصلاحيات اللازمة لوضع الأهداف الخاصة بعملهم (Goetsck & Stanly, 2006)، (Noe & Hollenbeck & Gerhart & Wright, 2008).

لذلك فتمكين الموظف يساعده في المشاركة بعمليات اتخاذ القرار من خلال المشاركة بالمعلومات، ويشجعهم على استخدام القرار ولمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عنها، وممارسة الرقابة حولها، مع ما يلزم ذلك من توفير التدريب اللازم والمناسب وتعزيز قدرات الموظف، ومنحه الثقة وحرية التصرف والدعم، مما يؤهله لاتخاذ القرارات ويحفزه على المشاركة الفاعلة في إدارة مؤسسته من خلال زيادة إنتاجيته وإبداعه في عمله (Areiqat & Naji, 2016)، .

لذا فيمكن النظر في التمكين الإداري من خلال بعدين رئيسيين هما، البعد المهاري الذي يتضمن اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ومهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة، والبعد الإداري الذي يعني إعطاء العاملين حرية التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة فيما يتعلق بأعمالها (المعاني، أخو ارشيدة، 2009).

ومن ثم فإن إستراتيجية التمكين الإداري تتطلب التزام الإدارة العليا بمتطلبات التمكين من حيث تغيير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع تفويض الصلاحيات، بالإضافة لإنشاء نظام معلوماتي يساعد بوصول الموظف إلى المعلومات ببسر وسهولة، كما تتطلب جاهزية الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لتبني هذه الإستراتيجية من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (البحيصي، 2014).

ومن هنا يتبين بأن التمكين يمثل إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

عناصر التمكين الإداري:

تعدّ عناصر التمكين الإداري الركائز الأساسية لنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين، وتناولت عدد من الدراسات عناصر وأبعاد كثيرة ومتنوعة، إلا أنه يمكن تحديد أهم هذه العناصر بما يلي (المعاني، أخو أرشيدة، 2009)، و (البحيبي، 2014):

1- تفويض السلطة: وهي قيام الرئيس الإداري بتفويض أحد مرؤوسية بصلاحيات ممارسة بعض اختصاصات الوظيفة التي يشغلها، وهذا تشجيع على اتباع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبمعنى أن المستويات الإدارية الدنيا يمكنها وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

2- فرق العمل: وهي قيام مجموعة من الأفراد بالعمل معاً، لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع فريق العمل بمهارات متكاملة، وأن يمنح السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات.

3- تدريب الموظفين: بحيث يتم تزويد الموظف بالمعلومات والمعرفة اللازمة لإكسابه المهارة المناسبة لاداء العمل، والاستمرار في تنمية هذه المهارة لزيادة كفاءته، ومتابعة تعليمه بالتطورات والمستجدات، ومتابعة كيفية تطبيق ما تعلم في عمله.

4-الاتصال الفعال: وهي عملية نقل المعرفة وتبادلها وفهمها وتميرها من شخص إلى آخر، وبما يضمن توحيد المفاهيم وحسن اتخاذ القرارات، مما يتطلب تعريف الموظف بأهداف مؤسسته ورسالتها، ومهامه وواجباته نحو تحقيق أهدافها.

5-تحفيز الموظفين: سواء أكانت حوافز مادية أم معنوية، وسواء كانت فردية أم جماعية، فالحوافز تعزز من العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته من جهة، بالإضافة لدورها في التأثير على قدرته وحماسه وولائه، مما يشجعه على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

فوائد وأهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في مساهمته بمجال تهيئة الفرصة للاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، فيساعد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وبإمكانية توفير النفقات وتخفيض التكاليف على المؤسسة، تحقيق عدد من المزايا والفوائد للمؤسسة ولل فرد، الأمر الذي يتطلب تبني الإدارة العليا واقتناعها بأهميته للمؤسسة، ودعم سبل تطبيق الإستراتيجيات اللازمة لتأكيد التزامها بتطبيقها ودعمها (خليل، 2012).

لذا، فإن دعم إستراتيجية التمكين في المؤسسة، وحيث يساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فهو لا يكون بعيدا عن أهمية وضرورة إشراك الموظف بعملية التطوير بالمؤسسة، مما يتطلب تمكينه، والالتزام على المدى القصير والطويل بتطوير قدراته وبيئة عمله؛ فالفائدة للموظف تكمن في تحسين قدراته وزيادة ثقته بنفسه،

وتشجعه على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وتعزيز ولائه وانتمائه لمؤسسته
(عريقات وناجي، 2016).

معوقات تحقيق التمكين الإداري:

تواجه المنظمات عدداً من المعوقات التي قد تقف عائقاً أمام تطبيق مفهوم التمكين
الإداري، ولعل من أهمها ما يلي (البحيصي، 2014)، (معراج، 2015)، (مستورة،
2016):

- 1- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- 2- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- 3- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- 4- ضعف الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- 5- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات الموظفين ومستوى أدائهم.
- 6- عدم عدالة نظام الحوافز.

مفهوم الأهداف التنظيمية:

تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط، تلك العملية التي تبدأ من
تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، وينبغي على الإدارة أن يكون لديها وضوح

تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها، لا سيما الأهداف المقاسة والمحددة بفترات زمنية محددة، إضافة للأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً (العامري والغالبي، 2006، ص 204).

لذلك يراعى في الأهداف التنظيمية عدد من الشروط أهمها: أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها، وأن تكون محددة بالقدر، وجميع التفاصيل وتتناسب مع الفترات الزمنية، وبأن الخطوات تجاهها قابلة للقياس، وأن تكون إيجابية غير سلبية، ولا تحتوي على مخالفة للقوانين والأنظمة، وبعيدة عن الظلم لمقدم الخدمة أو متلقيها، منسجمة مع العدالة بعيدة عن التحيز والتمييز، لذا فلا بد من وجود خطة واضحة وسهلة للتطبيق لتحقيق هذه الأهداف.

أهمية الأهداف التنظيمية:

نظراً لأهمية الأهداف التنظيمية في فعالية المنظمة، لا سيما تلك الفعالية المرتبط بتحقيق الأهداف المرتبطة بعنصر الزمن، فإن هناك عدة نواحٍ تبرر ضرورة وضع الأهداف التنظيمية من أهمها

1- تُعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن للمنظمة القيام بالوظيفة التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها، فتنبني عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

- 2- تُعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، ومن ثم فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- 3- تُساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التنفيذية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يُمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التنفيذية والتشغيلية التالية لها.
- 4- يُسهّم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، وتُساعد بتحديد مسؤولية كل منها بناءً على الأهداف التي أنيطت به لتحقيقها، فلكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته.
- 5- تُسهّم الأهداف في تفويض السلطة: فالأهداف السليمة والواقعية تُساعد في التفويض السليم للسلطة، كما تساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- 6- تُسهّم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فهي تُساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
- 7- تُسهّم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء، فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

8- تُساعد الأهداف في تقييم أداء الموارد البشرية ويمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الموارد البشرية كخطط الاستقطاب والإحلال والتعاق والتحفيز والترقيات.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

بناءً على ما سبق يمكن بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف التنظيمية، وذلك على النحو التالي (السالم، 2009، ص28):

1- القابلية للقياس الكمي: إذ كلما كان بالإمكان أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي كان ممكناً التحقق من الوصول إليها، على الرغم من أن هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، إلا أن المنظمة العازمة ستُبقي على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تُساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع المعنيين، ويفضل أن تكون مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها.

3- الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتية" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية،

وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.

4- الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها، فالخطط مبنية على الأهداف، والأهداف منها ما هو طويل الأمد ويغطي مجال زمني واسع، ومنها متوسط الأجل، ومنها قصير الأجل، ومن ثم لكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

الدراسات السابقة

اجتهد الباحثان في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات التمكين الإداري، وقد بدت إليهما الدراسات قليلة، وبعض الدراسات تناولت أبعاداً معينة دون أخرى، وجميعها أفادت هذه الدراسة، وكانت كالتالي:

الدراسات العربية

دراسة (مستورة، 2017) بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة: مؤسسة قديله للمياه المعدنية جمورة بسكرة"، وسعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، وتم تحديد تمكين العاملين من خلال خمسة أبعاد، والمتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل، واتصال)، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير الاستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (33) مديراً، ثم استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي مثل (الوسط

الحسابي والانحراف المعياري) والأسلوب الإحصائي التحليلي مثل(الانحدار، أنوفا) لتحليل البيانات .وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1-وجود دلالة إحصائية، لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

2-هناك دور لكل من تفويض السلطة والتدريب والتحفيز في تحقيق الميزة

التنافسية.

3-لا يوجد دور لكل من فرق العمل، والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

وأوصت الدراسة بما يلي: ضرورة معالجة تطور التصورات للأبعاد الأربعة

للتمكن، ولا سيما في الإدارة من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية والابتكار وغيرها.

دراسة (أحمد، 2016) حول الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية بعنوان "إستراتيجية

التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية -اختبار الدور الوسيط للتعلم

التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"، وهدفت الدراسة

إلى قياس أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الإستراتيجية بوجود التعلم

التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، حيث تم تطوير استبانة من (60) فقرة، تم توزيع

(357) استبانة على عينة الدراسة التي كانت عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة

إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي

بإبعادها (التشخيص، والتصميم، والتقييم، والنشر، والتعزيز)، على الأهداف الإستراتيجية

بأبعادها (الربحية، والنمو، والسمعة التنظيمية، وقيادة السوق، والمسؤولية الإجتماعية) عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعة على التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم المستمر، والإستعلام والحوار، وتعلم الفريق، والتمكين، والقيادة الإستراتيجية)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي مجتمعه، وإستراتيجية التطوير التنظيمي مجتمعه على الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة ($a=0.05$).

وقد أوصت الدراسة على ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بوصفه أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشكلات والعقبات التي يمكن أن تطرأ من وقت لآخر، والتي يمكن أن تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات، وأن تعمل الشركات محل الدراسة على توفير بيئة التعلم التنظيمي، لكي يتوفر للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية.

دراسة (النويقة، 2014) بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية"، وهدفت إلى تعرف مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف، وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، إذ تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على أعضاء فرق العمل كافة واستجاب منهم (110)

من أصل (120) موظفاً يمثلون أعضاء فرق العمل كافة في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع أبعاد تمكين العاملين وفرق العمل، وبما يحقق ويستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

دراسة (بوسالم، 2013) بعنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، وهدفت إلى بيان أهمية سياسة تمكين العاملين بوصفها مدخلاً حديثاً لإدارة المجموعات الداخلية للمنظمة- الموارد البشرية، بوصفها أداة جديدة تساعد في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تتبنى سياسة تمكين بشكل مرتفع، والسبب هو شعور وإدراك العمل بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديونها، بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط، وعزت ذلك إلى نقص اهتمام الشركة بالبعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت إلى عدم وجود فروقات في تصورات المبحوثين لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة (معنى العمل، واستقلالية العمل، وكفاءة العمل، وتطوير العمل) ولا سيما في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم.

دراسة (المبيضين، الطراونة 2011) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، وهدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية، إذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة 3% من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد افراد العينة 391 موظفا وموظفة، تم توزيع استبانة عليهم خصصت لذلك، وأظهرت نتائج الدراسة ان البنوك تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، وأن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين بها بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين) في السلوك الإبداعي لديهم، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لديهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ تمكين العاملين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (النوفل، 2010) حول الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية بعنوان "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الإستراتيجية المتمثلة في الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، ثم استخدم الباحث استبانة مكونة من 35 فقرة، تم توزيعها على 273 موظفاً من مستوى الإدارة الوسطى في هذه البنوك.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة، بينما كان مستوى فرق العمل المدارة ذاتياً مرتفعاً بشكل عام، وأن مستوى الأهداف الإستراتيجية المشار إليها متوسطاً.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة، وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

دراسة (المعاني، أخو ارشيدة 2009) بعنوان "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، وهدفت إلى تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية،

فشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفا، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي واختبار ت، وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والجنس.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية.

دراسة (الكساسبه، وآخرون 2009) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، وهدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين الفني والإداري والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت الدراسة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية بوصفها خاصة فردية، وثقافة التمكين بوصفها خاصة تنظيمية على المنظمة المتعلمة، فتبنت منها متكاملا في دراسة تأثير كل من القيادة والتابعين بدلا من التركيز على أحدهما فقط على المنظمة المتعلمة، فتم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتوصلت إلى وجود تأثير لثقافة التمكين وللقيادة التحويلية في المتغير التابع منظمة التعلم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على المعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات.

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Haar,2016) حول التمكين الإداري بعنوان "أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، وهدفت إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في عدد من الشركات الصناعية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة حجمها (171) مشرفاً إدارياً بشركات صناعية أردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين بين العاملين، ولإنجاح التمكين الإداري فمن الضروري توفير مناخ مؤسسي داعم للثقة والتعاون الأخلاقي بين العاملين وفرق العمل، وتضمين العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرار.

دراسة (Areiqat,Najie,2016) حول تمكين العاملين بعنوان دور تطبيق إستراتيجية تمكين الموظفين لتحسين فعالية المنظمة حالة دراسة شركة كوكا كولا الأردن، وهدفت إلى تعرف دور تطبيق إستراتيجية تمكين الموظفين لتحسين فعالية المنظمة

وذلك من خلال دراسة حالة شركة كوكاكولا في الأردن، إذ تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 50 موظفاً من موظفي الشركة يمثلون الأقسام التشغيلية والفنية والإدارية والمالية في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً بارزاً لتمكين الموظفين في تطوير موظفي الشركة، وفي تحسين جودة منتجات الشركة، وفي تحسين مستوى الحصة السوقية للشركة، وإلى عدم وجود دور لتمكين الموظفين في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.

وبناءً على هذه النتائج؛ فقد أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركة تبني واستخدام إستراتيجية التمكين بهدف تحسين الأداء، ويجب أن تبني إستراتيجية التمكين لتحقيق التحسين في عدة جوانب مثل: الحصة السوقية، وجودة المنتجات، والعائد على الاستثمار.

دراسة (Zhi-Xue & Han, 2012) بعنوان "تمكين الفريق والتميز المنظمي - اللامركزية وأثر التوجيه"، وهدفت إلى معرفة كيفية تأثير مديري فريق التمكين في شركات التكنولوجيا العالية الصينية، إذ أجريت الدراسة على فرق عمل تم استخلاصها من 94 شركة من هذه الشركات، وأظهرت الدراسة ان اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض صنع القرار نزولاً حتى عندما لم تفوض مباشرة فرق العمل، كما وجدت الدراسة أن المستوى التنظيمي لإضفاء الطابع الرسمي التي يتم تطبيقها يحدث فرقاً، وأن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات التنظيمية يعزز تمكين فريق العمل عن طريق الحد من عدم اليقين داخل الشركة، في حين أن إضفاء الطابع

الرسمي على وظائف وأدوار المعتدلين يقلل من تأثير اللامركزية، ويقلل من أهمية فريق التمكين، فذلك يساعد بالحد من مرونة الفريقين في الاستفادة من اللامركزية.

وأوصت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها على أهمية الهيكل التنظيمي بوصفه يسبق التمكين، وعلى ضرورة تسليط الضوء على الآثار المتباينة من الأنواع والأوجه المختلفة لاضفاء الطابع الرسمي.

دراسة (Tarja, Et al, 2011) بعنوان تمكين العمل بالخبرة من واقع آراء المشرفين على الممرضات، وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظا وسلوكا، وإلى تحليل مخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفا على الممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جدا، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جدا، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل وطبيعة العمل.

دراسة (Anbreen and Khan, 2007) بعنوان التمكين الإداري وأثره على فاعلية فريق العمل، وهدفت إلى تعرّف آثار التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فرق العمل، من خلال قيامها بدراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في باكستان، إذ تم اختيار مجتمع الدراسة من (10) شركات تعمل وفقا لنظام عمل فرق العمل، واختيرت العينة منها عشوائيا، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تمكين العاملين له

أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات، وأن أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد الكفاءة والفاعلية، وإنما يشمل عدد من عوامل النجاح مثل (التعاون، والصراع الداخلي، والرضا، والقوة، والتعلم)، كما أشارت إلى وجود اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل، مما كان له دور كبير جدا في فاعلية الفريق.

دراسة (Onne, 2004) بعنوان الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، إذ افترضت الدراسة أن الصراع بين المشرفين والموظفين يشكل عائقا للعلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وقد أجرى الباحث دراسته على المدارس الثانوية في هولندا، ووزع الاستبانات على (91) معلماً، فكانت نتائج دراسته أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الخلاف والصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري، مع أنه يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي.

فأوصت الدراسة بضرورة البحث في أسباب الصراع بين هذه المستويات الإدارية ووضع الحلول المناسبة، لكي لا يؤثر ذلك سلباً على التمكين الإداري أو الالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه لا ينبغي الإبقاء على الصراع مع المشرفين، هذا الصراع الذي قد يعيق التمكين الإداري، والذي بدوره يؤثر في الالتزام.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3) أن أغلبية العينة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (38) بنسبة (88.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (11.6%) من المجموع الكلي للعينة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى غير المجالات الميدانية والخدماتية والبلدية التي تختص بها أمانة عمان الكبرى. وبالنسبة لمتغير العمر، يتبين أن نسبة (67.5%) هي لمن تجاوزت أعمارهم (41) عاماً، وهذا متوقع لاسيما وأن المستويات الإدارية والقيادية تمر بتطور وظيفي يتطلب عدداً من السنوات للوصول إليه، بينما كانت نسبة من كانت أعمارهم دون (41) سنة (32.5%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (69.8%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (18.6%)، وهذا أمر إيجابي في أن معظم المديرين مؤهلين عملياً، بينما كانت فئة من يحملون مؤهلات علمية أقل من البكالوريوس (11.6%) وهي غالباً فئة الإدارات المساندة.

وفيما يخص متغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة الأكثر من عشر سنوات (81.4%) تلاها في ذلك فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، إذ بلغت النسبة (16.3%).

تحليل النتائج ومناقشتها:

في تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الاخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم كان كما تم وصفه سابقا، واستنادا إلى ذلك، فقد تم تقييم مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى بموجب قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة لإجابات عينة الدراسة، وتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكارت وهي القيمة 5) - أقل قيمة (في مقياس ليكارت هي القيمة 1)

وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى خمسة مستويات فإن طول الفئة تحسب

$$\text{كالتالي: طول الفئة} = \left(\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} \right) = \frac{5}{(1-5)} = 0.8$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد

الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1-1.79) دال على مستوى ضعيف جدا.

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80-2.59) دال على مستوى ضعيف.

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60-3.39) دال على مستوى متوسط.

-قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40-4.19) دال على مستوى مرتفع.

-قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20-5) دال على مستوى مرتفع جدا.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات المديرين في الأمانة لتطبيق

أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري؟

تم اطلاع أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة الموزعة عليهم، بأن إستراتيجية التمكين التنظيمي هي مجموعة ممارسات إدارية تركز على منح القوة والصلاحية للمديرين، لجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المتعلق بعملهم وتحملهم مسؤولية تلك القرارات، وللاجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الأمانة لأبعاد التمكين الإداري على النحو الآتي في جدول رقم (4).

فيتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد متغير التمكين الإداري كان مرتفعاً، إذ بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.8823)، مما يشير أن التمكين الإداري له أهمية بدرجة مرتفعة، وقد كان المتغير الفرعي الجدارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.7274)، يلي ذلك بُعد التأثير بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.7987)، وفي الترتيب الثالث بُعد تبني أهداف المنظمة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.8622)، تلاه بُعد تطوير المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.6839)، وبترتيب خامس كان بُعد القدوة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري

(0.8159)، تلاه بُعد المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري (0.7235)، وتلا ذلك بُعد المسؤولية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.8127)، ثم بُعد التفويض بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.9205)، أما بعد تدريب فرق العمل فقد كان ترتيبه تاسعا وبمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.7206)، تلاه بُعد تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.0009)، ثم بُعد القوة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.7674)، ويُعد الاستقلالية بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.7677)، وجاء في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بُعد المكافأة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.9836).

وبين الجدول رقم (5) أن الفقرة "امتلك الجدارة المطلوبة لتنفيذ وظيفتي بشكل متميز"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.30) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعد الجدارة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

بينما يبين الجدول رقم (6) أن الفقرة "امتلك استقلالية في تحديد أسلوب أداء وظيفتي"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.72) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعد الاستقلالية بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

أما الجدول رقم (7) فقد بين أن الفقرة "أسعى لتحقيق أهداف المديرية وكأنها أهدافي"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.07) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعدها تبني أهداف المنظمة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

وفي الجدول رقم (8) يظهر أن الفقرة "اشعر بأن دوري مؤثر في قرارات أعمال المديرية"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.09) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعدها التأثير بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

ويشير الجدول رقم (9) أن الفقرة "أبادل المعلومات مع جميع موظفي المديرية"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.93) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعدها تبادل المعلومات بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (10) يتبين أن الفقرة "أشارك المديرين في صنع القرارات المتعلقة بالمديرية"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.09) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعدها المشاركة في صنع القرار بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

أما الجدول رقم (11) فيبين أن الفقرة "يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.91) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعث تدريب فرق العمل بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

وفي الجدول رقم (12) يتبين أن الفقرة "درجتي الوظيفية قابلة للتقدم نحو مراكز وظيفية أعلى"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.12) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعث تطوير المسار الوظيفي بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

وفي الجدول رقم (13) يتبين أن الفقرة "تتبع إدارة المديرية شعار: أن الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.05) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعث القدوة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

أما الجدول رقم (14) فيظهر أن الفقرة "يعترف نظام المكافآت في المديرية بمساهمة الفرد في العمل"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.35) من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعث المكافأة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

وفي الجدول رقم (15) يظهر أن الفقرة "اشعر بالقوة بحكم خبراتي كمرجع في المديرية"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.91) من بين الفقرات التي

خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعد القوة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

ومن الجدول رقم (16) نجد أن الفقرة "يمنح الموظفون فرصة التطور عبر تفويضهم الصلاحيات"، قد حازت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.91) أيضاً من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعد التفويض بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

ويشير الجدول رقم (17) نجد أن الفقرة "أراقب نتائج أدائي لتحملي المسؤولية"، والفقرة "المسؤوليات الهامة هي جزء من وظيفتي" قد حازتا على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.98) أيضاً من بين الفقرات التي خصصت للإجابة عن تصورات المبحوثين لبعد المسؤولية بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما تصورات المديرين في أمانة عمان

الكبرى لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

لقد تم إطلاع أفراد عينة الدراسة على أن الأهداف التنظيمية هي الأغراض التي يتم توجيه نظام الإدارة نحوها، وأن المدخلات التنظيمية (عناصر الإنتاج / موارد المنظمة)، والعمليات، والمخرجات كلها توجد من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وهي الأهداف على مستوى المنظمة: (الكفاية الإنتاجية، والكفاية التنظيمية، وزيادة الإيرادات، والنمو، والابتكار والمسؤولية الاجتماعية)، وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم

احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الأمانة لمستوى تطبيق أبعاد تعظيم الأهداف التنظيمية على النحو الآتي في جدول رقم (18). يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق أبعاد تعظيم الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى كان مرتفعاً إذ بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.9223)، مما يشير أن تعظيم الأهداف التنظيمية لها أهمية بدرجة مرتفعة، وقد كان المتغير الفرعي الابتكار بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.8342)، يلي ذلك متغير الكفاية الإنتاجية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (3.74)، تلاه متغير الكفاية التنظيمية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.7809)، وفي المرتبة الرابعة كان متغير النمو بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.7657)، أما المتغيرات التالية فقد كانت بمستوى متوسط، وهي متغير المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.9408)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد زيادة الإيرادات بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.8479).

فيتبين من الجدول رقم (19) أن جميع الأبعاد كانت ذات متوسطات حسابية مرتفعة باستثناء ثلاث فقرات كانت عند المستوى المتوسط، كما يتبين أن الفقرة "الدى المديرية كفاية إنتاجية من حيث تنوع المصادر" قد حازت على أعلى متوسط حسابي، بينما كانت الفقرة "هناك مردود ايجابي على زيادة إيرادات المديرية من خلال تنويع خدماتها" ذات أقل متوسط حسابي.

اختبار الفرضيات:

لغايات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تصنت على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري الآتية: (الجدارة، والاستقلالية، وتبني أهداف المنظمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والقدوة، والمكافأة، والقوة، والتفويض، والمسؤولية) وتحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) إلى ما يلي:

- 1- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (الجدارة) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.313) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.757) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).
- 2- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (الاستقلالية) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.136) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.265) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (تبنى أهداف المنظمة) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.604) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.550) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (التأثير) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.004) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.997) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (تبادل المعلومات) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.564) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.129) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

6- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (المشاركة في صنع القرار) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة

عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.971) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.340) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

7- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (تدريب فرق العمل) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.509) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.615) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

8- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.746) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.091) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

9- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (القدوة) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت

(1.012) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.320) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

10- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (المكافأة) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.366) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.025) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

11- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (القوة) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.451) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.655) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

12- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (التفويض) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى صحة الفرضية العدمية إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.013) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.990) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

13- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة للمتغير المستقل (المسؤولية) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف التنظيمية) لأمانة عمان الكبرى، فإن النتائج تشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذ إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.743) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) كما أن مستوى المعنوية (0.010) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

لغايات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05\%$) بين استجابات المشاركين بالدراسة حول مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى تعزى للعوامل الديمغرافية الآتية: (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)"

يتبين من الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري باختلاف متغير العمر، حيث وجدت أن ($F=1.711$) ومستوى الدلالة ($Sig.=0.181$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05)، كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين باختلاف متغير المستوى التعليمي، حيث وجدت أن ($F=1.512$) ومستوى الدلالة ($Sig.=0.227$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05)، كما يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين باختلاف متغير الخبرة، حيث وجدت أن $(F=0.172)$ ومستوى الدلالة $(Sig.=0.842)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05)

وبين الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين تعزى للاختلاف بالجنس، حيث وجدت أن $(F=1.285)$ ومستوى الدلالة $(Sig.=0.264)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) وفي ضوء هذه النتائج، يقتضى قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين، والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي).

مناقشة النتائج:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة، وهم من فئة المديرين في أمانة عمان الكبرى، على فقرات الإستبانة التي تم توزيعها عليهم ما يلي:

1- يلاحظ من النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى بدرجة كبيرة، وأن أبعاد التمكين الإداري التي تعرضت لها الدراسة قد

تفاوتت بمستويات التطبيق، إذ احتل بعد الجدارة المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.21)، تلاه بعد التأثير، ثم بعد تبني أهداف المنظمة، ثم بعد تطوير المسار الوظيفي، ثم بعد القدوة، فبعد المسؤولية، تلاه بعد التفويض وبعد تدريب فرق العمل، ثم بعد تبادل المعلومات، ثم بعد القوة، فيعد الاستقلالية، بينما كان بعد المكافأة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.26).

2- بينت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على تحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى بدرجة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63).

3- أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري بين معظم أبعاد التمكين الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية باستثناء بعدي المكافأة والمسؤولية، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم أفراد العينة المبحوثة من المديرين المنتخبين لإشغال المهمة لفترات زمنية محددة، ولم تكن لديهم تجربة سابقة وطويلة في بناء إستراتيجيات التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى، ولهم وجهة نظرهم في علاقة أبعاد التمكين الإداري مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

4- بمقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة يتبين أن الدراسات السابقة قد تناولت وجهة نظر الموظفين والعاملين في المواقع التي أجريت فيها هذه الدراسات بغض النظر عن أفراد رأي المديرين، فكان برأيهم وجود علاقة لأبعاد التمكين

الإداري في المتغير التابع فيها، بينما لم يتوفر للباحثين دراسة تناولت العلاقة مع تحقيق الأهداف التنظيمية لتلك الشركة أو غيرها، فدراسة (مستورة، 2017) بينت وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في أبعاد تفويض السلطة والتدريب والتحفيز، بينما لا يوجد دور لكل من بعد فرق العمل، وبعد الاتصال، بينما دراسة (النويقة، 2014) بينت وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين من جميع فئات العاملين، وبالمقارنة مع دراسة (بوسالم، 2013) فقد تبين أن تبنى سياسة التمكين بشكل مرتفع يعزى إلى شعور وإدراك العمل لدى جميع فئات العاملين بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديونها، إلا أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط بسبب نقص الاهتمام بالبعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة، بينما توصلت دراسة (المبيضين، الطراونة 2011) إلى عدم وجود أثر للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في بعد إثراء العمل، أما دراسة (النوفل، 2010) فوجدت أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية متوسطة، بينما كان مستوى فرق العمل المدارة ذاتيا مرتفعا بشكل عام، وأن مستوى الاهداف الإستراتيجية المشار إليها متوسطا.

5- تبين من نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري مع تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة (المعاني، اخو ارشيدة 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والجنس، بينما دراسة (احمد، 2016) فقد توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة منح العاملين المزيد من الفرص للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات باستقلالية، مع توفير المرونة في أداء المهام، ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتنفيذ القرارات والسياسات، وتحمل المسؤولية عن النتائج.
2. ضرورة تحسين عملية الاتصال الإداري بما يسمح من مشاركة المعلومات والبيانات، داخل كل مديرية من مديريات أمانة عمان الكبرى، وخارجها مع المجتمع المحلي، وتوفير المزيد من البنى التحتية التكنولوجية التي تمكن العاملين من معرفة المعلومات اللازمة كافة لأداء مهامهم.
3. ضرورة تحسين مهارات العمل بفرق العمل، وتوفير المناخ المعرفي الداعم للعمل بنظام فرق العمل، وتحسين أساليب التحفيز المعنوي والمادي وبحيث ترتبط بشكل أكبر مع مستوى الأداء ونتائج الأعمال.

4. ضرورة إشراك الموظفين وتعريفهم بشكل أكبر بالأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى، لا سيما هدف زيادة الإيرادات، والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة لأهداف الكفاية الإنتاجية والتنظيمية والنمو والابتكار.

5. ضرورة الإبقاء على مستوى عال ومرتفع من الاهتمام بأبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى التي تناولتها هذه الدراسة وتعريف الموظفين بها وهي الجدارة، والاستقلالية، وتبني أهداف المنظمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والقوة، والمكافأة، والقوة، والتفويض، والمسؤولية، نظرا لأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى.

6. ضرورة الاهتمام ببعيد المكافأة على وجه الخصوص كونه كان بحدود المتوسط، سواء ما كان بضرورة وجود أو الإعلان بشكل أكبر عن نظام الحوافز الذي يكافئ الأداء المتميز ومساهمات الفرد في العمل، أو ما يتعلق بالترقية.

7. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التمكين الإداري والتنظيمي في أمانة عمان الكبرى وغيرها من المؤسسات، وعلى مستوى الوظائف الإدارية الأخرى لا سيما الوظائف الإشرافية أو التنفيذية.

المراجع

- أمانة عمان الكبرى، دائرة التخطيط الإستراتيجي-مديرية التدقيق وتطوير الأداء المؤسسي، الخطة الإستراتيجية 2015-2017 ص40-41، ص54 من الموقع الإلكتروني https://www.ammancity.gov.jo/site_doc/statigicplan2015.pdf
- -أحمد، نضال جميل (2016)، إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية -إختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي- دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- -أفندي، عطيه حسين (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- -البحيصي، عبدالمعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- بوسالم، ابو بكر (2013)، " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- خليل، نانسي نايف اسماعيل (2012)، التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الزيدانيين، محمد مطر (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- السالم، مؤيد سعيد (2009)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص28.
- الضلاعين، علي (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات-العلوم الإدارية-الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد1.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2006)، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص204.
- العتيبي، هلا (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- عريقات، أحمد ناجي، بيان (2016)، دور تطبيق إستراتيجية تمكين الموظفين لتحسين فعالية المنظمة حالة دراسية: شركة كوكا كولا الأردن، مجلة دراسات-العلوم الإدارية-الجامعة الأردنية، المجلد 43، العدد2، ص907-922
- العساف، حسين موسى (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.
- عقيلي، عمر (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- الفياض، محمد أحمد عبدالله، 2005، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- القريوتي، محمد والعنزي، عوض (2006)، "الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، ص.ص 281-310.
- الكساسبه، محمد والفاعوري، عيبر وعبدالله، كفاية (2009)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، ص.ص 19-45.
- المبيضين، محمد والطراونة، محمد (2011)، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات-العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 2، ص.ص 480-505.
- مستورة، ياسمين (2017)، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة: مؤسسة قديله للمياه المعدنية جمورة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحكيم (2009)، " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 2، ص.ص 234-259.
- معراج، قدرى احمد (2015)، أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي-دراسة ميدانية في مديرية الصيانة بشركة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- ملحم، يحيى سليم (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- ملحم، يحيى سليم (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- نوفل، بدر عيسى (2010)، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النويقة، عطائه (2014)، " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 3، ص.ص 426-452.
- Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, (2016), "The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness", Dirasat, Administrative Sciences, Vol.(43), No.(2), 2016, P. 909.
- -Anbreen, M. & Aurangzeb Khan (2007), "Managerial Empowerment and its impact on teamwork effectiveness, A dissertation submitted to the graduate faculty of Karachi university in partial fulfillments of the requirements for master degree of business administration.
- -Al-Haar, Hamzeh, (2016), "The Impact of Aministrative Empowerment on Organization Performance at Jordanian Industrial Companies", Journal of Canadian Social Science, Vol(12), No.(1), 2016, P.19-29.
- -Danbom, Dan (2007), Equal Opportunity Empowerment, Business Performance Management, P.32
- -Goetsch, David & Stanley, Davis (2006), Quality Management, Pearson Education, Inc. New Jersey.

-
- -Kinicki, A. & Williams, B. (2006), Management, A Practical Instruction, McGraw Hill, Irwin.
 - -Noe, R. & Hollenbeck, J. & Gerhart, B. & Wright, P. (2008), Human Resource Management, McGraw Hill, Irwin.
 - -Onne, Jansdsen. , (2004), The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment, Work and Stress Journal, Vol.(18), No.(1), P.1-10
 - -Tarja, S. & Milna, S. & Pauli, P. & Diane.I., (2005), Work Empowerment as Experienced by Head Nurses, Journal of Nursing Management, Vol.(13), No.(2)
 - -Zhi-Xue, Zhang and Yulan, Han (2012), Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization, Journal of Management, Vol.(38), No.(2).

الملاحق

الجدول رقم (1)

معامل الثبات للاتساق الداخلي لأبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

رقم	أبعاد إستراتيجية التمكين	تسلسل فقرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ للثبات
1	الجدارة	3-1	3	0.8973
2	الاستقلالية	6-4	3	0.8972
3	تبنى أهداف المنظمة	9-7	3	0.9525
4	التأثير	12-10	3	0.9381
5	تبادل المعلومات	15-13	3	0.9370
6	المشاركة في صنع القرار	18-16	3	0.7398
7	تدريب فرق العمل	21-19	3	0.8844
8	تطوير المسار الوظيفي	24-22	3	0.8565
9	القوة	27-25	3	0.9308
10	المكافأة	30-28	3	0.9341
11	القوة	33-31	3	0.8650
12	التفويض	36-34	3	0.9724
13	المسؤولية	39-37	3	0.9685
	فقرات الجزء الأول		39	0.9263

الجدول رقم (2)

معامل الثبات للاتساق الداخلي لأبعاد تحقيق الأهداف التنظيمية لأمانة عمان الكبرى

رقم	أبعاد تعظيم قيمة الأهداف التنظيمية	تسلسل فقرات	عدد فقرات	معامل الفا كرونباخ
	الكفاية الإنتاجية	3-1	3	0.8973
	الكفاية التنظيمية	5-4	2	0.9124
	زيادة الإيرادات	7-6	2	0.9203
	النمو	10-8	3	0.9105
	الابتكار	13-11	3	0.9592
	المسؤولية الاجتماعية	16-14	3	0.9437
	فقرات الجزء الثاني		16	0.8701

الجدول رقم (3)

تحليل البيانات الشخصية

المتغير	البيان	العدد	النسبة	المجموع	نسبة تراكمية
الجنس	ذكر	38	%88.4	43	%88.4
	انثى	5	%11.6		%100.0
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1	%2.3	43	%2.3
	من 31 إلى 40 سنة	13	%30.2		%32.5
	من 41 إلى 50 سنة	18	%41.9		%74.4
	أكبر من 50 سنة	11	%25.6		%100.0
المستوى التعليمي	الثانوية	1	%2.3	43	%2.3
	الدبلوم	4	%9.3		%11.6
	بكالوريوس	30	%69.8		%80.4
	دراسات عليا	8	%18.6		%100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	%2.3	43	%2.3
	من 5 إلى 10 سنوات	7	%16.3		%18.6
	أكثر من 10 سنوات	35	%81.4		%100.0
موقع العمل	مدير منطقة	22	%51	43	%51
	مدير مديرية	21	%49		%100.0

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

المستوى	الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد إستراتيجية التمكين	تسلسل فقرات
مرتفع جدا	1	0.529	0.7274	4.21	الجدارة	3-1
مرتفع	12	0.589	0.7677	3.69	الاستقلالية	6-4
مرتفع	3	0.743	0.8622	4.01	تبنى اهداف المنظمة	9-7
مرتفع	2	0.638	0.7987	4.07	التأثير	12-10
مرتفع	10	1.002	1.0009	3.82	تبادل المعلومات	15-13
مرتفع	6	0.523	0.7235	3.95	المشاركة في صنع القرار	18-16
مرتفع	9	0.519	0.7206	3.87	تدريب فرق العمل	21-19
مرتفع	4	0.468	0.6839	3.98	تطوير المسار الوظيفي	24-22
مرتفع	5	0.666	0.8159	3.97	القدوة	27-25
متوسط	13	0.967	0.9836	3.26	المكافأة	30-28
مرتفع	11	0.589	0.7674	3.81	القوة	33-31
مرتفع	8	0.847	0.9205	3.87	التفويض	36-34
مرتفع	7	0.661	0.8127	3.92	المسؤولية	39-37
مرتفع			0.8823	3.88	المتوسط الكلي للمتغير المستقل	

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعدها من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري

في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين الجدارة	
مرتفع جدا	0.502	0.708	4.30	امتلاك الجدارة المطلوبة لتنفيذ وظيفتي بشكل متميز	1
مرتفع جدا	0.754	0.868	4.23	امتلاك المهارات لتنفيذ وظيفتي بشكل جيد	2
مرتفع	0.658	0.811	4.09	اعالج التحديات التي واجهها في العمل من خلال استثمار قدراتي	3
مرتفع جدا			4.21	المتوسط العام لبعدها الجدارة	

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعدها الاستقلالية من أبعاد إستراتيجية التمكين

الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين الاستقلالية	
مرتفع	0.587	0.766	3.72	امتلاك استقلالية في تحديد اسلوب اداء وظيفتي	4
مرتفع	0.749	0.766	3.67	احدد كيفية تنفيذ وظيفتي بنفسي دون الرجوع للمسئول المباشر	5
مرتفع	0.796	0.892	3.67	امتلاك صلاحية اتخاذ القرار بشكل ذاتي بما يخص وظيفتي	6
مرتفع			3.69	المتوسط العام لبعدها الاستقلالية	

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث تبني أهداف المنظمة من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين تبني اهداف المنظمة
مرتفع	0.828	0.910	3.93	7 افتتح بما أقدمه من عمل تجاه تحقيق اهداف المديرية
مرتفع	0.785	0.886	4.02	8 افتخر بما يقدمه عملي من مساهمة للمديرية
مرتفع	0.828	0.910	4.07	9 اسعى لتحقيق اهداف المديرية وكانها اهدافي
مرتفع			4.01	المتوسط العام لبعث تبني اهداف المنظمة

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث التأثير من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين التأثير
مرتفع	0.685	0.828	4.07	10 أوثر بشكل كبير على مجريات العمل في مديريتي
مرتفع	0.705	0.840	4.09	11 اشعر بان دوري مؤثر في قرارات اعمال المديرية
مرتفع	0.760	0.872	4.05	12 امتلك تفاعلا قويا مع ما يقع ضمن نطاق مهامى الوظيفية
مرتفع			4.07	المتوسط العام لبعث التأثير

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث تبادل المعلومات من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين تبادل المعلومات
مرتفع	1.162	1.078	3.93	13 تبادل المعلومات مع جميع موظفي المديرية
مرتفع	0.992	0.996	3.77	14 تتوفر لدي معلومات حول نتائج الاداء المرتبطة برسالة المديرية
مرتفع	1.230	1.109	3.77	15 احصل على معلومات كافية عند اتخاذ القرار في المديرية
مرتفع			3.82	المتوسط العام لبعث تبادل المعلومات

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث المشاركة في صنع القرار من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين المشاركة في صنع القرار
مرتفع	1.071	1.035	3.98	16 يتم اتخاذ القرار بعد الاستماع لآراء الموظفين بالمديرية
مرتفع	0.610	0.781	4.09	17 اشارك المديرين في صنع القرارات المتعلقة بالمديرية
مرتفع	0.707	0.841	3.77	18 تتخذ قرارات المديرية من خلال التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية
مرتفع			3.95	المتوسط العام لبعث المشاركة في صنع القرار

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث تدريب فرق العمل من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين تدريب فرق العمل	
مرتفع	0.677	0.823	3.88	19	اتعلم مهارات جديدة من مدرب فريق العمل
مرتفع	0.679	0.824	3.81	20	يمارس الموظفون اعمالهم من خلال فرق عمل
مرتفع	0.563	0.750	3.91	21	يؤدي اعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني
مرتفع			3.87		المتوسط العام لبعث تدريب فرق العمل

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث تطوير المسار الوظيفي من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين تطوير المسار الوظيفي	
مرتفع	0.642	0.801	4.02	22	تمنحني اعمال المديرية فرصة لتنمية صلاحياتي
مرتفع	0.754	0.868	3.77	23	تعد المديرية موظفيها للمستويات الاعلى الأكثر تعقيداً مستقبلاً
مرتفع	0.724	0.851	4.12	24	درجتي الوظيفية قابلة للتقدم نحو مراكز وظيفية أعلى
مرتفع			3.98		المتوسط العام لبعث تطوير المسار الوظيفي

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث القدوة من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين القدوة	
مرتفع	0.807	0.899	4.05	25	تتبع إدارة المديرية شعار: ان الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال
مرتفع	0.781	0.884	3.93	26	يتلقى الموظفون رسائل غير لفظية كالافتداء بالأفعال المتميزة
مرتفع	0.685	0.828	3.93	27	يتم تطوير الموظفين لتحسين سلوكهم بالافتداء بالمدير النموذج
مرتفع			3.97		المتوسط العام لبعث القدوة

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعث المكافأة من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين المكافأة	
متوسط	1.087	1.043	3.23	28	يوجد في المديرية نظام حوافز يكافئ الاداء المتميز
متوسط	1.185	1.089	3.35	29	يعترف نظام المكافآت في المديرية بمساهمة الفرد في العمل
متوسط	1.012	1.006	3.19	30	تعتمد المديرية المكافآت من خلال قرارات الترقيه
متوسط			3.26		المتوسط العام لبعث المكافأة

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعء القوة من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين القوة	
مرتفع	0.796	0.892	3.67	امتلاك إمكانية الجزاء للموظفين	31
مرتفع	0.742	0.861	3.86	لدي القدرة على تغيير مسار العمل في المديرية	32
مرتفع	0.705	0.840	3.91	اشعر بالقوة بحكم خبراتي كمرجع في المديرية	33
مرتفع			3.81	المتوسط العام لبعء القوة	

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعء التفويض من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين التفويض	
مرتفع	0.848	0.921	3.91	يمنح الموظفون فرصة التطور عبر تفويضهم الصلاحيات	34
مرتفع	0.885	0.941	3.86	تمارس الإدارة التفويض في جميع المستويات الإدارية	35
مرتفع	0.949	0.974	3.84	تفويض الصلاحيات يتم كممارسة إدارية مستدامة في المديرية	36
مرتفع			3.87	المتوسط العام لبعء التفويض	

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعء المسؤولية من أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى

الاهمية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ابعاد إستراتيجية التمكين المسؤولية	
مرتفع	0.631	0.794	3.81	تعتبر المديرية الموظفين جديرين بتحمل المسؤولية	37
مرتفع	0.738	0.859	3.98	اراقب نتائج ادائي لتحمل المسؤولية	38
مرتفع	0.738	0.859	3.98	المسؤوليات الهامة هي جزء من وظيفتي	39
مرتفع			3.92	المتوسط العام لبعء المسؤولية	

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد تعظيم قيمة الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى

الاستئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الترتيب	المستوى	ابعد تعظيم قيمة الأهداف التنظيمية
-40	3.74	0.7366	0.543	2	مرتفع	الكفاية الإنتاجية
42						
-43	3.71	0.7809	0.610	3	مرتفع	الكفاية التنظيمية
44						
-45	3.46	0.8479	0.719	6	مرتفع	زيادة الإيرادات
46						
-47	3.59	0.7657	0.586	4	مرتفع	النمو
49						
-50	3.77	0.8342	0.696	1	مرتفع	الابتكار
52						
-53	3.48	0.9408	0.885	5	مرتفع	المسؤولية الاجتماعية
55						
المتوسط الكلي للمتغير التابع	3.63				مرتفع	

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لكل فقرة من فقرات أبعاد تعظيم قيمة الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى

المستوى	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد تعظيم قيمة الأهداف التنظيمية
مرتفع	0.610	0.781	3.91	40 لدى المديرية كفاية إنتاجية من حيث تنوع المصادر
مرتفع	0.671	0.819	3.74	41 لدى المديرية كفاية إنتاجية من حيث تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلابها
مرتفع	0.681	0.825	3.56	42 لدى المديرية كفاية إنتاجية من حيث اسعار الخدمات المستهدفة
مرتفع	0.692	0.832	3.70	43 لدى المديرية كفاية تنظيمية بحيث تحقق التكامل بين أنشطة المديرية وأقسام إدارتها
مرتفع	0.635	0.797	3.72	44 إن تحقيق الهدف العام للمديرية كان له الأثر الإيجابي على كفاءتها التنظيمية
مرتفع	0.780	0.883	3.51	45 هناك مردود إيجابي اسهم في زيادة إيرادات المديرية من خلال تخفيض تكاليفها
متوسط	0.773	0.879	3.42	46 هناك مردود إيجابي على زيادة إيرادات المديرية من خلال تنويع خدماتها
مرتفع	0.678	0.823	3.58	47 إن الأثر الإيجابي على النمو الاقتصادي للمديرية من حيث تحسين الدخل للمديرية يعمل على زيادة النمو
مرتفع	0.668	0.817	3.63	48 إن الأثر الإيجابي في تحسين العائد المالي في المديرية يعمل على زيادة النمو
مرتفع	0.729	0.854	3.56	49 إن الأثر الإيجابي على التطور الإزدهاري للمديرية يعمل على زيادة النمو
مرتفع	0.726	0.852	3.81	50 إنتاج الخدمات الجديدة في المديرية يعمل على تفعيل الابتكار لديها
مرتفع	0.730	0.854	3.72	51 تطوير الخدمات الموجودة لدى المديرية تعمل على تفعيل الابتكار لديها
مرتفع	0.802	0.895	3.77	52 يؤدي تنويع الخدمات بما يخدم مصلحة المديرية وطالب الخدمة على تنشيط الابتكار لديها
متوسط	0.967	0.983	3.44	53 إيصال الخدمة للمناطق النائية تفعل المسؤولية الاجتماعية لدى المديرية
مرتفع	0.922	0.960	3.51	54 توفير برامج ومشاريع مناسبة للمجتمع تفعل المسؤولية الاجتماعية لدى المديرية
متوسط	1.065	1.032	3.49	55 إنشاء أماكن توفر خدمات لأفراد المجتمع تفعل المسؤولية الاجتماعية لدى المديرية

الجدول رقم (20)

تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار علاقة أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية في أمانة عمان الكبرى ومن وجهة نظر المديرين

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الجدارة	.053	.169	.060	.313	.757
الاستقلالية	.139	.122	.166	1.136	.265
تبني اهداف المنظمة	-.096	.158	-.129	-.604	.550
التأثير	-.001	.203	-.001	-.004	.997
تبادل المعلومات	.213	.136	.332	1.564	.129
المشاركة في صنع القرار	.191	.197	.216	.971	.340
تدريب فرق العمل	.083	.164	.094	.509	.615

.091	-1.746	-.477	.256	-.447	تطوير المسار الوظيفي
.320	1.012	.196	.152	.154	القوة
.025	2.366	.291	.080	.190	المكافأة
.655	-.451	-.088	.163	-.074	القوة
.990	-.013	-.004	.187	-.002	التفويض
.010	2.743	.631	.182	.498	المسؤولية
.622	.498		.561	.280	(Constant)

الجدول (21)

نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في مدى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين في أمانة عمان الكبرى وفق متغيرات العمر والمستوى التعليمي والخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
العمر	بين المجموعات	1.626	3	.542	1.711	.181
	داخل المجموعات	12.352	39	.317		
	المجموع	13.978	42			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.456	3	.485	1.512	.227
	داخل المجموعات	12.521	39	.321		
	المجموع	13.978	42			
الخبرة	بين المجموعات	.119	2	.060	.172	.842
	داخل المجموعات	13.859	40	.346		
	المجموع	13.978	42			

الجدول رقم (22)

نتائج اختبار (T Test) لفحص دلالة الفروق في مدى تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين في أمانة عمان الكبرى وفق متغير الجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								
.44384	-.38020	.20402	.0318	.877	41	.156	.264	1.285	Equal variances assumed
.41814	-.35451	.18570	.0318	.866	20.88	.171			Equal variances not assumed

ملحق (2) الاشكال

الشكل رقم (1): إنموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
تحقيق الأهداف التنظيمية	إستراتيجية التمكين الإداري
1. الكفاية الإنتاجية	1. الجدارة
2. الكفاية التنظيمية	2. الاستقلالية
3. زيادة الإيرادات	3. تبني أهداف المنظمة
4. النمو	4. التأثير
5. الابتكار	5. تبادل المعلومات
6. المسؤولية الاجتماعية	6. المشاركة بصنع القرار
	7. تدريب فرق العمل
	8. تطوير المسار الوظيفي
	9. القدرة
	10. المكافأة
	11. القوة
	12. التفويض
	13. المسؤولية



