



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الرابع عشر / الجزء الثاني آب 2022

مستوى التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

The level of administrative empowerment and its relationship to the performance of workers in the Greater Karak Municipality from the point of view of the workers themselves.

الباحث:

عصام ياسين بركات الشوارة.

مدير التطوير والتدريب/ بلدية الكرك الكبرى.

Researcher:

Issam Yassin Barakat Al Shawara.

Director of Development and Training/ Greater Karak Municipality.

الملخص.

هدف البحث إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (113). وأظهرت النتائج أن مستوى أبعاد التمكين الكلي جاء مرتفعاً، وأن مجال تفويض السلطة هو الأعلى مقارنة مع غيره من المجالات. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري بأبعادها وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى، وكان أعلى معامل ارتباط بين بعد العمل الجماعي والأداء، وأقل معامل ارتباط كان بين بعد تفويض السلطة والأداء.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وبناء على نتائج البحث فإن الباحث خرج بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تعزيز تطبيق البلديات للتمكين الإداري وذلك بدعم البلديات مادياً لتساعدها على الاستمرار في اتخاذ التمكين إستراتيجية تتبناها البلديات في إدارتها. وأن تتبنى البلديات نظام المكافأة الموحد وضمن معايير محددة لمنح العاملين المكافآت والحوافز لتشجيعهم على التطوير الذاتي.
الكلمات المفتاحية: التمكين، الأداء، بلدية الكرك.

Abstract.

The research aimed to identify the level of administrative empowerment and its relationship to the performance of workers in the Greater Karak municipality from the point of view of the workers themselves, and the descriptive analytical method was relied on, and a questionnaire was used to collect data, and the study sample consisted of (113). The results showed that the level of overall empowerment dimensions was high, and that the area of delegation of authority was the highest compared to other areas. The results also showed that the performance level of workers in the Greater Karak Municipality was average. The results also showed a positive, statistically significant relationship between the level of administrative empowerment in its dimensions and the performance of workers in the Greater Karak Municipality, and the highest correlation coefficient was between the dimension of teamwork and performance, and the lowest correlation coefficient was between the dimension of authority and performance.

Based on the results of the research, the researcher came out with a number of recommendations, the most important of which are: The need to strengthen the municipalities' application of administrative empowerment by financially supporting the municipalities to help them continue to take empowerment as a strategy adopted by the municipalities in their administrations. And that the municipalities adopt a unified reward system and within specific criteria to give workers rewards and incentives to encourage them to self-development.

Keywords: empowerment – performance – Karak municipality.



تهتم الدول بتقديم الخدمات لمواطنيها، وذلك من خلال مجموعة من المؤسسات التي تشكل قطاع الخدمات، وتعد البلديات من أهم القطاعات التي تقدم الخدمة للمواطنين، وهي التي تتبع إلى وزارة الإدارة المحلية، وتعد البلديات أحد مرتكزات الإدارة اللامركزية، فهي التي تهتم بشؤون متابعة ورقابة وتقديم الخدمات الضرورية للمجتمع المحلي، وهي ذات استقلالية مالية وإدارية، وإن رئاسة البلدية يتم انتخابها من الشعب، فهي تخرج من رحم الشعب، لذلك تكون الأقرب لمعرفة مشاكل الناس واحتياجاتهم، وهي أحد أهم مرتكزات التنمية ضمن نطاق جغرافيتها التي يحددها القانون.

وتواجه المجالس البلدية في الأردن عقبات عدة تحد من قدراتها على أداء مهامها، والمحافظة على مستوى ما تقدمه من خدمات للسكان، واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة، ومن هذه العقبات ضعف مواردها المادية وإمكاناتها الإدارية والفنية، إضافة إلى مركزية القرارات الإدارية التي غالباً ما تكون صلاحيات تحتفظ بها رئاسة البلدية حصراً لنفسها (أبو فارس والمعاني، 2006).

وقد أثبتت التجارب أن المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها من قبل العاملين يعد من أهم العوامل على نجاح المؤسسة واستمراريتها، وهو أحد الطرق التي تدفع بالعاملين نحو تحقيق أهداف تلك المؤسسة؛ لذا ظهرت بعض المفاهيم الحديثة التي تركز على التشاركية في كافة المستويات الإدارية، ومن تلك المفاهيم التمكين، الذي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم وصولاً إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويُعدّ مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (عبدالوهاب، 1999).

وإن التمكين الإداري هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم (الخطيب، 2000).

ولأن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً. ومن ثم يمكن القول: إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بان الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (الزعيبي والهزايمة، 2019).

فالتمكن الإداري طريق سليم نحو تحسين الأداء لدى العاملين، وبالتالي يحسن من أداء المؤسسة ككل، فالعنصر البشري هو الركن الأساس في تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها، فعندما يشعر العاملون بأنهم يشاركون في صنع القرارات، وأن لديهم صلاحيات تمكنهم من تنفيذ أعمالهم، هذا يؤدي إلى دافعية الانجاز، والرضا الوظيفي، ويحقق شعور العاملين بدورهم في انجاح المؤسسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت البلديات حديثاً مصدراً هاماً للتممية المجتمعية، وتطوير المناطق الجغرافية التي تقع ضمن صلاحياتها، فلم يعد دور البلدية ينحصر فقط في تقديم الخدمة للمواطنين، بل تعدى دورها إلى المشاركة الفعلية في تطوير المجتمع المحلي، لأنها تمثل الإدارة المحلية لتلك المناطق، وقد تعددت صلاحيات المجالس البلدية، وازداد أعداد العاملين فيها لتعدد إداراتها وأقسامها، وقد لوحظ أن بعض البلديات ما زالت تسير على النهج القديم في حصر الصلاحيات في يد رئاسة البلدية وأعضاء المجلس البلدي، وتهميش دور العاملين، فهم منفذون للأوامر التي تأتيهم من الإدارة العليا، مما أوجد ضعفاً في أداء بعض العاملين، وعدم الاهتمام بتنفيذ القرارات الإدارية التي تصدر دون مشاركتهم أو معرفتهم بها، لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما علاقة التمكين الإداري بأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟ ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1. ما مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي) في بلدية الكرك الكبرى؟
2. ما مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
3. "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى التمكين الإداري بأبعاده وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الآتية:
1. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في بلدية الكرك الكبرى.
 2. التعرف على مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى.
 3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى.
 4. تقديم توصيات تساعد أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة البلديات لتحقيق رفع مستوى الأداء لدى العاملين في بلديات المملكة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

أ. الجانب العلمي:

1. تضيف الدراسة الحالية قاعدةً معلوماتية تتعلق بموضوعي الدراسة (التمكين الإداري، والأداء).
 2. تقدم توصيات ومقترحات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات تساعدهم في تفعيل التمكين الإداري ورفع مستوى أداء العاملين.
- ب. الجانب العملي:
3. تحاول التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وما قد

تصل إليه وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى.

محددات الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر البحث على بلدية الكرك الكبرى.

الحدود الزمانية: طبق هذا البحث خلال العام 2022/2021.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين في بلدية الكرك الكبرى.

التعريفات المفاهيمية والاجرائية:

التَمَكِين: عرف بأنه: "إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وموارد، وإعطاؤهم سلطات في حل المشاكل، وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى" (محمدية، 2016). ويعرف إجرائياً بأنه: منح العاملين حرية واسعة داخل بلدية الكرك في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي. ويقاس بدرجة استجابة أفراد عينة البحث على فقرات أبعاد التمكين التي تم إعدادها من قبل الباحث.

الأداء: ويقصد بالأداء: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات" (Hamady, 2001). ويعرف أداء العاملين إجرائياً بأنه: قيام العاملين في بلدية الكرك الكبرى بالواجبات الموكولة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في البلدية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الخاصة بالأداء التي أعدها الباحث.

بلدية الكرك: هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون (أبو فارس والمعاني، 2006). وتعرف إجرائياً بأنها: المؤسسة الأهلية التي تختص بالإدارة المحلية في مدينة الكرك ويتبع لها 15 منطقة خدمية ويصل عدد سكانها إلى 70 ألف مواطن. وتبلغ مساحة منطقة بلدية الكرك 450 كيلو مترا مربعا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أبو فارس، محمود عودة؛ والمعاني، أيمن عودة، (2006)، أثر دمج البلديات في الأردن على فعاليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس فيها: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (33)، العدد (1). الإطار النظري.

مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، 2003) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. وعُرف التمكين بأنه: "تشجيع المرؤوسين ليعملوا أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قراراته ونشاطاته التي تؤثر على أدائهم للوظيفة" (فتحي، 2003).

فوائد التمكين الإداري للعاملين:

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمةً ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويذكر (ملحم، 2006) أن من أهم فوائد التمكين أنه يعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة وجودتها، ويعمل على ضمان فعالية المؤسسة، ويساعد على الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجيهاتهم وآرائهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة. ويعمل على زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة بين المؤسسة وعمالها، ويزيد من السرعة في إنجاز المهام، والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية. إضافة إلى تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال. ويمكن المديرين من تحديد العاملين الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما وإن التَّمَكِين يعزز الشعور الايجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، وإعطائهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالية لتنفيذ أعمالهم، إضافة إلى تعزيز الانتماء الوظيفي لديهم (Fragoso, 1999).

أبعاد التَّمَكِين الإداري:

أولاً: تنمية السلوك الإبداعي

تعمل المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة على أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد السمات المميزة لأدائها وخدماتها، فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة، مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين، أو نتيجة التعاون بين أداء المنظمة الفعلي، والأداء المرغوب فيه، أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فإن المنظمة تحاول سدّ أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، وكذلك فإن الإبداع يعمل على تفريد علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخليّة والخارجية التي تواجهها (اللوزي، 1999).

ثانياً: تفويض السلطة

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء أكان على المستوى السياسي أم على المستوى الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطة إصدار القرارات، ونتيجة لتشجيع نطاق الخدمات وتطوير النشاطات، فقد سعت الكثير من المنظمات لتوزيع هذه السلطة بين أكبر عدد من الأفراد القائمين على شؤون القرارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول (ناجي، 2005). وإن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثالثاً: محاكاة أو تقليد في سلوكهم

إن الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدرة في مجال تنمية الموظفين غالباً ما يكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات، فغالبية الرسائل التي يتلقاها الموظفون تتم بالطابع اللاشعوري (أي أنه أكثر تأثيراً بالسلوك)، ومع ذلك فإنه غالباً ما نتجاهل هذا الأسلوب الهام في التأثير على سلوك الموظفين (العبيدين، 2004).

رابعاً: العمل الجماعي

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تُعتبر إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. وإن بناء فريق العمل ينظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات الكافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وترابطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية، ويعملون على تحقيق هدف محدد (دعيبس، 2005).

وإن هنالك اختلافاً واضحاً بين فرق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، وصفة العمل فيه إجبارية، حيث أنه جزء من الهيكل التنظيمي، ويتخذ قرارات تنفيذية، والعضوية فيه ثابتة وأعضاؤه متجانسون والمسؤولية جماعية، ويرتكز في عمله على فكرة العمل الجماعي، بينما الجماعة تُكلف بإنجاز مسائل معينة، وصفة العمل فيها تطوعية، وسلطتها استشارية في الغالب، وتنتهي بانتهاء مدتها، وأعضاءها غير متجانسين لتطوير العمل بشكل جماعي (الصيرفي، 2003).

خامساً: التحفيز الذاتي

وفي مجال التمكين يعتمد بث الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم وأهداف المنظمة، وأن يكون السبيل إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء إرضاء العاملين وتحفيزهم (Cole, 1996). وإن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستتدة 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 (Spreitzer, 2007).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

سادسا: التطوير الذاتي

تسعى المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارة، وتقنية عالية، تلك التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم. والتدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل مواجهة الحياة العملية (ياغي، 1999). ويتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح 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 تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007).

أولاً: مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث عرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 2007). ويعرف الأداء الوظيفي على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة (عبدالمحسن، 2002).

وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه مقدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما" (اللقاني والجمل، 2000).

عناصر الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فيواجه الباحثون



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. ويكن القول إن محددات الأداء كما يذكر الحربي (2003) تستند إلى ثلاثة متغيرات هي:

- 1) الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 - 2) القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 - 3) إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.
- رابعا: العوامل المؤثرة على الأداء:

ويتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه، فمنها ما يتعلق بذات الفرد ودافعيته للعمل، وثانيها ما تتعلق بمناخ العمل وبيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية، وأما الثالثة فتتعلق بمقدرة الفرد على أداء العمل الموكول إليه، وهذه العوامل لا تؤثر في الأداء كلاً على حده، وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة إيجابية (دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد، ومقدرة عالية على أداء العمل والإنجاز وبيئة ومناخ مناسب) فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، أما إذا كانت تلك العوامل ذات مستوى متدن فإن النتيجة ستأتي أداء منخفضاً، وفي حالة أن يكون الأفراد متدني الدافعية ومتمتعين بدرجة مرتفعة من المقدرة على أداء العمل، وتتوافر بيئة ومناخ مناسب للعمل فإن الأداء سيكون متوسطاً (بارون، 1999).

ثانياً: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

أجريت (الطعامنة، 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التمكين لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية للوصول إلى الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (232) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين يلعب دوراً كبيراً لدى العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي للوصول إلى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وأن أداء الموظفين تحسن بشكل كبير جداً عند تحقيق التمكين لدى الموظفين وأصبحت الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى العاملين للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أما دراسة (البحيصي، 2014) فقد هدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري والتميز التنافسي في كلياتهم بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر). وهدفت دراسة **الزعبي والهزيمة (2019)** إلى بيان أثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أي أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وتكونت عينة الدراسة من (148) عاملاً وعاملة في شركة الاتصالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

وأجرى (محمدية، 2016) دراسة هدفت إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (61) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية جاء مرتفعاً، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للتمكين الوظيفي بأبعاده في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

أما دراسة ياسين (2013) فهذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي في مستشفى الأميرة بسمة التعليمي. وفي سبيل ذلك تم استقصاء آراء الموظفين العاملين في مستشفى والبالغ عددهم (720) موظفاً، وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود مستوى متوسط لتمكين العاملين وذلك لعدم وجود مستوى من المتطلبات البشرية للتمكين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأجرى عسيري (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات) ودوره في الأداء الوظيفي وذلك من خلال العاملين في بلدية محائل عسير. اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في بلدية محائل عسير، كذلك توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الأداء المتميز.

وأجرى الجوازنة(2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (70) موظفا من العاملين في المجالس البلدية في المفرق، وأظهرت النتائج وجود أثر بين التمكين بأبعاده (التدريب، وتفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، تنمية السلوك الإبداعي، تحفيز العاملين وثقافة المنظمة) على إدارة الأزمات في المجالس البلدية في المفرق. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (اتجاهات العاملين نحو التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (اتجاهات العاملين نحو مستوى إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة).

وأجرى (العريق، 2017) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (188) عاملاً وعاملة ممن يعملون في أمانة عمان الكبرى، وأظهرت النتائج أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم، حيث تبين أنهم يمارسون المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة بدرجة عالية من التقدير، إلا أنهم بشكل عام يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين، كما بينت النتائج أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بمستوى أداء مرتفع التقدير، من حيث حجم الأداء، وسرعته، ودقته، وجودته.



قام يوجورو واوبنج (Ugboro and Obeng, 2000) بدراسة (Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organization: an empirical study) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة، وتضمنت الدراسة مسحا للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن، وتكونت عينة الدراسة من (250) فردا من العاملين في تلك المنظمات الذين وزعت عليهم الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة، كما أظهرت الدراسة كذلك دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وركزت الدراسة على ضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لتمكين العاملين والرضا الوظيفي جنبا إلى جنب مع التركيز على دور القيادة العليا في دعم بيئة إدارة الجودة الشاملة.

وقام جرار وزائري (Jarrar & Zairi, 2002) بدراسة (Employee Empowerment – a UK Survey of Trends and Best Practices) هدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، وقد تكونت عينة الدراسة (75) شركة بريطانية، بالاعتماد على المنهج المسحي. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر النزاعات المسيطرة في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات أكبر، ومشاركتهم في السلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولة والبداية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

وقام فوجز وآخرون (Fuchs, et al. 2010) بدراسة (The psychological effects of empowerment strategies on consumers product demand) هدفت إلى فحص الأثر السيكولوجي لاستراتيجيات التمكين على الطلب لمنتجات المستهلكين. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (997) طالبا جامعا من أربعة فصول.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إعطاء الحرية للمستهلكين وتمكينهم يعطيهم قدرة أكبر على اختيار منتجاتهم المفضلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناء على استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية فإنه قد تبين أن كلا الموضوعين التمكين الإداري والأداء الوظيفي سبق أن كانا محورًا أساسيًا لمجموعة من الدراسات التي تناولته، إما بصورة مستقلة وإما بين مجموعة من المتغيرات. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في موضوع التمكين والأداء من حيث بناء الأدب النظري، والمنهجية، وتطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه يتناول أثر التمكين الإداري أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وهي الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي درست ذلك تطبيقًا على البيئة الأردنية.

المنهجية والتصميم.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لخدمة أهداف الدراسة، وهذا المنهج يهدف إلى تطبيق المنهج العلمي لأجل وصف ظاهرة أو سلوك أو مشكلة اجتماعية، والتقييم والمقارنة، ولا يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها. بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة وارتباطاتها وفقاً لتساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الكرك الكبرى، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (120) عامل وعاملة من العاملين في بلدية الكرك الكبرى تم توزيع أداة الدراسة عليهم، تم استرداد (116) استبانة، بفاقد بلغ عدده (4) استبانة، ووجدت (3) استبانة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبحت عينة الدراسة الخاضعة للتحليل الإحصائي (113) عاملاً وعاملة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	67	59.29%
	إناث	46	40.71%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	12.39%
	من 5 سنوات - 10 سنوات	38	33.63%
	من 11-15 سنة	32	28.32%
	أكثر من 15 سنة	29	25.66%
الرتبة	ثانوية عامة فأقل	22	19.47%
	دبلوم كلية مجتمع	29	25.66%
	بكالوريوس	46	40.71%
	دراسات عليا	16	14.16%
المجموع		113	100%

أداة الدراسة: بعد أن تم الإطلاع على الأدب النظري والمتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حوله، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). وتم التأكد من خصائصها السيكومترية على النحو الآتي:

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة الصدق المنطقي للأداة (صدق المحكمين)، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المتخصصة، فتم توزيع الأداة عليهم، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وكان الغرض من التحكيم التحقق من: مدى مناسبة الفقرة، ومدى انتماء الفقرة، ومدى دقة ووضوح الفقرة لغوياً، وإجراء التعديل المقترح في حالة كون الفقرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

غير مناسبة. وبعد إجراء التعديلات التي حددها المحكمون، تم توزيع الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بتوزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، وتكونت من (35) عاملاً وعاملة، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الأداة	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين الإداري	البعد الأول: تفويض السلطة	4	0.88
	البعد الثاني: التحفيز الذاتي	4	0.80
	البعد الثالث: العمل الجماعي	4	0.81
	البعد الرابع: تطوير الشخصية	4	0.82
	البعد الخامس: السلوك الإبداعي	4	0.83
الأداء		15	0.89

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض إجراء الدراسة، فقد تراوح ما بين (0.80 – 0.88) لأداة التمكين الإداري، وبلغ لأداة الأداء (0.89)، وإن معامل الثبات إذا كان أكبر من (60%)، فهو معامل ثبات مقبول، وبناءً على ذلك معاملات الثبات المشار إليها في الجدول (2) أعلى من هذه النسبة ومقبولة لإجراء هذه الدراسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.16)، وذلك على النحو الآتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن السؤال الأول والثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً للجنس.
3. تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً للخبرة والرتبة ومكان الإقامة.

عرض النتائج ومناقشة التوصيات:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص: "ما مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي) في بلدية الكرك الكبرى؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين

الفقرة	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول : تفويض السلطة	4.09	0.83	1	مرتفعة
2	البعد الثاني : التحفيز الذاتي	3.99	0.87	4	مرتفعة
3	البعد الثالث: العمل الجماعي	4.08	0.80	2	مرتفعة
4	البعد الرابع: تطوير الشخصية	3.79	0.98	5	مرتفعة
5	البعد الخامس : السلوك الإبداعي	4.04	0.86	3	مرتفعة
	البعد الكلي	4.01	0.87		مرتفعة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن مستوى أبعاد التمكين الكلي جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي لها البعد (4.01)، بانحراف معياري مقداره (0.87)، كما وأن بعد تفويض السلطة هو الأعلى مقارنة مع غيره من المجالات، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، والانحراف المعياري لهذا البعد (0.83). وتالياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك كما يلي:

البعد الأول: تفويض السلطة:

يُظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو تفويض السلطة

الفقرة	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب (المرتبة)	درجة الموافقة
1-	تمكن إدارة بلدية الكرك الكبرى رؤساء الأقسام من ممارسة السلطات في المستويات الإدارية الأدنى	4.19	0.81	1	مرتفعة
2-	تفوض الإدارة في البلدية السلطات كتابياً للمستويات الإدارية الأدنى	4.15	0.79	3	مرتفعة
3-	تتيح الإدارة الفرصة الكافية للعاملين فيها لإبداء آرائهم في أمور عملهم	4.17	0.81	2	مرتفعة
4-	تسمح التشريعات في البلدية بتمكين السلطة للعاملين	3.98	0.84	4	مرتفعة
	المجال الكلي	4.09	0.82		مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "تفويض السلطة" ما بين (3.98-4.19) ويظهر الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (تفويض السلطة)، بلغ (4.09)، "بدرجة مرتفعة" وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.82)، وأن الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري مقداره (0.81) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "تمكن إدارة بلدية الكرك الكبرى رؤساء الأقسام من ممارسة السلطات في المستويات الإدارية الأدنى"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (3) والتي نصها "تفوض الإدارة في البلدية السلطات كتابياً للمستويات الإدارية الأدنى" والذي بلغ (4.17) بانحراف معياري مقداره (0.81). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (4) والتي نصها: "تسمح التشريعات في البلدية بتمكين السلطة للعاملين" كان



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.84) (بدرجة مرتفعة).

البعد الثاني: التحفيز الذاتي:

يمثل الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو التحفيز الذاتي

الفقرة	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	(الترتيب)	درجة الموافقة
6-	توفر الإدارة الدافع الإيجابي للعاملين للمساهمة في تحقيق أهداف البلدية	3.97	0.90	3	مرتفعة
7-	تقدر إدارة البلدية جهود العاملين المبدعين فيها من خلال أنظمتها	4.06	0.85	2	مرتفعة
8-	تمتلك البلدية برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها	3.88	0.93	4	مرتفعة
9-	توفر البلدية الفرص المناسبة للتطوير الذاتي لدى العاملين فيها من خلال برامج معدة لهذه الغاية	4.11	0.83	1	مرتفعة
	المجال الكلي	3.99	0.86		مرتفعة

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني "التحفيز الذاتي" ما بين (3.88-4.11) ويبين الجدول (11) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني، بلغ (3.99)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.86)، وأن الفقرة (9) حصلت على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (4.11) وبانحراف معياري مقداره (0.83) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "توفر البلدية الفرص المناسبة للتطوير الذاتي لدى العاملين فيها من خلال برامج معدة لهذه الغاية"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (7) والتي نصها "تقدر إدارة البلدية جهود العاملين المبدعين فيها من خلال أنظمتها"، والذي بلغ (4.06) بانحراف معياري مقداره (0.58). أما فيما يخص الفقرة رقم (8) والتي نصها "تمتلك البلدية برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.88) بانحراف معياري مقداره (0.93) (بدرجة مرتفعة).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البعد الثالث: العمل الجماعي:

يمثل الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (العمل الجماعي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب (المرتبة)	درجة الموافقة
12-	تؤيد البلدية العمل الجماعي فيما بين العاملين لإنجاز المهام المطلوبة	4.33	.71	1	مرتفعة
13-	تعمل البلدية على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها	4.02	.88	3	مرتفعة
14-	تشجع إدارة البلدية العاملين على العمل الجماعي من خلال اللقاءات المختلفة (اجتماعات أنشطة، ... الخ)	4.04	.79	2	مرتفعة
15-	تساعد إدارة البلدية بتشكيل اللجان والمجالس العامة فيها	3.97	.82	4	مرتفعة
	البعد الكلي	4.09	0.80		مرتفعة

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث "العمل الجماعي" ما بين (3.97-4.33)، ويتراءى من الجدول (12) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث، بلغ (4.09)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.80)، وأن الفقرة (12) والتي نصها "تؤيد البلدية العمل الجماعي فيما بين العاملين لإنجاز المهام المطلوبة"، حصلت على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.71) (بدرجة مرتفعة)، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (14) والتي نصها "تشجع إدارة البلدية العاملين على العمل الجماعي من خلال اللقاءات المختلفة (اجتماعات أنشطة، ... الخ)"، والذي بلغ (4.04) بانحراف معياري مقداره (0.79). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (15) والتي نصها "تساعد إدارة البلدية بتشكيل اللجان والمجالس العامة فيها" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.97) بانحراف معياري مقداره (0.80) (بدرجة مرتفعة).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البعد الرابع: تطوير الشخصية:

يمثل الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة موافقة لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (تطوير الشخصية)

الفقرة	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	(الترتيب)	درجة الموافقة
16-	تعقد البلدية دورات تدريبية دورية لتطوير المهارات القيادية للعاملين لديها	3.79	.97	3	مرتفعة
17-	توفر البلدية الشعور بالاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال برامج محددة	3.91	.94	1	مرتفعة
18-	توفر البلدية فرصاً جيدة للعاملين للنمو المهني لديها ضمن المسار الوظيفي المحدد في البلدية	3.83	.91	2	مرتفعة
19-	تطبق البلدية نظام المكافأة الذي يشجع على التطوير الذاتي	3.63	1.05	4	متوسطة
	المجال الكلي	3.79	0.97		مرتفعة

تراجحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "تطوير الشخصية" ما بين (3.63-3.91)، هذا ويُظهر الجدول رقم (13) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الرابع (تطوير الشخصية)، بلغ (3.79)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.97)، وأن الفقرة (17) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري مقداره (0.94) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "توفر البلدية الشعور بالاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال برامج محددة"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (18) والتي نصها "توفر البلدية فرصاً جيدة للعاملين للنمو المهني لديها ضمن المسار الوظيفي المحدد في البلدية"، والذي بلغ (3.83) بانحراف معياري مقداره (0.91). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (19) والتي نصها "تطبق البلدية نظام المكافأة الذي يشجع على التطوير الذاتي" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.63) بانحراف معياري مقداره (1.05) (بدرجة متوسطة).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البعد الخامس: السلوك الإبداعي:

يمثل الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (السلوك الإبداعي)

الفقرة	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة الموافقة
20	تدعم البلدية الأفكار الإبداعية للعاملين في العمل	3.83	.97	4	مرتفعة
21	يتميز العاملون في البلدية بمهارات عالية في أداء العمل	4.16	.83	1	مرتفعة
22	توفر البلدية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل	4.15	.82	2	مرتفعة
23	تشجع البلدية على تنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين	4.01	.84	3	مرتفعة
	المجال الكلي	4.04	0.84		مرتفعة

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الخامس "السلوك الإبداعي"، المنبثق من البعد الأول "التمكين" ما بين (3.83-4.16)، هذا ويُظهر الجدول رقم (14) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول، بلغ (4.04)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.84)، وأن الفقرة (21) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري مقداره (0.83) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " يتميز العاملون في البلدية بمهارات عالية في أداء العمل"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (22) والتي نصها " توفر البلدية الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل"، والذي بلغ (4.15) بانحراف معياري مقداره (0.82). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (20) والتي نصها " تدعم البلدية الأفكار الإبداعية للعاملين في العمل " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.83) بانحراف معياري مقداره (0.97) (بدرجة مرتفعة). من خلال العرض السابق يتبين لنا (الأوساط الحسابية) و (الانحرافات المعيارية) المتعلقة بأبعاد التمكين كانت مرتفعة، هذا ويمثل الجدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل مجال من مجالات (التمكين).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى؟"
للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين
في بلدية الكرك الكبرى والجدول (9) يبين ذلك:
جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	3.84	0.93	1	مرتفع
5	يملك العاملون القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في البلدية	3.79	1.06	2	مرتفع
6	يلتزم العاملون في البلدية بأوقات العمل الرسمية	3.78	0.96	3	مرتفع
3	يملك العاملون المقدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	3.77	1.00	4	مرتفع
9	تتوفر لدى العاملون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	3.73	1.03	5	مرتفع
7	تتوافر لدى العاملون في البلدية الرغبة في إنجاز مهام العمل	3.72	0.92	6	مرتفع
2	يتم إنجاز العمل المحدد من قبل العاملين في الوقت المحدد	3.70	1.14	7	مرتفع
13	تلتزم البلدية بجودة الأداء لتحسين مستوى أداء العاملين	3.69	0.86	8	مرتفع
8	يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة ملائمة	3.65	0.94	9	متوسط
4	يلتزم العاملون بقوانين وأنظمة العمل في البلدية	3.63	1.04	10	متوسط
11	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط المرسومة	3.58	1.03	11	متوسط
15	يحرص العاملون على تجويد وتصويب أدائهم	3.56	0.81	12	متوسط
12	يحرص العاملون على حضور الدورات التدريبية التي تعقدها البلدية	3.55	1.12	13	متوسط
14	يملك العاملون المقدرة على الإبداع وتطوير العمل	3.49	0.77	14	متوسط
10	يتم التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة لإنجاز العمل	3.42	1.13	15	متوسط
	الكلية	3.66	0.70	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.70)، وأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للبلدية" قد حلت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.93)، في حين حلت الفقرة رقم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(10) والتي تنص على " يتم التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة لانجاز العمل " في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري (1.13).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى التمكين الإداري بأبعاده وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (10):

جدول (10)

معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري بأبعاده وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى

المتغير	معامل الارتباط	الأداء
تفويض السلطة	0.500**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة
التحفيز الذاتي	0.636**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة
العمل الجماعي	0.663**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة
تطوير الشخصية	0.588**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة
السلوك الإبداعي	0.639**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة
الكلية	0.781**	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة

يلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى التمكين الإداري بأبعاده وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى، حيث بلغ معامل الارتباط (0.781)، أما بالنسبة للأبعاد فكان أعلى معامل ارتباط بين بعد العمل الجماعي والأداء بمعامل ارتباط بلغ (0.663)، وأقل معامل ارتباط كان بين بعد تفويض السلطة والأداء بمعامل ارتباط بلغ (0.500).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مناقشة النتائج :

أظهرت نتائج السؤال الأول من هذه الدراسة أن مستوى أبعاد التمكين كانت مرتفعة، كما وأن مجال تفويض السلطة هو الأعلى مقارنة مع غيره من المجالات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السياسة التي تنتهجها بلدية الكرك الكبرى في تمكين العاملين من خلال إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، فعمدت إلى تفويض الصلاحيات من ناحية، وتدريب العاملين في البلدية على إنجاز الأعمال، وتفعيل مجموعات العمل. إضافة إلى أن المعايير التي تستخدمها البلدية في اختيار المديرين ورؤساء الأقسام القائمة على قدر عالٍ من الكفاءة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العريق، 2017) التي أظهرت أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم، حيث تبين أنهم يمارسون المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة بدرجة عالية من التقدير.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العساف، 2006) والتي أشارت إلى أن أبعاد التمكين في المؤسسات المالية الأردنية كانت متوسطة، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف بين مجتمعي الدراستين، إذ كان في دراسة (العساف، 2006) المؤسسات المالية، أما في الدراسة الحالية فهو البلديات، فهناك اختلاف في الثقافة بين المجتمعين سواء من جهة نظرهم نحو التمكين وفوائده، أو من جهة أن العاملين في البلدية على درايةٍ بضرورة تطبيق التمكين نظراً لفاعليتها في استمرارية البلدية وتقدمها وتحسين مخرجاتها الخدمائية والتنمية.

واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة جرار وزائري (Jarrar & Zairi, 2002) التي أظهرت أن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولة والبدائية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى الفارق الزمني بين الدراستين، حيث كان التمكين في دراسة جرار وزائري (Jarrar & Zairi, 2002) ما زال في بداياته حيث أجريت الدراسة في عام 2002، بينما نجد الدراسة الحالية جاءت بعد فترة زمنية من تطبيق التمكين في المؤسسات ووضوح الرؤيا لهذه الإستراتيجية وأهميتها.

وأظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى جاء متوسطاً، وهذا يعني أن أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى جاء متوسطاً ولكنه بحاجة للمزيد من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التفعيل للوصول إلى الدرجة المرتفعة من المستوى. وقد تعود درجة أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى المتوسطة إلى أسباب متعلقة برضا العاملين في بلدية الكرك الكبرى عن العمل في البلدية، فمن الناحية المادية قد تكون بعض المؤسسات في الأردن تمنح عاملها رواتب مالية أكثر من البلديات، وقد يعود السبب أيضا إلى الأعمال الإضافية التي تثقل كاهل العاملين من حيث عدد ساعات العمل، إضافة إلى الأعمال الأخرى مثل زيادة عدد المهام والواجبات، إضافة إلى العجز المالي الذي تتعرض له البلديات. وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة (العريق، 2017) التي أظهرت أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بمستوى أداء مرتفع التقدير، من حيث حجم الأداء، وسرعته، ودقته، وجودته.

وأظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري بأبعاها وأداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى، وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه بلدية الكرك الكبرى المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم خدمات متطورة للمجتمع المحلي والخارجي، وقد يعزى ذلك أيضا إلى تميز الهيكل التنظيمي لبلدية الكرك الكبرى باعتماده على المداخل الحديثة في هيكلية التنظيم. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج (الطعامنة، 2011) التي أظهرت أن التمكين يلعب دورا كبيرا لدى العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي للوصول إلى الميزة التنافسية، وأن أداء الموظفين تحسن بشكل كبير جدا عند تحقيق التمكين لدى الموظفين. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الزعبي والهزيمة (2019) التي أظهرت أن جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين. كما أن هذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (عسيري، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في بلدية محائل عسير.

التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز تطبيق البلديات للتمكين الإداري وذلك بدعم البلديات مادياً لتساعدها على الاستمرار في اتخاذ التمكين إستراتيجية تتبناها البلديات في إدارتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. أن تتبنى البلديات نظام المكافأة الموحد وضمن معايير محددة لمنح العاملين المكافآت والحوافز لتشجيعهم على التطوير الذاتي.
3. ضرورة تسيير التمكين الإداري لتحقيق الأداء المطلوب، نظرا للأثر الإيجابي لتطبيق التمكين في تحقيق أهداف البلدية والوصول إلى الأداء المرجو.
4. العمل على إجراء الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى مؤسسات أخرى، على أن تقوم بالتطرق إلى متغيرات أخرى.
5. إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات الخدمية؛ وكذلك القطاعات ذات الصلة.

المراجع

أ.المراجع العربية

- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بارون، خضر عباس، (1999)، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن أدوار العمل، المجلة التربوية، المجلد(13)، العدد(52).
- البحيبي، 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.
- الجوازنة، بهجت عيد، (2016)، أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الحربي، أحمد صالح، (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الخطيب، محمود أحمد، (2000)، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6-7 أبريل، 2000.

دعيبس، علا عبد الرحيم، (2002)، العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزعبي، محمد؛ والهزيمة، أحمد، (2019)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورنج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (3). الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطعامنة، محمد عبد الله، (2011)، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحسين بن طلال، معان، الأردن.

عبد المحسن، توفيق محمد. (2002)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. بيروت، دار الفكر العربي.

عبد الوهاب، علي، (1999)، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة 29 - 30 أبريل، 1999.

العبيدين، بثينة زياد، (2004)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العريق، إبراهيم داود، (2017)، أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عسيري، حسن بن علي؛ وحسنين، محمد أبو القاسم، (2019)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على بلدية محائل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (19)، العدد (2).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فتحي، محمد، (2003)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

اللقاني، احمد حسين؛ والجمال، علي احمد. (2000)، معجم المصطلحات - التربية المعروفة في المناهج وطرق التدريس، ط2، القاهرة، عالم الكتب.

اللوزي، مرسي، (1999)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الماضي، مساعد، (2007)، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

محمدية، عمر، (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. المعاني، أيمن عواد؛ وأخو رشيدة، عبدالحكيم عقلة، (2004)، التمكين الإداري آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2).

ملحم، يحيى، (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن، 3-2006/4/5.

ناجي، بسام حسن، (2005)، درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ياسين، فاطمة، (2013)، أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية، مجلة الاقتصادي، جامعة عدن، السنة 6، العددان (6+7).

ياغي، محمد، (1999)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.



- Cole, G,A , (1996). Management Theory and practice, 5th ed, Aldine place, London.
- Fragoso, Heloisa, (2000). An Overview of Employee Empowerment, Does and, presented at The Indiana University Research Conference, Available at :[http:11 www, iusb edu journal](http://11www.iusb.edu/journal), 2000.
- Fuchs , Christoph , EmanuelaPrandelli and Martin schreier . (2010). **The psychological effects of empowerment strategies on consumers product demand** " , journal of marketing , Vol.74, No.65, January .
- Hamady, H. M. (2001), **Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya**. University City.
- Jarrar, Y. F. and Zairi, M. (2002). "Employee Empowerment – a UK Survey of Trends and Best Practices". **Managerial Auditing Journal**. ol. 17, No. 5.
- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, measurement and validation, **Academy of management Journal**, Vol. 38 , No. 5.
- Ugboro, I.O., and Obeng, K., (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organization: an empirical study. **Journal of Quality Management**. Vol. 5.