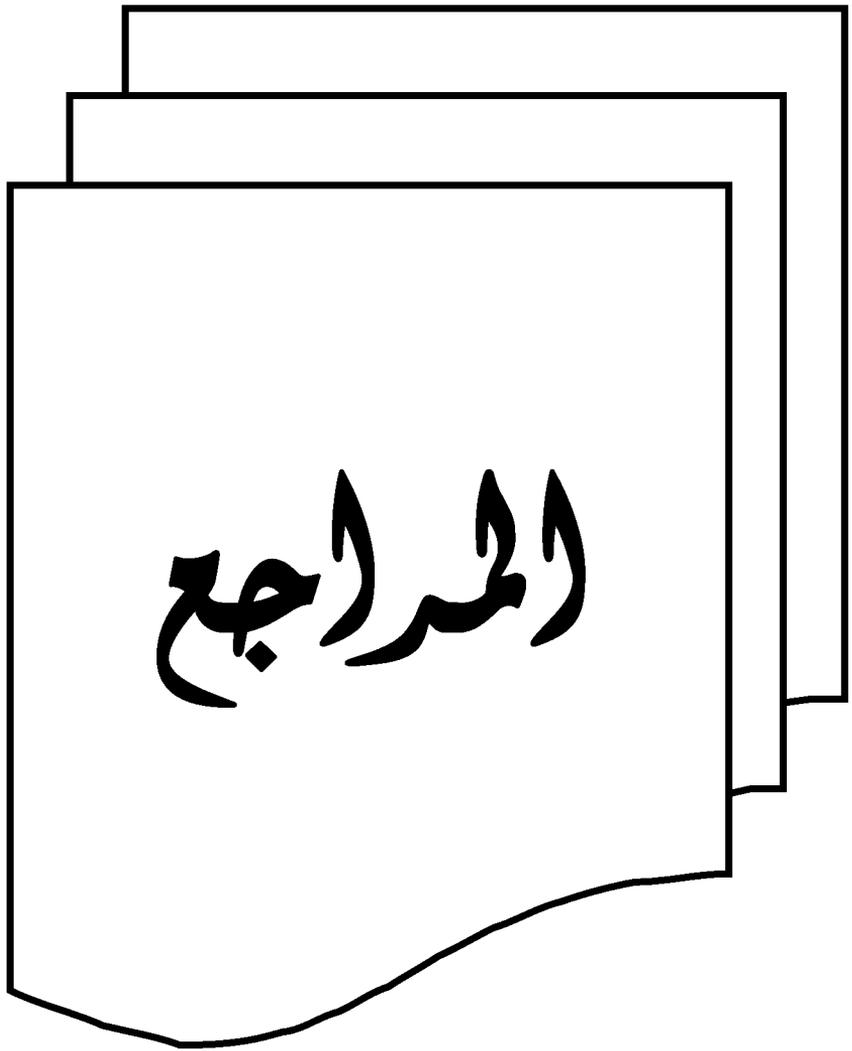


التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-

- التركيز على تدريب العاملين في المصارف على ممارسة التمكين الوظيفي، من خلال تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير، ووضع خطط سنوية للتدريب، واستخدام وسائل فاعلة كالمحاضرات، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.
- اعتماد نسبة خطأ مسموح بها عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.
- تبني استراتيجية مصرفية تحقق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في العمل المصرفي، كالتمكن، وإدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل.
- منح المصارف التجارية الأردنية المكافآت لفرق العمل، وإشراك العاملين في برامج متخصصة في التمكين الوظيفي.
- تفويض السلطات للعاملين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم.
- السماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها في المصرف.
- تنمية المهارات الإدارية والمحاسبية للعاملين من خلال الاطلاع على المفاهيم الإدارية والمحاسبية الحديثة.
- الاطلاع على أنظمة المصرف وتعليماته.
- تطوير إجراءات العمل لما يحقق متطلبات التمكين الوظيفي.
- تقديم المساعدة للعاملين عند وقوعهم في خطأ أثناء قيامهم بأعمالهم.
- إنشاء صندوق شكاوى ومقترحات للعاملين.



المراجع العربية

1. أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
2. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاضم (2001). وظائف الإدارة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. أندراوس، رامي جمال يوسف (2006). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
4. جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. درة، عبد الباري، المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي (1994). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
6. ربابعة، علي محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر.
7. زويلف، مهدي حسن، والعضايلة، علي محمد عمر (1996). إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

8. أ. ويلان، سوزان، (2002). كيفية فرق عمل فعالة – دليل عملي للأعضاء والقادة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
9. صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. العبيدين، بثينة (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة المصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
11. العدوان، شاكر أحمد (2006). أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
12. العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
13. الفياض، محمود أحمد العبدالله (2005). تمكين العاملين كمدخل اداري وأثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

14. اللوزي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

15. المصرف المركزي (2004). النشرة الإحصائية السنوية.

16. العقيل، عبد الكريم، معهد الإدارة. لندن (2001): إدارة الأفراد، ترجمة مكتبة

جرير للنشر والتوزيع، الرياض.

17. ناجي، بسام حسن أحمد (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة

ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم

في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات

العليا: عمان، الأردن.

18. الهيتي، خالد عبدالرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،

عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. اليعقوب، تمارا عادل (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين

في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة

والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

اليرموك، اربد، الأردن.

المراجع الأجنبية

- 1) Ahearne, Michael; Mathieu, Jounh and Rapp, Adam (2005): **To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Perfomance.** Journal of Applied Psychology. Vol (90), No (5). The American Psychological Association.
- 2) Bardwell, Lan & Holden, Len (2001): **Human Recourses : A Contemporary Approach.** 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey.
- 3) Blair, Gerard M. (2006): **The Art of Delegation.** Available at: <http://www.see.ed.ac.uk>,
- 4) Brown, Donald R. (2006): **An Experiential Approach to Organization Development,** 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- 5) Butcher, David R. (2006): **Employee Empowerment: Eliminate 'Us versus Them'.** <http://new.thomasnet.com/IMT/archieves/2006/10/employe-e-empowerment>.
- 6) Daft, Richard L. (2006): **Management,** Harcourt College Publishers.
- 7) Denham, N., Ackers, P., Travers, C. (1997), "Doing yourself out of a job? How middle managers cope with

- empowerment", *Employee Relations*, Vol. 19 No.2, pp.147-59.
- 8) Eylon, Dafna (1998): Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 1, pp. 16-28. MCB University Press, 1355-252X.
 - 9) Goestch, David L. & Davis, Stanley B., (2006): *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Pearson Education International.
 - 10) Greassley, Kay et al. (2005): Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, Vol 27, No. 4. pp. 354-368. Emerlad Group Publishing. □
 - 11) Haftt, Larry (2006): *Empowering People Key to success* American Machinist americanmachinist.com.
 - 12) Harley, B. (1999). *The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces*, *Work Employment and Society*, 13 (1), 41-76.
 - 13) Holden, len (1999): The Perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain. *Personal Review*, Vol. (28), No. (3), Pp. 222-241, MBC University Press.
 - 14) Holdsworth, Lynn and Cartwright, Susan (2003): *Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory*

- Study of a call center. *Leadership and Organization Development Journal* 24 (3), pp. 131-140.
- 15) Honold, Linda (1997): A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5 No. 4, 1997, pp. 202-212. MCB University Press, 0968-489. USA.
 - 16) <http://www.sec.ed.ac.uk/~gerard/Management/art5.html>.
Access date: Dec. 5, 2006.
 - 17) Ian Cunningham, Jeff Hyman and Chris Baldry (2001): Empowerment: the power to do what? *Industrial Relations Journal* 27 (2).
 - 18) Jarrar, F. Yasar & Mohamed, Zairi (2002). Employee Empowerment-a UK Survey of trends and best Practices, *Managerial Auditing Journal*, 17 (5), 266-271.
 - 19) Koberg, C. (1999). Antecedent and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry, *Group and Organization Management*, (24 (1), 71-92.
 - 20) Lashley, Conrad (2000): Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays Restaurants. *Personnel Review*, Vol. 29 No. 6, 2000, pp. 791-815. MCB University Press, 0048-3486
 - 21) Littrell, Romie F. (2003): Employee Empowerment in China, a Case Study. Auckland University of

Technology, Faculty of Business, International Business,
New Zealand.

- 22) Maccoby, Michael (1999): Rethinking Empowerment, Research Technology Management, Volume (42). Pp. 56-57.
- 23) McArthur & Ronald, C. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community, Community College Review, (30 (3), 1-19.
- 24) McConnell, Charles R (1995): Delegation versus empowerment: What, how, and is there a difference? The Health Care Supervisor, Volume (14), Issue (1), p. 69.
- 25) Melhem, Yahaya (2003). Employee-Customer Relationships: An Investigation into the Impact of Customer-Contact and Employees' Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector. Unpublished Ph.D Dissertation, University of Nottingham, England.
- 26) Seibert, Scott E.; Silver, Seth R. and Randolph, W. Alan (2004): Taking Empowerment to the next level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction, Academy of Management Journal, Vol. (74), No. (3), Pp. 332-349
- 27) Shelton, Samuel Terrance (2002): Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector:

The Role of Employee Trust. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Public Administration.

- 28) Siegall, Marc, Garder, Susan (2002). Contextual Factors of Psychological Empowerment, *Personal Review*, 29 (6), 703-718.
- 29) Spreitzer, Gretchen M. and Doneson, David (2005): Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. *Handbook of Organizational Development*, Thousand Oaks: Sage.
- 30) Sundbo, Jon (1999): Empowerment of Employee Relation, Vol. (21), No. (2), Pp. 105-127. MCB University Press and Danish Research Council.
- 31) Wyers, Peter & Mason, James (1999). Empowerment in Small Business, *Participation and empowerment: An International Journal*, 7 (7), 180-193



ملحق (1)

أداة الدراسة

الإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد

فأقوم بإعداد بحث بعنوان " أثر العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية في التمكين الوظيفي " كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا / كلية الدراسات العليا. وذلك بهدف تعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية في التمكين الوظيفي.

ولغرض الحصول على المعلومات بهذا الشأن تم إعداد إستبانة، وتم اختياركم من ضمن عينة البحث، وتأمل البحثة أن تتم الإجابة عن كل فقرة بأفضل إجابة ملائمة باستخدام الحقائق المتوافرة.

ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون نتائج البحث معتمدة على مجموع الإجابات.

أرجو تفضلكم بمنح الاهتمام والعناية وإعادة الإجابة إلى الباحثة، وأمل أن يكون ذلك قبل نهاية كانون الثاني 2007.

تعاونكم ومساندتكم وإجاباتكم الموضوعية هو دعم لهذه الدراسة وتطوير لجهود من أجل إدارة فعالة وكفؤة بإذن الله تعالى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إشراف الدكتور حميد

الباحثة زكية عريقات

الشيببي

الأغراض الاستفسار أرجو الاتصال على الأرقام التالية : خلوي 079 5536926 أرضي

06 5330925

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية:

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 - 39 سنة
	<input type="checkbox"/> 40 - 49 سنة	<input type="checkbox"/> 50 - 59 سنة
	<input type="checkbox"/> 60 سنة فأكثر	
3. الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> أقل من (5) سنوات	<input type="checkbox"/> 5 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 11 - 16 سنة	<input type="checkbox"/> 17 - 22 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 22 سنة	
4. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> الثانوية	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم عالٍ
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراة
5. المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير فرع	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> موظف غير إشرافي	<input type="checkbox"/> أخرى (يرجى التحديد)

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	لي معرفة بمفهوم التمكين				
2.	التمكين لا يختلف بالمفهوم الإداري في المصرف عن التفويض				
3.	التمكين الوظيفي يطور من عمل المصرف				
4.	المصرف الذي أعمل فيه يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين				
5.	الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أعمل فيه قليل المستويات الادارية				
6.	تسمح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي باتخاذ القرارات الخاصة بعملية				
7.	التمكين الوظيفي يعني تفويض السلطات اللازمة لتعريف الأعمال الخاصة بمهامي.				
8.	يعتمد المسؤولين في المصرف إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.				
9.	يمتاز النظام الإداري في المصرف الذي أعمل فيه بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.				
10.	السلطات المفوضة لي حالياً لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.				
11.	يدرني المصرف الذي أعمل فيه على عملية صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بعملية.				
12.	هنالك محدودية في السلطات الممنوحة لي. وسوف يرفع التمكين الوظيفي من مستوى السلطات الممنوحة لي				

					13. يستلزم وجود فريق عمل موحد كي يمكن تطبيق التمكين الوظيفي.
					14. تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.
					15. تعمل إدارة المصرف على سيادة الثقة المتبادلة بين العاملين في المصرف.
					16. تشجع إدارة المصرف على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.
					17. تدعم إدارة المصرف مشاركة وتعاون فرق العمل لتحقيق الأهداف.
					18. تساعد فرق العمل على التخلص من معوقات الاتصال بين أعضائها.
					19. تسهم تنمية روح الفريق في تنشيط الرقابة الذاتية لدى العاملين عند تنفيذ أعمالهم.
					20. يشجع المصرف منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد.
					21. هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شاركت فيها لمرة واحدة أو أكثر.
					22. تشجع إدارة المصرف على المشاركة في برامج التدريب لتحسين مستوى الأداء.
					23. تتطلب مني طبيعة عملي امتلاك مهارات متنوعة في اتخاذ القرارات.
					24. أشعر بأن التدريب يعمل على تحسين قدراتي في مواجهة التحديات.
					25. شاركت في برامج تدريبية تتعلق بصورة مباشرة بالتمكين الوظيفي.
					26. المحاضرات هي الوسيلة الرئيسية في البرامج التدريبية التي شاركت بها.
					27. لدى المصرف الذي أعمل فيه خطط عمل سنوية في مجال العمل والتدريب.

					28. المصرف يركز على تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير.
					29. تقدم لي المساعدة عند ارتكابي بعض الأخطاء في عملي.
					30. عندما يكون أدائي أقل من المستويات المطلوبة يوجهني رئيسي لإعادة النظر بمستوى أدائي
					31. الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5%.
					32. في حال تأخري عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لي إجراء رسمي.
					33. تعاقب إدارة المصرف العاملين عند مخالفتهم خطوات العمل.
					34. تترتب عليّ مسؤولية إدارية إذا ارتكبت خطأ في تنفيذ أعمالتي
					35. هنالك نسبة خطأ مسموح بها لا تتجاوز 5% فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الموكلة إلي.
					36. يسمح المصرف الذي أعمل فيه بنسبة من خطأ عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.

