

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته  
بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني -

د.محمد ديب المبيضين

د.أحمد على صالح

جامعة الزيتونة- الاردن

**المخلص**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت فرضيتين أثنتين، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها (13) شركة أما العينة البشرية فكانت (336) فرداً، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة وحللت النتائج باستخدام الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط واختبار (t-test)، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: كلما زاد ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة على ارض الواقع وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كتقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة، وأصدرت تكتيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة واعتماد تصنيف لهذه الشركات في ضوء ممارساتها البيئية.

**الكلمات الدالة:**

التمكين، الأهداف الإستراتيجية، البيئة، النتيجة المتدافعة، إستراتيجية وزارة البيئة الأردنية.

**Abstract**

This study aimed at identifying the relation between Managerial empowerment and accomplishing strategic objectives of Jordanian Ministry of environment, in order to achieve the study objectives, the researcher formulated two hypothesis, implemented on a sample from big industrial companies, where the study sample was (336) employee from these companies.

The study depend at a questionnaire as a main tool collecting data from the study sample, the researcher analyzed the study sample by using standard deviation tests and coefficient correlation and finally (t) test.

The study concluded to the following main conclusion: when the managerial empowerment increase, the ministry can increase its ability in accomplishing its strategic goals.

The study recommends the following:

- The necessity of adapting training programs as a supportive for ensuring continuous learning and environmental continuous.
- The importance of empowerment concept at study sample.
- The necessity of increasing the control and environmental programs at from Jordanian ministry of environmental side at companies.

**Key Words:**

Empowerment, Strategic Goals, Environment, Sustainable Development.

**المقدمة:**

تعد البيئة المجال الحيوي الذي تعيش فيه المنظمات ومن خلالها تمارس أنشطتها المختلفة، إلا أن المؤسف هو تعرض هذه البيئة إلى الأخطار والأضرار التي تستنزف مواردها دون مراعاة لاستدامتها من قبل تلك المنظمات.

ومن هذا المنطلق أصدرت وزارة البيئة الأردنية خطتها التنفيذية للإستراتيجية البيئية للأعوام (2007-2010) التي احتوت على سبعة أهداف إستراتيجية تسعى إلى ضمان المحافظة على البيئة واستدامتها وتطويرها. ومن المعروف أن مسؤولية تنفيذ هذه الخطة هي ليس مسؤولية الوزارة المذكورة فقط بل مسؤولية جميع الأطراف المجتمعية وفي مقدمتها الشركات الصناعية التي تعد الأكثر مسؤولية في هذا الإتجاه بسبب طبيعة أنشطتها ومخلفاتها الصناعية ويمكن أن تساهم تلك الشركات في إسناد خطة الوزارة وتجسيد أهدافها الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال عدة ممارسات لعل من أبرزها التمكين. إذ يمثل التمكين الإداري مدخلاً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، وقد شاعت ممارسته في المنظمات بعد زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ورأس المال الفكري والتحول من أساليب التحكم والسيطرة إلى أساليب المشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة في الأداء. الأمر الذي ساهم في زيادة المحاولات الإبداعية والولاء والانتماء في المنظمات فضلاً عن الالتزام العال بالمسؤولية من قبل الأفراد العاملين. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للتعرف على علاقة ممارسة التمكين بتجسيد أهداف وزارة البيئة لذلك تكونت هيكلتها من أربع فقرات رئيسية، هي: منهجية البحث، والإطار النظري ودراسات سابقة، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، والاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: منهجية البحث:

أن مسؤولية هذا المحور هي بيان المنهجية العلمية المعتمدة في هذا البحث، والتي تشمل الفقرات الآتية:

(1)- المعضلة الفكرية: تعد المشكلات البيئية من أخطر المشكلات التي يواجهها المجتمع الإنساني في العصر الحديث، سواء أن كان ذلك على المستوى العالمي أو الإقليمي أو الوطني. (أصفي، 1993-35). فمنذ بدء عصر الصناعة أصبحت مشكلات البيئة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنتاج الصناعي فقد ازدادت معدلات استهلاك المواد الخام وإنتاج المخلفات والمواد السامة. وقد أصبحت الصناعة هدفاً تنتشده الشعوب المتقدمة والنامية على حد سواء، فالصناعات الكيميائية على سبيل المثال تحقق أرباحاً طائلة لكنها تتخلص من نقاباتها السامة في البيئة. (مخلف، 2007: 94-95). بسبب الجهل والجشع واللامبالاة التي سيطرت على الأفراد وأصحاب المصانع والشركات. (السامرائي، 2005: 12).

لأن هدف الصناعة الأعظم يتمثل في التوسع في الإنتاج وفي إيجاد منافذ للتسويق وجني الأرباح. وبعد أن تم تلويث الغلاف الجوي والمسطحات المائية والأنهار والشواطئ والأراضي والمنتجات الغذائية، ظهرت صناعات جديدة تسعى إلى الربح من خلال إصلاح ما أفسدته الصناعات الأولى مثل صناعة الفلاتر وتعليق المداخن والتكرير والمعالجة وتطهير العوادم ودفن النفايات وإعادة التدوير والحرق (Step, 2001: 1)، (مخلف، 2007: 95). ونتيجة لتزايد عدد السكان، من جهة، واستفحال الجهل البيئي وغياب الوعي والتربية البيئية، من جهة أخرى، فقد تضاعفت حدة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية فعمت المجاعات وكثرت الصدمات، وزادت معدلات الخروج على القانون، وقد أدى هذا كله إلى تدهور البيئة وصعوبة تحسينها، (العبد، 2000: 20)، (السامرائي، 2005: 12).

وفي ضوء ما تقدم، تظهر المعضلة الفكرية للبحث الحالي والمتمثلة: في أن البيئة تتعرض إلى الانتهاك والدمار على يد الإنسان أفضل أبنائها، الذي ظن أن البيئة كريمة معه كلما أراد وطلب، ولكنها عجزت في الآونة الأخيرة عن تلبية هذا الطلب أمام الاستنزاف المريع لثرواتها، فنضب بعضها والبعض الآخر في طريقة إلى النفاذ.

وبالتالي شيوع ظاهرة خطيرة أطلق عليها بولنك (Boulding)، (اقتصاد رعاة البقر

(Cowboy Economy) في إشارة إلى ضعف اهتمام الناس بالبيئة وعند ظهور مشكلات بيئية يميلون إلى الهجرة والتحول إلى موارد أخرى كحلول (نجم، 2007:1)، رغم أنها حلول مؤقتة وقاصرة وذات انعكاسات سلبية.

(2)- المشكلة الميدانية: تسعى وزارة البيئة في الأردن من خلال التشريعات وفي مقدمتها قانون حماية البيئة رقم (52) لسنة 2006 فضلاً عن الخطة التنفيذية لإستراتيجيتها للأعوام (2007-2010) التي تتضمن رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها وسياساتها، إلى حماية عناصر البيئة واستدامتها والمساهمة في تحسين نوعية الحياة وتعزيز التنقيف والتوعية.

أن مسألة حماية البيئة واستدامتها ليس من مسؤولية الوزارة المذكورة لوحدها بل هي مسؤولية جماعية تشاركية تضامنية بينها وبين الجهات المجتمعية كافة (أفراداً وجماعات ومنظمات).

وتقع على المنظمات الصناعية عامة، والكبيرة منها خاصة مسؤولية أكبر والتزام أعلى في تنفيذ توجهات وزارة بيئية، كونها تتهم دائماً وهذه الحقيقة بأنها الأكثر إضراراً بالبيئة من خلال عملياتها ومنتجاتها ومخلفاتها. إن المشاركة التضامنية والالتزام بالمسؤولية من قبل هذه الشركات تجاه البيئة ووزارة البيئة ليس بالضرورة أن تكون مباشرة عبر ممارسات تعكس الالتزام الظاهري أو الملموس، بل يمكن أن تأتي من خلال ممارسات غير مباشرة في سياق أداء مهماتها وأدوارها الأساسية. ومن خلال المقابلات<sup>1</sup> التي أجراها الباحثان لوزارة البيئة والشركات الصناعية الكبيرة، اتضح أن ممارسة التمكين وتوسيعها واحدة من الممارسات التي تزيد، أو يمكن أن تزيد، من التزام الشركات تجاه الأطراف المجتمعية وأصحاب المصالح كافة، رغم أن بعض الشركات لا تعطي تلك الممارسة حقها، وهنا تكمن مشكلة البحث الحالي والتي يمكن صياغتها بالشكل الآتي: (إن إغفال دور بعض الممارسات الإدارية المعاصرة ومنها التمكين قد يساهم في زيادة الجهل البيئي وتلوث البيئة ويقلل من مساهمات الشركات في معاونة وزارة البيئة).

ولكي يكون التصدي للمشكلة منهجياً فلا بد أن تصاغ بتساؤلات وعلى النحو الآتي:

- أ - ما المقصود بالتمكين وما أساسياته المفاهيمية؟
- ب - ما المقصود بالأهداف الإستراتيجية وأهميتها وخصائصها؟
- ج - ما مضامين الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة في الأردن؟

د - ما علاقة ممارسة التمكين الإداري في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة في الأردن؟

### (3)- أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

أ - تتبثق أهمية البحث ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة (التمكين والأهداف الإستراتيجية) بوصفها متغيرات معاصرة في الأدب الإداري والإستراتيجي، وإن دراستهما يساهم في إفادة وزارة البيئة والشركات المبحوثة من خلال تعريفهم بأهمية علاقة هذين المتغيرين في زيادة الوعي البيئي والالتزام لحماية عناصر البيئة واستدامتها.

ب - تتطرق أهمية البحث أيضاً من كونه بحث وصفي وأن الشركات المبحوثة بأمس الحاجة إلى الدراسات الوصفية، إذ ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة إدارة البيئة وأساليب المحافظة عليها.

ج - يستمد البحث أهميته، أخيراً، من خلال توصياته الختامية والتي قد تفضي إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات البيئية وحماية عناصرها من قبل الشركات بوصفها ثقافة يجب أن تحترم.

### (4)- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

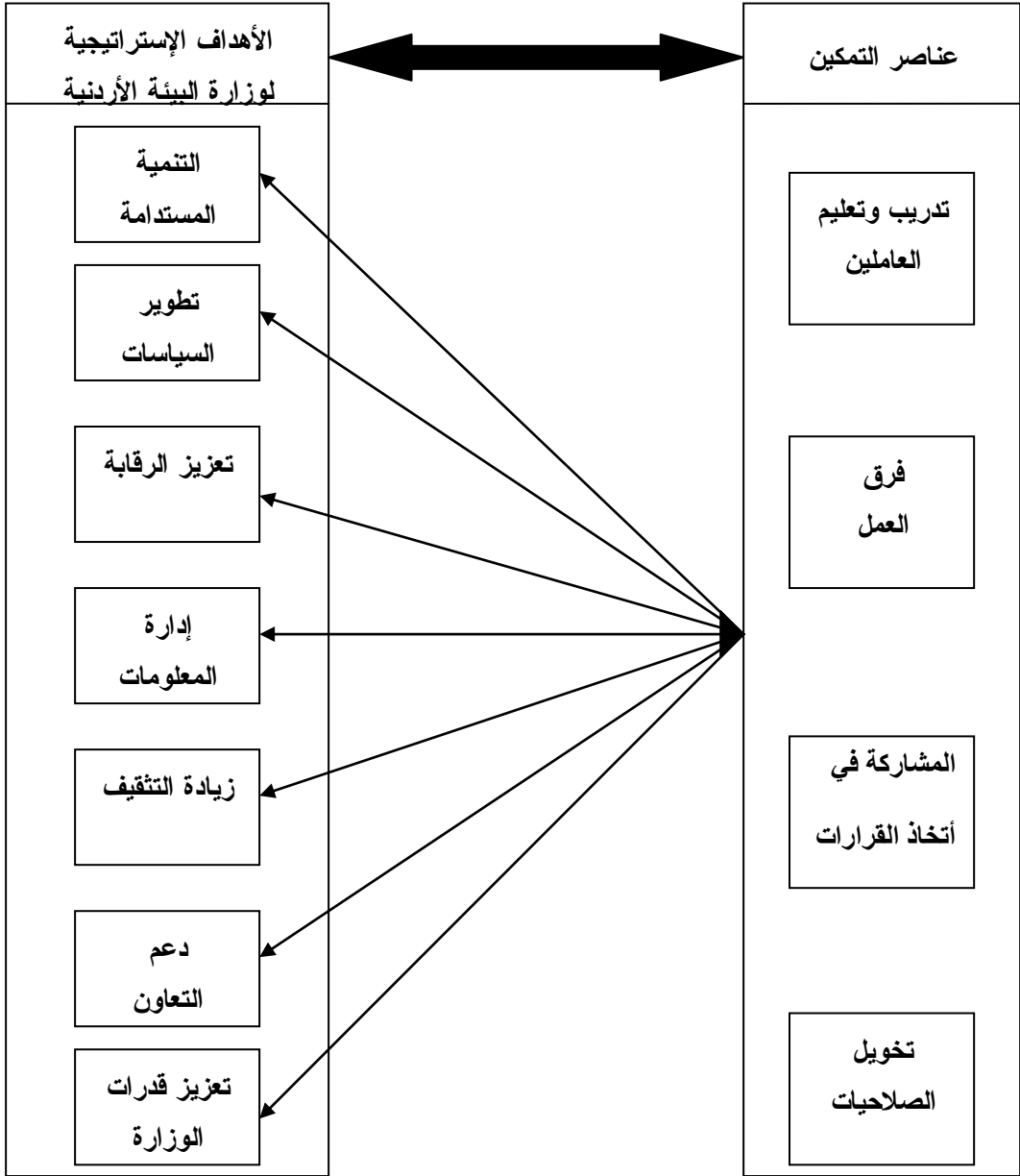
أ - تقديم إطار نظري يتضمن الأساسيات المفاهيمية لمتغيرات البحث، وعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات.

ب - تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة في الشركات المبحوثة.

ج - تشخيص علاقة ممارسة التمكين بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة، في الشركات المبحوثة.

### (5)- نموذج البحث:

يصور الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

(6) - **فرضيات البحث:** اعتماداً على معطيات النموذج الفرضي وحركيته يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقات ارتباط بينية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية المكونة لكل متغير رئيسي من متغيرات الدراسة .

وتنتبثق عن هذه الفرضيات فرضيتين فرعيتين اثنتين وعلى النحو التالي:

(1) توجد علاقات ارتباط بينية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية المكونة

لمتغير التمكين الإداري.

(2) توجد علاقات ارتباط بينية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية المكونة

لمتغير الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري والأهداف

الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

وتنتبثق عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية وعلى النحو التالي:

(1) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف المساهمة

في تحقيق التنمية المستدامة.

(2) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تطوير

السياسات والتشريعات.

(3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تعزيز

الرقابة والتفتيش.

(4) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تطوير

وتنفيذ برامج إدارة المعلومات.

(5) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف زيادة

التثقيف والتوعية.

(6) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف دعم التعاون

الوظيفي والإقليمي والدولي.

(7) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تعزيز

قدرات وزارة البيئة.

(7)- منهج البحث:

أعتمد البحث المنهج (الوصفي- التحليلي)، لأنه منهجاً ملائماً للدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي، إذ يستند هذا المنهج على وصف ما هو كائن وتفسير وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع (جابر وكاظم، 1978: 136). ولا يقف هذا المنهج عند هذا الحد بل يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسير للبيانات والمعلومات المتحصلة لذلك يقترن دائماً الوصف بالتحليل والمقارنة ثم استخلاص النتائج (ديوبولدب، 1985: 139).

(8)- مجتمع البحث وعينته:

تستدعي متطلبات الدراسة تعرف المجتمع الذي يبحث لأنها تمثل الخطوة الأولى والأساس المنطقي الذي تستند إليه الدراسة الميدانية، وقال (Borq , 1981:170) في هذا الصدد: لا يمكن للباحث أن يستخدم أية وسيلة من وسائل اختيار العينة مهما توخي الدقة في الاختيار، إذا لم يمتلك معرفة دقيقة عن مجتمع البحث من حيث حجمه وخصائصه، وذلك لأن لكل مجتمع خصائص وأوصاف خاصة به.

(1)- المجتمع المكاني وعينته: المجتمع المكاني (المجال) للدراسة الحالية، هو الشركات الصناعية الكبيرة في المملكة، وقد تم وصفها بالكبيرة اعتماداً على معيار عدد العاملين بوصفة المعيار الأكثر تجسيداً لحجم المنظمة (Organization Size) باتفاق أغلب الباحثين. (السالم، 2008: 89) وبلغ عددها (63) شركة تراوح عدد العاملين فيها بين حد أدنى (298) وحد أعلى (3763).

ونظراً لكبر حجم المجتمع وضخامة مفرداته سحبت منة عينة طبقية بنسبة (20%) وكانت (13) شركة، وهي عينة مقبولة وملائمة (عودة وملكاوي، 1992: 134-135) ولضمان التمثيل الجيد للعينة وشمول جميع الطبقات بالمسح؛ صنفت الشركات، من قبل الباحثين في ضوء خبرتهما\*، إلى ثلاث فئات (أقل من 1000 عامل\*\*، و1000-2000 عامل، وأكثر من 2000 عامل\*\*\*).

(2)- المجتمع البشري وعينته: بلغ المجتمع البشري للشركات الميدانية (18501) عامل، نظراً لكون الدراسة ترتبط بالإدراكات والآراء والاتجاهات سحبت منه عينة بلغ حجمها (376) فرداً ما نسبته (89%) ([www.SurveyAnalysiz.com](http://www.SurveyAnalysiz.com)) ونتيجة لتوزيع الاستبانة كان المترجم (336) ويشكل نسبة (789). وفيما يأتي وصفاً لخصائص العينة:



الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	236	ذكر
30%	100	أنثى
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
5%	17	25 سنة فأقل
12%	41	30-26
32%	108	35-31
30%	101	40-36
21%	69	41 فأكثر
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
30%	100	دبلوم متوسط
41%	138	بكالوريوس
25%	84	ماجستير
4%	14	دكتوراه
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية
23%	78	يوجد
67%	258	لا يوجد
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	مكان انعقاد الدورات
22%	74	خارج الأردن
78%	262	داخل الأردن
100%	336	المجموع

### (9) - أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضياته اعتمدت الأدوات الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1. السجلات والتقارير الرسمية.
2. الملاحظات من خلال المعايشة الميدانية.
3. المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة.
4. الاستبانة: وتعد أداة الدراسة الأساسية، وقد تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات

السابقة ومراجعة بعض الاطاريح والرسائل الجامعية، وبعد إعداد الفقرات، أخضعت  
إلى:

أ - صدق الأداة: أشار (Mehrens, 1984:24) إلى أن صدق الأداة ينبغي أن ينطلق من  
حالتين هي وضوح كل فقرة من فقراته ومدى انتمائها إلى المجال الذي أعدت لقياسه.  
ويعد الصدق من أهم الشروط الواجب توافرها في الأداة لأنه يكشف عن دقتها في قياس  
ما أعدت لقياسه وأن فقراتها تكشف عن درجة هذا المقياس (Best, 1981:172). وقد اعتمد  
الباحثين طريقة الصدق الظاهري (Face validity) من خلال عرضها على (6 خبراء، (4)  
منهم متخصصين في العلوم الإدارية وخاصة في مجال السلوك والإستراتيجية والبيئة، و(1)  
متخصص في القياس والتقويم و(1) متخصص في العلوم النفسية. واعتمدت نسبة الاتفاق  
(80%) نسبة قبول للفقرة.

ب ثبات الأداة: يعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها  
فيما يجب قياسه كما يشير إلى استقرار الأداة والتناسق بين أجزائها (Narant, 1984:9)  
ويشير إلى الموضوعية (Objectivity) (الإمام وآخرون، 1988:160). ويؤكد العلماء أن  
هناك نوعين من الثبات، هما: الثبات بمفهوم الاستقرار والثبات بمفهوم الاتساق،  
وتأسيساً على ذلك قام الباحثان باستخراج نوعي الثبات من خلال التطبيق على عينة  
من مجتمع البحث بلغت (10) أفراد وكان معامل ارتباط الثبات بمفهوم الاستقرار  
(74%) وبمفهوم الاتساق (88%) وهما معاملات ارتباط مقبولة. وبذلك أصبحت الأداة  
جاهزة للتطبيق.

**(10) الوسائل الإحصائية:** استخدمت الوسائل الآتية في تحليل البيانات وتشخيص العلاقات.

1 - الوسط الحسابي الموزون (المرجح).

2 - الانحراف المعياري.

3 - الوزن المئوي.

4 - معامل ارتباط (SpearmanRank)

5 - اختبار (t) لمعنوية معامل الارتباط.

**(11) حدود البحث:**

1 - الحدود المكانية: عينة من الشركات الصناعية الكبيرة داخل حدود عمان.

2 - الحدود البشرية: العاملين بالمستوى الإشرافي ومديري الشعب والأقسام ونواب المديرين العاملين والخبراء والمشرفين في الشركات المبحوثة.

3 - الحدود الزمنية: مدى التطبيق ثلاثة أشهر من 2008/12/10 ولغاية 2009/3/10.

ثانياً: الإطار النظري ودراسات سابقة:

أ- الإطار النظري:

اكتسب موضوع التمكين الإداري شهرة واسعة خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية كونه مبادرة مؤسسية شائعة، وإستراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة تستخدم مع المبادرات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التحويل، وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. ويختلف مفهوم التمكين الإداري في مضمونه وأهميته عن مفهوم تحويل السلطة الذي يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتشمل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتحويل (Delegation) لا يلغي مسؤولية المخول عن النتيجة النهائية للعمل. كما أن التحويل حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فأنة لانهاية له ويستمر مع بقاء العمل في المنظمة، إذ أن الأفراد الذين يتم تمكينهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولين عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظماتهم ( اللوزي 2003). كذلك يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة فأن عملية المشاركة (Participation) هي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين الوظيفي. لما لها من أهمية قصوى في البناء التنظيمي. يتضح مما سبق أن فكرة التمكين تقوم على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور وهذا يتطلب تغيراً جذرياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة اتخاذ القرارات (علي، 1997).

مفهوم التمكين الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية

في اتخاذ القرارات، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد. فالتمكين لغة تعني الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ج17: 301).

وقد عرف مورهد وجريفيين (Moorhed & Griffin, 2001) التمكين الإداري على أنه: "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".

أما كوك وهانسكر (Cook & Hunsakar) فقد عرفاه على أنه: "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى".

ويرى أبو بكر (2000) بأن التمكين الإداري هو: "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة". أما العنزي وصالح فينظرا إلى التمكين على أنه: "عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة" (العنزي وصالح، 2008: 16).

### أهمية التمكين:

على الرغم من التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات فلا تزال بعض الممارسات والمفاهيم الإدارية غامضة في أذهان البعض وفي هذا السياق فإن مقياس الأداء البشري (The HR Scorecard) والذي يعبر عن طريق جديد لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (أفندي، 2003). مما سبق فإن أهمية التمكين تركز على استخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية ويرى الفياض (2005) أن التمكين الإداري قد ساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وعزز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ويضمن التمكين الإداري فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال طاقات الموارد

البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً (ملحم، 2006). وقد أشار كل من (Schermerhorn & Osborn & Hunt, 2000) أن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد تتمثل في:

1. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
  2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
  3. يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل مناسب مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
  4. تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
  5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
- كما أشارت دراسة (Nedd, 2004) إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وقد ذكر (Mathews, 2003) أن التمكين يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت دراسة (Lee, 2005) أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية العاملين.

#### أبعاد التمكين الإداري:

إن التمكين يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة، لذلك يرى ماكسويل (Maxwell, 1977) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
2. الكفاية الذاتية: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
3. قيمة العمل: مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهام التي يؤديونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
4. الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف  
الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني -

عناصر التمكين الإداري:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من العناصر التي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه العناصر تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر، والجدول (2) التالي يبين تلك العناصر:

جدول (2) عناصر التمكين الإداري من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

المساعدة	تقبل الرسمية	التدريب والتعليم	المكافآت	تحويل الصلاحيات	القوة	الرفاهية	إثراء الوظيفة	الجودة	الثقافة التنظيمية	فرق العمل	حرية الأقسام	المشاركة بالقرارات	السنة	الباحث
						*				*	*		19 95	Simons
		*		*						*	*		1 996	Brown
				*				*		*			19 96	Malek & Harold
				*					*				19 97	air Cl
		*		*	*						*		1 997	Ivancevich
				*			*				*		19 97	Honold
			*	*							*		19 98	Rafiq & Ahmed

				*	*				*	1998	Robbins	
		*	*						*	1999	Ernst	
	*	*	*		*	*		*	*	2001	Daft	0
		*	*					*	*	2002	Edwards et al.,	1
		*	*		*	*		*	*	2002	Orzalli	2
		*	*					*	*	2003	Mathews & Cole	3
			*	*	*	*				2005	Dimitrads	4
		*	*					*	*	2005	Greasley et al.,	5
			4						2		المجموع	
		3%	3%	2%	0%	0%	2%	3%	3%	0%	النسبة	
		3%									%2	

المصدر: بالاعتماد على (العتيبي، 2004)، (الدوري وصالح، 2009)، النسبة: استخرجت من

قسمة (العدد/إجمالي الكتاب) مثلاً:  $(15/12) \times 100 = 125\%$ .

ومن معطيات الجدول أعلاه يتضح أن العناصر التي حظيت بنسبة أكثر من

(50%) هي: (تحويل الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم)

وبذلك تعد هذه العناصر هي الأكثر تكراراً عند الكتاب والباحثين لذا ستعتمد في هذا البحث

كعناصر أساسية لممارسة التمكين.

### أسباب فشل التمكين:

- تري (Heathfield, 2006) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي:
1. عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فإدراكهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
  2. فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيترتب ذلك في فشل التمكين.
  3. عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
  4. عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.
  5. عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

### ضمانات نجاح برامج التمكين:

- أشار العتيبي (2004) إلى أنه يجب إنجاز عدة خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري في بيئة المنظمة، وهي:
1. تطبيق الإدارة العقائدية.
  2. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
  3. تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
  4. بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.
  5. السماح بتبادل المعلومات.
  6. إعادة النظر في نظام المكافآت.
  7. توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

### مفهوم الأهداف الإستراتيجية وأهميتها:

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي (Parsond, 1956, P. 63). ومن



هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أم سلوكية أم موقفية أم إستراتيجية أم غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة، وتأكيداً لذلك قال (Weiss, 1969, P. 59): "يستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها، فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة ذاته".

إن الهدف لغة كما جاء في (المنجد) هو السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه. أما في (مختار الصحاح) فيعني كل شيء مرتفع من بناء أو كتيب رمل أو جبل ومنه سمي الغرض هدفاً (داغر وصالح، 2000: 146). أما اصطلاحاً فالهدف يشير إلى صورة حالة مستقبلية (Wtzioni, 1975, P. 103)، وبرأي (Juach & Glueck) يمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2005: 58). وبمنظور (Schermerhorn, 2005) يعني: "وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه".

أما الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objective)، فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (هل وجوز، 2001: 29). وتعرف على أنها التزاماً إدارياً يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الإستراتيجية وقيمها الأساسية. كما تعرف بأنها: "القصد الإستراتيجي (Strategic intent) الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة (Thompson & Strickland, 2006, P. 46-49).

وبمفهوم تكميلي آخر لما تقدم تعرف بأنها: "الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها (العامري والغالبي، 2008: 209).

ويؤطر (Hamed & Prohalad) مفهوم الأهداف الإستراتيجية بإطار أكثر وضوح وإجرائية، فهما يعبران عنها بالآتي: أنها أكثر من مجرد طموح تطبيق -فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها- إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على الحماس بتوفير تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق

لتوجيه تخصيص الموارد (باور، 1997: 200).

وللأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظري الإدارة الإستراتيجية وباحثيها،  
يمكن تلخيصها بالآتي: (Pearson, 1979, P. 15)، (Juach & Gluck, 1998, P. 60)،  
(Tompson & Strickland, 2006, P. 27)، (Kufman et al., 2003, P. 188)

1. تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعاييراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.
5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ همهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانيات المنظمة المتاحة.
6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

نظريات الأهداف الإستراتيجية ومحدداتها:

تحكم عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها مجموعة من النظريات ذات المنطق الفكري والافتراضات المختلفة والمتباينة، ويوضح الجدول (3) التالي هذه النظريات:

جدول (3) نظريات الأهداف الإستراتيجية

النظرية	المنطق الفكري	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	الأهداف المطلوب تحقيقها
التنفيذية (الاقتصادي)	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسؤول أعلى واحد هو المالك أو من له سلطة القرار، وأن المنظمات التي تنظم أرباحها هي التي تبقى على قيد الحياة فقط	المدير المالك	تعظيم الأرباح
المملوكة	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي، إلا إن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا	الإدارة العليا	تعظيم الأرباح ورضا العاملين
المسؤولة	المنظمة خلايا اجتماعية فضلاً عن كمنها وحدات اقتصادية، وفي إطار هذه المنظمات تجري مساومات وتوافقت متعددة لغرض صياغة أهداف تلبي متطلبات أصحاب المصالح	الإدارة العليا والتكاليف المؤثرة	أهداف متعددة مقاربة في الأمد القصير
السياسية	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً.	الإدارة العليا وجهات أخرى عديدة تتصلح فيما بينها في ضوء استخدام القوة	لا وجود لأهداف خاصة بالمنظمة بل أهداف للمؤثرين الأساسيين (أصحاب القوة).
الأهداف المبرنة	المنظمة وجدت لتبقى وتستمر وأن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة.	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين	أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقاً للظروف والأحوال البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح

المصدر: (الغالبى وإدريس، 2007: 229-233) بتصرف.

ويستخلص من طروحات الجدول أعلاه، أن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها ليس بالأمر الهين بل تحكمها نظريات ومنطق فكري لتحقيق شروط موضوعيتها وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع واستبعاد الأهداف التي لا تتوافر فيها الشروط الواقعية أو أنها تمثل أنصاف أهداف. وعن ذلك قال (Peter Drucker): "على المدير التنفيذى أن يميز جيداً بين نوعين مختلفين من الأهداف؛ الأولى يعبر عنها المثل القديم (نصف رغيف أفضل من لا شيء) والثانية يعبر عنها الحكم في مسألة توزيع الطفل بين امرأتين والذي

مضمونه: (نصف طفل أسوأ من عدم الحصول على أي طفل)، ففي الحالة الأولى، شروط الواقعية وإمكانية التنفيذ متوافرة فالهدف من الخبز هو الحصول على الطعام ونصف الرغيف على قلته يعد طعاماً. أما نصف الطفل فلا يلبي مطالب الواقعية وشروط البقاء. ذلك أن نصف الطفل ليس بقادر على العيش والاستمرار (باور، 1997: 396). وعلى أساس ما تقدم واتساقاً معه، يستلزم من المعنيين بتحديد الأهداف الإستراتيجية مراعاة المحددات الآتية عند صياغة تلك الأهداف:

1. تاريخ المنظمة، وتشمل أهدافها، وإستراتيجياتها، وإنجازاتها، وأنشطتها.
  2. قيم أصحاب المصالح ومراكز القوة والسيطرة في المنظمة.
  3. عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة العامة (غير المباشرة) وتضم العوامل (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتقنية) والبيئية الخاصة (المباشرة) والتي تضم عوامل (المنافسين، والمجهزين، الزبائن....).
  4. الثقافة التنظيمية، وتشمل عمر المنظمة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية.
  5. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في تحقيق متطلبات المجتمع.
  6. مستوى الاهتمام بالابتكار والتجديد والتطوير من قبل المنظمة (Kotler et al., 1998, P. 37)، (Johnson & Sholes, 1997, P. 7).
- منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية وخصائصها:

تتطلب عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات الآتية: (الغالبى وإداريس، 2007: 228)

1. تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية والتي يراد صياغة أهداف إستراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
2. تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المنظمة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3. الصياغة الأولية للأهداف ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح واختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المنظمة المرغوب.

4. اختيار آليات تدوين وتوثيق الأهداف الإستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

إن استكمال فاعلية منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية تتطلب مراعاة الخصائص الواجب توافرها في هذه الأهداف، ومن خلال تتبع الأدبيات المتخصصة الذي قام بها (الغالبى وإداريس، 2007: 226-231) اتضح وجود (18) خصيصة للأهداف المذكورة يوضحها الجدول (4) التالي:

الجدول (4): خصائص الأهداف الإستراتيجية

مرئية	لها رغبة	كبيرة	مكثورة	قابلية	محددة	شمولية	واقعية	متراصة	تشاركية	ملائمة	مفهومة	محفزة	المرونة	مقبولة	عملية	قابلية	الملائمة	السنة	البحث
																		1979	Steiner
																		1984	Neged
																		1985	Justis et al.
																		1986	Richar ds
																		1988	Hersy & Blanchard

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف  
الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني -

	Hand & Prabalad	1989																		
	Barna n & Zeithamll& Kurtz	1992																		
	Banne	1990																		
	Collin s & Porras	1996																		
	Hess & Siciliano	1996	0																	
	Kaufm an et al.	2003	1																	
	المجموع																			
	النسبة																			

المصدر: (الغالبى، وإدريس، 2007: 226-230)، و(الدوري، وصالح، 2009: 240).  
ويظهر من معطيات الجدول السابق ما يأتي:

1. بلغت عدد الخصائص (18) خصيصة ذكرت عند (11) باحث خلال (24) عام من (1979-2003).

2. حظيت ست خصائص بنسبة أكثر من (50%) من مجموع الخصائص وهي على التوالي: (مقبولة، واقعية، محددة، قابلة للقياس، محفزة، محكمة بزمن). وهذا يبين أن تلك الخصائص هي المطلوب توافرها أكثر في الأهداف الإستراتيجية.

3. كانت نسب باقي الخصائص وهي (12) خصيصة أقل من (50%) وتراوحت نسبها بين حد أعلى (27%) وحد أدنى (9%).

ب- دراسات سابقة:

دراسة (Edwards et al., 2002) بعنوان: "Personal empowerment Efficiency and Environmental Characteristics".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الشخصي وعلاقته بالكفاءة والخصائص البيئية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات لزيادة إدراك الموظفين للتمكين. تكونت عينة الدراسة من (413) مدرساً في مجموعة من المدارس الحكومية في ولاية كولورادو الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تمكين الأفراد وزيادة كفاءة الإدارة بالإضافة إلى أن هناك إدراك عالي لدى المدرسين لمفهوم التمكين.

دراسة (Erantz, 2004) بعنوان: "Across, Cultural Study of Employee Empowerment and organizations Justice".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة الزيداني (2006) بعنوان: "اثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المالية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (553) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1. إن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

2. هناك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة المبيضين (2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وإلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي. وقد تم تصميم استبانة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (391) موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب والتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) كما أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.



### دراسة (Tribbits, 1979) بعنوان: "Establishing Goal".

هدفت هذه الدراسة، والتي تعد من الدراسات الأساسية والرائدة حول الأهداف، إلى تحديد معايير صياغة الأهداف، والتي هي:

1. استخدام مصطلحا دقيقة ومحددة بعيدة عن اللبس والغموض والإبهام.
  2. التأكيد من توفر الشروط الأساسية المطلوبة لوضع الأهداف بدءاً بالمستويات الإدارية العليا نزولاً إلى أدنى مستويات التنفيذ.
  3. أن يكون الأفراد العاملين في المنظمة على دراية كافية بالأهداف.
- وكانت أبرز نتائج الدراسة، أن موضوع الأهداف لا يزال من المواضيع المعقدة التي يكتنفها الكثير من الغموض خاصة على المستوى التطبيقي في المنظمات المعاصرة.

### دراسة (Warner, 1988) بعنوان: "Management by Number".

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مفهوم القيمة المضافة كأداة لصنع سياسة المنظمة وإستراتيجياتها ومن ثم كمدخل لتحديد أهداف المنظمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن سياسات الشركة وإستراتيجياتها يفترض أن تشكل قاعدة تشتق منها الأهداف على مختلف المديات الزمنية من جانب آخر.

### دراسة الصياح (2001) بعنوان: "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية".

كان من أبرز أهداف هذه الدراسة تقييم أثر القوة التنظيمية في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (75) فرداً من الإدارة العليا في البنوك الأردنية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات التي حللت باستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار والتحليل العاملي. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للقوة التي يمتلكها مديرو الإدارة العليا أياً كان مصدرها على الأهداف الإستراتيجية.

### دراسة الغالبي والزيادي (2002) بعنوان: "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في منشأة أور للصناعات الهندسية وهل تملك هذه المنشأة صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف.

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني -

وتكونت عينة الدراسة من (79) فرداً في جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المنشأة، وجمعت المعلومات بواسطة استمارة الاستبانة وحللت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار واختبار (f). وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق بإستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها وأن التركيز كان على أهداف العمل والمهام الروتينية.

**ثالثاً: وصف نتائج البحث الميداني واختبار فرضياته:**

يعرض هذا الجزء وصفاً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومن ثم اختبار فرضياتها، عبر محورين، وكما يأتي:

1- وصف نتائج البحث الميداني: في الأندى وصف لنتائج متغيرات البحث :

أ- وصف نتائج مستوى ممارسة التمكين: يعرض الجدول (5) نتائج مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المبحوثة. **جدول (5)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات تمكين العاملين مجتمعة

المرتبة	الوزن المثوي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجال
1	71.25	0.91	3.56	تدريب وتعليم العاملين
3	62.25	1.05	3.11	فرق العمل
4	59.89	1.00	2.99	المشاركة في اتخاذ القرار
2	68.29	0.96	3.41	تحويل السلطة
	65.42	0.98	3.26	المتوسط الكلي

**المصدر:** استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب.

ويظهر من نتائج الجدول:

1. بلغ الوسط الحسابي المرجح لممارسة مجالات التمكين مجتمعة (3.26) بانحراف معياري (0.98) ووزن مثوي (65.42)، وهذا يعني وجود ممارسة فوق الوسط للتمكين في الشركات المبحوثة لأن الوسط المحسوب أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الإجابة والبالغ (3). إلا أن تلك الممارسة لا زالت دون مستوى الطموح المطلوب وقد يعود السبب وراء ذلك إلى تباين مستوى ممارسة التمكين بين الشركات المبحوثة.

2. تباين الأوساط المرجحة لمجالات ممارسة التمكين ومن ثم مراتبها، فقد حظي بالمرتبة الأولى مجال تدريب وتعليم العاملين بوسط مرجح قدره (3.56) بانحراف معياري (0.91) ووزن مؤوي (71.25)، وهذه إشارة إلى اهتمام الشركات بهذا المجال على حد ما وهناك رؤية بضرورة توسيع هذه الممارسة ونعتقد أن الشركات المبحوثة واعية إلى حد قوة الوسط بأن التدريب والتعليم كفيل بزيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية.

أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب مجال تخويل السلطة بوسط مرجح قدره (3.41) وانحراف معياري (0.96) ووزن مؤوي (68.29) ويستشف من هذه القيمة أن الشركات المبحوثة تمارس تخويل السلطة بمستوى فوق الوسط وهي نتيجة جيدة إلى حد ما، وتشير إلى وجود قناعة في هذه الشركات بأن التحويل يساعد على إنجاز الأعمال وتبسيط الإجراءات وتسريع القرارات ويحسن استثمار الوقت، إلا أن تلك الشركات مطالبة بزيادة مساحة التحويل لتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياها وخاصة في مجال زيادة الروح المعنوية للعاملين وتوسيع مساحة الإبداع والثقة.

وحظي مجال فرق العمل بالرتبة الثالثة بوسط مرجح (3.11) وانحراف معياري (1.05) ووزن مؤوي (62.25)، ويستخلص من النتيجة المذكورة أن الشركات المبحوثة تهتم بممارسة تشكيل فرق العمل وإدارتها بمستوى فوق الوسط قليلاً وتعد هذه القيمة مقبولة إلى حد ما، إلا أن الطموح هو توسيع هذه الممارسة أكثر من هذا المستوى وإعطائها حجمها الحقيقي لأنها ممارسة معاصرة تبنتها غالبية الشركات الكبرى في العالم واعتبارها ركن من أركان ثقافتها التنظيمية لما لها من مزايا لعل من أبرزها تنمية إدارة الذات وتشجيع العمل الجماعي وموضوعية القرارات المتخذة. وبخصوص المجال الرابع والأخير فكان من نصيب مجال المشاركة في اتخاذ القرار بوسط مرجح (2.99) وانحراف معياري (1) ووزن مؤوي (59.89)، وهو وسط أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويتضح من ذلك أن هذه الممارسة دون الوسط وليس بمستوى الطموح وبالتالي هناك ضعف واضح في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، قد يكون مرده إلى اعتماد المركزية الإدارية في هذه الشركات ومحاولة حصر الكثير من السلطات بيد الإدارة العليا، وقد يكون هذا هو السبب وراء عدم حصول مجال تخويل السلطة على وسط عالي أو عالي جداً.

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف  
الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني -

ب- وصف نتائج متغير الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية:

يعرض الجدول (6) نتائج متغير تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية في الشركات المبحوثة.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة**

المرتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجال
3	70.93	0.99	3.54	تعزيز قدرات وزارة البيئة
4	67.67	0.99	3.38	دعم التعاون
5	65.24	1.03	3.26	زيادة التقيف
7	60.12	1.08	3.00	إدارة المعلومات
6	64.18	1.15	3.21	تعزيز الرقابة
2	71.66	1.03	3.58	تطوير السياسات
1	72.52	0.99	3.62	التنمية المستدامة
-	67.48	1.04	3.37	المتوسط الكلي

**المصدر:** استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب.

ويستخلص من نتائج الجدول ما يأتي:

1. بلغ الوسط الحسابي المرجح لمجالات تجسيد الأهداف الإستراتيجية مجتمعة (3.37) بانحراف معياري (1.04) ووزن مئوي (67.48) وهو وسط أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الإجابة والبالغ (3)، ولكن ليس عالٍ ويؤكد أن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة في الشركات المبحوثة فوق الوسط، وبرغم أنها نتيجة مقبولة إلى حد ما ولكنها بحاجة إلى تطوير وزيادة مساحة تجسيد الأهداف الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة في الحفاظ على البيئة وضمان استدامتها، وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة هو اختلاف ثقافة الشركات الحديثة تجاه تجسيد الأهداف المذكورة وتباين إدراكاتها بأساليب وممارسات نقلها إلى أرض الواقع.
2. تباينت الأوساط المرجحة لمجالات تجسيد الأهداف الإستراتيجية مما انعكس على اختلاف مراتبها، فجاء بالمرتبة الأولى تجسيد هدف (التنمية المستدامة) بوسط مرجح (3.62) وانحراف معياري (0.99) ووزن مئوي (72.53)، وتعني هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة لديها برامج للتخلص من المخلفات وبرامج للسلامة الصناعية

وتسهم في الندوات البيئية إلى حد فوق المتوسط ولا زالت بحاجة إلى الكثير لزيادة تجسيد هذا الهدف.

أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب تجسيد هدف (تطوير السياسات) بوسط مرجح (3.58) وانحراف معياري (1.03) ووزن مؤوي (71.66)، وهذه إشارة إلى أن الشركات المبحوثة ملتزمة بتعليمات وزارة البيئة وتملك وعي بالتشريعات البيئية بمستوى فوق الوسط وبرغم أن هذه النتيجة مقبولة إلى حد ما لكنها بحاجة إلى تطوير لزيادة تجسيد هذا الهدف. وجاء مجال (تعزيز قدرات وزارة البيئة) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (3.54) وانحراف معياري (0.99) ووزن مؤوي (67.48) وهذه إشارة إلى أن ممارسة تجسيد هذا الهدف هي فوق الوسط قليلاً وأن الشركات المبحوثة لديها استعداد لمعاونة وزارة البيئة في مجال الخبرات وإقامة البرامج التدريبية والدعم المادي ويرغم أنها أشارات مشجعة لكن زيادة مستواها ستكون إثارة إيجابية على البيئة واستدامتها.

وبصدد المرتبة الرابعة فكانت من نصيب تجسد هدف (دعم التعاون) بوسط مرجح (3.38) وانحراف معياري (0.99) ووزن مؤوي (67.67)، وهذه النتيجة تعني أن الشركات المبحوثة لديها حرص على التنسيق مع منظمات المجتمع المدني لتحسين واختيار مصادر التوريد الصديقة للبيئة فضلاً عن التزامها بالمعايير والمواصفات الدولية (ISO) بمستوى فوق الوسط قليلاً.

أما المرتبة الخامسة فكانت لتجسيد هدف (زيادة التنقيف) بوسط مرجح (3.26) وانحراف معياري (1.03) ووزن مؤوي (65.24) فإن فكرة الشركات المبحوثة عن نظم البيئة و (ISO-14000) ومستوى تعاونها مع وسائل الإعلام ذات العلاقة بالبيئة فوق الوسط وأن حاجاتها لتطوير هذه الممارسة كبيرة. وكانت المرتبة السادسة من نصيب تجسيد هدف (تعزيز الرقابة) بوسط مرجح (3.21) وانحراف معياري (1.15) ووزن مؤوي (64.18) وهذه إشارة إلى أن قدرة الشركات المبحوثة في سعيها لتقليل تركيز الملوثات، وتوافر كادر متخصص في الرصد والتقييم البيئي هو فوق الوسط قليلاً وتشير إلى حالة عوز إلى حد ما في هذا المجال لأن القيمة ليست بمستوى الطموح الذي يتلاءم وأهميته البيئية.

وجاء بالمرتبة السابعة والأخيرة تجسيد هدف (إدارة المعلومات) بوسط مرجح (3.00) وانحراف معياري (1.08) ووزن مؤوي (66.12)، وبالتالي مستوى تجسيد هذا الهدف في

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف  
الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني -

الشركات المبحوثة هو عند الحد الوسط وهذه إشارة إلى محدودية امتلاكها نظام مستقل للمعلومات البيئية وكادر متخصص في إدارة نظام المعلومات البيئية.

2- اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام معامل الارتباط البسيط و معامل الارتباط المتعدد، واختبار (t) لمعنوية معامل الارتباط، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية على برنامج (SPSS) كانت النتائج كما مدون ادناه :

(أولاً) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : أعتد معامل الارتباط البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى ، وكانت النتائج :

\* الفرضية الفرعية الأولى : يعرض الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

جدول (7) :قيم الارتباطات البيئية للمتغيرات الفرعية للتمكين واختبار معنويتها

المتغيرات	تدريب وتعليم العاملين	فرق العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	تحويل الصلاحيات
تدريب وتعليم العاملين		0.60	0.66	0.71
فرق العمل			0.52	0.46
المشاركة في اتخاذ القرار				0.68
تحويل الصلاحيات				
		13.7	16.1	18.4
			11.1	9.6
				17.0
	1.96			
	2.57			
	3.09			
	334			
	336			

المصدر: بيانات استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب، واختبارات وجداول (t)، أنظر (أبو صالح، 2006: 4.22 587).

(2) ويظهر من نتائج الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05, 0.01, 0.001) لان قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من الجدولية عند تلك المستويات. كما يلاحظ أن هناك تداخل خطي بين المتغيرات المذكورة إلا انه غير ذو دلالة معنوية وهذه إشارة واضحة إلى دقة العلاقة المقدره وملائمة المتغيرات

المختارة . وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط بينية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير التمكين الاداري).

الفرضية الفرعية الثانية : يعرض الجدول (8)نتائج أختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**جدول ( 8 )** :قيم الارتباطات البينية للمتغيرات الفرعية للاهداف الاستراتيجية واختبار معنويتها

المتغيرات	التنمية المستدامة	تطوير السياسات	تعزيز الرقابة	إدارة المعلومات	زيادة التدقيق	دعم التعاون	تعزيز قدرات الوزارة
التنمية المستدامة	0.53		0.43	0.53	0.41	0.57	0.62
تطوير السياسات			0.46	0.41	0.45	0.40	0.58
تعزيز الرقابة				0.38	*0.15	*0.12	0.53
إدارة المعلومات					0.72	0.63	0.62
زيادة التدقيق						0.68	0.57
دعم التعاون							0.44
تعزيز قدرات الوزارة							
المحسوبة	11.5	79.6		8.2 7.6	8.2 9.2 2.7 18.9	12.0 8.0 2.2 15.0 17.0	14.0 13.0 11.5 14.0 12.0 8.9
	1.96						
	0.05						
	2.57						
	3.09						
	334						
	336						

**المصدر:** بيانات استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب، واختبارات وجداول (t)، أنظر (أبو صالح، 2006: 4.22 587).

- غير دالة معنويا عند مستوى (0.001). ويتضح من نتائج الجدول ( 8 ) أن عدد علاقات الارتباط البينية لمتغير الاهداف الاستراتيجية كان (21) علاقة , منها (19) علاقة , وتشكل نسبة 90% من مجموع العلاقات المبحوثة , كانت دالة معنويا عند مستوى دلالة (0.05 , 0.01 , 0.001) لان قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من الجدولية عند تلك المستويات , و (2) علاقة كانت دالة عن مستوى (0.05 و 0.01) و لم تكن دالة معنويا عند مستوى (0.001) , وتشكل نسبة 10% من مجموع العلاقات المبحوثة, هي علاقة الرقابة

مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف  
الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني -

بزيادة التتقيف ,و الرقابة بدعم التعاون . ومع ذلك فإن النتائج المتحصل عليها كانت مشجعة رغم وجود تداخل خطي لكنة غير قوي ومحدود وغير دال معنوياً , مما يؤكد دقة العلاقة المقدره وملئمة المتغيرات المختارة . وبالاستناد لمتقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مضمونها (توجد علاقات ارتباط بينية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية المكونة لمتغير الاهداف الاستراتيجة لوزارة البيئة الاردنية).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أستخدم معامل الارتبط المتعدد لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية , وكانت النتائج كما يعرضها الجدول (9) .

**الجدول (9):** معامل الارتباط لعلاقة ممارسة التمكين بالاهداف الاستراتيجة منفردة ومجمعة ، واختبار (t) لمعنوية معامل الارتباط

الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية									المتغيرات
معامل التحديد 2	الاهداف مجتمعة	تعزيز قدرات الوزارة	دعم التعاون	زيادة التتقيف	إدارة المعلومات	عزيز الرقابة	تطوير السياسات	التنمية المستدامة	
0.24	0.49	0.36	0.44	0.49	0.53	0.45	0.56	0.63	مجالات ممارسة التمكين مجتمعة
	0.2	7.1	8.9	10.2	11.5	9.4	12.4	15	المحسوبة
							1.96	0.05	ت.ح.س
							2.57	0.01	
							3.09	0.001	
							334		درجة الحرية df
							336		n

المصدر: بيانات استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب، واختبارات وجداول (t)، أنظر (أبو صالح، 2006: 4.22 و 587)

ويستخلص من معطيات المصفوفة الموضحة في جدول (9) ما يأتي بصدد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:



1. **الفرضية الأولى:** ظهر من نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وتجسيد هدف التنمية المستدامة كان (0.63) وهو معامل ارتباط إيجابي ومقبول ودال معنوياً عند مستوى دلالة (0.05، 0.01، 0.001) ودرجة حرية (334) لأن قيمة (t) المحسوبة كانت (15) وهي أكبر من الجدولية عند المستويات الثلاثة المذكورة، وتعني تلك النتيجة أن زيادة ممارسة التمكين سيسهم في زيادة تجسيد هدف التنمية المستدامة، وكلما زاد تجسيد هدف التنمية المستدامة ستزداد رغبة الشركات المبحوثة في ممارسة التمكين كثقافة داعمة.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الأولى التي مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة قبلت".

2. **الفرضية الثانية:** تأكد من نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وتجسيد هدف (تطوير السياسات) بلغ (0.56) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً لأن قيمة (t) المحسوبة كانت (12.4) وهي أكبر من الجدولية عند مستويات (0.05، 0.01، 0.001) ودرجة حرية (334)، وهذا يعني أن زيادة مساحة ممارسة التمكين في الشركات المبحوثة سيؤدي إلى تجسيد هدف تطوير السياسات بكفاءة، وكلما تجسد هذا الهدف سيزيد من حافزية الشركات لزيادة ممارسة التمكين. وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الثانية التي مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تطوير السياسات والتشريعات" قبلت.

3. **الفرضية الثالثة:** أشارت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وتجسيد هدف (تعزيز الرقابة) بلغ (0.45) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستويات دلالة (0.05، 0.01، 0.001) ودرجة حرية (334) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (9.4) وهي أكبر من الجدولية عند المستويات المذكورة، ومعنى ذلك أن ممارسة التمكين توسع من تجسيد هدف تعزيز الرقابة وبالتالي اعتماد التمكين كممارسة ضرورية في الشركات المبحوثة.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الثالثة التي مفادها:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تعزيز الرقابة والتفتيش" قبلت.

4. **الفرضية الرابعة:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وتجسيد هدف (إدارة المعلومات)، (0.53) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً أيضاً، لأن قيمة (t) المحسوبة كانت (11.5) وهي أكبر من الجدولية عند مستويات دلالة (0.05، 0.01، 0.001) وتأثير هذه النتيجة أن زيادة مساحة ممارسة التمكين في الشركات المبحوثة سيساهم في زيادة تجسيد هدف إدارة المعلومات وهذه الزيادة ستعكس على تشجيع الشركات على توسيع ممارسة التمكين.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي مضمونها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تطوير وتنفيذ برامج إدارة المعلومات" قبلت.

5. **الفرضية الخامسة:** ظهر من نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين وتجسيد هدف (زيادة التتقيف) كانت (0.49) وهو معامل إيجابي دال معنوياً لأن قيمة (t) المحسوبة كانت (10.2) وهي أكبر من الجدولية عند مستويات دلالة (0.05، 0.01، 0.001) ودرجة حرية (334)، ومعنى ذلك أن توسيع ممارسة التمكين سيسهم مساهمة كبيرة في تجسيد هدف زيادة التتقيف في الشركات المبحوثة وأن تجسيد هذا الهدف سيقود إلى زيادة مساحة ممارسة التمكين.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الخامسة التي مؤداها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف زيادة التتقيف والتوعية".

6. **الفرضية السادسة:** بينت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وتجسيد هدف (دعم التعاون) كانت (0.44) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستويات معنوية (0.05، 0.01، 0.001) لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.9) وهي أكبر من الجدولية عند المستويات المذكورة ودرجة حرية (334)، وهذه إشارة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة التمكين تجسد هدف دعم التعاون بشكل كبير

على أرض الواقع مما يعكس على تبنى الشركات المبحوثة لممارسة التمكين ضمن ثقافتها التنظيمية.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية السادسة التي مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف دعم التعاون الوظيفي والإقليمي والدولي" قبلت.

7. **الفرضية السابعة:** أشارت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة وهدف (تعزيز قدرات الوزارة) كانت (0.36) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً لأن قيمة (t) المحسوبة كانت (7.1) وهي أكبر من الجدولية عند مستويات دلالة (0.05، 0.01، 0.001) ودرجة حرية (334) مما يعني أن اعتماد الشركات المبحوثة للتمكين كممارسة إدارية سيسهم في تجسيد هدف (تعزيز قدرات وزارة البيئة) بشكل كبيرة ويشجع هذا التجسيد زيادة اعتماد الشركات للتمكين كممارسة إدارية ضمن ثقافتها وأدائها.

وبالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية السابعة التي مضمونها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري وتجسيد هدف تعزيز وتطوير قدرات الوزارة" قبلت.

وأخيراً، وليس آخراً وبناءً على نتائج التحليلات الاستدلالية السابقة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري والأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة". وما يدعم هذا الرأي هو قيمة الارتباط بين مجالات ممارسة التمكين مجتمعة والأهداف الاستراتيجية مجتمعة والالغة (0.49) وهي قيمة دالة معنوياً عند مستويات (0.05، 0.01، 0.001) لان قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية عند تلك المستويات، فضلاً عن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.24) والتي تبين أن مستوى ممارسة التمكين الإداري يفسر مامقدارة (0.24) في تجسيد الأهداف الاستراتيجية ويبقى (0.67) لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي .

رابعاً: **الاستنتاجات والتوصيات:**

يناقش هذا المحور فقرتين اثنتين:

1 - **الاستنتاجات:**

بناء على نتائج الدراسة، وتحليلاتها، يمكن استنتاج الآتي:

1. أن التمكين ممارسة إدارية معاصرة، وأن توجه الشركات المبحوثة نحو اعتمادها يرتبط بدرجة وعي تلك الشركات ومستوى إدراكها للمتغيرات البيئية وتأثيرها على الأداء والميزة التنافسية.
2. أن الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة تعد أهدافاً موضوعية وذات دلالات عميقة وشمولية ومسؤولية في المحافظة على البيئة وضمان استدامتها، إلا مسؤولية تجسيدها على أرض الواقع لا تقع على الوزارة المذكورة فقط بل هي مسؤولية تضامنية بين الوزارة والشركات والأطراف المجتمعية الأخرى، وتتحمل الشركات الصناعية وزراً أكبر من غيرها في المساهمة في تجسيد الأهداف المذكورة لما تخلفه من آثار على البيئة بسبب طبيعة أنشطتها ومخلفاتها.
3. يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى.
4. تؤكد فعلاً أن ممارسة التمكين الإداري في الشركات المبحوثة سيسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، مما يعني ضرورة تبني هذه الشركات لممارسة التمكين إذا ما أرادت المساهمة في المحافظة على البيئة وضمان استدامتها.

## 2- التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة، يوصي الباحثين بالآتي:

1. تشجيع العمل بروح الفريق في الشركات المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة.
2. تعزيز اعتماد التعلم التنظيمي كمنهج داعم لممارسة التمكين الإداري لما له من دور في زيادة معارف وخبرات العاملين وإكسابهم مهارات متجددة تسهم مساهمة مباشرة في قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية وتقليل أثارها والتعامل مع الإبداعات المتلاحقة.

3. تبنى برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ (التعلم مدى الحياة) وزيادة الوعي بالبيئة وحسن التعامل مع مواردها وضمان تطبيق التشريعات والتعليمات البيئية.

4. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف الشركات المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

5. تكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة للتأكد من سلامة أدائها البيئي وتقويم ممارستهم البيئية وتصنيف تلك الشركات في ضوء نوعية وجودة تعاملها مع البيئة على أساس:

أ - شركات صديقة للبيئة.

ب - شركات ملتزمة تجاه البيئة.

ج - شركات عدوة للبيئة.

ويعد هذا التصنيف مؤشرات لمنح الدروع والشهادات التقديرية والتسهيلات أو الإجراءات الرادعة والغرامات والحرمان من التسهيلات للشركات على أساس التصنيف آنف الذكر.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو صالح، محمد صبحي (2006). الطرق الإحصائية، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الإمام، مصطفى (1988). التقويم والقياس، جامعة بغداد، كلية التربية، دار الكتب، بغداد.
- باور، جوزيف (1997). فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان، الأردن.
- داغر، منقذ وصالح، عادل (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الدوري، زكريا (2005). الإدارية الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازودي، عمان، الأردن.
- الدوري، زكريا، وصالح أحمد علي (2009). الإدارة الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازودي للنشر، عمان، الأردن.
- الزيدانيين، محمد (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2008). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السامرائي، مهدي (2005). الحفاظ على البيئة في العصور العربية الإسلامية: تشريعاً وتطبيقاً، دار جرير

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العامري، صالح والغالي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العبد، ناصر أحمد (2000). الوعي البيئي لدى طلبة كلية الزراعة في الجامعة الأردنية ومصادر معلوماتهم عن البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغالي، طاهر وإدريس، وائل (2007). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- القاضي، دلال وآخرون (2003). الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- المبيضين، محمدذيب (2008). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- مخلف، عارف (2007). الإدارة البيئية: الحماية الإدارية للبيئة، دار البازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم، عبود نجم (2007). البعد الأخضر للأعمال: البحث عن الميزة التنافسية المستدامة، ورقة مقدمة للحلقة النقاشية في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- هل، شارلز وجونز، جاريت (2001). الإدارة الإستراتيجية، ج 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة البيئة (2006). الخطة التنفيذية الإستراتيجية، وزارة البيئة، عمان، الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Best, J. (1981). Research in Education, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Edwardes, J. Green, K. and Lyons, C. (2002), Personal Empowerment efficacy and environmental characteristics. Journal of educational administration, Vol. 40, No.1, MCB UP Limited.
- Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations, Free Press, New York.
- Franz, Cheny, (2004). Across, Cultural study of employee empowerment and organizations justice, (PhD. Dissertation, Wayne state university.
- Johnson, G. & Sholes, K. (1997). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Europe, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-hall.
- Juach, L., & Glueck, W., (1988). Business Policy and Strategic Management, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Kotler, (1998). Principles of Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, London.
- Kutman, R. (2003). Strategic Planning Success: Alignin People, Performance and Payoff.
- Mehrens (1984). Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Hott Rienhart & Winsten, New York.
- Narant, J. (1948). Psychometric Theory, McGraw-Hill, New York.
- Pearson, G. (1979). Setting Corporate Objectives as a Basis Action, Long Range Planning, Col. 12, August.
- Thompson, R. & Strickland, A. (2006). Strategic Management: Concepts and Cases, Richard, D. Irwin Book Team, New York.
- Tibbits, G. (1979). Establishing Goal, L. R. P. and, Vol. 12, No. 2, April.
- Warner, G., Management by Number, Engineering, Management Review, Vol. 16, No. 2, Dec.

- <sup>1</sup> قام الباحثان بإجراء (4) مقابلات شملت وزارة البيئة والشركات الصناعية.  
<sup>\*</sup> إذ يحق للباحثين وبحسب هيئة البيانات أن يحددا الفئات. (القاضي، وآخرون 2003: 25).  
<sup>\*\*</sup> أقل من (1000) لغاية (298) وهو الحد الأدنى للعاملين في الشركات المبحوثة.  
<sup>\*\*\*</sup> أكثر من (2000) لغاية (3763) وهو الحد الأعلى للعاملين في الشركات المبحوثة.