

الإهداء

إلى روح والدي الكريمين عرفاناً ٠ ٠ ٠ ...

بما لهما عليّ من فضل طالباً من الله لهما الرحمة

والمغفرة وان يسكنهم فسيح جناته

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ، الحمد لله حمد الشاكرين ، الحمد لله حمد المتأكدين

من كرمه ورعايته ، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا وهديتنا إلى إنجاز هذا العمل .

فشكري وتقديري لأستاذي الكبير البروفيسور محمد حسن حافظ المشرف على هذه

الاطروحة والذي كان لرعايته وتوجيهاته ونظرتة الثاقبة الواسعة الاطلاع أكبر الأثر على

ماقمت به من عمل .

وشكراً للأخ صديق بلال إبراهيم وكافة موظفين مكتبة الدراسات العليا بجامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا وللأخت فاطمة حسن عيسى (مركز الشبكة) والانسة منى

عمر على جهودها معنا .

والى كل من ساهم وساعد دون حصر للأسماء وهذا بمثابة شكر وتقدير لهم

والله ولي التوفيق

Abstract

This study tackles the impact of employees' participation on the administrative performance and motivation in Greater Amman administration (municipality) in the capital city of Jordan.

This study contains three chapters: a chapter consists of two units and each unit contains three sections.

In chapter one, the concept and importance of taking administrative decisions has been tackled in addition to the level of participation in both autocratic and democratic systems, forms of participation, the concept and importance of evaluating the administrative performance. Whereas chapter two, tackles the concept and nature of motivation and its theories in addition to activities, advantages, concept and the nature of motivation and its theories as well as activities, merits and concept of administration. Also to the concept and types of leaderships and stages of decision-making. Section two, presents the case study: Jordan, its location, its population, balance of trade and information about Amman Municipality and services and functions performed by Amman and law governing the activities in Amman and the financial resources of the city.

Chapter two, focuses on the organizational structures and the achievements made by the Greater Amman and its relation or ties with other Arab, Islamic and international cities and organizations.

Chapter three, is about statistical method used and testing of hypothesis, results and recommendations.

The study has adopted the following hypotheses

- ❖ The decisions are taken in Amman Municipality through positive and effective participation of employees in all administrative levels.
- ❖ Employees and public in Amman Municipality have viewed participation in administration as being satisfactory.
- ❖ The incentives given to employees are below their expectation and this in turn affect their production negatively.
- ❖ Amman Municipality doesn't follow A goal oriented administration in an administrative process.

- ❖ The workers' performance is assessed in accordance to modern scientific approaches which are up to their satisfaction.
- ❖ The Municipality organizational structures don't match with bulk of work needed to be carried out by it.
- ❖ The budgets allocated for Amman don't meet the needs of growing business in the future.

The following hypotheses have been confirmed:

The first, third and the fourth hypotheses have been accepted where as the fifths, the sixth and the seventh have been rejected.

The following results have been arrived at:

- Participation in the administrative process is viewed as one of the most important task that should be followed by a decision- maker.
- Participation of workers in decision-making allow them to bear the responsibility of implementing the decisions which also make them to interact effectively and positively in achieving their results.
- Assessing the employees' performance is fruitful as far as business and employees are concerned.
- Amman Municipality renders free of charge services to its various areas.
- The organizational structures of Amman Municipality don't match with large scale businesses and recent developments.
- Amman municipality plays an effective role with other foreign, Arab, Islamic and international cities and organization.

The study has presented the following recommendations:

- * Delegation of powers to various administrative level should be followed:
 - * Material and moral incentives, for the workers, should be reactivated because of their positive impact on production.
 - * Attention should be paid on implementing participation in decision-making for all the workers.
 - * To educate, train and enlighten are the basis of developing workers capabilities and increasing their production.
- *
- Implementing / translating the notion "A goal oriented administration" helps in drawing up policies needed for running the affairs of Amman Municipality.

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة أثر مشاركة العاملين وإِتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري في أمانة عمان الكبرى وفروعها في العاصمة الأردنية وقد شملت الدراسة ثلاثة أبواب كل باب فصلين وكل فصل ثلاثة مباحث.

وقد تناول الباب الأول بمجمله مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات الإدارية ثم درجات المشاركة في ظل النمطين الأوتوقراطي و الديمقراطي وأشكال المشاركة ، ثم مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإداري أما الفصل الثاني فقد تناول مفهوم وطبيعة الدافعية ونظرياتها ثم نشاط ومزايا ومفهوم وطبيعة الدافعية ونظرياتها ثم نشاط ومزايا ومفهوم الإدارة بالأهداف بالإضافة إلى مفهوم وأنواع القيادة ومراحل إتخاذ القرار. هذا وقد تضمن الباب الثاني موضوع الدراسة حول الأردن الموقع والسكان والميزان التجاري ثم معلومات حول أمانة عمان الكبرى خدماتها ووظائفها ،بالإضافة إلى القوانين التي تحكم عمل الأمانة ثم موارد الأمانة المالية .

أما الباب الثاني فقد شمل الهياكل التنظيمية وإِنجازات مشاغل أمانة عمان الكبرى ثم علاقة أمانة عمان الكبرى مع المدن العربية والإسلامية والعالمية والمنظمات الدولية . أما الباب الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية من حيث الأسلوب الإحصائي المتبع واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

وقد إعتمدت الدراسة الفرضيات التالية:

1. يتم إتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى عن طريق المشاركة الإيجابية الفاعلة للعاملين في كل المستويات الإدارية.
2. يلاقي أسلوب المشاركة في الإدارة رضا العاملين بالإمانة ورضاء الجمهور .
3. الحوافز المقدمة للعاملين أقل من توقعاتهم مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم .
4. لا تتبع إدارة الأمانة منهج الإدارة بالأهداف في العملية الإدارية.
5. يتم تقييم أداء العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة وبقابل رضاهم .
6. لا تتكافأ الهياكل التنظيمية للأمانة مع حجم الأعمال المطلوبة منها.
7. الميزانيات المخصصة الموضوعة للأمانة لا تف بمتطلبات توسع الأعمال في المستقبل.

وقد ثبت قبول الفرضيات التالية:

الأولى والثانية والرابعة وعدم قبول الثالثة ، الخامسة ، السادسة و السابعة.

هذا وقد توصلت الدارس إلى عدة نتائج أهمها:

- ❖ تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار اتباعه.
- ❖ مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.
- ❖ تقييم الأداء للعاملين كافة يجني ثمار كبيرة على صعيد العمل والعاملين.
- ❖ أمانة عمان الكبرى تقدم خدماتها لكافة مناطق العاصمة الأردنية.
- ❖ للأمانة خدمات مجانية واسعة لا يمكن حصرها.
- ❖ الهياكل التنظيمية للأمانة تتماشى مع مستجدات ومتطلبات العمل الواسع النطاق.
- ❖ تقوم الأمانة بدور فاعل مع المدن الأردنية العربية الإسلامية العالمية والمنظمات الدولية.

و توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات

- ❖ إتباع منهجية تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى
- ❖ تنشيط دور الحوافز المادية المعنوية للعاملين لما لذلك من أثر على إنتاجيتهم.
- ❖ الإهتمام بتطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار لتشمل كافة العاملين.
- ❖ أن التثقيف والتدريب والتوعية أساس في تنمية قدرات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- ❖ تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف يساهم في رسم السياسات المرجوة لعمل الأمانة.

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ج - د
ملخص الدراسة باللغة العربية	هـ - و
قائمة المحتويات	ز - ح
قائمة الجداول	ط - ي
قائمة الأشكال	ك
المقدمة	1
خطة الدراسة	2 - 9
الباب الأول	
* الفصل الأول: ماهية المشاركة في اتخاذ القرارات ومفهوم وأهمية ودرجات المشاركة	10
* المبحث الأول: مفهوم وأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات	11
المقدمة	12
المطلب الأول: مفهوم المشاركة	13 - 17
المطلب الثاني: أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية	18 - 20
* المبحث الثاني: درجات المشاركة في ظل النمط الاتوقراطي والديمقراطي وأشكال المشاركة	21
المطلب الأول : المشاركة في ظل النمط الاتوقراطي	22 - 25
المطلب الثاني : أنواع المشاركة - الايجابيات والسلبيات	25 - 30
* المبحث الثالث : شأة ومزايا ومفهوم الإدارة بالأهداف	31
المطلب الاول : نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف	32 - 35
المطلب الثاني : مزايا الإدارة بالأهداف	36 - 38
* الفصل الثاني : مفهوم تقييم الأداء الإداري والدافعية والقيادة ومراحل إتخاذ القرار	39
* المبحث الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإداري	40
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء	41 - 44
المطلب الثاني : عقات تقييم الأداء وطرق التقييم	44 - 46
* المبحث الثاني : مفهوم الدافعية وطبيعتها ونظريات الدافعية	47
المطلب الأول : مفهوم الدافعية وطبيعتها	48 - 59
المطلب الثاني : نظريات الدافعية	60 - 70
* المبحث الثالث : مفهوم وأنواع القيادة ومراحل إتخاذ القرار	71

80-72	المطلب الأول : مفهوم وأنواع القيادة
81-80	المطلب الثاني : مراحل إتخاذ وضع القرار
	الباب الثاني
82	**الفصل الأول : الأردن - الموقع - السكان والدخل القومي
83	* المبحث الأول : مقدمة تاريخية الأردن الموقع والسكان والدخل القومي
96-84	المطلب الاول : مقدمة تاريخية - الأردن السكان -الاقتصاد الأردني
111-97	المطلب الثاني : علاقات التعاون بين مدينة عمان والمدن الأردنية والعربية والإسلامية والمنظمات الدولية
112	*المبحث الثاني : تعريف بأمانة عمان الكبرى خدماتها ووظائفها
122-113	المطلب الأول : تعريف عام بالأمانة اللجان ، أنواعها ووظائفها وقراراتها
129-123	المطلب الثاني : وظائف أمانة عمان الكبرى وخدماتها
130	*المبحث الثالث : القوانين التي تحكم عمل الامانه وموارد الامانه المالية
133-131	المطلب الأول : إضاءات في القوانين التي تحكم عمل الامانه
140-134	المطلب الثاني : مواد الامانه المالية
141	**الفصل الثاني : الهياكل التنظيمية لأمانة عمان الكبرى ومشاكلها
142	* المبحث الأول : الهياكل التنظيمية لأمانة عمان الكبرى والدورات التدريبية وأسس وقواعد تقييم الأداء للعاملين بالامانه
150-143	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى ، والدورات التدريبية
163-151	المطلب الثاني : تقييم الاداء للعاملين في أمانة عمان الكبرى
164	*المبحث الثاني : أمانة عمان الكبرى - الأعمال والإنجازات ما بين عام 1999-2003م
172-165	المطلب الأول : دائرة المشاغل والآليات (ملخص الأعمال والإنجازات)
180-173	المطلب الثاني : إنجازات دوائر الأمانة
	الباب الثالث
181	**الفصل الأول : الدراسة الميدانية
182	*المبحث الأول : الأسلوب الإحصائي الذي تم إتباعه (توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية)
190-183	المطلب الأول : المعالجة الإحصائية
200	*المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
206-201	المطلب الأول : إختبار الفرضيات
207	* الخاتمة : النتائج والتوصيات
210-208	*النتائج

-211	*التوصيات
214-212	*المراجع العربية
-215	*المراجع الأجنبية
1	*الملاحق
8-1	*ملحق رقم (1) إستبيانات الدراسة
21-8	*ملحق رقم (2) مقتطفات من إنجازات مناطق أمانه عمان الكبرى ما بين 1999-2003 م

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	مناطق أمانة عمان الكبرى	1
93	الحسابات القومية الأردنية	2
95	الحسابات القومية الأردنية	3
96	الميزان التجاري الأردني عن الفترة 1990 - 2002م	4
120	عدد الجلسات المنعقدة للجان المختلفة بالأعوام 2000 - 2002م	5
120	حجم القرارات المتخذة من قبل اللجان	6
136	ميزانيات أمانة عمان الكبرى عن الفترة 1999م - 2003م الإيرادات	7
139	ميزانيات أمانة عمان الكبرى عن الفترة 1999م - 2003م النفقات	8
166	ملخص أعمال المشاغل من إنجازات عام 1999م	9
167	ملخص أعمال المشاغل من إنجازات عام 2000م	10
169	ملخص أعمال المشاغل من إنجازات عام 2001م	11
170	ملخص أعمال المشاغل من إنجازات عام 2002م	12
172	ملخص أعمال المشاغل من إنجازات عام 2003م	13
175	ملخص إنجازات دائرة المكتبة العامة خلال 1999 - 2000 - 2001م	14
177	إنجازات قسم التنفيذ المروري للأعوام 1999 - 2000 - 2001م	15
178	إنجازات دائرة التنظيم 1999 - 2000 - 2001م	16
179	إنجازات دائرة التنفيذ 1999 - 2000 - 2001م	17
180	إنجازات دائرة التعبيد لعام 1999م	18
180	إنجازات دائرة التعبيد لعام 2000م	19
180	إنجازات دائرة التعبيد لعام 2001م	20
183	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	21
184	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	22
184	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	23
185	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	24

186	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	25
188	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	26
189	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	27
192	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	28
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	29
195	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	30
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول مفهوم إتخاذ لقرارات مرتبة تنازلياً	31
199	مصفوفة معامل ارتباط سبيرمان لآراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة	32
201	نتائج اختبار (ت)	33
202	نتائج اختبار (ت)	34
203	نتائج اختبار (ت)	35
203	نتائج اختبار (ت)	36
204	نتائج اختبار (ت)	37
205	نتائج اختبار (ت)	38
211	نتائج اختبار (ت)	39
224	إنجازات حدائق تم تأهيلها وتطويرها، مناطق عمان الكبرى 1999	40
225	إنجازات قسم النظافة لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000م	41
226	إنجازات قسم المحاسبة لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000م	42
227	إنجازات قسم الرقابة لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000م	43
228	إنجازات قسم شعبة المهن لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000	44

229	إنجازات قسم الصحي لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000م	45
230	إنجازات قسم الهندسي لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2000م	46
231	إنجازات قسم الهندسي لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2001م	47
232	إنجازات قسم التنفيذ المروري لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2002م	48
233	إنجازات قسم الهندسي لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2003م	49
234	إنجازات قسم الصحي لمناطق أمانة عمان الكبرى لعام 2003م	50

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	ملخص مفاهيم علماء الإدارة حول الإدارة بالأهداف	1
35	مراحل الإدارة بالأهداف	2
62	هرم تدرج الحاجات عند ماسلو	3
66	نموذج التوقع	4
95	الميزان التجاري الأردني عن الفترة 1990 – 2002م	5
119	عدد القرارات المتخذة من اللجان المختصة للأعوام 2000 – 2002م	6
121	حجم القرارات المتخذة من قبل الأعضاء المنتخبين من الشعب	7
122	قرارات اللجان المحلية في أمانة عمان الكبرى	8
146	الهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى	9
147	الدورات التدريبية المنعقدة في عام 2001م	10
148	عدد طلاب الجامعات المتدربين في أمانة عمان الكبرى	11
149	الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية – نوع البرنامج وحسب المشترك	12
150	المشاركين في البرامج التدريبية التي عقدت في عام 2002م حسب نوع البرنامج	13
154	نموذج تقييم الأداء	14
165	دائرة المشاغل والآليات	15
165	دائرة النقلات	16
171	ملخص قيم المصروفات للأعوام 2001 – 2002م	17