



## أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات: دراسة ميدانية (٢٠٠٩-٢٠١٤)

الدكتور / علي محمد حسن بني مصطفى

### مستخلص

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات دراسة ميدانية (٢٠٠٩-٢٠١٤)، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات الأردنية، وبرزت أهمية الدراسة في بيان أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في شركه اورنج للاتصالات، وقامت الدراسة على فرضية وجود أثر للتمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٨٧) موظفاً في شركة أورانج للاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها وجود أثر للتمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، ووجود أثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، ووجود أثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، ووجود أثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، ووجود أثر تفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها. وأوصت الدراسة بعدة من التوصيات أبرزها تشجيع العاملين على عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤولية والحرص على الحفاظ على كفاءة تسويق الخدمات في شركات الاتصالات، والاهتمام بدرجة التمكين الإداري للعاملين في شركة أورانج للاتصالات في مجال اتخاذ القرار وإشراكه في صنع القرار واتخاذها، وتوفير الشركة للعاملين في شركة أورانج للاتصالات الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إليهم.

### Abstract:

The impact of empowerment on the performance of employees in Orange Telecom: An Empirical Study (2009-2014). The study aims to clarify the impact of the administrative empowerment on the performance of employees in Orange Telecom Jordan, has emerged as the importance of the study in a statement following the empowerment managing the performance of employees in the company Orange Communications, and the study of the existence of the impact of administrative enabled on the performance of employees in Orange Telecom Jordanian hypothesis was use descriptive analytical approach through the preparation of the study tool which is a questionnaire was distributed to a sample study,



which consisted of (187) employees. Orange Telecom in Jordan, and the study found several of the most important results and the presence of the impact of management to enable the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of workers, and the presence of the impact of the decision on the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of workers, and the presence of the impact of independence on the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of workers, and the presence of a trace of the effectiveness of the self on the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of workers, and the presence of the impact of professional growth on the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of workers, and the presence of the impact of devolution of powers to the performance of employees in Orange Telecom from the perspective of employees. The study recommended a number of recommendations, most notably to encourage employees to the decision-making process to increase the sense of responsibility and concern for the preservation of efficiency of marketing services in the telecommunications companies, and attention to the degree of administrative empowerment of workers in the Orange telecom company in the field of decision-making and involvement in decision-making and taken, and provide the company's employees in the company Orange Telecom powers to act in the tasks assigned to them.

### الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري - أداء العاملين - شركة أورانج للاتصالات.

Empowerment - Performance of Employees - Orange Telecom.

### خلفية الدراسة وأهميتها:

#### المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافق للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي والتدريب والإتصال وغيره من المفاهيم الإدارية المختلفة. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسؤول المباشر كيف يرضي العاملين، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهداف العامة



للوظيفة، فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفراده من خلال نجاحاتهم، ودافعتيهم للأعمال التي يقومون بها وتخدم المصالح العامة للمجتمع بشكل كلي. وحُظي التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي لجأت العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

### مشكلة الدراسة:

يعد التمكين الإداري موضوعاً حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات في الإدارة، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين التمكين واداء العاملين ذات قصور وبات محدودا واثر سلبيا في أنجاز الاعمال والانتاجيه واداء العاملين .

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال المحوري :

ما أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات: دراسة ميدانية (٢٠٠٨-٢٠١٤) ؟

وتجيب الدراسة على الاسئلة التالية:

- هل يوجد اثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن؟
- هل يوجد اثر للاستقلالية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن؟
- هل يوجد اثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن؟
- هل يوجد اثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن؟
- هل يوجد اثر لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- بيان اثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن.
- توضيح اثر للاستقلالية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن.
- تحديد اثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن.
- معرفة اثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن.
- بيان اثر لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن.



### أهمية الدراسة:

- برزت أهمية الدراسة في بيان اثر التمكين الاداري على اداء العاملين في شركة اورنج للاتصالات. وان هذا العنوان باعتقاد الباحث لم يتناوله الباحثين من قبل في شركات الاتصالات ، كما انه يشكل اضافة علمية حقيقية الى شركات الاعمال واصحاب القرار، والى الباحثين في هذا المجال ، وكما انه يشكل اضافة علمية الى المكتبات السودانية والاردنية.
- أ- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة للفكر الإداري في مجال التمكين الإداري واداء العاملين ومجالتهما.
- ب- يمكن أن تساعد الدراسة من الناحية العملية في ميدان الاتصالات وصناع القرار والسياسات في شركات الاتصالات.
- ج- وضع بعض التوصيات والمقترحات لتحسين عمليات الإتصال للعاملين لتطوير فعالية أداءهم بشركة أورنج الاردنية للاتصالات وتحسين إنجازهم في مجالات عملهم.
- فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر للتمكين الاداري على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن. وتتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات:
- يوجد اثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن.
  - يوجد اثر للاستقلالية على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن.
  - يوجد اثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن.
  - يوجد اثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن.
  - يوجد اثر لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن.

### حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: شركة اورنج للاتصالات الاردنية في عمان العاصمة.
- ب- الحدود البشرية: العاملين في شركة اورنج للاتصالات.
- ج- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية ما بين (٢٠٠٨-٢٠١٤م).

### مصادر الدراسة:

- أ- المصادر الاولية: وتتمثل في استبانته اعدت لهذه الغاية لجمع البيانات من العاملين صالحة للتحليل الاحصائي.
- ب- مصادر ثانوية تتمثل فيالرجوع للكتب والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات العلمية.



### التعريفات الاجرائية للدراسة:

أ- التمكين الإداري: عملية منح الموظفين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في المنظمة (١).

ب- أداء العاملين: مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (٢).

### الدراسات السابقة:

١. دراسة ماندي فورت (Mandefrot, 2003) (٣).

٢. دراسة (Linda, 2003) (٤).

٣. دراسة حسين أحمد الطراونه (٢٠٠٦) (٥).

٤. دراسة علي محمد البلوشي (٢٠٠٨) (٦).

٥. دراسة أحمد يوسف عريقات (٢٠٠٩) (٧).

٦. دراسة محمد بن ابراهيم الأصقه (٢٠١٠) (٨).

٧. دراسة أحمد علي الخيري (٢٠١٠) (٩).

٨. دراسة مساعد حمود العنزي (٢٠١١) (١٠).

٩. دراسة سمير سمران السلمي (٢٠١١) (١١).

١٠. دراسة اسلام احمد العزام (٢٠١١) (١٢).

١١. دراسة محمد "محمد سعيد" عقده (٢٠١١) (١٣).

مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يرى الباحث أنه لم يقف على دراسة تناول العلاقة بين التمكين والاداء الوظيفي الأمر الذي يضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات الهامة في مجالها، والتي وقفت على موضوع مهم من الموضوعات الإدارية وهو التمكين وأثره على أداء العاملين، وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات منها الأهتمام إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات





ومعلومات الدراسة الحالية، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل على الباحث التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراسته.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث الأسلوب الذي أتبع في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وكيفية توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها ثم التطرق للأسلوب الذي استخدم في تحليل البيانات.  
مناهج الدراسة:

#### استخدم الباحث المناهج الآتية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج القائم على تحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن ويخبرنا بما هو موجود حالياً، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط" وذلك للائمه المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبتها لتحقيق أهدافها.

ب- المنهج الاستنباطي: للتعرف على طبيعة مشكلة الدراسة ومحاورها المختلفة.

ج- المنهج الاستقرائي: لاختبار فرضيات الدراسة.

د- المنهج التاريخي: لاستعراض تاريخ قطاع الاتصالات ، ونبذه تاريخيه عن شركة اورنج بالاضافة الرجوع الى الدراسات السابقة.  
مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورنج للاتصالات في الأردن، والبالغ عددهم (٢٤٣) موظفاً.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث يكون لكل فرد من أفراد المجتمع نفس فرصة الاختيار، وأن تكون العينة ممثلة لخصائص المجتمع، بحيث تكونت من أفراد مجتمع الدراسة وتم اخذ نسبة مئوية تمثل ٧٦,٩% .

حيث قام الباحث بتوزيع (٢٠٠) استبانة وتم استرجاع (١٨٧) استبانة، وبنسبة مئوية (٨٩,٣%).



#### أداة الدراسة:

هو ذلك المتغير المتعلق بفرضيات الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لآراء الباحثين كممثلين للمجتمع المستهدف ، وقد تم التعبير عنه في إستمارة الباحثين في شكل عبارات ووضع لكل منها خمسة خيارات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمتمثل في الآتي:

- أ- درجة التقدير أوافق بشدة وأعطيت الوزن (٥).
- ب- درجة التقدير أوافق وأعطيت الوزن (٤).
- ج- درجة التقدير محايد وأعطيت الوزن (٣)
- د- درجة التقدير لا أوافق وأعطيت الوزن (٢)
- هـ - درجة التقدير لا أوافق بشدة وأعطيت الوزن (١).

في هذه الدراسة تم إعتقاد أسلوب الإستبانة نسبة لمزاياها المتعددة ، بالإضافة إلى أنه قد تم إعفاء الباحث من كتابة إسمه مما يحفزه إلى إعطاء معلومات صحيحة موثوق بها.

وقد تم تصميم إستبانة هذا البحث لتكون صالحة لجمع البيانات من الباحثين ولذلك فقد إحتوت بالإضافة إلى المقدمة والبيانات الشخصية على العبارات الموضوعية مع مراعاة إتساقها مع أهداف وفرضيات الدراسة.

#### صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري تم عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (٦)، من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية والجامعات السودانية.

حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وطُلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة لغرض الدراسة من حيث:

- أ- مدى ملائمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.
- ب- مدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.
- ج- إضافة إلى أية ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.
- د- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) من الموظفين بأسلوب التطبيق وإعادة التطبيق بفاصل فترة زمنية مدتها أسبوعين بين التطبيق وإعادته. وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا،



ومعامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة. وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٨٦,٧) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:  
تحليل وصفي لبيئة توزيع الاستبانة (البيانات الشخصية):  
جدول (٠١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المتغير
٦٩,٠	١٢٩	ذكر
٣١,٠	٥٨	أنثى
١٠٠,٠	١٨٧	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، ٢٠١٤م

جدول (٠٢) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المتغير
٣١,٠	٥٨	أقل من ٥ سنوات
٣٦,٩	٦٩	٥-١٠ سنوات
٢١,٤	٤٠	١٠-١٥ سنة
١٠,٧	٢٠	١٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	١٨٧	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، ٢٠١٤م

جدول (٠٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المتغير
٤٢,٢	٧٩	بكالوريوس فأقل
٣٦,٩	٦٩	ماجستير
٢٠,٩	٣٩	دكتوراة
١٠٠,٠	١٨٧	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، ٢٠١٤م



تحليل عبارات الفرضية الأولى:

نص الفرضية " يوجد أثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات " جدول (٠٤) تقوم إدارة الشركة باختيار وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية مما يؤثر ايجاباً على أداء الموظفين

التكرار المشاهد	النسبة %	
٤٥	٢٤,١	اوافق بشدة
٦٨	٣٦,٤	اوافق
٣٨	٢٠,٣	محايد
١٥	٨,٠	لا اوافق
٢١	١١,٢	لا اوافق بشده
١٨٧	١٠٠	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٣٦,٤% بينما نسبة عدم الموافقة ٨,٠%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٠٥) تمنح الشركة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عمل الموظفون

التكرار المشاهد	النسبة %	
٢٠	١٠,٧	اوافق بشدة
٦٢	٣٣,٢	اوافق
٥٨	٣١,٠	محايد
٢٢	١١,٨	لا اوافق
٢٥	١٣,٤	لا اوافق بشده
١٨٧	١٠٠	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٣٣,٢% بينما نسبة عدم الموافقة ١١,٨,٧%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٠٦) توجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

التكرار المشاهد	النسبة %	
٤١	٢١,٩	اوافق بشدة
٦٥	٣٤,٨	اوافق



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



٢٦,٢	٤٩	محايد
١١,٢	٢١	لا أوافق
٥,٩	١١	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٤,٨٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١١,٢٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٠٧) يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم

النسبة %	التكرار المشاهد	
١٧,١	٣٢	اوافق بشدة
٢٦,٢	٤٩	اوافق
٣٢,١	٦٠	محايد
١٢,٨	٢٤	لا أوافق
١١,٨	٢٢	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو محايد، ونسبة الموافقة ٣٢,١٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١٢,٨٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٠٨) تحترم الشركة رأي الموظفين عند مشاركتهم لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر

النسبة %	التكرار المشاهد	
١٦,٦	٣١	اوافق بشدة
٣٤,٨	٦٥	اوافق
٢٦,٧	٥٠	محايد
١٢,٣	٢٣	لا أوافق
٩,٦	١٨	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤



من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٤,٨٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١٢,٣٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

تحليل عبارات الفرضية الثانية:

نص الفرضية " يوجد أثر للاستقلالية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات" جدول (٠٩) يعمل الموظفون في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الشركة

النسبة %	التكرار المشاهد	
٢٥,٧	٤٨	اوافق بشدة
٣٠,٥	٥٧	اوافق
٣١,٠	٥٨	محايد
١٠,٧	٢٠	لا أوافق
٢,١	٤	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو محايد، ونسبة الموافقة ٣٠,٥٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١٠,٧٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٠) توفر الشركة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة للموظفين

النسبة %	التكرار المشاهد	
١٧,١	٣٢	اوافق بشدة
٣٦,٩	٦٩	اوافق
٣٥,٣	٦٦	محايد
٩,١	١٧	لا أوافق
١,٦	٣	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٦,٩٪ بينما نسبة عدم الموافقة ٩,١٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١١) اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسئول المباشر.

النسبة %	التكرار المشاهد	
٣٥,٨	٦٧	اوافق بشدة
٣٥,٣	٦٦	اوافق
١٨,٢	٣٤	محايد
٨,٠	١٥	لا أوافق
٢,٧	٥	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق بشدة، ونسبة الموافقة ٣٥,٨% بينما نسبة عدم الموافقة ٨,٠%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٢) تشجع إدارة الشركة المبادرة الفردية لدى الموظفين لتطوير العمل

النسبة %	التكرار المشاهد	
٢٦,٢	٤٩	اوافق بشدة
٣٣,٢	٦٢	اوافق
٢٣,٥	٤٤	محايد
١١,٨	٢٢	لا أوافق
٥,٣	١٠	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٣,٢% بينما نسبة عدم الموافقة ١١,٨٨%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٣) أمتلك مستوى عالي من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي

النسبة %	التكرار المشاهد	
١٨,٢	٣٤	اوافق بشدة
٣٣,٢	٦٢	اوافق
٣١,٦	٥٩	محايد
١٥,٥	٢٩	لا أوافق



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م



١,٦	٣	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٤,٨٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١٢,٣٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

تحليل عبارات الفرضية الثالثة:

نص الفرضية " يوجد أثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات " جدول (١٤) يؤدي الموظفون عملهم بشكل جيد

النسبة %	التكرار المشاهد	
32.1	60	اوافق بشدة
40.6	76	اوافق
21.9	41	محايد
5.3	10	لا أوافق
32.1	60	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٤٠,٦٪ بينما نسبة عدم الموافقة ٥,٣٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٥) يشعر الموظفون بالمسؤولية الكبيرة نحو الشركة التي يعملون فيها

النسبة %	التكرار المشاهد	
17.1	32	اوافق بشدة
42.2	79	اوافق
27.8	52	محايد
10.7	20	لا أوافق
2.1	4	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤





من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٤٢,٢٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١٠,٧٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٦) يستطيع الموظفون العمل بالطريقة التي يريدونها في هذه الشركة بما يحقق الأهداف.

النسبة %	التكرار المشاهد	
19.8	37	اوافق بشدة
30.5	57	اوافق
38.5	72	محايد
6.4	12	لا أوافق
4.8	9	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو محايد، ونسبة الموافقة ٣٨,٥٪ بينما نسبة عدم الموافقة ٦,٤٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (١٧) يشعر الموظفون أن رؤسائهم يساعدهم على تطوير مهاراتهم في العمل

النسبة %	التكرار المشاهد	
18.7	35	اوافق بشدة
43.9	82	اوافق
٢٦,٧	٥٠	محايد
8.0	15	لا أوافق
2.7	5	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٤٣,٩٪ بينما نسبة عدم الموافقة ٨,٠٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.



جدول (١٨) يتم تحفيز الموظفون على تحمل المسؤولية الشخصية

النسبة %	التكرار المشاهد	
24.6	46	اوافق بشدة
41.7	78	اوافق
25.1	47	محايد
5.3	10	لا أوافق
3.2	6	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٤١,٧% بينما نسبة عدم الموافقة ٥,٣%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

تحليل عبارات الفرضية الرابعة:

نص الفرضية " يوجد أثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات "  
جدول (١٩) تعمل إدارة الشركة على زيادة الإحساس بالانتماء للشركة

النسبة %	التكرار المشاهد	
47.6	89	اوافق بشدة
40.1	75	اوافق
10.7	20	محايد
٠	٠	لا أوافق
1.6	3	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو اوافق بشدة، ونسبة الموافقة ٤٧,٦% بينما نسبة عدم الموافقة بشدة ١,٦%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.



### جدول (٢٠) تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص

النسبة %	التكرار المشاهد	
43.3	81	اوافق بشدة
38.5	72	اوافق
16.6	31	محايد
٠	٠	لا أوافق
١,٦	٣	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٤٣,٣% بينما نسبة عدم الموافقة ١,٦%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

### جدول (٢١) يتسم نظام الحوافز المعمول به في الشركة بالعدالة للجميع.

النسبة %	التكرار المشاهد	
25.7	48	اوافق بشدة
41.7	78	اوافق
28.9	54	محايد
2.1	4	لا أوافق
1.6	3	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٤١,٧% بينما نسبة عدم الموافقة ١,٦%، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٢٢) يرتقي الموظف الجيد في هذه الشركة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد

النسبة %	التكرار المشاهد	
31.6	59	اوافق بشدة
47.1	88	اوافق
20.9	39	محايد
.5	1	لا أوافق
٠	٠	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٤٧,١ % بينما نسبة عدم الموافقة ٠,٥ %، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

جدول (٢٣) تهدف الشركة إلى إعطاء الموظفين فرص لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة

النسبة %	التكرار المشاهد	
15.0	28	اوافق بشدة
39.0	73	اوافق
30.5	57	محايد
10.2	19	لا أوافق
5.3	10	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤ من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٩,٠ % بينما نسبة عدم الموافقة ١٠,٢ %، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.



تحليل عبارات الفرضية الخامسة:

نص الفرضية " يوجد أثر لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورانج للاتصالات "

جدول (٢٤) تعمل إدارة الشركة على تفويض سلطات كافية للموظفين لإنجاز مهام وظائفهم

النسبة %	التكرار المشاهد	
19.8	37	اوافق بشدة
36.4	68	اوافق
26.2	49	محايد
12.8	24	لا اوافق
4.8	9	لا اوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو اوافق ، ونسبة الموافقة ٣٦,٤% بينما نسبة عدم الموافقة ١٢,٨%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (٢٥) تعمل إدارة الشركة على توفير الفرصة الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات باستقلالية

النسبة %	التكرار المشاهد	
19.8	37	اوافق بشدة
33.7	63	اوافق
29.4	55	محايد
12.8	24	لا اوافق
4.3	8	لا اوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤

من الجدول السابق يلاحظ أن المنوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٣٣,٧% بينما نسبة عدم الموافقة ١٢,٨%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.





جدول (٢٦) تثق إدارة الشركة بالموظفين في قدرتهم على أداء مهامهم المفوضة إليهم.

النسبة %	التكرار المشاهد	
35.3	66	اوافق بشدة
36.9	69	اوافق
24.6	46	محايد
.5	1	لا أوافق
2.7	5	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو اوافق، ونسبة الموافقة ٣٦,٩% بينما نسبة عدم الموافقة ٠,٥%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.  
جدول (٢٧) تحدد الأعمال التي يتم تفويضها للموظفين شفويًا

النسبة %	التكرار المشاهد	
26.2	49	اوافق بشدة
32.6	61	اوافق
٢٣,٥	٤٤	محايد
8.0	15	لا أوافق
9.6	18	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية-٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو أوافق، ونسبة الموافقة ٣٢,٦% بينما نسبة عدم الموافقة ٨,٠%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (٢٨) تقوم إدارة الشركة بتفويض السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات لزيادة أداء العاملين

النسبة %	التكرار المشاهد	
24.6	46	اوافق بشدة
23.0	43	اوافق
31.6	59	محايد



11.8	22	لا أوافق
9.1	17	لا أوافق بشده
١٠٠	١٨٧	إجمالي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -٢٠١٤  
من الجدول السابق يلاحظ أن النوال هو محايد، ونسبة الموافقة ٣١,٦٪ بينما نسبة عدم الموافقة ١١,٨٪، مما يدعم القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة في حدود العبارة المذكورة بالسؤال.

### نتائج الدراسة:

١. يعتبر التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا.
٢. فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمات وصنع القرارات تصب في اتجاه غرس الرضا بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها.
٣. يحقق التمكين الإداري التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، ويستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
٤. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، ويجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
٥. يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين يعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزرع الثقة داخل المنظمة الذي بدوره قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة وبالتالي، لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.
٦. يُعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، وحظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق



أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء

٧. يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

٨. وجود أثر للتمكين الإداري على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

٩. وجود أثر لاتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

١٠. وجود أثر للاستقلالية على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

١١. وجود أثر للفعالية الذاتية على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

١٢. وجود أثر للنمو المهني على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

١٣. وجود أثر تفويض الصلاحيات على أداء العاملين في شركة أورنج للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.

#### توصيات الدراسة:

١. تشجيع العاملين على عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤولية والحرص على الحفاظ على كفاءة تسويق الخدمات في شركات الاتصالات.

٢. الاهتمام بدرجة التمكين الإداري للعاملين في شركة أورنج للاتصالات في مجال اتخاذ القرار وإشراكه في صنع القرار واتخاذ.

٣. توفير الشركة للعاملين في شركة أورنج للاتصالات الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إليهم.

٤. الاهتمام بدرجة التمكين الإداري للعاملين في شركة أورنج للاتصالات في مجال الاستقلالية وتفويض الصلاحيات.

٥. تشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الإداري للخروج من الحالة المتوسطة لدرجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين في شركة أورنج للاتصالات.



٦. قيام شركة أورانج للاتصالات بدراسة أداء العاملين وتقييمه واحتساب نتيجة ذلك في نظام الحوافز والترقيات شأنه في ذلك شأن الترقية حسب الكفاءة.
٧. اعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية والتدريبية كبند من بنود سلم الترقيات.

#### الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية في الأردن.
- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لشركات الاتصالات الأردنية في الأردن.
- إجراء دراسة حول معوقات التمكين الإداري لشركات الاتصالات الأردنية والحلول المقترحة لمواجهتها.

#### المراجع:

١. أحمد علي الخيري. الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى اعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوارة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠١٠.
٢. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص- الآفاق" الذي تنظمه: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن، ٢٠٠٩
٣. إسلام احمد مفضي العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١١.
٤. حسين أحمد الطروانة، العلاقة بين التمكين الإداري ، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠٠٦.
٥. سمير سمران السلمي، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١



٦. علي محمد البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨.

٧. محمد "محمد سعيد" عقده. التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠١١.

٨. محمد بن ابراهيم الأصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠.

٩. مساعد حمود العنزي، علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١١.

١٠. نضال الحوامدة، وفهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ٢٠٠٢.

11. Lawson, T. Havrison, J. K. Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999, pp. 89-105 (7).

12. Mandefrot, Kefyalew. (2003). "Empowerment in the New Workplace': A Qualitative Study of Meaning and Experience". Canadian Association For the Study of Adult Education- Online proceeding.

13. Linda ,Keefe, (2003). Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant, Jun2003. Available: <http://wwwlib.umi.com/Empowerment>.

<sup>1</sup> Lawson, T. Havrison, J. K. Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999, pp. 89-105 (7).

<sup>٢</sup> - نضال الحوامدة، وفهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ٢٠٠٢.

<sup>3</sup>- Mandefrot, Kefyalew. (2003). "Empowerment in the New Workplace': A Qualitative Study of Meaning and Experience". Canadian Association For the Study of Adult Education- Online proceeding.





الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



4- Linda ,Keefe, (2003). Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant, Jun2003. Available: <http://wwwlib.umi.com/Empowerment>

٥ - احسين أحمد الطروانة، العلاقة بين التمكين الإداري ، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠٠٦.

٦ - علي محمد البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨.

٧- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص- الآفاق" الذي تنظمه: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن، ٢٠٠٩

٨ - محمد بن ابراهيم الأصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠.

٩ - أحمد علي الخيري. الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى اعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠١٠.

١٠ - مساعد حمود العنزي، علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١١.

١١ - سمير سمران السلمي، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١

١٢- إسلام احمد مفضي العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١١.

١٣ - محمد "محمد سعيد" عقده. التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠١١.