

أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية

عبدالله محمد البدارين*

abdalla.badarin@yu.edu.jo

أحمد محمود الزيود

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاد تفويض السلطة وتحفيز العاملين وصناعة القرار والتدريب والاتصال الفعال على النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاد البقاء والنمو والتكيف في المصارف الإسلامية الأردنية، وقد اشتملت العينة على 357 موظفاً، واعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل فروق المتوسطات. توصلت الدراسة إلى أن العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية يقدرون مستوى التمكين الإداري بالمتوسط؛ يقدرون مستوى النجاح الاستراتيجي بالمرتفع، كما بينت أن التمكين الإداري له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على النجاح الاستراتيجي، وفي الغالب لم يكن هناك أثر دال إحصائياً لتحفيز العاملين وصناعة القرار على النجاح الاستراتيجي، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين الإداري تُعزى لأي متغير من المتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية على رفع مستوى التمكين الإداري؛ لأن له أثراً على النجاح الاستراتيجي على المدى الطويل، وضرورة تحسين المصارف الإسلامية الأردنية لمستوى تحفيز العاملين، ومنحهم مجالاً أوسع للمشاركة في صناعة القرارات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، النجاح الاستراتيجي، تفويض السلطة، صناعة القرار، التدريب، الاتصال الفعال.

* قسم المصارف الإسلامية، جامعة اليرموك.

تاريخ تقديم البحث: 2022/3/29م.

تاريخ قبول البحث: 2022/9/5م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2023 م.

The Impact of Employees' Empowerment on Strategic Success in the Jordanian Islamic Banks

Abdalla Mohammad Al badarin*

abdalla.badarin@yu.edu.jo

Ahmed Mahmoud Al-Zyoud

Abstract

The study aimed to find out the impact of administrative empowerment with the dimensions of delegation of authority, motivating employees, decision-making, training, and effective communication on strategic success represented by survival, growth, and adaptation in the Jordanian Islamic banks. The sample included (357) employees, and the study relied on descriptive statistical analysis, regression analysis, and average differences analysis.

The study found that the employees of Jordanian Islamic banks estimate the level of administrative empowerment on average; and they estimate the level of strategic success as high, and it showed that administrative empowerment has a positive and statistically significant effect on strategic success; in addition, in most cases, there was no statistically significant effect of motivating workers and decision-making on strategic success. Furthermore, it showed that there were no statistically significant differences between averages of administrative empowerment that can be attributed to any of the demographic variables.

The study recommended Jordanian Islamic banks should raise the level of administrative empowerment because it has an impact on strategic success in the long term, they should improve the level of motivating employees, and give them a broader scope to participate in decision-making.

Keywords: Administrative Empowerment, Strategic Success, Delegation of Authority, Decision-Making, Training, Effective Communication.

* Department of Islamic Banking, Yarmouk University.

Received: 29/3/2022.

Accepted: 5/9/2022.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2023

المقدمة:

شهد العمل المصرفي الإسلامي منذ ظهوره في الأردن تقدماً ملحوظاً، ونمواً متزايداً في الطلب على الخدمات التي يقدمها، فازداد عدد المصارف الإسلامية الأردنية وغير الأردنية وازدادت المنافسة فيما بينها، وظهرت بعد ذلك مؤسسات مالية أخرى منافسة للمصارف الإسلامية كشركات التأمين الإسلامية وصناديق الاستثمار الإسلامية، وأصبح مجال الخدمات المصرفية الإسلامية جاذباً للمؤسسات المالية التقليدية كالمصارف التقليدية التي أصبحت تقدم خدمات مصرفية إسلامية من خلال النوافذ والفروع المختصة بهذا المجال، وساعد هذا الأمر على ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها المصارف الإسلامية.

وتعمل المصارف الإسلامية كغيرها من منظمات الأعمال ضمن بيئة متغيرة من حيث المنافسة والتغير السريع، وغيرها من مظاهر التقدم الاقتصادي والعلمي والتقني، وتمثل هذه التغيرات تحدياً للمصارف الإسلامية، ولذا لابد لها من مواجهة هذه التطورات والتغيرات، وتخفيف أثرها، والتكيف معها بهدف البقاء وتحقيق النمو، ويمثل النجاح الاستراتيجي قمة الإنجاز لكافة المنظمات، حيث يمثل الضمانة الأساسية لتخطي التغيرات وتحديات المنافسة والتكيف معها، وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية ونموها.

وساهمت هذه التغيرات المتسارعة وضغوط المنافسة في توجيه اهتمام المنظمات بشكل عام إلى تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، التي كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العنصر الأكثر أهمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي وتنفيذ مختلف الأهداف.

ومن هنا ظهرت دعوات عديدة للاعتماد على الإدارة المفتوحة وتفويض السلطة للموظفين والشعور بالمسؤولية للوصول إلى الثقة الإدارية، مما يمنح الموظفين سلطة أكبر في الإشراف واتخاذ القرار وإنجاز المهام بحرية وبدون تدخل مباشر من المديرين، وهو النهج الجديد الذي يعرف بالتمكين الإداري.

وأصبح التمكين الإداري في الآونة الأخيرة موضوعاً مهماً في الإدارة؛ فتشجع الإدارة موظفيها من خلال المنح وتمكينهم إدارياً؛ فتمنحهم الحوافز والمكافآت المشجعة، وتوفر لهم الحرية الكافية في عملهم ليكونوا قادرين على تطبيق الإمكانيات الكاملة، وتعطيهم القدرة على تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة، ويساعد على منحهم درجة معينة من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار الخاصة بمهامهم التنظيمية المحددة.

ولا تعد المصارف الإسلامية الأردنية بمعزل عن هذه التطورات التي طالت جميع القطاعات، لذا يتوجب عليها أن تلتفت بشكل أكبر إلى رفع مستوى التمكين الإداري لموظفيها؛ لأن هذه الممارسات تزيد من اهتمام الموظفين، وارتباطهم بالمصرف، وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لضمان تحقيق نجاح المصرف على المدى القصير والطويل

مشكلة الدراسة:

في ظل التقدم المتسارع الذي شهده العمل المصرفي الإسلامي، أصبحت المصارف الإسلامية تواجه منافسة قوية من المصارف التقليدية التي اتجهت لممارسة العمل المصرفي الإسلامي جزئياً من خلال الفروع والنوافذ، ومن قبل المؤسسات المالية الأخرى كصناديق الاستثمار وشركات التأمين، بات من الواجب على المصارف الإسلامية الأردنية أن تطور نفسها لمواجهة هذه المنافسة من خلال استغلال الموارد المتاحة لديها وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية؛ لضمان بقائها واستمرارها في المنافسة، ويتطلب ذلك تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة قدر الإمكان، ومن تلك المفاهيم التمكين الإداري. ونستطيع التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما

هو تأثير تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تمكين الموظفين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين؟
3. ما أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: بيان تأثير تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

1. بيان مستوى تمكين الموظفين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين.
2. بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين.
3. بيان تأثير تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية.

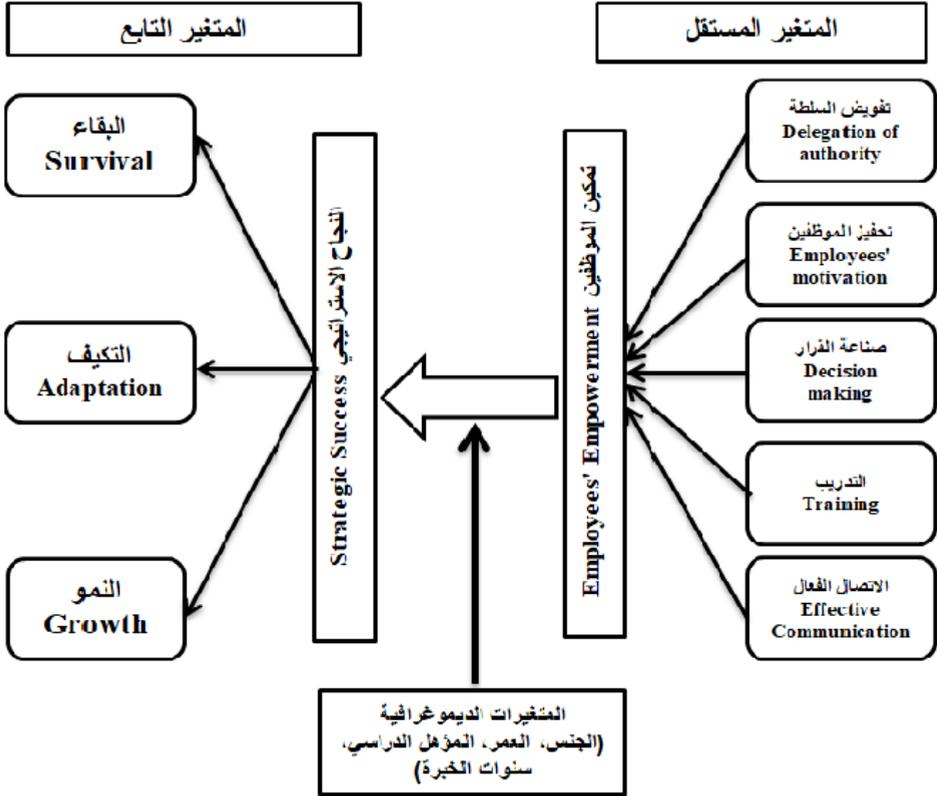
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدم وجود دراسات تناولت التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية، فتسد فجوة معرفية في هذا المجال، كما تتبع من أهمية البحث في مختلف الجوانب التي تساعد على تطوير القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية، ويتوقع أن تبرز هذه الدراسة أهمية تطوير الموارد البشرية من خلال رفع مستوى التمكين الإداري، وذلك لمساعدتهم لخلق بيئة تمكينيه تساعد في تعزيز ارتباط العاملين بالمصارف مما يساهم في النجاح الاستراتيجي لها.

انموذج الدراسة:

يبين أنموذج الدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة التي تتمثل في أبعاد التمكين الإداري والمتغيرات التابعة التي تتمثل في مؤشرات النجاح الاستراتيجي، والشكل رقم (1) يبين هذه العلاقة.

شكل رقم (1) انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة وأهداف الدراسة صاغ الباحثان الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية.

H₀₁₋₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية معبراً عنه بالبقاء .

H₀₁₋₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية معبراً عنه بالتكيف .

H₀₁₋₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية على معبراً عنه بالنمو .

H₀₂: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

H₀₂₋₁: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى لمتغير الجنس .

H₀₂₋₂: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

H₀₂₋₃: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى لمتغير العمر .

H₀₂₋₄: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الإطار النظري والدراسات السابقة

التمكين الإداري:

تشق كلمة التمكين Empowerment من القوة Power، وظهر أولاً مفهوماً في علم النفس الاجتماعي، ويدل على أن الفرد يملك القدرة على القيام بعمل معين، ودخل هذا المفهوم بعد ذلك إلى علم الإدارة، وتم تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية في التجارة لزيادة إنتاجية الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتحسين عملية اتخاذ القرارات من أجل تعظيم الأرباح (Albdareen, 2020).

اختلف العلماء بشكل واضح في فلسفة التمكين؛ فوصفه البعض بأنه الدافع الجوهري للواجب (Thomas & Valthouse, 1990)، أو الدافع الذي يعكس ملاءمة الشخص مع البيئة (Zimmerman, 1990)، أو التصاميم التي تقوم على الالتزام (Spreitzer, 1996). ويعرّف التمكين على أنه منح الموظفين الفرصة لاتخاذ قرارات في مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في صنع القرار، أو إثراء استقلالية الموظفين في عملهم وزيادة مشاركتهم الفاعلة في صنع القرارات لتحقيق مصلحة المنظمة، ويعرف كذلك على أنه: "أية استراتيجية تنظيمية، ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (Alnwaigah, 2014).

ويحقق التمكين فوائد للمنظمة والفرد؛ فالمنظمة تستطيع تحسين أداءها الاقتصادي من خلال إدخال التحسينات على آليات العمل، والاستفادة من قدرات الموظفين بشكل أكبر، وزيادة درجة ولائهم للمنظمة، وعلى المستوى الفردي فالتمكين يساهم في رفع مستوى ثقة الموظف بنفسه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وخفض مستويات الضغط العاطفي (Nzuve & Bakari, 2012)

ويتسم التمكين بإعطاء الموظف شعوراً بالسيطرة على أدائه لعمله، والتمتع بوعي مرتفع فيما يتعلق بالإطار العام والتفاصيل الدقيقة للعمل، وفي ظل التمكين يصبح الموظف مسؤولاً عن نتائج الأعمال، ويتعرض للمساءلة عند الفشل في تحقيق الأهداف، كما يصبح مشاركاً في تحمل مسؤولية أداء القسم والدائرة والمنظمة بشكل عام (Rafiq et al., 1996).

يطبق التمكين الإداري من خلال مجموعة من الأبعاد، منها:

تفويض السلطة: هو إجراء يقوم من خلاله المدير بتحويل جزء من صلاحياته واختصاصاته لأحد الموظفين من المستوى الإداري الأدنى (Al-Madi & Nseirat, 2011)، وبناء على التفويض يقع واجب اتخاذ بعض القرارات وإنجاز الأعمال على عاتق الموظف المفوض (Abuzaid, 2018).

التحفيز: الشعور الإيجابي لدى الموظف الناتج عن مجموعة العوامل المؤثرة التي تحرك دافعيته لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل في منظمته (Abou Elnaga & Imran, 2014).

صناعة القرار: وتعني إفساح المجال أمام الأفراد من كافة المستويات الإدارية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة والمشاركة في صنع القرار (Abuzaid, 2018).

التدريب: وهو عملية تعليم وتأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات والقدرات التي ترتبط بأعمالهم للقيام بها بكفاءة وبأفضل طريقة ممكنة (Al-Madi & Nseirat, 2011)، فكل موظف يحتاج إلى تدريب لتحسين أدائه وتعزيز نقاط الضعف لديه، ويتم ذلك خلال توفير مجموعة من خلال الورش التدريبية والنشاطات، أو من خلال التوجيه المستمر من قبل الرؤساء، ومن خلال التقييم السنوي الذي يعالج نقاط القوة والضعف في أداء الموظف (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017).

الاتصال الفعال: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (Robbins & Coulter, 2003).

النجاح الاستراتيجي: يعرف النجاح الاستراتيجي بأنه نجاح المنظمة في رسم استراتيجية تؤمن تقدم المنظمة بشكل مستمر وتعزز قدراتها التنافسية (Johnson et al., 2008)، ويعرف كذلك على أنه وضوح رؤية القائمين على شؤون المنظمة فيما يخص تنظيم أعمالها وتطوير اصولها غير الملموسة كالشهرة والموارد البشرية بما يساعد على تقدمها بشكل مستمر وتحقيق الأهداف التي تسعى لها (Jones, 2012). ويرى الباحثان إن النجاح الاستراتيجي يعبر عن تحقيق المنظمة لغالبية أهداف الخطة الاستراتيجية، ونجاحها في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال؛ لتحقيق النمو وضمان الاستمرار والبقاء.

للحكم على وصول المنشأة لمرحلة النجاح الاستراتيجي هناك عدة مؤشرات يمكن الحكم من خلالها على تحقيق النجاح، وتتمثل هذه المؤشرات في البقاء الذي يعد استمرار المنظمة في السوق، وصمودها في مواجهة المنافسين، من أبرز معالم النجاح الاستراتيجي، ويرتبط هذا النجاح بقدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الجديدة للسوق والمجتمع خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة. لذلك فإن قدرة المنظمة على البقاء وتعاملها مع التغيرات بشكل منظم من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة مؤشرا على نجاح الجوانب التنظيمية للمنشأة (Jones, 2012).

والتكيف، حيث تواجه المنظمة في أغلب الأوقات تغيرات غير متوقعة ينتج عنها آثار غير محددة، لذا فإن قدرت المنظمة على إعادة ترتيب أوضاعها لتتكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير وتعديل عملياتها وتحسين أداء موظفيها لضمان نجاحها على المدى الطويل، وهذا النجاح يعتمد على مدى قدرة المنشأة على التنبؤ بالتغيرات لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها والتكيف مع الظروف والتغيرات الجديدة (Hill et al., 2014).

والنمو الذي يعد مؤشرا على نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، وزيادة الحصة السوقية وزيادة قدراتها على مواجهة المنافسين وزيادة عمر مرحلة النمو من خلال الموارد المتاحة (Abuzaid, 2018).

أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمصارف الإسلامية والموظفين

في ظل بيئة المنافسة القوية التي تواجهها المصارف الإسلامية من المصارف التقليدية، فإن التمكين الإداري يمكن المصارف الإسلامية من مواكبة التطورات الإدارية في مجال إدارة البنوك والنقود والموارد البشرية، وذلك بهدف تحقيق الكثير من المنافع للمصرف والعميلين، انظر الجدول(1):

جدول (1) منافع التمكين للمصرف الإسلامي والعميلين

المصرف الإسلامي	العميلين
زيادة إدراك العميل لحاجات المصرف	زيادة مستوى الرضا عن العمل
تخفيض الكلف من خلال مبادرات	زيادة السيطرة على المهام اليومية
تحسين الجودة والربحية والإنتاجية	الشعور بالملكية في العمل
زيادة سرعة استجابة المصرف الإسلامي	زيادة الثقة بالنفس
تعزيز الولاء والالتزام	خلق فرص العمل
تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)	الحصول على معارف ومهارات جديدة
زيادة فاعلية الاتصالات	إطلاق العنان للطاقات والقدرات

المصدر: الطائي وقداة ص 237

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات درست أثر التمكين في القطاع المصرفي

هدفت دراسة (Hasan and Sankar, 2019) إلى قياس تأثير تمكين الموظفين من حيث شمول الموظفين، ومعالجة المشكلات، وإبداع الموظف، واستقلالية الموظف، واتخاذ القرار، وتحليل العلاقة بين تمكين الموظفين على مستوى أداء الموظفين في البنوك الإسلامية في البحرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من تسعة مصارف إسلامية من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفاً، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً اعتماداً على تحليل العوامل الديموغرافية والاحصاءات الوصفية والارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين على الأداء، وبينت أن استقلالية الموظف ضرورية لبناء مشاركة الموظف في الوقت الفعلي، كما توصلت إلى أن الموظفين الذين لديهم المزيد من الخيارات هم أكثر سعادة وأكثر التزاماً بمهنتهم وأكثر إنتاجية ويقل احتمال مغادرتهم إلى مكان عمل آخر. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين المصارف الإسلامية في البحرين لموظفيها من خلال رفع مستوى الاستقلالية ومنحهم صلاحيات أكبر لحل المشكلات وزيادة الإبداع لرفع مستوى الأداء.

هدفت دراسة (Albaqqali & Sankar, 2019) إلى قياس تأثير تمكين الموظفين من حيث شمول الموظفين، ومعالجة المشكلات، وإبداع الموظف، واستقلالية الموظف، واتخاذ القرار، وتحليل العلاقة بين تمكين الموظفين على مستوى أداء الموظفين في البنوك في البحرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من خمسة مصارف رئيسية من خلال أعداد استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 250 موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين والأداء الوظيفي كان على مستوى عالٍ جداً في البنوك في البحرين، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين تمكين الموظفين والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على قبول المسؤولية بشكل إيجابي من قبل قادة البنوك ومنحهم السلطة الكافية مع توافر الحوافز المادية والمعنوية والسعي

لتحقيق رضاهم، وترجمة التمكين إلى ممارسات فعلية، وإعطاء قادة البنك إحساساً بمعنى ما لديهم، وتوفير التواصل الفعال داخل الإدارات للوصول إلى المعلومات بين جميع المستويات الإدارية، وتوفير التدريب اللازم لجميع القادة لمساعدتهم على تنفيذ التمكين بنجاح وتحمل المسؤوليات الإضافية لوظائفهم.

هدفت دراسة (Bose, 2018) إلى تحديد مستوى التحفيز بين الموظفين الذي من شأنه أن يعزز مستوى أدائهم، لفحص درجة شعور الموظفين بالتمكين وتقييم العلاقة بين تمكين الموظف وأداء الموظف في البنوك في الإمارات العربية المتحدة. حيث جمعت البيانات من مجموعة من المصارف الرئيسية من خلال أعداد استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 80 موظفاً، تم تحليل الاستجابات المجمعة واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية قياسية مثل المتوسط والانحراف المعياري وعينة اختبار t ومعامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مهمة بين تمكين الموظفين وأدائهم في الواقع المصرفي الحالي، وعدم وجود رغبة لدى الموظفين للحصول على مستويات أعلى من التمكين. وأوصت الدراسة بتفعيل المبادرات الاستراتيجية لجمع ملاحظات الموظفين عبر التسلسل الهرمي وتحسين أدائهم وأداء المنظمات بشكل عام على أساس منتظم.

هدفت دراسة (Timothy & Abubakar, 2013) إلى التحقق من تأثير تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع المصرفي في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على تصميم استبانة لجمع المعلومات، حيث استجاب 200 موظف للاستبانة، وقد حلت البيانات اعتماداً على الارتباط والانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين له تأثير إيجابي وهام على جودة الخدمة. وأوصت الدراسة البنك بالاستمرار في تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين حتى يعمل كل موظف بغض النظر عن الجنس نحو رؤية مشتركة لتحقيق أهداف البنك، كما أوصت بتعزيز تمكين الموظفين ليكون هناك توازن في تعزيز الإنتاجية.

هدفت دراسة (Gul et al., 2012) إلى دراسة تأثير تنمية القدرات وتمكين الموظف واستراتيجية الترقية على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي في باكستان. واعتمدت الدراسة

على تصميم استبانة لجمع المعلومات، حيث استجب 74 موظفا للاستبانة، وقد حلت البيانات اعتمادا على الارتباط والانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين استراتيجية مهمة للاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين، كما تعطي للموظفين المسؤولية عن تنفيذ سياسة وبرامج الإدارة، كما أن التدريب والتطوير يعد من أهم عوامل في الاحتفاظ بالموظفين.

هدفت دراسة (Al-Mbaideen & Al-Tarawneh, 2011) إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة ووزعت على 391 موظفاً، وحلت باستخدام تحليل التباين الأحادي واختبار T. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين معبرا عنها بتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق إدارة عمل الفريق وإيجاد الثقافة الداعمة وتدريب العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت دراسة (Naeem & Saif, 2010) إلى دراسة مستوى تمكين الموظف في القطاع المصرفي في باكستان، وأثرها في مستوى رضا العملاء، والتحقق من وجود علاقة بين تمكين الموظف ورضا العملاء، والمقارنة بين المصارف التي تطبق التمكين والمصارف التي لا تطبق التمكين. وجمعت البيانات من مجموعة من المصارف الرئيسة من خلال أعداد استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 322 موظفاً و322 عميلاً، تم تحليل الاستجابات المجمعَة واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية قياسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تمكين

الموظفين ورضا العملاء، حيث تبين ارتفاع مستوى رضا العملاء في المصارف التي تطبق التمكين وخاصة فيما يتعلق بالخدمات المصرفية.

ثانياً: دراسات درست أثر التمكين على النجاح الاستراتيجي

هدفت دراسة (Bekirogullari, 2019) إلى دراسة أثر التمكين الإداري على تحقيق شركة LPG للغاز المسال في قبرص لأهدافها، ودراسة أثر التمكين على تعزيز الممارسات التنظيمية الجيدة في الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وأجاب عليها 36 موظفاً من العاملين في الشركة، وقد حلت البيانات اعتماداً على تقديرات بايز العامة للأدلة الفردية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لتمكين العاملين على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأة، مما يساعد في تعزيز الممارسات التنظيمية الجيدة في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة توسع الشركة في تطبيق التمكين الإداري لرفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

هدفت دراسة (Abuzaid, 2018) إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية. تضمن مجتمع الدراسة كافة شركات التأمين المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 20 شركة، وتكونت العينة من 306 من موظفي الشركات المستهدفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث طورت استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة احصائية لتمكين العاملين على النجاح الاستراتيجي، واستناداً إلى هذه النتيجة فقد أوصت الدراسة بتبني المنظمات لمدخل تمكين العاملين لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وضمان نجاح عملية التمكين من خلال خلق بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل . وكذلك، تفويض الموظفين بالسلطة الكافية للقيام بواجباتهم بطريقة فعالة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية .

ثالثاً: دراسات درست أثر التمكين على متغيرات مختلفة

هدفت دراسة (Al-Genae'e & Ali, 2021) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الخاصة في صنعاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وجمعت البيانات من سبعة مستشفيات خاصة من خلال أعداد استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 327 موظفاً. كشفت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية والتمكين الإداري تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي. كما تم الكشف عن ذلك للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على التمكين الإداري. كما أن التمكين الإداري يعتبر وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المستشفيات الخاصة من خلال اعتماد البرامج التي تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لموظفيها.

هدفت دراسة (Al-bdareen, 2020) إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاثة مستويات إدارية يبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة. تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الطرق الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط، والانحدار البسيط للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثراً كبيراً على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين؛ وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمستوى التمكين الممنوح للموظفين من قبل مديري جامعة جدارا وإيلاء مزيد من الاهتمام لعملية إدارة أداء الموظفين.

هدفت دراسة (Nadeem et al., 2018) إلى تقييم تأثير تمكين الموظف على الأداء التنظيمي، والتحقق من وجود علاقة بين تمكين الموظف والأداء التنظيمي في ظل دور الوساطة في

التحفيز في قطاع الفنادق في باكستان. وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال استبانة استجاب لها 150 مديرا في الفنادق، وقد تم تحليل البيانات من خلال الارتباط والانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظف مع التحفيز في موظفيهم يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تمكين الموظفين للمزيد من التحسن في الأداء التنظيمي، كما يمكن للمشرفين التأثير على حدوث السلوكيات الممكنة فيما يتعلق بدورهم في العمل في المنظمة.

هدفت دراسة (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017) إلى دراسة أثر تمكين الموظفين معبرا عنه بإدارة المواهب وأساليب القيادة وتدريب الموظفين والمكافآت على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسات المتخصصة في الأردن، وصممت استبانة لهذا الغرض درست 143 موظفا يعملون في شركة توزيع الكهرباء وشركة مناجم الفوسفات الأردنية، واختبرت البيانات باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح لتمكين الموظفين بجميع أبعاده على نجاح التغيير التنظيمي. كما أظهرت النتائج أهمية توفير المعلومات الكافية عن طبيعة التغيير وأثره الإيجابي في رفع مستوى جاهزية المؤسسات، وأوصت الدراسة بتعزيز مستوى التمكين للاستفادة من آثاره الإيجابية على الموارد البشرية.

هدفت دراسة (Crichi & Sebti, 2015) إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة وزعت على 139 عاملاً في الجامعة، وحللت البيانات باستخدام البيانات الوصفية وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري معبرا عنه بتفويض السلطة والاتصال الفعال والتحفيز والتدريب وفرق العمل يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بتطبيق مفهوم التمكين الإداري لأنه من أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

أضافة الدراسة الحالية: تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في هذا المجال إنها دراسة متخصصة بالمصارف الإسلامية الأردنية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأن هذا المنهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تتكون من جانبين، الجانب الأول يتمثل في الجانب النظري والدراسات السابقة وهذا يتطلب منهجا وصفيا، والجانب الثاني يتمثل في تحليل البيانات المتوفرة من خلال أداة الدراسة المستخدمة وهذا يتطلب منهجاً تحليلياً.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصارف الإسلامية الأردنية وهي البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الأردني وبنك صفوة الإسلامي، وقد بلغ عدد الموظفين في المصارف المذكورة 4069 موظف في نهاية عام 2020، منهم 2434 موظف في البنك الإسلامي الأردني، و 997 موظف في البنك العربي الإسلامي الأردني و 638 موظف في بنك صفوة الإسلامي.

أما عينة الدراسة فتحددت من خلال عدد المجيبين على الاستبانة، حيث بلغ عددهم (357) مستجيب، ويشكلون نسبة (8.8%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة المستجيبة، حيث بين أن النسبة الكبرى من المستجيبين كانت من الذكور حيث شكلت ما نسبته 82% من العينة، كما شكل المستجيبين من حملة البكالوريوس ما نسبته 88% من العينة، ومن جانب آخر تركز المستجيبين في الفئتين العمريتين الثانية (31-45) بنسبة 47%، والأولى (20-30) بنسبة 43% من المستجيبين، فيما كان توزيع المستجيبين حسب سنوات

الخبرة متقاربا لجميع الفئات، حيث شكلت الفئة الأولى (1-5) ما نسبته 33% بينما كانت الفئة الخامسة (أكثر من 15) هي الأقل بنسبة 18% من المستجيبين.

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المستجيبة

المتغير	الفئات	العدد	%	المتغير	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	292	82	العمر	30-20	152	43
	أنثى	65	18		45-31	168	47
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	2	0.5		55-46	30	8
	ثانوية عامة	2	0.5		أكثر من 55	7	2
الخبرة	دبلوم	6	2	5-1	119	33	
	بكالوريوس	315	88	10-6	93	26	
	ماجستير	28	8	15-11	83	23	
	دكتوراه	4	1	أكثر من 15	62	18	

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدر أولي تمثل في أداة الدراسة من خلال استبانة طورت من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومصادر ثانوية تمثلت في الدراسات السابقة من كتب وأوراق بحثية منشورة في الدوريات ووقائع المؤتمرات والتقارير السنوية للمصارف الإسلامية.

حدود الدراسة:

تم إعداد الدراسة ضمن المحددات التالية:

1. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة من شهر ايلول 2021 إلى شهر آذار 2022.
2. الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على موظفي المصارف الإسلامية الأردنية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي، بنك صفوة).
3. الحد الموضوعي: معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاد تفويض السلطة وتحفيز العاملين وصناعة القرار والتدريب والاتصال الفعال على النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاد البقاء والنمو والتكيف في المصارف الإسلامية الأردنية.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة طورت من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام؛ القسم الأول تناول المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين ممثلة في الجنس والفئات العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وتناول القسم الثاني فقرات تتعلق بالتمكين الإداري للموظفين، حيث تكون من الفقرات (1-25) وتنتمي إلى محاور تفويض السلطة وتحفيز العاملين وصناعة القرار والتدريب والاتصال الفعال، وتناول القسم الثالث فقرات تتعلق بالنجاح الاستراتيجي تكون من الفقرات (26-39) وتنتمي إلى محاور البقاء والتكيف والنمو. اعتمد تصميم الاستبانة في القسمين الثاني والثالث على مقياس ليكرت المكون من 5 مستويات تتمثل في: غير موافق بشدة، وغير موافق، ومحايد، وموافق، وموافق بشدة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والخبراء في هذا المجال لاختبار الصدق الظاهري لها، حيث تم الأخذ بأرائهم التي تراوحت بين حذف وإضافة بعض الفقرات، وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر قدرة على قياس الأبعاد المطلوبة.

وللتحقق من ثبات فقد استخدم اختبار Cronbach Alpha واختبار $\text{Alpha}^{1/2}$ لقياس الاتساق الداخلي للفقرات المكونة لمحاور الأداة، وبينت النتائج الواردة في جدول (2) أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ ما يقارب 0.94، وتراوحت القيم لجميع المحاور بين 0.73 و 0.94؛ أي أن جميع القيم تجاوزت 0.60 مما يعني تمتع أداة الدراسة بالثبات والصلاحية لإجراء التحليل.

جدول (2) اختبار ثبات محاور أداة الدراسة

القسم	المحور	عدد العبارات	Alpha	$\text{Alpha}^{1/2}$
التمكين الإداري	تفويض السلطة	5	72.9	85.4
	تحفيز العاملين	5	83.6	91.4
	صناعة القرار	5	89.3	94.5
	التدريب	6	89.3	94.5
	الاتصال الفعال	4	86.1	92.8
	المجموع		25	94.2
النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	87.6	93.6
	التكيف	4	73.5	65.6
	النمو	5	90.6	95.2
	المجموع		14	84.1
الاستبانة ككل		39	93.5	96.7

صلاحية أداة الدراسة:

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة فقد اجري اختبار تضخم تباين العوامل VIF واختبار التفاوت Tolerance للتأكد من عدم وجود تعدد خطي يؤثر على صلاحية التحليل، ويظهر من الجدول (3) أن جميع قيم VIF كانت أقل من 10، وجميع قيم Tolerance أكبر من 0.10، مما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، وصلاحية النموذج للتحليل.

جدول (3) اختبار VIF واختبار Tolerance

Tolerance	VIF	المحور
0.56	1.79	تفويض السلطة
0.39	2.57	تحفيز العاملين
0.37	2.68	صناعة القرار
0.53	1.91	التدريب
0.50	2.02	الاتصال الفعال

كما أجري تحليل العوامل Component Analysis لجميع فقرات الدراسة، ومن خلال جدول (4) بين التحليل العامل إن جميع أسئلة المحاور تتسم بالصدق العملي؛ أي أن جميع الأسئلة تنتمي إلى محاورها، حيث أن جميع قيم المعاملات كانت أكبر من 0.6، لذا لا داعي لاستبعاد أي سؤال من أي محور من محاور الاستبانة.

جدول (4) اختبار تحليل العوامل

المعامل	السؤال	المحور	المعامل	السؤال	المحور	المعامل	السؤال	المحور
0.85	27	البقاء	0.79	14	صناعة	0.61	1	تفويض السلطة
0.87	28		0.85	15	القرار	0.86	2	
0.80	29		0.81	16	التدريب	0.85	3	
0.79	30		0.81	17		0.57	4	
0.84	31	التكيف	0.83	18	التدريب	0.55	5	تحفيز العاملين
0.87	32		0.83	19		0.74	6	
0.46	33		0.81	20		0.71	7	
0.89	34		0.76	21		0.78	8	
0.84	35	النمو	0.79	22	الاتصال	0.86	9	صناعة القرار
0.86	36		0.86	23		الفعال	0.79	
0.85	37		0.85	24	0.87		11	
0.89	38		0.86	25	0.85		12	
0.84	39		0.79	26	البقاء	0.82	13	

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: اعتمدت الدراسة على إجراء اختبارات الصدق والثبات من خلال اختبار Cronbach Alpha واختبارات الصلاحية من خلال اختبار VIF واختبار Component Analysis، واعتمدت كذلك على الإحصاءات الوصفية التي تتكون من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة، وتحليل الانحدار Regression Analysis واختبار فرضيات الأثر، وتحليل التباين الأحادي ANOVA One Way Analysis of Variance واختبار فرضيات الفروق، والاختبار البعدي Sheffe في حال وجود فروق بين المتوسطات.

نتائج التحليل الوصفي للبيانات اعتمدت الإحصاءات الوصفية على عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى التقدير، ويعطى مستوى تقدير مرتفع إذا كان المتوسط 3.5 فما فوق، ومتوسط إذا كان المتوسط يقع بين 2.5 و 3.49، ومنخفض إذا قل عن 2.5، وقد جاءت نتائج التحليل كالآتي:

المتغير المستقل: التمكين الإداري

تقدير أفراد العينة لمستوى تفويض السلطة

جدول (5) تقدير أفراد العينة لمستوى تفويض السلطة

الرقم	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	الوسط	الفقرة
1	0.88	متوسط	5	3.42	تترك إدارة المصرف الحرية لي في اختيار الطريقة المناسبة واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف وظيفتي
2	0.90	مرتفع	3	3.73	يفوضني رئيسي المباشر السلطة الكافية لأداء مهام الوظيفية
3	0.95	مرتفع	2	3.76	يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي
4	0.98	متوسط	4	3.43	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض
5	0.92	مرتفع	1	3.8	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار
	0.93	مرتفع		3.63	المتوسط

يبين جدول (5) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى تفويض السلطة في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.63 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 0.93، أي أن أفراد العينة موافقين على أن إدارة المصارف الإسلامية الأردنية تفوض لهم السلطة بالشكل الكافي، وحققت الفقرة (5) أعلى متوسط حيث بلغ 3.8 وانحراف معياري 0.92، بينما كانت الفقرة (1) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.42 وانحراف معياري 0.88.

تقدير أفراد العينة لمستوى تحفيز العاملين

جدول (6) تقدير أفراد العينة لمستوى تحفيز العاملين

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة
2	مرتفع	0.97	3.62	يحفزني مدرائي على تحمل المزيد من المسؤوليات ويقدرن جهودي في العمل
1	مرتفع	1.03	3.75	أشعر بأهمية وظيفتي مما يولد لدي الدافع في تحقيق أهداف المصرف
3	متوسط	1.16	2.91	يتناسب المردود المادي الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
4	متوسط	1.18	2.84	يتسم نظام الحوافز والترقيات في المصرف بالوضوح والعدل والموضوعية ويرتبط بالكفاءة
5	متوسط	1.19	2.71	أحصل على مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية
متوسط		1.11	3.17	المتوسط

يبين جدول (6) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية كان متوسطاً، حيث بلغ 3.17 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 1.11، أي أن موقف أفراد العينة من تحفيز إدارة المصارف الإسلامية الأردنية لهم كان محايداً، وحققت الفقرة (7) أعلى متوسط حيث بلغ 3.75 وانحراف معياري 1.03، بينما كانت الفقرة (10) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 2.71 وانحراف معياري 1.19.

تقدير أفراد العينة لمستوى صناعة القرار:

جدول (7) تقدير أفراد العينة لمستوى صناعة القرار

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة
1	متوسط	0.99	3.46	تستمع الإدارة باهتمام لرأيي من أجل الاستفادة من خبراتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
3	متوسط	1.00	3.28	تمنحني الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي والأخذ بمقترحاتي البناءة
5	متوسط	1.03	3.13	تشجعني الإدارة على المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرار التنظيمي
2	متوسط	1.02	3.45	يستفيد المصرف من معرفتي وخبرتي لاتخاذ قرارات أفضل
4	متوسط	0.98	3.27	يشجع المصرف مساهمتي وينظر إليها بجدية في التعامل مع الأمور التنظيمية
	متوسط	1.00	3.32	المتوسط

يبين جدول (7) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى صناعة القرار في المصارف الإسلامية الأردنية كان متوسطاً، حيث بلغ 3.32 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 1، أي أن موقف أفراد العينة من إشراك إدارة المصارف الإسلامية الأردنية لهم في صنع القرارات كان محايداً، وحقت الفقرة (11) أعلى متوسط حيث بلغ 3.46 بانحراف معياري 0.99، بينما كانت الفقرة (13) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.13 بانحراف معياري 1.03.

تقدير أفراد العينة لمستوى التدريب:

جدول (8) تقدير أفراد العينة لمستوى التدريب

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
5	متوسط	0.95	3.48	16 يتبنى المصرف خطة واضحة للتدريب مبنية على المخرجات والحاجات التدريبية المتصلة بالعمل
1	مرتفع	1.06	3.59	17 يوفر لي المصرف الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي
3	مرتفع	1.00	3.52	18 يتيح لي فرص التعلم وتبادل الخبرات مع الآخرين لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل
4	متوسط	1.05	3.49	19 لدى المصرف برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين
6	متوسط	0.91	3.40	20 يوفر المصرف الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب
	مرتفع	1.01	3.56	21 يسمح المصرف لي بالمشاركة في اختيار الدورات التدريبية التي يحتاجها
	مرتفع	1.00	3.51	المتوسط

يبين جدول (8) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى تدريب العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.51 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 1، أي أن أفراد العينة موافقين على أن الإدارة تهتم برأيهم في المسائل المتعلقة بتدريبهم، وحققت الفقرة (17) أعلى متوسط حيث بلغ 3.59، بينما كانت الفقرة (20) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.4.

تقدير أفراد العينة لمستوى الاتصال الفعال:

جدول (9) تقدير أفراد العينة لمستوى الاتصال الفعال

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة
1	مرتفع	0.88	3.78	22 تتميز تعليمات وإجراءات المصرف بالوضوح.
4	متوسط	1.08	3.47	23 يستطيع العاملون في المؤسسة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم.
2	مرتفع	0.99	3.60	24 تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة.
3	مرتفع	0.98	3.58	25 يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
مرتفع		0.98	3.61	المتوسط

يبين جدول (9) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى الاتصال الفعال في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.61 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 0.98، أي أن مستوى موافقة أفراد العينة على وجود نظام فعال للاتصال بينهم وبين إدارة المصارف

الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، وحققت الفقرة (22) أعلى متوسط حيث بلغ 3.78 وانحراف معياري 0.88، بينما كانت الفقرة (23) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.47 وانحراف معياري 1.08.

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي:

تقدير أفراد العينة لمستوى البقاء

جدول (10) تقدير أفراد العينة لمستوى البقاء

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة	
3	مرتفع	0.82	3.72	يحلل المصرف معطيات البيئة الخارجية المؤثرة في عمله بشكل مستمر	26
1	مرتفع	0.80	3.82	يقيم المصرف قدرته على مواجهة التحديات بشكل مستمر	27
2	مرتفع	0.85	3.79	يضع المصرف خيارات متعددة للصدود والاستمرار في العمل.	28
5	مرتفع	0.85	3.65	يستطيع المصرف التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها.	29
3	مرتفع	0.91	3.72	يتوفر لدى المصرف كفاءات متخصصة تضمن استمرار نجاحه	30
	مرتفع	0.85	3.74	المتوسط	

يبين جدول(10) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى البقاء في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.74 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 0.85، أي أن مستوى موافقة أفراد العينة على قدرة المصرف على الاستمرار والبقاء كان مرتفعاً، وحققت الفقرة

(27) أعلى متوسط حيث بلغ 3.82، بينما كانت الفقرة (29) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.65.

تقدير أفراد العينة لمستوى التكيف

جدول (11) تقدير أفراد العينة لمستوى التكيف

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة
3	مرتفع	0.87	3.75	يتكيف المصرف مع متطلبات السوق والتطور المستمر في احتياجات العملاء.
2	مرتفع	0.89	3.76	يتكيف المصرف بسرعة مع الأحداث المفاجأة في بيئة العمل الداخلية
1	مرتفع	0.93	3.96	يتكيف المصرف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية
4	مرتفع	0.94	3.58	يمتلك المصرف المرونة لتغيير خطته وأهدافه لمواجهة التغيرات والتحديات.
	مرتفع	0.91	3.76	المتوسط

يبين جدول (11) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى التكيف في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.76 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 0.91، أي أن مستوى موافقة أفراد العينة على قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة كان مرتفعاً، وحققت الفقرة (33) أعلى متوسط حيث بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.93، بينما كانت الفقرة (34) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 0.94.

تقدير أفراد العينة لمستوى النمو:

جدول (12) تقدير أفراد العينة لمستوى النمو

الرتبة	الاتجاه	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط	الفقرة
4	مرتفع	74	0.94	3.69	يستطيع المصرف الدخول في أسواق جديدة
3	مرتفع	75	0.96	3.74	ينوع المصرف منتجاته وخدماته لتلبية احتياجات فئات العملاء المختلفة
1	مرتفع	79	0.91	3.94	يستطيع المصرف التوسع جغرافيا لجذب المزيد من العملاء
2	مرتفع	75	0.93	3.76	يستطيع المصرف تصميم وتطوير منتجات جديدة لجذب المزيد من العملاء
5	مرتفع	73	0.95	3.65	يستطيع المصرف جذب الخبرات من المنافسين
	مرتفع	75	0.94	3.76	المتوسط

يبين جدول (12) أن متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى النمو في المصارف الإسلامية الأردنية كان مرتفعا، حيث بلغ 3.76 لجميع الفقرات بانحراف معياري منخفض بمتوسط 0.94، أي أن مستوى موافقة أفراد العينة على قدرة المصرف على الاستمرار في النمو والتطور في ظل أي تغييرات في البيئة المحيطة كان مرتفعا، وحققت الفقرة (37) أعلى متوسط حيث بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.91، بينما كانت الفقرة (35) أقل الفقرات من حيث الموافقة بمتوسط 3.69 وانحراف معياري 0.94.

اختبار الفرضيات:

كنا قد تحققنا سابقا من صلاحية البيانات للتحليل من خلال مجموعة للاختبارات، وقبل البدء باختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار، لا بد من التحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة من خلال اختبار الالتواء Skewness، وقد بينت نتائج الاختبار في جدول (13) أن جميع قيم معامل الالتواء كانت أقل من 1، مما يعني أن البيانات موزعة طبيعياً، مما يعني صلاحيتها لإجراء الانحدار.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية معبراً عنه بالبقاء.

جدول (13) نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	R	R ²	F	دلالة F	β	t	P value
تفويض السلطة	0.38	0.142	11.63	0.00	0.24	3.7	0.000
تحفيز العاملين					-0.12	-1.5	0.126
صناعة القرار					-0.19	-2.3	0.020
التدريب					0.14	2.0	0.044
الاتصال الفعال					0.29	4.1	0.000

يبين جدول (13) نتائج تحليل الانحدار لوجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على النجاح الاستراتيجي معبراً عنه بالتمكين، وقد بلغ الارتباط 0.38 وهذا بين وجود أثر إيجابي دالاً لأبعاد التمكين على البقاء، وتؤكد قيمة F البالغة 11.6 والتي كانت دالة معنوياً أن التمكين الإداري بمختلف أبعاده يؤثر في بقاء المصارف، وبين التحليل أن التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية يفسر 14% من التغيرات في البقاء. كما بينت أن تفويض السلطة والتدريب والاتصال

الفعال تؤثر إيجابياً على البقاء، فيما كان أثر صناعة القرار على البقاء سالبا، وتبين أن تحفيز العاملين لا يؤثر على البقاء.

H₀₁₋₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية معبراً عنه بالتكيف.

جدول (14) نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	R	R ²	F	دلالة F	β	t	P value
تفويض السلطة	0.58	0.33	35.1	0.00	0.18	3.1	0.002
تحفيز العاملين					-0.02	-0.3	0.771
صناعة القرار					0.09	1.2	0.226
التدريب					0.27	4.5	0.000
الاتصال الفعال					0.19	3.1	0.002

يبين جدول (14) نتائج تحليل الانحدار لوجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على النجاح الاستراتيجي معبراً عنه بالتكيف، وقد بلغ الارتباط 0.58 وهذا بين وجود أثراً إيجابياً دالاً لأبعاد التمكين على التكيف، وتؤكد قيمة F البالغة 35.1 التي كانت دالة معنوياً أن التمكين الإداري بمختلف أبعاده يؤثر في تكيف المصارف الإسلامية مع تغيرات البيئة المحيطة، وبين التحليل أن التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية يفسر 33% من التغيرات في التكيف. كما بينت

أن تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفعال تؤثر إيجابيا على البقاء، كما تبين أن تحفيز العاملين وصناعة القرار لا يؤثر على البقاء.

H₀₁₋₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية على معبراً عنه بالنمو.

جدول (15) نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	R	R ²	F	دلالة F	β	t	P value
تفويض السلطة	0.59	0.35	38.1	0.00	0.81	4.2	0.000
تحفيز العاملين					-0.16	-0.91	0.364
صناعة القرار					-0.14	-0.76	0.448
التدريب					0.59	4.5	0.000
الاتصال الفعال					1.01	0.31	0.000

يبين جدول (15) نتائج تحليل الانحدار لوجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على النجاح الاستراتيجي معبرا عنه بالنمو، وقد بلغ الارتباط 0.59 وهذا بين وجود أثر إيجابي دالا لأبعاد التمكين على النمو، وتؤكد قيمة F البالغة 38.1 التي كانت دالة معنويا أن التمكين الإداري بمختلف أبعاده يؤثر في نمو المصارف الإسلامية، وبين التحليل أن التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية يفسر 35% من التغيرات في التكيف. كما بينت أن تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفعال تؤثر إيجابيا على البقاء، كما تبين أن تحفيز العاملين وصناعة القرار لا يؤثر على البقاء.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

اختبار هذه الفرضيات اجري اختبار فروق المتوسطات ANOVA One Way Analysis of Variance، ونتائجه موضحة في الجدول (16).

جدول (16) جدول الفروق لمتوسطات التمكين الإداري

Sig	F	المتوسط	الفئات	المتغير	Sig	F	المتوسط	الفئات	المتغير
0.267	1.32	3.70	30-20	العمر	0.053	3.78	3.77	ذكر	الجنس
		3.72	45-31				3.59	أنثى	
		3.96	55-46				4.4	أقل من ثانوي	المؤهل
		3.92	أكبر من 55				3.3	ثانوية عامة	
0.534	0.73	3.72	أقل من 5	سنوات الخبرة	0.507	0.86	3.86	دبلوم	
		3.70	10-5				3.72	بكالوريوس	
		3.72	15-11				3.70	ماجستير	
		3.86	أكثر من 15				4.16	دكتوراه	

يبين النتائج الواردة في جدول (16) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية ممثلة بالجنس والمؤهل والعمر وسنوات الخبرة، حيث كانت دلالات قيم F أكبر من 5%.

H_{02-1} : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الاستجابات حول التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

H02-2: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول

التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H02-3: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول

التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تُعزى لمتغير العمر.

H02-4: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات حول

التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج التوصيات

أولاً: النتائج:

1. بينت الدراسة أن العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية يقدرّون مستوى التمكين الإداري بالمتوسط؛ أي أن إدارة المصارف من وجهة نظر العاملين لم تتبنّ التمكين الإداري بالمستوى المطلوب وخاصة في مجال تحفيز العاملين وصناعة القرار، حيث يرون أنهم يستحقون مستوى أعلى من الحوافز، ودوراً أكبر في صناعة القرار للمساهمة بشكل أكبر في النجاح الاستراتيجي للمصارف الإسلامية.
2. بينت الدراسة أن العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية يقدرّون مستوى النجاح الاستراتيجي بالمرتفع؛ أي أنهم يرون أن الإجراءات الاستراتيجية المطبقة في المصارف الإسلامية تضمن بقاءها لفترات طويلة، وتكيفها مع أي تغييرات تطرأ على البيئة المحيطة، ونموا بشكل أكبر مع مرور الزمن.
3. بينت أن التمكين الإداري له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على النجاح الاستراتيجي، وفي الغالب لم يكن هناك أثر دال إحصائياً لتحفيز العاملين وصناعة القرار على النجاح الاستراتيجي.

4. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التمكين الاداري تُعزى لأي متغير من المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: التوصيات:

1. توصي الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية على رفع مستوى التمكين الإداري؛ لأن له أثر على النجاح الاستراتيجي على المدى الطويل.
2. توصي الدراسة بضرورة تحسين المصارف الإسلامية الأردنية لمستوى تحفيز العاملين، ومنحهم مجالاً أوسع للمشاركة في صناعة القرارات.
3. توصي الدراسة بإجراء دراسات تبين أثر التمكين الإداري على مختلف الجوانب في العمل المصرفي الإسلامي.

4. المراجع العربية (للاطلاع فقط)

1. الجناعي، نوري عبد الودود وعلي، محمد صالح. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 17 (1). 147-159.
2. الطائي، رعد وقداة، عيسى (2008). *إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*.
3. قريشي، محمد والسبتي، لطيفة. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 11 (1). 59-89.
4. الماضي، ثائرة ونصيرات، فريد. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 7 (4). 527-556.

-
5. المبيضين، محمد والطراونة، محمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*. 38 (2). 480-505.
6. النويقة، عطا الله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 10 (3). 426-452.

Reference:

- Abou Elnaga, A. & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*. 2(1). 13-26.
- Abuzaid, A. (2018). Employee Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (4): 641-660.
- Al-Asoufi, B. & Akhorshaideh, A. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*. 7(1). 87-101.
- Albaqqali, N. & Sankar, J. (2019). Empowerment and its Relation with the Job Performance Among the Bank Employees in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9 (1), 27-31.
- Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on The Employees' Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4): 193-206.
- Aljawarneh, N. & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298-320.
- Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organizational Goals. *The European Journal of Social and Behavioral Sciences*. 26 (1). 3032-3047.
- Bose, I. (2018). Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE, *Journal of Applied Management and Investments*. 7 (2). 71-82.

-
- Gul, A., Akbar, S. & Jan, Z. (2012). Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (9). 284-300.
- Hasan, M. & Sankar, J. (2019). Employee Empowerment on Employee Performance of Selected Islamic Banks in The Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business and Applied Social Science*. 5 (12). 22-30.
- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic Management Theory*. 11th ed. . South-Western: Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. New York: Pearson College division.
- Jones, G. (2012). *Organizational Theory*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Nadeem, M., Ziauddin, M., Riaz, W., Shafique, M. & Sattar, Aysha. (2018). The Effects of Employees Empowerment on Organizational Performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies*. 47 (1). 89-94.
- Naeem, H. & Saif, M. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 4(10). 2028-2031.
- Nzuve, S. & Bakari, T. (2012). The Relationship Between Empowerment and Performance in The City Council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st century*. 5(1). 83-98.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*. 39(2). 483-504.

- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognition elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15(4). 666-681.
- Timothy, A. & Abubakar, H. (2013). Impact of Employee Empowerment on Service Quality: An Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*. 1(4). 32-40.
- Wall, T., Wood, S. & Leach, D. (2004). Empowerment and performance, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 19(2). 1-46.
- Wooddell, V. (2009). Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. *Organization Management Journal*. 6 (1), 13-20.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*. 18(1). 169-177.
- Al-Genae`e, N. & Ali, A.. (2021). Impact of Organizational Culture on Job Performance through Administrative Empowerment in Private Hospitals at the Capital City of Sana'a. *Jordan Journal of Business Administration*, 17 (1): 147-159.
- Al-Madi, T. & Nseirat, F. (2011). The Impact of Managerial Empowerment on the Implementation of Total Quality Management at Jordan University Hospital: A Case Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 7(4). 527-556.
- Al-Mbaideen, M. & Al-Tarawneh, M.. (2011). The Effect of Administration Improvement the Innovation Level of Employees, Working in Jordanian Commercial Banks. *Dirasat: Administrative Sciences*. 38(2). 480-505.
- Alnwaigah, A. (2014). The Impact of Team work Empowerment in Achieving Organizational Excellence at Taif University: An applied Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(3). 426-452.

Al-Taai, R. & Qadadah, I (2008). *Comprehensive quality Management*, Amman: Dar Al Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Crichi, M. & Sebti, L. (2015). The Impact of Empowerment in Realization of Job Satisfaction among Mouhamed Khaider University of Biskra Employees. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1): 59-89.