



جامعة الإسراء
Isra University

اثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية.

**The impact of the employees empowerment on improving Job
Performance on Ministry of energy and Mineral Resources .**

إعداد الطالب

محمد سامي حمدان نمر

الرقم الجامعي : Z01056

إشراف :

الأستاذ الدكتور : نعمة عباس الخفاجي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال

جامعة الإسراء

كلية الاعمال

قسم إدارة الأعمال

الفصل الأول 2018/2019

الآية الكريمة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

"صدق الله العظيم"

سورة البقرة {الآية 32}

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " اثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية " وقد أجزت بتاريخ:

أعضاء لجنة المناقشة

| التوقيع | الجامعة | الاسم | |
|---------|------------------------|-----------------|------------------------|
| | جامعة الإسراء | رئيساً ومشرفاً | أ.د. نعمة عباس الخفاجي |
| | جامعة الإسراء | مناقشاً داخلياً | د. سامي الخرابشة |
| | جامعة العلوم الاسلامية | مناقشاً خارجياً | أ.د. محمد الكساسبة |

نموذج إقرار السلامة اللغوية

لقد قمت بمراجعة رسالة الطالب: محمد سامي حمدان نمر بعنوان " أثر تمكين العاملين على تحسين

الاداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية "

وأصبحت سليمة من الناحية اللغوية.

الاسم :

التاريخ :

التوقيع :

جامعة الإسراء

التفويض

أنا محمد سامي حمدان نمر أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

الاسم : محمد سامي حمدان نمر

التاريخ :

التوقيع :

الإهداء

أقدم ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

إلى من رعنتني في طفولتي ... إلى من كان دعائها سر نجاحي والدتي الحنونة

إلى قدوتي الأولى...إلى من علمني وشجعني.. والدي العزيز

إلى من قاسموني الحياة بجلوها ومرها..... إلى أشقائي وشقيقاتي

إلى من أناروا دربي بالعلم والمعرفة... إلى من زرعوا في نفسي الإرادة والعزيمة

إلى أساتذتي

إلى من شاركوني اسعد اللحظات منذ الصغر وحتى الآن ... إلى رفقاء الدرب في الدراسة والعمل

إلى زملائي وأصدقائي

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--|-----------------------------|
| أ | عنوان الرسالة |
| ب | الآية الكريمة |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | نموذج إقرار السلامة اللغوية |
| هـ | التفويض |
| و | الإهداء |
| ز | فهرس المحتويات |
| ك | شكر وتقدير |
| ل | قائمة الجداول |
| ن | قائمة الاشكال |
| ن | قائمة الملاحق |
| س | الملخص باللغة العربية |
| ع | الملخص باللغة الإنجليزية |
| الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها | |
| 2 | المقدمة |
| 3 | مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 3 | أهمية الدراسة |

| | | |
|--|--|------|
| 4 | أهداف الدراسة | 4-1 |
| 5 | انموذج الدراسة | 5-1 |
| 4 | فرضيات الدراسة | 6-1 |
| 6 | التعريفات الإجرائية والاصطلاحية لمتغيرات الدراسة | 7-1 |
| 8 | حدود الدراسة | 8-1 |
| الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة | | |
| المبحث الأول: الاداء الوظيفي | | |
| 9 | الأداء الوظيفي | 1-2 |
| 9 | مفهوم الأداء الوظيفي | 2-2 |
| 10 | أبعاد الأداء الوظيفي | 3-2 |
| 12 | مدخل النظم للأداء الوظيفي | 4-2 |
| 13 | الغرض من تقييم أداء العمل | 5-2 |
| 14 | الأداء النموذجي مقابل تعظيم الأداء | 6-2 |
| 14 | إدارة الأداء وقياسه | 7-2 |
| 15 | نظام إدارة الأداء | 8-2 |
| 16 | عناصر نظام إدارة الأداء الفعال | 9-2 |
| 17 | قياس الأداء | 10-2 |
| 18 | بطاقة الأداء المتوازن والأداء الوظيفي المنظمي | 11-2 |
| 18 | هرم الأداء الوظيفي | 12-2 |

| | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------|
| 20 | قياس الأداء المتكامل | 13-2 |
| المبحث الثاني: تمكين العاملين | | |
| 20 | إستراتيجية تمكين العاملين | 1-2-2 |
| 21 | مفهوم التمكين | 2-2-2 |
| 22 | عناصر التمكين | 3-2-2 |
| 23 | تصنيفات التمكين | 4-2-2 |
| 25 | أشكال التمكين | 5-2-2 |
| 26 | إستراتيجية التمكين التنظيمي | 6-2-2 |
| 26 | إستراتيجية التمكين ومتطلباتها | 7-2-2 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة | | |
| 50 | تمهيد | 1-3 |
| 50 | منهج الدراسة | 2-3 |
| 50 | مصادر جمع البيانات | 3-3 |
| 51 | أداة الدراسة | 4-3 |
| 52 | مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة | 5-3 |
| 52 | عينة الدراسة | 6-3 |
| 52 | وصف خصائص عينة الدراسة | 7-3 |
| 56 | اختبار صدق وثبات أداة الدراسة | 8-3 |

| | | |
|---|------------------------------|---------|
| 57 | الأساليب الإحصائية المستخدمة | 9-3 |
| 58 | إجراءات الدراسة | 10-3 |
| الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها | | |
| 60 | تمهيد | 1-4 |
| 60 | الإجابة عن أسئلة الدراسة | 2-4 |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات | | |
| 81 | نتائج الدراسة | 1-5 |
| 86 | التوصيات | 2-5 |
| 95 | | المراجع |
| 89 | | الملاحق |

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد.

فإنني أشكر الله تعالى على توفيقني بإتمام هذه الرسالة: وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي، الذي كان عوناً لي في كل مراحل إعداد الرسالة ولم يدخر جهداً في توجيهي ونصحي وإرشادي. كما وأشكر أيضاً أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي والتي تكونت من السادة؛ الأستاذ الدكتور محمد الكساسبة مناقشا خارجياً، والدكتور سامي الخرابشة مناقشا داخلياً.

والشكر موصول إلى جامعة الإسراء ممثلة برئيسها وإدارتها وأخص بالذكر كلية الأعمال/ قسم إدارة الأعمال وكافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل الذين أحاطوني بالاهتمام والدعم المعنوي خلال فترة دراستي جزاهم الله عني أحسن الجزاء.

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 53 | توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي | 1-3 |
| 53 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 2-3 |
| 54 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 3-3 |
| 55 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي | 4-3 |
| 55 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 5-3 |
| 56 | قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) | 6-3 |
| 58 | المتوسطات الحسابية لدرجات ليكرت الخماسي ومستوى الأهمية | 10-3 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تبادل المعلومات | 1-4 |
| 62 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تدريب فريق العمل | 2-4 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التفويض | 3-4 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المشاركة في صنع القرار | 4-4 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات والأهمية النسبية المعيارية لفقرات الدقة في تنفيذ المهام | 5-4 |
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاجتهاد والمثابرة | 6-4 |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المبادرة والابداع | 7-4 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات العلاقات مع الآخرين | 8-4 |

| | | |
|----|---|------|
| 68 | نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد الدراسة | 9-4 |
| 69 | مصفوفة الارتباط لأبعاد دراسة تمكين العاملين | 10-4 |
| 70 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على الاداء الوظيفي | 11-4 |
| 72 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على الدقة في تنفيذ المهام | 12-4 |
| 74 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على الاجتهاد والمثابرة | 13-4 |
| 76 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على المبادرة والابداع | 14-4 |
| 78 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على العلاقات مع الآخرين | 15-4 |

قائمة الاشكال

| الرقم | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|-------|----------------------------|------------|
| 1-1 | أنموذج الدراسة | 5 |
| 2-1 | الأداء الوظيفي كنظام مفتوح | 12 |
| 3-1 | هرم الأداء | 19 |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|------------|----------------------|------------|
| (1) | قائمة أسماء المحكمين | 88 |
| (2) | الاستبانة | 89 |

ملخص الدراسة باللغة العربية

أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية

إعداد:

محمد سامي حمدان نمر

إشراف الأستاذ الدكتور:

نعمة عباس الخفاجي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين وتفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، والإجتهاد والمثابرة والمبادرة والابداع، والعلاقات مع الآخرين)، وقد تبينت الدراسة المنهج الوصفي، والتحليلي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والذي تمثل في وزارة الطاقة والثروة المعدنية في عمان تم تطوير استبانة، وزعت على (100) فردا في وزارة الطاقة والثروة المعدنية، ولغرض تحليل إجابات عينة الدراسة فقد استخدمت أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت نتائج مستوى تطبيق أبعاد تمكين العاملين، أن بعد تدريب العاملين احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاء بعد تبادل المعلومات بين العاملين في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة متفاوتة، وكذلك أظهرت نتائج مستوى الأداء الوظيفي أن بعد (العلاقات مع الآخرين) احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما كان بعد المبادرة والابداع هو أقل الأبعاد موافقة، وأظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين، وتفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، والإجتهاد والمثابرة والمبادرة والابداع والعلاقات مع الآخرين)، أما بعدي (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار) فقد كان أثرهما على الأداء الوظيفي غير معنوي، كما وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن بعد تفويض الصلاحية ليس له أثر معنوي على الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية أما باقي أبعاد تمكين العاملين فكانت ذو أثر إيجابي، وقد أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالأداء الوظيفي وجميع متطلباته في كافة المستويات الإدارية من أجل قبول وتبني فلسفة الأداء الوظيفي في الإدارة العليا كإستراتيجية وضرورة أن يتم بناء هياكل تنظيمية تتناسب مع الأداء الوظيفي وضرورة توفير ثقافة خاصة بالأداء الوظيفي.

ABSTRACT

The impact of Employees Empowerment in Improving job performance in ministry of energy and mineral Resources.

Prepared by:

Mohammed Sami hamdan Nimer

Supervised by:

Prof. PhDr. Neamah Abass AI Khafajie

The research aims to identify the impact of employee empowerment dimensions including (information exchange among employees, employees training delegation and participation in decision-making) on Job performance with its dimensions including (accurate implementation of tasks, diligence and persistence, innovation and creativity, and relations with others). The study has adopted the descriptive analytical method in addition to reviewing previous theoretical and field studies. For the purpose of achieving the objectives of the study and collecting data from the study population which represent The Jordanian Ministry of Energy and Mineral Resources employees in Amman, the researcher has developed questionnaire that has been distributed among 100 individuals in The Jordanian Ministry of Energy and Mineral Resources.

For the purpose of analyzing responses of the study population, the researcher has adopted statistical analysis methods including arithmetic average and standard deviation for answering the research questions, and multiple linear regression analysis for testing the study hypothesis.

The results regarding the level of applying employee empowerment dimensions indicate that the employees training dimension is ranked first with a high percentage while information exchange among employees dimension is fourth and last in dimensions' ranking with a high varied percentage. Moreover, the results regarding Job performance level indicates that relations with others dimension is in the first place with a high percentage while innovation and creativity is ranked as the least related dimension. The

result of testing the first main hypothesis indicates that there is an impact with a sig value when significance level equals ($p \leq 0.05$) of employee empowerment dimensions including (information exchange among employees, employees training, delegation and participation in decision-making) on job performance with its dimensions including (accurate implementation of tasks, diligence and persistence, innovation and creativity, and relations with others). As well as, the result of testing the first main hypothesis indicates that the Impact of delegation and participation in decision-making dimension on Job performance is not significant.

In addition to that, the results of testing the subsidiary hypotheses also indicate that delegation and participation in decision-making dimension has no significant impact on job performance within Ministry of Energy and Mineral Resources. However, the other employee empowerment dimensions have positive impact.

The research recommended increasing the attention given to job performance and its requirements within all administrative levels in order to accept and adopt a job performance policy in senior management as a strategy. Moreover, the research highlighted the need to create and develop organizational structures that are commensurate with job performance. In addition to that, it emphasized the need to develop a culture related to job performance.