

## أثر التمكين الإداري في أداء المصارف السودانية

### دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (2008-2020م)

#### The impact of administrative empowerment on banking performance a case study of the faisal Islamic of bank of Sudan (م2020-2008)

د.إلهام أحمد إبراهيم زين العابدين

D.ELHAM AHMED IBRAHIM ZEINELABDIN

[elhamzainalabdin2000@gmail.com](mailto:elhamzainalabdin2000@gmail.com)

د.أيمن أحمد إبراهيم زين العابدين

D.AYMAN AHMED IBRAHIM ZEINELABDIN

[aymanzeil162@gmail.com](mailto:aymanzeil162@gmail.com)

وزارة الطاقة والتعدين/ الشركة السودانية للبترول، سودابث كلية شرق النيل، مدرسة الاقتصاد والعلوم المالية، رئيس قسم الاقتصاد

تاريخ استلام البحث 2022/ 6 / 10 تاريخ قبول النشر 2022/ 8 / 15 تاريخ النشر 2022/ 10 / 17

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178592>

#### المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري (الثقافة التنظيمية، تفويض الصلاحيات، المشاركة، فرق العمل، الاستقلالية، الجدارة) في الأداء المصرفي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. تمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف السودانية في ما مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء؟ تم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة القصدية بعدد 157 إستبانة من مجتمع الدراسة العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد نظام لتفويض الصلاحيات مبني على أنظمة وتعليمات يحدد الأعمال المفوضة كتابياً لإنجاز المهام الوظيفية لبنك فيصل الإسلامي السوداني، ساهم منح الاستقلالية بالتصرف في المواقف الجديدة لاتخاذ قرارات بشأن بعض الاعمال دون الرجوع للإدارة، أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (الثقافة التنظيمية، تفويض الصلاحيات، المشاركة، فرق العمل، الاستقلالية، الجدارة) وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني. أوصت الدراسة بتنظيم بيئة العمل ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم، منح العاملين مزيداً من الاستقلالية لإتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول مبتكرة حول مشكلات العمل دون الرجوع للإدارة، الاهتمام بتتمية معارف العاملين للوصول إلى الأداء المتميز والفعال من خلال إتاحة المعلومات للعاملين بما يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية لتساهم في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، إدارة الموارد البشرية، الاداء، بنك فيصل الاسلامي السوداني، الجدارة

#### Abstract

The study aimed to identify the impact of administrative empowerment (organizational culture, delegation of authority, participation, work teams, independence and merit) on banking performance, a case study of the Faisal Islamic Bank of Sudan. The problem of the study was that Sudanese banks have the effect of administrative empowerment on performance. The study sample was selected by means of an intentional sampling of 157 questionnaires from the study population working in the Faisal Islamic Bank of Sudan. The study followed the descriptive analytical approach and reached many results, the most important of which are is that: The delegation system is based on regulations and instructions that specify the work delegated in written, to accomplish the functional tasks of the Faisal Islamic Bank of Sudan. The study found a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the dimensions of administrative empowerment represented in (organizational culture, delegation of authority, participation, work teams,

independence and merit) and the performance of Faisal Islamic Bank of Sudan. The study recommended organizing the work environment and granting workers employees more power to enabling them to make decisions related to their tasks' performance of their, giving workers employees more independence to that allows them to provide creating innovative solutions to work problems without referring to management, paying attention to developing workers employees' knowledge to reach outstanding and effective performance by availing making information available to workers, in line with their functional needs to contribute to the completion of the work tasks as required.

**Key words:** Training 'Sudanese Agricultural Bank 'Institutional Performance 'Human Resource 'Information System

## المقدمة

شهد العصر الحالي تطورات كبيرة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة، فمنذ نهاية القرن الماضي ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين، والمهتمين بتنمية الموارد البشرية، لاسيما في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، حيث سارعت معظم المنظمات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح.

إن عملية التمكين تهتم بمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات الصائبة، وإعطائهم مزيداً من الثقة لأداء المهام بطريقتهم الخاصة دون تدخل من الرؤساء المباشرين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصراً أساسياً لنجاح وتميز المنظمات.

كما أن المصارف السودانية لكي تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، وأن الثقافة التنظيمية القوية التي تقدر عملاء المصارف يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للولاء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية.

إن تحقيق تميز الأداء يتم من خلال خلق الوعي والإدراك بين العاملين بأن ما يقدموه يتم إنجازه بجودة عالية، لذلك تسعى معظم المصارف إلى تبني إستراتيجيات التمكين، لما له من أثر في الأداء، كما أن التمكين يخلق حالة من الثقة بين العاملين والإدارة العليا، فالمصرف الرائد يدرك أن الاهتمام بالعمليات الإدارية هو السبيل للمنافسة والتميز.

## مشكلة الدراسة:

تعتمد المصارف السودانية على أساليب تقليدية في إدارة مواردها البشرية، كما أنها تتبع أسلوب المركزية في أداء المهام الإدارية دون مراعاة للعوامل الإنسانية الأخرى التي تؤدي إلى لإيجاد مناخ ملائم يشجع على تميز المصرف والعاملين فيه، الأمر الذي يتطلب تبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز على التميز وتعتبره أحد أساليب الريادة والمنافسة.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في ما مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. قد يستكمل الجهود العلمية المبذولة في دراسة التمكين الإداري، وتوفير معلومات قد تفيد متخذي القرار.
2. قد يرفد المكتبة العربية عامة والسودانية خاصة في مجال التمكين الإداري بالمنظمات السودانية وأثرها في الأداء.
3. قد يوفر معلومات للدارسين في الدراسات العليا في تمكين العاملين والأداء.
4. قد يضيف معلومات وبياناتها يتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

### أهداف الدراسة:

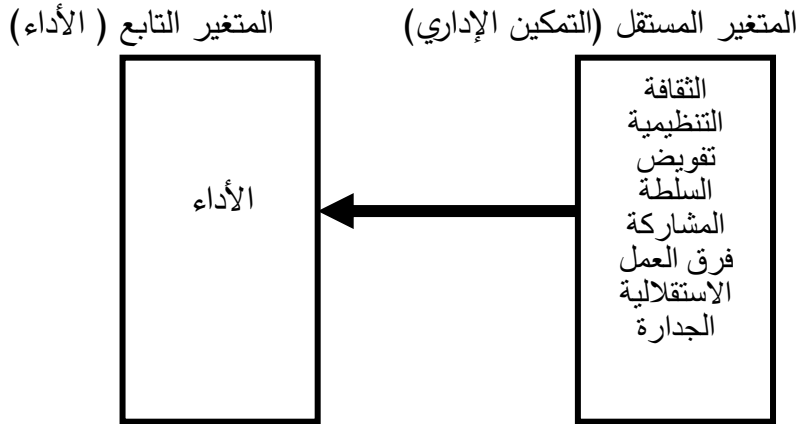
إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في دراسة والتعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أثر الثقافة التنظيمية في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. التعرف على أثر تفويض السلطة في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
3. توضيح تأثير المشاركة في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
4. بيان أثر فرق العمل في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
5. الكشف عن أثر الاستقلالية في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
6. دراسة أثر الجدارة في أداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.

### نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماداً على الأدبيات السابقة. والشكل (1) يوضح شكل النموذج لهذه المتغيرات.

#### شكل (1): نموذج الورقة



المصدر: إعداد الباحثان، 2020م

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و الأداء.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.

### منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من حيث جمع المعلومات وعرض البيانات المتعلقة بالموضوع واستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج، كما استعان الباحثان بالمنهج التاريخي.

### مصادر جمع بيانات الورقة :

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات ، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي السوداني - الرئاسة الخرطوم.

- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2008 - 2020م.

### الدراسات السابقة:

1-دراسة : عبدالمؤمن، 2015م:

تناولت الدراسة إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سام. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي؟.هدفت الدراسة إلى تقديم الإطار العام لإستراتيجية تمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا. إن إستراتيجية تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن اعتبارها أساسا للتقدم والرقى والنجاح، وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال. محاولة تقديم صورة عن إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات الجزائرية. توصلت الدراسة إلى إن الكفاءة البشرية ونمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح المنظمة وتميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة. أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرائدة تتدخل في القرار الإستراتيجي، كما أصبحت الإدارة الرئيسية التي تسبق الوظائف الأخرى، ويعتبر الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية. إن إستراتيجية تمكين العاملين يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة للتغيرات البيئية. تمثل إستراتيجية تمكين العاملين إستجابة حتمية للمنظمات التي ضلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة التي تقف عائقا كبيرا أمام استجابتها تجاه الاستعادة من الفرص البيئية، وتجنب تهديدات المتواصلة. أوصت الدراسة ب: يجب على الوكالة أن تدرك أهمية وفعالية قدراتها وطاقتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية، وتعمل على تفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق والتميز. ضرورة اهتمام إدارة الوكالة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض الموافقات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.(1) (عبد المؤمن، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2015م).

2-دراسة : قوز 2016م:

تناولتالدراسةالتمكينالإداريوأثره على الولاء التنظيم في المصارف التجارية السودانية.تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل في الإجابة على التساؤل: ما هو أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية السودانية؟هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود أثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين

الإداري للعاملين يحظى للمتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي.أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.(2)(قوز ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م).

3- دراسة: أبوعمرة، 2017م:

تناولت الدراسة اتجاهات العاملين الأكاديميين نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة دراسة حالة الكليات التقنية بقطاع غزة.تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من سعى قطاع التعليم التقني بقطاع غزة إلى تطبيق الجودة الشاملة إلا أنه ما زال يعاني من العديد من المشكلات المتمثلة في عدم توفر مقومات تطبيق الجودة الشاملة (التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية) مما يتطلب توفير بيئة عمل وجودة حياة وظيفية ملائمة لتمكين العاملين من تطوير وتنمية أدائهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سعيها لتغيير أساليب ونظم العمل للتحويل من الأساليب التقليدية في العمل والإدارة التي أدت لانخفاض الإنتاجية، وهدر الموارد البشرية والمادية، وتدني مستوى رضا العاملين والعملاء، إلى أساليب حديثة تركز على الجودة والمشاركة والتحسين المستمر والثقة من خلال المشاركة.هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري ( الإحساس بقيمة العمل، مدى الثقة بالآخرين) في اتجاهات العاملين الأكاديميين نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بالكليات التقنية.بيان أثر التمكين الهيكلي ( تفويض السلطة، المشاركة في المعلومات) واتجاهات العاملين الأكاديميين نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بالكليات التقنية.توضيح أثر جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) في اتجاهات العاملين الأكاديميين نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بالكليات التقنية. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن التغيير السنوي المستمر في الهياكل الإدارية والأكاديمية أدى إلى ضعف كفاءة وفعالية إدارة الكليات وبالتالي أدى إلى عدم القدرة على تكوين ثقة واضحة مع أصحاب القرار بالكليات، تتسم عملية تخطيط المسار الوظيفي بعدم الشفافي ويعزو ذلك إلى لاعتبارات الوساطة والمحسوبية والتدوير الوظيفي، عدم توفر مقومات الجودة في بيئة عمل الكليات المبحوث ونقص الخبرة لدى فريق إدارة الجودة وعدم تفهمهم لأهمية التغيير الثقافي عند تطبيق الجودة الشاملة. قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: تعزيز وتدعيم عملية التمكين الهيكلية من خلال توفير متطلباته (تفويض السلطة، المشاركة في المعلومات). تعزيز الاتجاهات الإيجابية للأكاديميين نحو تطبيق الجودة الشاملة وذلك من خلال دورات تدريبية لتنمية معارفهم حول الأساليب الإدارية الحديثة وضرورة تقليص استخدام اللوائح والتعليمات داخل الكليات التقنية لتنمية المبادرات الفردية وزيادة حيوية الأعمال ومرونتها.(1)(أبوعمرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2017م).

4-دراسة: ميسرة فتحي فضل أبو دان، 2017م:

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري في الترقية الوظيفية بالكليات التقنية بقطاع غزة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن الكليات التقنية تعاني بشكل واضح من الكثير من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها أسير المركزية، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وعدم الاهتمام بمشاركة المعلومات ومحدودية الصلاحيات والسلطات التي تمنح للعاملين مما شكل عائقاً أمام الترقى الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض الصلاحية، التحفيز، المشاركة، القوة التنظيمية كتمكين هيكلي. والجدارة، التأثير والاستقلالية كتمكين إدراكي) في الترقية الوظيفية بالكليات التقنية ومساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين الترقية الوظيفية بالكليات التقنية.خلصت الدراسة إلى

العديد من النتائج منها نظام تفويض السلطة يكاد يكون منعدم بالكلية التقنية، كما أن الإدارة علاقتها مع الموظفين هي علاقة عليا من إصدار الأوامر والقرارات، والموظف فقط يعمل كمنفذ للقرارات في مكان عمله ويعزى ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني بشكل عام يتبع أسلوب المركزية. ضعف القوة التنظيمية بالكلية التقنية نتيجة لعدم مشاركة الإدارة موظفيها للمعلومات وعدم تشجيعها لهم على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم. قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة تنظيم بيئة العمل ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم. ضرورة الاهتمام بجماعات العمل وتنمية روح الفريق وجعل العاملين يشعرون بدورهم في تحقيق أهداف التنظيم وأنها جزء لا يتجزأ منه لزيادة القوة التنظيمية بالكلية. (2) (أبو دان، رسالة دكتوراه منشورة، 2017م).

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وأسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضياتها اعتماداً على منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

كما يتبين أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيري الدراسة التمكين الإداري والأداء مع بعضها، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، في كونها الدراسة الأولى التي تناولت أثر التمكين الإداري في الأداء بالمصارف السودانية حسب علم الباحث.

### هيكل الدراسة:

تحتوي الدراسة على مقدمة وأربعة محاور وخاتمة وتشمل المقدمة (مقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، منهجية الدراسة، أداه جمع البيانات، حدود الدراسة، الدراسات السابقة، هيكل الدراسة) على النحو التالي:

يتناول المحور الأول التمكين الإداري ، أما المحور الثاني فتناول الأداء، بينما تناول المحور الثالث بنك فيصل الإسلامي السوداني، كما تناول المحور الرابع الدراسة الميدانية و النتائج والتوصيات .

### المحور الأول: التمكين الإداري

#### أولاً: مفهوم وأساليب التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين في ستينيات القرن الماضي حيث تم تناوله من خلال بناء الوظائف في المنظمات بشكل عام، حيث كان ينظر إليه على أنه القوة، أي مقدرة الفرد على أداء العمل. وقد أخذ خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإكراه وقوة المكافأة، أي أنه تفاعل الأفراد فيما بينهم. أن هذه النظرة زادت من دافعية الباحثين وعلماء النفس ليثبتوا أن القوة هي المقدرة على النمو، لكونها قوة إيجابية موجودة لدى المتعلم غير الناضج، كما أنها تعتمد على مدى مرونة وحاجة الأفراد الآخرين لها، وأن المرونة هي قوة التعلم من الخبرة المكتسبة وهي أمر جوهري. (1) (أبو المجد ، 2008، ص33).

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية اكتساب المنظمة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثماراً أمثل، بهدف رفع الإنتاجية، وتحسين الجودة والعمليات. حيث أكدت الدراسات التي تمت أو أنجزت في مجال الجودة الشاملة أن أكثر من 75 % من العاملين في المنظمات اليابانية والأمريكية العاملة في مجال إنتاج السيارات والحاسبات الإلكترونية

والمصارف، يشاركون بشكل مستمر في اجتماعات لها علاقة بتحسين العمليات الإنتاجية والجودة. (2) (أبودان، ص 73-74).

### نشأة مفهوم التمكين الإداري:

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) ، من كلمة (Power) وقد ظهر مفهوم القوة (Power) في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات بشكل عام، أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان (فريش ورافين) وكانا من اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإجماع وقوة المكافأة. فالقوة، تفاعل اجتماعي بين الأفراد، اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والتربويين، وحاول جون ديوي في كتابه "الديمقراطية والتربية"، أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى المتعلم غير الناضج، وقال ديوي إن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى المرونة، وأوضح أن مفهوم المرونة المقصود هو قوة التعلم من الخبرة، وأن المقدر على التعلم من الخبرة أمر جوهري. وقد جاءت كلمة القوة (Power) من كلمة (Potere) باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني: أن يكون الفرد قادراً أو أن يمتلك المقدر لعمل ما. (3) (أبو المجد، مرجع سبق ذكره، ص 47).

### تعريف التمكين الإداري:

هنالك آراء مختلفة حول تعريف التمكين الإداري، إلا أن جميعها يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحيات وحرية أكبر لأداء المهام الموكلة، من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل. (4) (ملحم ، 2006 ، ص 8). كما أن هنالك من ينظر إلى التمكين بأنه أسلوب من أساليب الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية على أنه ممارسة ثقافية تهدف إلى تشجيع الأفراد لتحمل المسؤوليات، من خلال تطوير إجراءات المهام التي يؤديها والتي تتطلب تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى. (5) (أفندي ، 2003 ، ص 5). التمكين لغة: يعرف بأنه: بمعنى القدرة، كما يعرف بأنه: سلطاناً، أي مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً. (6) (أبن منظور ، ، 711هـ، ص 394).

### التمكين اصطلاحاً:

يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الباحثين والكتاب، ويمكن الإشارة إلى البعض منها على النحو التالي: عرفه بأنه: العملية التي تصب في اتجاه بناء الثقة بالعامل، من خلال إشعاره بأهميته في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة كبيرة في رسم وتحقيق رسالة المنظمة. أيضاً يعرف بأنه: إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. (1) (أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 6).

يعرف بأنه: المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج. (2) (عبد الوهاب، وآخرون ، 2004، ص 69).

يعرف التمكين على أنه: العملية التي يساعد المدراء بها الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم في العمل. (3) (الدوري، صالح، 2009م، ص 27).

علاقة مفهوم التمكين بالمفاهيم الأخرى: -

هنالك بين التمكين وبعض المفاهيم ذات العلاقة به ويمكن توضيح الفرق بينهما على النحو التالي:-

#### 1/ التفويض:

يخط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي نحاول إيجاد الفروق بينهما:  
إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه.  
وقد عرف بأنه: إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد.(4)(الهواري، 2000، ص73).

كثيراً ما يعتقد إن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه، لأن تفويض السلطة حاله مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها، أما التمكين فإن النتيجة النهائية لمسؤولياته تكون مسؤولية الفرد الذي تم تمكينه، أي إعطائه صلاحية اتخاذ القرارات باستقلالية تامة، كما أن المفوض له الحق أن يلغي تفويضه، أو يقلصه من خلال تعديل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يعتبر إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من تم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، لذا فإن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر ولكنه يثمر في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وبالتالي يتيح فرصة الترقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.(1)(مصطفى، 2005، ص42).

#### 2/ الإثراء الوظيفي:-

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية أو استقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، أي أن يرتبط بشكل مباشر بالحمل العمودي للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل الأكثر شيوعاً منها نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي:- (6)(المرجع السابق نفسه، ص43).

1. تنوع المهارة.

2. هوية المهمة وأهميتها.

3. الاستقلالية.

4. التغذية المراجعة.

#### أهمية التمكين الإداري:

هناك الكثير من الدراسات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، حيث قامت بتقسيم التمكين إلى ثلاثة مستويات هي: (1)(الدوري، و صالح، مرجع سبق ذكره، ص92).

#### 1/ نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف والتي من أهمها:



1. تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له.، كما أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للفرد العامل شعوره بالانتماء للعمل، بما يؤدي إلى زيادة الانتماء وهي تمثل محصلة لرغبته بالعمل وفي بيئة العمل مما ينتج عن الانتماء تحسن في مستوى إنتاجيته، وتدني التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.
2. المشاركة الفاعلة: تعني تمكين العاملين بشكل يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، كما أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتصف بمستوى عالٍ من الإيجابية والمشاركة الفاعلة التي تتبع من واقع انتماء الفرد العامل، نتيجة تولد شعور بالمسؤولية لديه تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
3. تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في منظمات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تسعى لاستخدام إستراتيجية التمكين تقوم بمنح موظفيها صلاحيات واستقلالية أكبر لأداء مهامهم.
- د. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتطلب توفر درجة عالية من المعارف والمهارات والقدرة لدى أفراد العاملين، والتي لا يمكن تحقيقها دون توفير برامج تدريبية، مما يتطلب الاهتمام بعمل برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات وندوات لكي يكتسب العاملين من خلال المعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم. (2)(المرجع السابق نفسه، ص ص92-93).
- 2/نتائج خاصة بالمنظمة:
- عند قيام المنظمة بتقديم المعلومات والمعارف والحوافز لتمكينها، فمن الطبيعي يكون له مردود إيجابي يسهم في تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل مثل الصورة الذهنية، الأداء المالي وغيرها، والتي جميعها تصب في مصلحة الشركة.
- أن برامج التمكين تسهم في تحسين الأداء المالي للمنظمة، مما يتطلب من إدارات المنظمة أن تهتم بالمبادرات التي تهدف لتحقيق التميز في الأداء، مثل المبادرات التي تهتم بالجودة، والعميل.
- أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي:(3)(جودة، 2008، ص127).
1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: عند شعور العاملين بالاستقلالية في العمل فأنهم يعلمون أن هذه الاستقلالية نتاج علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين تجاه المنظمة.
2. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
3. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتاج لمشاركة العاملين من خلال تشجيع المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.
4. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قابلية للتغيير، كما أن من أكثر أسباب فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل العاملين، وهذا ما قد لا يوجد لدى العاملين الذين يتمتعون بالتمكين ويتملكهم حب التغيير. أهداف التمكين الإداري:
- يعد تمكين العاملين أسلوب إداري حديث تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيه، نظراً للأهداف التي يسعى إليها، والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلاله.

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية منه، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي: (1) (الدوري، و صالح، مرجع سبق ذكره، ص93).

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
  2. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة.
  3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات العملاء أو تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها. (2) ( جودة، 2010، ص317).
4. جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء.
  5. يعد تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
  6. تطوير أداء العاملين واستنهاض همهم.
  7. يمكن استخدام تمكين العاملين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.
- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها. (3) (العتيبي، 17-18 أبريل 2005، ص6).
8. البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.
  9. تمكين العاملين إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية وتلك التي تسير على نهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين، والأفراد العاملين يعملون منفردين، ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.
  10. تمكين العاملين يهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملي، والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانباً خطراً سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات، واستغلال الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية، والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.

#### أساليب التمكين الإداري:

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي: (4) (المرجع السابق نفسه، ص7)

1/ أسلوب القيادة: القيادة الفعالة تبدأ برؤية المدير التنفيذي الأول والتركيز على الفرص ووضع إستراتيجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية وتقود في النهاية إلى نجاح إنجاز المهام، إذاً القيادة الفعالة تجعل المنظمة تقوم بالأعمال الصحيحة من المرة الأولى، وللقيادة الفعالة عدة متطلبات منها: (5) (المقلي، و إدريس، 2006، ص ص54-56).

1. تطوير ونشر أغراض ومعتقدات كلية واضحة وموثقة "الرسالة".
2. تطوير إستراتيجيات واضحة وفعالة وخطط مساندة لتحقيق الرسالة .

3. التمكين ( تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين).

4. مراجعة هيكل الإدارة.

5. تعريف عوامل النجاح الحرجة والعمليات الحرجة ويقصد به تعريف أهم الأهداف الفرعية للمنظمة والتي تعبر عما يجب عمله لتحقيق الرسالة ، يتبع ذلك تحديد العمليات الحرجة أو الأساسية في المنظمة، أي الأنشطة التي يجب أن تؤدي بصورة جيدة حتي يمكن تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

2/ أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ: "تمكين الذات"، ويبرز التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين لديهم القدرة على التحكم والسيطرة على متطلباتهم الوظيفية، من خلال حسن توظيف المعلومات والموارد المتاحة لديهم.(1)( المرجع السابق نفسه ، ص56).

#### ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من أبعاد التمكين الإداري تتمثل في :

1/ الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة هي بيئتها الثقافية، هي الغلاف القيمي، والفكري، والسلوكي، والمعرفي الذي يغلف المنظمة، ويكون المرجعية، لقيادتها الإدارية، والعاملين فيها، إنها الهوية، والهوية هي: كل ما يميزك عن الغير، فتقافة المنظمة هي خصوصياتها، وارتباطها وعلاقتها برسالة المنظمة، وفلسفتها وإستراتيجيتها.(2)( حبتور، 2007م، ص 199-202). هنالك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.(3)( العطية، 2003م، ص 326). وتعرف بأنها: نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطر والعمل الجاد واحترام الآخرين.(4)( أبوبكر، 2011م، ص 76-77). كما تعرف على أنها: نموذج للتقليد الأساسي الذي وجد واكتشف بواسطة المجموعة التي تعمل لمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي ويمثل في حد ذاته نظام مشاركة القيم، وتحديد الأعراف والتفضيلات والسلوك الذي يقود كل فرد.(5)( فائز و دايع، 2013م، ص68) .

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على الأداء الكلي للمنظمة، ويوضح هذا التأثير كما يلي: (6)( جاد الرب، 2005م، ص 163-165).

1. الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

2. يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة.

3. تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.

4. الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار.

5. تركز الثقافة على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة.

6. تساهم في وضوح رسالة المنظمة.

7. ينظر كثير من المديرين إلي الثقافة التنظيمية كمدعم فعال للمجهودات التي تعتمد على فريق العمل.

8. أن وجود إطار فعال لثقافة المنظمة يساهم في:

- تدعيم وتقوية نظم الاتصالات ونظم العلاقات الإنسانية
- تحسين خدمة العملاء
- جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف أقل.

### 2/ التفويض:

أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى إلتئمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل. (1) (علاقي، 2000م، ص153).

### 3/ المشاركة:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة. (2) (الرشودي، 2009، ص26) وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحها الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود. (3) (الجميل، 2008م، ص29) حيث يساهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيثي سهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته فاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل. (4) (سلامة، 1990م، ص67).

### ثالثاً: نماذج ومداخل التمكين الإداري

#### (1) نماذج التمكين الإداري:

قدم الباحثين العديد من النماذج لعملية التمكين الإداري منها:

1/ أنموذج كونغر وكانونغو (1988م):

يعرف الباحثان التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية، حيث يتبنيان أنموذج التحفيز الفردي للتمكين عن طريق تعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية، وقد اقترحا أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين: (5) (الخطيب، 2005م، ص51)

الأولى: النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.

الثانية: النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على أكثر من المشاركة في السلطة. وحسب الباحثان فإن عملية التمكين لا بد أن تمر بأربعة مراحل هي: (6) (المرجع السابق نفسه، ص ص51-52)

المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى الشعور بفقدان القوة، من تغييرات تنظيمية وضعف الاتصالات، المركزية الشديدة، التسلط في أساليب الإشراف، ضعف التحفيز، عدم وضوح الأدوار، غياب التدريب، الروتين الشديد في العمل، وكل ما من شأنه أن يشعر العاملين بعجزهم وضعفهم داخل التنظيم.

المرحلة الثانية: يلي معرفة أسباب عدم الشعور بالقوة استخدام أساليب الإدارة بالمشاركة، إثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل لإزالة أسباب الشعور بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات للأفراد العاملين عن فاعليتهم الذاتية في العمل تغذية عكسية، عن طريق التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: نتيجة المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة، يشعر الموظفون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، والإعتقاد بالفعالية الذاتية.

2/ أنموذج توماس وفلتهاوس (1990):

قام كل من توماس وفلتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه (كونغر وكانونغو)، عن طريق تبني أنموذج للتمكين المعرفي وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يتضمن كيفية النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين هي: (1) (عبد الباري، وعبد العزيز، 2004م، ص 62).

أ/ التأثير الحسي: يقصد بالتأثير الحسي المدى الذي يؤثر به سلوك الفرد في بيئة عمله، أو اعتقاده بالتأثير في عمل الآخرين والقرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ب/ الكفاءة: هي مدى قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة، فالأفراد الأكفاء يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون أنهم يؤديون تلك المهام بإتقان إن بذلوا جهداً، فالشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد.

ج/ إعطاء معنى للعمل: إن إعطاء معنى للعمل يشمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، حيث أن إعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له، يشعره بممارسته لمهمة ذات غرض نبيل، ويمثل إحساساً بأن الفرد في عمل يستحق منه جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

د/ الاختيار: يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له، وأدائها بطريقة تبدو ملائمة له، وهذا ما يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في إختياره، وقادر على إستخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

## (2) مداخل التمكين الإداري :

أن الاهتمام المتزايد بالتمكين الإداري أدى إلى ظهور اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على مدخلين تقليديين هما:

1/ التمكين الهيكلي: إن التمكين الهيكلي هو عبارة عن مدخل كلي يركز على الممارسات التي تساعد على منح أدوات القوة والتمكين من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا. (2) (المعاني، 2008م، ص 28)

كما يعد التمكين الهيكلي ضمان لتوزيع القوة وصلاحيّة إتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية، فإن المصدر الأساسي للقوة هو الهيكل التنظيمي الذي يتيح السيطرة على الموارد، لذلك سمي هذا المدخل بالتمكين الهيكلي.(3)(اليقوب، 2004م، ص41).

وأن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة مشاركة القوة بين الإدارة والعاملين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم..

أن التمكين الهيكلي يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهيكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت.(4)(راضي، المجلد (12)، العدد (1)، جامعة القادسية، العراق، 2010م، ص63).

أن هذا المدخل يركز على الظروف التي تساعد على ظهور التمكين، أو بمعنى آخر يركز على بيئة التمكين، وهذا ما استند إليه العديد من الباحثين في تعريف التمكين، وهنا نذكر أنه جاء تعريفه على أنه: (مجموعة ممارسات إدارية تمتاز بها بيئة العمل تساعد على إعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة)، حيث يعرف التمكين على أنه: (أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة تمكن الأفراد من استعمال قدراتهم وطاقتهم) (5)(الطائي، و قدادة، 2008م، ص: 241).

ويرى آخرون أن المدخل الهيكلي يمثل المقاربة الآلية للتمكين لأنه يجسد أشياء يمكن للمنظمة أن تعملها لكي تحقق النتائج المرجوة، إذ أنه يشمل على افتراضات ضمنية يعبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين. كما يعبر البعض عنه على أنه عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة، والتي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم بفعالية.(6)(علي، و الياسري، و مهدي، 2008م، ص 114) .وتم تحليل التمكين الهيكلي بمنظور شمولي تحت مسمى التمكين المنظمي إذ يشير حسبها إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

2/ التمكين النفسي (الإداركي):إن التمكين النفسي هو عبارة عن مدخل جزئي يركز على الحالة النفسية للفرد، والتي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته. (1) (هندر، 2012م، ص43).

إن التمكين النفسي يركز على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه عبارة عن ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا.(2)(راضي، مرجع سبق ذكره، ص63) ويرى البعض أن التمكين في الأصل ينشأ مع الفرد ولا يمكن أن يفرض من العوامل الخارجية.

### المحور الثاني : الأداء

#### أولاً: مفهوم الأداء :

يقصد بالأداء القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين وفقاً للمعدل المفروض أداءه.(3)(أبوالنصر، 2008م، ص 74).

إن تحقيق الأداء المتميز يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد. لذا يلزم الأمر ضرورة تقييم الأداء. يعرف الأداء بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.(4)(عاشور، 1979م، ص50).

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة. (5) (عبد المحسن، 2006م، ص 3.)

كما يعرف بأنه: الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، لتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (6) (عاشور، مرجع سابق، ص 50).

يرى الباحثان أن الأداء المؤسسي هو (المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة، والأداء المؤسسي هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لإكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتتفقد منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها).

#### أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء المؤسسي بالجوانب الآتية (7) (موسى، 1969م، ص 33)

1. يوفر الأداء المؤسسي مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
2. إن الأداء المؤسسي يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
3. يوفر نظام الأداء المؤسسي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
4. يظهر الأداء المؤسسي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
5. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.
6. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة.
7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للإتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

8. توضح عملية الأداء المؤسسي المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
9. تعكس عملية الأداء المؤسسي درجة الموائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

#### أهداف الأداء:

أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي:(1)(القطامين، 2002م، ص167).

1. الموقف التنافسي في الأسواق.
2. الإبداع في مجال التكنولوجيا.
3. استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.
4. الإنتاجية.
5. الربحية.
6. تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية.
7. تطوير أداء العاملين الآخرين.
8. المسؤولية الاجتماعية.

#### معايير الأداء:

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المؤسسات (صناعية، مالية، تجارية، حكومية،...). فقد يكون هدف المؤسسة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف إجتماعية أو سياسية أو قومية. (2)(المفتي، 1991، ص ص33-34). توجد العديد من معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة معايير هي:

1. معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.
2. معايير مادية: وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.
3. معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو إنحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعة وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومؤسسات متشابهة.
4. معايير معنوية: هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نلمسها مادياً)، ولا يوجد إجماع معين أو إتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج



إلى كثير من الإمكانات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب مؤسساتنا الإجتماعية والإقتصادية على المعايير الزمنية لإرتباطها بخطة زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.

ثانياً: تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء :

يشير مصطلح التقييم لغوياً إلى إثبات قيمة شئ ما، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لمفهوم تقييم الأداء، فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، وعلى حين يرى البعض أنها ترتبط بنهاية السنة المالية يرى البعض الآخر أنها عملية حركية ومستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.

تقييم الأداء عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي بهدف تقييم الأداء (1) (أبولنصر، مرجع سبق ذكره، ص139).

\* تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي/الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقييم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء بالمنظمة. عملية تقييم الأداء تعني قياس الأداء الفعلي ( ما أدى من عمل ) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتقادي أسباب الأخطاء مستقبلا. يرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي(2) (عبدالمحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص4-5):-

1. تحديد الى أي مدى إستطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
2. معرفة أسباب الإنحرافات عن مقاييس الأداء المحددة.
3. إقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
4. وضع الحوافز لتحسين الأداء.
5. وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.
6. تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.
7. تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.
8. إختيار النظام الذي يتم إستخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.
9. مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
10. تحديد الإختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير.

مبادئ تقييم الأداء :

هنالك مبادئ عديدة يجب الإسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها، وهي (3) (الرب، 2009م، ص37).

1. الوضوح: إعتداد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير وأهداف واضحة.
2. الموضوعية: إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأداء.
3. الشمول: شمول تقييم الأداء على كل الإيجابيات والسلبيات وعلى كل من مناطق القوة والضعف.

4. التكامل: أن تتضمن بنود الأداء كل الجوانب الهامة من معرفة وإتجاهات وسلوك ومهارات.
5. الإستمرارية: أن تكون عملية التقييم مستمرة ودائمة وليس عملية موسمية.
6. المشاركة: المشاركة في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

#### فوائد تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، فهي تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء، وهناك إنعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى، فبناء على الرقابة وتقييم الأداء يتم عادة إعادة التخطيط، وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو العقد في إجراءات العمل واللوائح وهنا يمكن إعادة التنظيم وأيضاً تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الإتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه، كما قد تكتشف نواحي القصور في أعداد القوى العاملة بالزيادة أو النقص أو وضع الأفراد في المكان غير المناسب وهنا يحتاج الأمر إلى إعادة النظر في سياسة الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء إنعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعاً(1) (عبدالمحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص12-13).

كما تحقق عملية تقييم الأداء العديد من الفوائد للمؤسسة، منها(2) (المرجع السابق نفسه، ص ص5-6):-

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز لمصادر البيانات التي تبنى عليها عملية الرقابة والضبط.
2. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الضوء على مواطن المشكلات وتشخيصها وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
3. يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
4. من أهم دعائم رسم السياسات العامة على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو الدولة.

#### مجالات تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمؤسسة الصناعية أربعة مجالات رئيسية وهي(3) (الكساسبة، 2011، ص ص77-78):

- (1) تقييم الأداء التسويقي: يعرف التسويق بأنه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من المواءمة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تقوم بإستخدام وشراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم بتقديمها، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن إستخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف التسويقية وتتمثل في:(4) (المرجع السابق نفسه، ص78):
- أ. تحليل المبيعات: تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة، وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما:

I- تحليل إنحرافات المبيعات: والذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الإنحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة ثم تحديد أسباب ذلك الإنحراف.

2-تحليل الدقيق للمبيعات: هذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقق المبيعات المقدرة بتحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات.

ب. تحليل نصيب المشروع من السوق: إذا ارتفع نصيب الشركة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتوقفاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا إنخفض نصيب الشركة من السوق فإن معنى ذلك أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق نتيجة لتمييز المنافسين وتفوق نظمهم التسويقية.

ج. تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات: وهو فحص مقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالمبيعات وذلك للتأكد من أن المؤسسة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية، والنسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية الى المبيعات، وهي تتألف من عناصر الإنفاق التالية: نفقات القوة البيعية، نفقات الإعلان، تكاليف نشاط المبيعات، تكاليف بحوث التسويق، نفقات إدارة البيع. ووظيفة الإدارة في هذه الحالة هي مراقبة مكونات النفقات التسويقية للتأكد مما إذا كانت نفقات العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابة أو السيطرة. (1) (الرب، مرجع سبق ذكره، ص 39).

(2)تقييم أداء النظام الإنتاجي: النظام الإنتاجي هو ذلك النظام المهم بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع. وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الإنتاجي يتطلب الأمر القيام بالحكم على كفاءة الأداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الإنتاجي، والمؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الإنتاجي غالباً ما تتعلق بالجوانب التالية: (2) (عبدالمحسن، مرجع سبق ذكره، ص 36-53).

أ. المواد الخام: مراقبة جودة المواد الخام والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة عند دراسة السوق. ويستشهد المسؤولين عن تقييم أداء النظام الإنتاجي بالعديد من المؤشرات منها نسبة الرفض للأسباب المختلفة كعدم الجودة أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو عدم الوفاء بمواعيد التسليم، الحفاظ على المواد أثناء فترة التخزين، مدى الإسراف في استخدام الخامات، وجودة الإنتاج. يتطلب الأمر وجود معدلات أداء لدى المشروع تتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أي انحراف والعمل على تصحيحه.

ب. العمالة: والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها في بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات وتحقيق جودة المنتجات. وغالباً ما يتم تقييم أداء العمالة داخل النشاط الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية: تحديد الوقت المستخدم في الإنتاج، نسبة الغياب و معدل دوران العمل.

ثالثاً: قياس الأداء

مفهوم مقاييس الأداء :

أن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متوقف على مدي قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية وذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة.

إن عملية القياس تهدف إلي تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتاج ومراكز المعلومات ووصولاً بالعائد إلي أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوي جميع الوظائف وتطويرها كماً وكيفاً

فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم ويعتبر القياس أحدي وسائل التقييم إذ لا يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس.(3) (أبو قمر، 2009م، ص27) يهتم القياس بتقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات مستفيدين، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معني له من التقييم هو جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه.

ويراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية بالإضافة إلي معرفة الأسباب التي أدت إلي هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلي أداء جيد في المستقبل.(4) (السيسي، 1998م، ص222). كما ينظر إلي تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوي العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلي مقاييس ومعايير معينة(5) (الكرخي، 2008م، ص31).

أن المفاهيم السابقة اقتصرت على معايير محدودة في تحديد مفهوم تقييم الأداء منها معيار الربح الناتج عن نشاط المؤسسة ومعيار الفترة الزمنية الواحدة أو خلال فترات لكن من أجل تقييم الأداء في المؤسسة يجب الاعتماد على العديد من المعايير التي يمكن أن تعطي صورة أو نظرة شاملة عن مجالات الأداء في المؤسسة إضافة إلي أن تكون هذه العملية مستمرة من أجل عملية التحسين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع وهذا للوقوف على الانحرافات وتفسيرها ومعالجتها بالقرارات المناسبة.(1) (جمعة، 2000م، ص30).

والتطور في مفهوم قياس الأداء يتضح من تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بعملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برامج المؤسسة، ومن الناحية الكمية فان مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلي إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيد هي: (2) (المرجع السابق نفسه، ص30):

- أ. مستوي جودة الأعمال.
- ب. مستوي تحقيق الغايات.
- ت. مستوي رضا العملاء.
- ث. تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية.
- ج. مسوي التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

#### أهمية قياس الأداء :

بالنسبة لأهمية عملية قياس الأداء يمكن إيجازها في الآتي(3) (البشتاوي، 2004م، ص47):

1. تركّز عملية القياس إلهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

2. أن قياس الأداء يؤدي إلي تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلي العملاء.

3. أن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلي خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملها، تعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.
4. أن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
5. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية.
6. أن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
7. القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلي الاهتمام والتركيز ولعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
8. يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم الوصول أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، بالتأكيد لا يمكن الوصول إلي حيث تريد.
9. التأكد من درجة كفاءة الأداء (4) (أبو العز، 1996م، ص71). حيث يتطلب التأكد من درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أن يتم تحديد الموارد التي استفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف حيث أنه ليس من ضرورة الإستخدام الأمثل للموارد في ظل مشكلة ندرتها أن تكون الموارد المستخدمة لإنجاز الهدف تمثل تكلفة أكبر من العائد المتوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف.
10. بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد.
11. إيجاد نوع من المناقشة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أداؤها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة. (1) (نصرالله، 2001م، صص 169-170).
12. توفير الظروف المناسبة لفرض مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين، ولمراكز المسؤولية ومن تقييم الأداء ككل.

#### كيفية قياس الأداء :

لأشك أن عملية قياس الأداء الناتجة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة وهي (3) (ثابت، 2008م، صص 333-334).

1/ الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:

بعض التكوينات تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره وتلك الأهداف وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوي التنفيذي لكل عمل على حدة، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدي ولكل خطوة على حدة. وقياس الأداء يعمل في هذا المستوي كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بأي حال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع. (4) (جمعة، مرجع سبق ذكره، ص33).

2/ البرنامج التنفيذي:

المستوي الثاني من مستويات عمل القياس هو البرامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ. ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

### المحور الثالث: بنك فيصل الإسلامي السوداني

يتناول هذا المحور نشأة وتطور بنك فيصل الإسلامي السوداني، الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي، التمكين الإداري لبنك فيصل الإسلامي السوداني من خلال الآتي:

#### أولاً: نشأة بنك فيصل الإسلامي السوداني

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م. في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس وأكثبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك. في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م. (5) (بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي، 2013م، ص3).

• باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م.

• رأس المال المصرح به 500 مليون جنيه سوداني.

• رأس المال المدفوع 140 مليون جنيه سوداني.

#### ثانياً: أهداف وأغراض بنك فيصل الإسلامي السوداني:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي (1) (بنك فيصل الإسلامي السوداني،

التقرير السنوي، 2020م، ص16):

1/ القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمراية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.

2/ قبول الودائع بمختلف أنواعها.

3/ تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صوره.

4/ سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.

5/ إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.

6/ الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.

- 7/ العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.
- 8/ تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملته مع هذه المصارف.
- 9/ قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.
- 10/ القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
- 11/ فتح حسابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
- 12/ تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
- 13/ قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة. (2) (بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي، 2013م، ص16).
- 14/ الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملاً بالربا أو محظوراً شرعياً.
- 15/ إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
- 16/ امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
- كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية(3) (بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي، 2013م، صص 17-18):

1. أن يكافي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك ( تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً ) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك .
2. أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.
3. أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.
4. أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى .
5. أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية .

### ثالثاً: مساهمة بنك فيصل الإسلامي السوداني تجاه المجتمع

ساهم البنك في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومن خلال مساهمته المقدره في ضريبة أرباح الأعمال . كما كان للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة تمويل القطاعات الحرفية والمهنية وفقاً لخطط مدروسة لتحقيق أهداف البنك

الإستراتيجية والمشاركة في ذات الوقت مشاركة إيجابية في إرساء دعائم العمل المصرفي ودعم مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي انتظمت مختلف جوانب الحياة حيث أدرك بنك فيصل الإسلامي السوداني ومنذ البدء أهمية دور المصارف في مجال دعم عجلة التنمية الوطنية، وضرورة أن لا يلقى هذا الدور بكل ما فيه من أعباء ومسؤوليات جسام على عاتق الدولة وأجهزتها الحكومية فقط، كما أدرك يقينا أن هناك علاقة متبادلة بين تطور المجتمع ونجاح مؤسساته الكبرى فاهتم بتمويل قطاعات الزراعة والصناعة والتجارة الخارجية والتجارة المحلية والنقل والخدمات وقطاع الأسر المنتجة والمهنيين وغطت استثمارات البنك كل القطاعات الاقتصادية المهمة وذلك بتقديم التمويل على كافة المستويات قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل وذلك وفق صيغ تمويلية إسلامية وظف من خلالها هذه الأموال وانسابت دوائر عطائه وأدواره في الحياة والمجتمع خاصة وأنه ينطلق من مرجعيات إسلامية راسخة جعلته خياراً استراتيجياً للمتعاملين.

#### 1/ تمويل المشروعات التنموية

إن البنك ساهم على مدى السنوات الماضية في تمويل العديد من المشروعات التنموية في مختلف المجالات ومن أهمها ما يلي(1) (بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي، 2013م، ص12).

أ. في مجال الزراعة:

\* قامت إدارة تمويل المؤسسات والشركات بالبنك وضمن دور البنك في تطوير ونهضة الاقتصاد السوداني في دعم الموسم الزراعي بالسودان عبر مشروع الرهد والسوكي لإستيراد آليات ومعدات زراعية حديثه.

\* تمويل مشروع الثورة الخضراء - تمويل الموسم الزراعي 2010م-2011م - تمويل الزراعة الإتحادية - تمويل وزارة الزراعة ولاية الخرطوم - إنتاج الدواجن ..

\* تمويل إستيراد القمح - تمويل مشاريع صناعية وزراعية بمنطقة جباد .

ب. في مجال الصحة:

تمويل مستشفى شرق النيل-تمويل هيئة الإمدادات الطبية-تمويل لإستجلاب عربات النظافة

ج. في مجال البنى التحتية:

صندوق إعمار الشرق للولايات الثلاثة (البحر الأحمر -القضارف -وكسلا) -مشروع مطار الخرطوم الجديد (الأعمال الهندسية) -مشاريع بولايات دارفور (اليوناميد) ومشاريع أخرى -عربات قوات الشرطة-محلية بحري -مشروع بصات ولاية الخرطوم (200) بص تم تنفيذها زائداً (350) بص تحت التنفيذ-مشروع توطين أهالي سد مروى بالولاية الشمالية -تمويل سلع المخزون الإستراتيجي -تشديد طرق بولاية النيل الأبيض -إستكشافات بترولية -تمويل شركة دانفوديو.

#### 2/ التمويل الأصغر :

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالتمويل الأصغر منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب الفرع دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات وإنطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة ، أهمها ما يلي (1) (بنك فيصل الإسلامي السوداني، سجلات مركز البحوث، 2020م، ص3)

3/ تشجيع الإبتكار والمعرفة والبحوث والتدريب :



من المعلوم أن الإنفاق على البحوث والإبتكار والمعرفة والتدريب ، من أهم عوامل الدفع للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات البحوث والتطوير والإبتكار ، وتقيد آخر الدراسات. وقد شجع بنك فيصل الإسلامي السوداني تمويل مشروعات الإبتكار للخريجين في الجامعات كما أنه وفر الدعم للكثير من الدراسات.

4/ دعم المشروعات التنموية الإجتماعية :

يمثل بند التبرعات في البنك بنداً من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند إهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره

الإجتماعي .

5/ مشروعات تشغيل الخريجين :

قام بنك فيصل الإسلامي السوداني ومن خلال برامجه الداعمة للاقتصاد مثل مشروعات تشغيل الخريجين، قام بإستجلاب عدد (550) عربة على دفعة واحدة لجهة ولاية الخرطوم بتكلفة إجمالية تقدر بـ (3.547) مليون يورو، وتم فعلياً تدشين المشروع وتسليم الولاية عدد 200 عربة.

**المحور الرابع: الدراسة الميدانية**

**أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية**

يشتمل هذا المحور على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة والتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني والبالغ عددهم (800) مفردة تم اختيار عينة مكونة من (160) مفردة عن طريق العينة القصدية بما يخدم أهداف الدراسة وبناء على معرفتهم دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة. حيث تم توزيع عدد (160) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (157) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (98)%. ذات اتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبية" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات التي تدرج خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (1/4).

**جدول (1/4): مقياس درجة الموافقة**

الوزن	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدمة في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(3 = 5/(5+4+3+2+1))$ .  
والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (2/4) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول (2/4): الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.0-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5

المصدر: عبد الفتاح، 1982م، ص541.

ثانياً: تقييم أدوات القياس

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم ملائمة المقاييس المستخدمة في القياس باستخدام إختبارات الثبات والصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (53) والتحقق من أن العبارات التي أستخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الإختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على إستجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحثان نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1/ اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع أما إلى إختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (3) من المحكمين المختصين في مجال الدراسة لتحليل مضامين العبارات وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها. وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

2/ اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس لنتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألف كرنباخ للتأكد من الإتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرنباخ (Cronbach.s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك في البيانات قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة

المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لكل محور على النحو التالي:

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

والجدول (3/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات الثقافة التنظيمية

ألفا كرونباخ	العبارات	ترقيم
0.91	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بإجراءات العمل بالمصرف	1
0.91	توفر إجراءات العمل مناخ ملائم لتنفيذ المهام	2
0.92	توفر إجراءات العمل مجالاً لعملية تفويض السلطة	3
0.91	يلتزم العاملون بالسلوك الإيجابي الذي تنص عليه إجراءات العمل بالمصرف	4
0.92	يقوم المصرف بتدريب العاملين لبناء أنماط سلوكية تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.	5
0.91	تساهم سلوكيات العاملين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المصرف.	6
0.92	يقوم العاملون بأداء المهام وفقاً لإجراءات العمل المعتمدة بالمصرف	7
<b>0.91</b>	إجمالي العبارات	

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من الجدول (3/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الأول أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني : تفويض السلطة

والجدول (4/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (4/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات تفويض السلطة

ألفا كرونباخ	العبارات	الترقيم
0.93	تفويض الصلاحيات بناءً على أنظمة وتعليمات المصرف	1
0.93	يقوم الرؤساء بمتابعة الصلاحيات المفوضة للعاملين دورياً	2
0.92	تقوم الإدارة بتحديد الأعمال المفوضة كتابياً	3
0.93	الصلاحيات المفوضة كافية لإنجاز المهام الوظيفية	4
0.92	يتعاون العاملون فيما بينهم لتنفيذ المهام المفوضة لهم.	5

0.92	يمارس العاملون الصلاحيات المفوضة لهم بحرية.	6
0.93	يمارس العاملون الصلاحيات المفوضة لهم بمهنية.	7
<b>0.92</b>	إجمالي العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإمتحان، 2020م

يلاحظ من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الثاني أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث : المشاركة

والجدول (5/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (5/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المشاركة

الترقيم	العبارات	ألفا كرونباخ
1	تشجع الإدارة المشاركة بين الرؤساء والعاملين	0.93
2	تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل	0.93
3	يتعاون العاملون في حل مشاكل العمل	0.94
4	يمتلك المصرف نظم معلومات تكنولوجية يستطيع من خلالها نشر المعلومات التي يحتاجها العاملين في وقتها.	0.93
5	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام بالمصرف	0.93
6	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	0.94
7	يتشارك العاملون بعضهم البعض بالمعلومات.	0.93
<b>0.93</b>	إجمالي العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإمتحان، 2020م

يلاحظ من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الثالث أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.93) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور

الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: فرق العمل

والجدول (6/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (6/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات فرق العمل

الترقيم	العبارات	ألفا كرونباخ
1	تشجع الإدارة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.94
2	تلجأ الإدارة لحل المشكلات بالمصرف عن طريق فرق العمل	0.92
3	تدعم الإدارة فرق العمل بالصلاحيات اللازمة	0.91
4	يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوب إنجازها	0.91
5	يؤدي العاملون المهام بروح الفريق الواحد	0.92
6	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	0.91
7	تظهر فرق العمل مستوى عالي من التعاون مع الإدارة العليا.	0.93
إجمالي العبارات		0.92

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإمتحان، 2020م

يلاحظ من الجدول (6/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الرابع أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس : الاستقلالية

والجدول (7/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (7/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات الاستقلالية

الترقيم	العبارات	ألفا كرونباخ
1	يتخذ العاملون قرارات بشأن بعض الاعمال دون الرجوع للإدارة.	0.92
2	تؤكد ادارة المصرف على مبدأ الاستقلالية للعاملين بالتصرف في المواقف الجديدة.	0.93
3	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم .	0.93
4	تقدم الإدارة تصوراً واضحاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.	0.93

0.94	يتمتع العاملون بمهارات التعامل مع المشكلات وإيجاد حلول مناسبة.	5
0.93	يتعامل العاملون بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً.	6
0.92	يسمح للعاملين بإتخاذ أي قرار يضمن انجاز الأعمال بمستوى عالي من الجودة.	7
0.93	يتاح للعاملين الفرص لتقديم حلول مبتكرة حول مشكلات العمل .	8
0.92	إجمالي العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من الجدول (7/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الخامس أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس: الجدارة

والجدول (8/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (8/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات الجدارة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من الجدول (8/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور

الترقيم	العبارات	ألفا كرونباخ
1	يقوم العاملون بتأدية اعمالهم بالكفاءة المطلوبة.	0.94
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً للفهم الصحيح لمتطلبات اعمالهم.	0.93
3	تتوفر لدى العاملين الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي.	0.94
4	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة.	0.93
5	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة في العمل .	0.93
6	يبادر العاملون بتبني الافكار الجديدة لحل المشكلات .	0.94
7	يهتم العاملون بتقديم افكار مستحدثة بالعمل .	0.93

السادس أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.93) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت

عليها الدراسة لقياس عبارات المحور السادس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع: الأداء

والجدول (9/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (9/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات الأداء

الترقيم	العبارات	ألفا كرونباخ
1	يستثمر المصرف الوقت بطريقة مثلى	0.95
2	موارد المصرف المتاحة تستخدم بصورة مثلى	0.95
3	العمليات الداخلية في تحسن مستمر بالمصرف	0.95
4	المصرف قادر على التكيف مع الحالات الطارئة	0.95
5	يتم إنجاز الأعمال بالمصرف في الوقت المحدد	0.95
6	أداء المصرف مرضي لجمهور العملاء	0.95
7	عملاء المصرف في ازدياد مقارنة بالمنافسين	0.96
8	استقطب المصرف عملاء جدد من المنافسين	0.95
9	تحسن هامش الربح من خلال الخدمات المبتكرة المقدمة لعملاء المصرف	0.95
10	الاتجاهات الإدارية الحديثة تطورت من أداء المصرف	0.95
	إجمالي العبارات	<b>0.95</b>

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الاستبيان، 2020م

يلاحظ من الجدول (9/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور السابع أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.95) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور السابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المحور على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض الدراسة وذلك للخطوات التالية:

تحليل بيانات المحور الأول: الثقافة التنظيمية

تم طرح عبارات المحور الأول على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (10/4).

جدول (10/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور الثقافة

التنظيمية

العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	Sig	الدلالة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1 يوجد التزام واضح من قبل العاملين بإجراءات العمل بالمصرف	41.4	51.6	2.5	1.9	2.5	4.27	0.82	187.8	0.00	قبول
2 توفر إجراءات العمل مناخ ملائم لتنفيذ المهام	39.5	50.3	3.2	7.0	0.0	4.22	0.81	103.6	0.00	قبول
3 توفر إجراءات العمل مجالاً لعملية تفويض السلطة	39.5	56.7	1.3	2.5	0.0	4.29	0.77	143.2	0.00	قبول
4 يلتزم العاملين بالسلوك الإيجابي الذي تنص عليه إجراءات العمل بالمصرف	38.9	51.0	3.8	2.5	3.8	4.18	0.91	168.1	0.00	قبول
5 يقوم المصرف بتدريب العاملين لبناء أنماط سلوكية تعمل علي تحقيق الكفاءة الإدارية.	38.2	43.9	9.6	3.8	4.5	4.07	1.01	119.1	0.00	قبول
6 تساهم سلوكيات العاملين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المصرف.	38.9	44.6	8.3	8.3	0.0	4.14	0.88	71.2	0.00	قبول
7 يقوم العاملين بأداء المهام وفقاً لإجراءات العمل المعتمدة بالمصرف	38.9	52.2	2.5	4.5	1.9	4.21	0.84	178.0	0.00	قبول
المتوسط العام	39.3	50.0	4.4	4.3	1.8	4.19	0.86	138.7	0.00	قبول

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م.

يلاحظ من جدول (10/4) ما يلي:



- حصلت العبارة (3) (توفر إجراءات العمل مجالاً لعملية تفويض السلطة) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.29) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (96.2%) وقيمة الاختبار (143.2). وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت العبارة (5) (يقوم المصرف بتدريب العاملين لبناء أنماط سلوكية تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.07) أي أن نسبة الموافقة (82.1%) وقيمة الاختبار (119.1) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (10/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول تتراوح بين (4.07-4.29) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون على الثقافة التنظيمية، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (10/4). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الأول بين (0.77-1.01) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (138.7) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور الثاني: تفويض السلطة

تم طرح عبارات المحور الثاني على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (11/4).

جدول (11/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور تفويض السلطة

العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	sig	الدلالة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1 تقوض الصلاحيات بناءً على أنظمة وتعليمات المصرف	38.2	49.7	8.3	3.8	0.0	4.18	0.88	94.9	0.00	قبول
2 يقوم الرؤساء بمتابعة	38.2	47.7	8.3	1.3	4.5	4.1	0.95	143.2	0.00	قبول

	0	8		4				8	2	الصلاحيات المفوضة للعاملين دورياً
قبول	0.0	107.0	1.08	4.0	4.5	7.6	7.6	42.7	37.6	3 تقوم الإدارة بتحديد الأعمال المفوضة كتابياً
قبول	0.0	107.9	0.77	4.2	0.0	5.7	3.8	51.6	38.9	4 الصلاحيات المفوضة كافية لإنجاز المهام الوظيفية
قبول	0.0	135.7	0.95	4.0	2.5	6.4	7.0	49.0	35.0	5 يتعاون العاملون فيما بينهم لتنفيذ المهام المفوضة لهم.
قبول	0.0	133.1	0.96	4.0	2.5	7.0	6.4	47.8	36.3	6 يمارس الصلاحيات المفوضة لهم بحرية.
قبول	0.0	132.2	0.98	4.0	2.5	7.6	5.7	47.1	36.9	7 يمارس الصلاحيات المفوضة لهم بمهنية.
قبول	0.0	122.1	0.93	4.1	2.3	5.6	6.7	47.9	37.3	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من جدول (11/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (4) (الصلاحيات المفوضة كافية لإنجاز المهام الوظيفية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.23) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (90.5%) وقيمة الاختبار (107.9). وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة (3) (تقوم الإدارة بتحديد الأعمال المفوضة كتابياً) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.01) أي أن نسبة الموافقة (80.3%) وقيمة الاختبار (107.5) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (11/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثاني تتراوح بين (4.01 - 4.23) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة

ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون علي تفويض السلطة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (11/4). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الثاني بين (0.77 - 1.08) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.11) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (122.1) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور الثالث: المشاركة

تم طرح عبارات المحور الثالث على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (12/4).

جدول (12/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور

المشاركة

الدلالة	Sig	قيم كاي	الانحراف المعياري	الوسط	النسبة %					العبارات
					أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
قبول	0.00	111.5	1.01	4.07	3.8	5.1	10.2	42.0	38.9	1 تشجع الإدارة المشاركة بين الرؤساء والعاملين
قبول	0.00	113.9	0.98	4.05	1.3	10.2	7.6	43.3	37.6	2 تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل
قبول	0.00	153.2	0.96	4.12	2.5	7.6	2.5	49.7	37.6	3 يتعاون العاملون في حل مشاكل العمل
قبول	0.00	114.5	0.99	4.03	3.2	6.4	9.6	45.2	35.7	4 يمتلك المصرف نظم معلومات تكنولوجية يستطيع من خلالها نشر المعلومات التي يحتاجها العاملين في وقتها.
قبول	0.00	118.5	0.97	4.05	2.5	7.0	8.9	45.9	35.7	5 يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام بالمصرف
قبول	0.00	136.9	0.95	4.09	1.9	8.3	5.1	47.8	36.9	6 توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات

قبول	0.0 0	169. 5	0.82	4.18	1.3	4.5	5.1	52. 9	36. 3	7 يتشارك العاملون بعضهم البعض بالمعلومات.
قبول	0.0 0	131. 1	0.95	4.08	2.3	7.1	7.0	46. 6	36. 9	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستهبان، 2020م

يلاحظ من جدول (12/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (7) (يتشارك العاملون بعضهم البعض بالمعلومات) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.18) وأنَّ الدرجة الكلية من (5) أي أنَّ نسبة الموافقة (89.2%) وقيمة الاختبار (169.5). وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت العبارة (4) (يملك المصرف نظم معلومات تكنولوجية يستطيع من خلالها نشر المعلومات التي يحتاجها العاملين في وقتها) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.03) أي أنَّ نسبة الموافقة (80.9%) وقيمة الاختبار (114.5) وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (12/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثالث تتراوح بين (4.03-4.18) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون علي المشاركة ، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (12/4). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الثالث بين (0.82-1.01) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.08) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (131.1) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور الرابع: فرق العمل

تم طرح عبارات المحور الرابع على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (13/4).

جدول (13/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع)

لمحور فرق العمل

الدلالة	sig	قيم كاي	الانحراف المعياري	الوسط	النسبة %					العبارات
					أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
قبول	0.0	128.	0.99	4.1	3.8	4.5	7.6	43.	40.	تشجع الإدارة على العمل

	0	3		2				9	1	الجماعي من خلال فرق العمل
قبول	0.0 0	159. 7	0.93	4.1 0	3.8	3.2	5.7	52. 9	34. 4	2 تلجأ الإدارة لحل المشكلات بالمصرف عن طريق فرق العمل
قبول	0.0 0	80.3	0.87	4.0 9	0.0	8.9	7.0	49. 7	34. 4	3 تدعم الإدارة فرق العمل بالصلاحيات اللازمة
قبول	0.0 0	125. 0	1.10	3.9 6	5.1	9.6	3.2	47. 8	34. 4	4 يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوب إنجازها
قبول	0.0 0	88.2	0.80	4.1 5	0.0	5.7	8.3	50. 3	35. 7	5 يؤدي العاملون المهام بروح الفريق الواحد
قبول	0.0 0	123. 5	0.95	4.0 6	1.3	8.9	7.6	46. 5	35. 7	6 تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم
قبول	0.0 0	162. 3	0.89	4.2 5	2.5	3.8	3.8	45. 2	44. 6	7 تظهر فرق العمل مستوى عالي من التعاون مع الإدارة العليا.
قبول	0.0 0	123. 9	0.93	4.1 0	2.3	6.3	6.1	48. 0	37. 0	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من جدول (13/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (7) (تظهر فرق العمل مستوى عالي من التعاون مع الإدارة العليا) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.25) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (89.8%) وقيمة الاختبار (162.3). وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة (4) (يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوب إنجازها) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.96) أي أن نسبة الموافقة (82.2%) وقيمة الاختبار (125.0) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (13/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الرابع تتراوح بين (3.96 - 4.25) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية

عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون علي التشارك بالمعرفة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (13/4). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الرابع بين (0.80 - 1.10) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.10) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (123.9) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور الخامس: الاستقلالية

تم طرح عبارات المحور الخامس على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig). لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (14/4).

جدول (14/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور

الاستقلالية

الدلالة	Sig	قيم كاي	الانحراف المعياري	الوسط	النسبة %					العبارات
					أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
قبول	0.00	138.7	1.03	4.16	5.1	3.2	5.7	42.0	43.9	1 يتخذ العاملون قرارات بشأن بعض الاعمال دون الرجوع للإدارة.
قبول	0.00	131.7	1.00	4.14	4.5	3.2	7.6	43.3	41.4	2 تؤكد ادارة المصرف على مبدأ الاستقلالية للعاملين بالتصرف في المواقف الجديدة.
قبول	0.00	131.4	1.03	4.14	3.8	6.4	5.1	40.8	43.9	3 تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم .
قبول	0.00	135.7	0.96	4.14	2.5	6.4	5.7	44.6	40.8	4 تقدم الإدارة تصوراً واضحاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.
قبول	0.00	87.4	1.09	3.92	1.9	14.6	8.3	38.9	36.3	5 يتمتع العاملون بمهارات التعامل مع المشكلات وايجاد حلول مناسبة.
قبول	0.00	155.7	0.80	4.19	1.3	2.5	8.9	50.3	36.9	6 يتعامل العاملون بكفاءة مع اي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً.
قبول	0.00	118.7	0.99	4.05	1.3	10.8	6.4	44.6	36.9	7 يسمح للعاملين باتخاذ اي قرار يضمن انجاز الأعمال بمستوى عالي من الجودة.
قبول	0.00	147.6	0.86	4.17	1.3	5.1	7.0	48.4	38.2	8 يتاح للعاملين الفرص لتقديم حلول مبتكرة حول مشكلات العمل .
قبول	0.00	130.8	0.97	4.11	2.7	5.8	6.8	44.1	39.7	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من جدول (14/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (6) (يتعامل العاملون بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.19) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (87.2%) وقيمة الاختبار (155.7). وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة (5) (يتمتع العاملون بمهارات التعامل مع المشكلات وإيجاد حلول مناسبة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.92) أي أن نسبة الموافقة (75.2%) وقيمة الاختبار (87.4) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (14/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الخامس تتراوح بين (3.92 - 4.19) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون على الاستقلالية، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (14/4). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الخامس بين (0.80 - 1.09) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.11) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (130.8) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور السادس:الجدارة

تم طرح عبارات المحور السادس على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (.Sig) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (15/4).

جدول (15/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور الجدارة

العبارة	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	sig	الدلالة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1 يقوم العاملون بتأدية أعمالهم المطلوبة.	37.6	47.1	8.9	4.5	1.9	4.14	0.89	136.3	0.00	قبول
2 ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لفهمهم	37.6	47.1	8.9	3.8	2.5	4.13	0.91	136.1	0.00	قبول

										الصحيح امالهم. لمتطلبات
قبول	0.0 0	138. 7	0.87	4.1 6	1.3	5.1	8.3	46. 5	38. 9	3 تتوفر لدى العاملين الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي.
قبول	0.0 0	130. 6	0.93	4.1 2	1.3	7.6	7.0	45. 2	38. 9	4 يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة.
قبول	0.0 0	140. 1	0.90	4.1 3	1.3	7.0	6.4	47. 8	37. 6	5 يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة في العمل .
قبول	0.0 0	141. 2	0.90	4.1 2	1.3	7.0	6.4	48. 4	36. 9	6 يبادر العاملون بتبنى الافكار الجديدة لحل المشكلات .
قبول	0.0 0	119. 8	1.02	4.0 1	3.8	7.0	7.6	47. 1	34. 4	7 يهتم العاملون بتقديم افكار مستحدثة بالعمل
قبول	0.0 0	134. 6	0.91	4.1 1	1.9	6.0	7.6	47. 0	37. 4	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من جدول (15/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (3) (تتوفر لدى العاملين الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.16) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (85.4%) وقيمة الاختبار (138.7). وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة (7) (يهتم العاملون بتقديم افكار مستحدثة بالعمل) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.01) أي أن نسبة الموافقة (81.5%) وقيمة الاختبار (119.8) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (15/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور السادس تتراوح بين (4.01 - 4.16) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون علي الجدارة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول



(15/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور السادس بين (0.87 - 1.02) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات الباحثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.11) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (134.6) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

تحليل بيانات المحور السابع: الأداء

تم طرح عبارات المحور السابع على الباحثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (16/4).

جدول (16/4): التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لمحور الأداء

العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	sig	الدالة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1 يستثمر المصرف الوقت بطريقة مثلى	34.4	45.9	8.9	10.8	0.0	4.03	0.93	61.7	0.00	قبول
2 موارد المصرف المتاحة تستخدم بصورة مثلى	35.7	47.8	8.3	5.1	3.2	4.07	0.96	130.2	0.00	قبول
3 العمليات الداخلية في المصرف تحسن مستمر	35.7	44.6	7.0	10.2	2.5	4.00	1.03	111.4	0.00	قبول
4 المصرف قادر على التكيف مع الحالات الطارئة	35.7	51.0	5.7	4.5	3.2	4.11	0.93	151.6	0.00	قبول
5 يتم إنجاز الأعمال بالمصرف في الوقت المحدد	34.4	45.2	6.4	8.3	5.7	3.94	1.12	107.5	0.00	قبول
6 أداء المصرف مرضي لجمهور العملاء	35.7	44.6	10.2	5.1	4.5	4.01	1.03	110.6	0.00	قبول
7 عملاء المصرف في ازدياد مقارنة بالمنافسين	47.1	46.5	3.8	1.3	1.3	4.36	0.73	188.5	0.00	قبول
8 استقطب المصرف عملاء جدد من المنافسين	44.6	45.2	3.8	3.8	2.5	4.25	0.89	162.3	0.00	قبول
9 تحسن هامش الربح من خلال الخدمات المبتكرة المقدمة للمصرف	43.9	42.0	5.7	3.2	5.1	4.16	1.03	138.7	0.00	قبول
1 الاتجاهات الإدارية	41.0	43.0	7.6	3.2	4.5	4.10	1.00	131.0	0.00	قبول

	0	7		4				3	4	الحديثة تطورت من أداء المصرف
قبول	0.0 0	129. 4	0.96	4.1 0	3.2	5.5	6.7	45. 6	38. 8	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الإستبيان، 2020م

يلاحظ من جدول (16/4) ما يلي:

- حصلت العبارة (7) (عملاء المصرف في ازدياد مقارنة بالمنافسين) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي. حيث حصلت على (4.36) وأن الدرجة الكلية من (5) أي أن نسبة الموافقة (93.6%) وقيمة الاختبار (188.5). وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة (5) (يتم إنجاز الأعمال بالمصرف في الوقت المحدد) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.94) أي أن نسبة الموافقة (79.6%) وقيمة الاختبار (107.5) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (16/4) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور السابع تتراوح بين (3.94 - 4.36) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون علي الأداء، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول (22/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور السابع بين (0.73 - 1.12) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.10) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (129.4) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

#### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحثان في هذا المحور مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (17/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الأولى
قبول وجود علاقة	0.000	21.6	0.76	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء
			0.86	معامل الارتباط R
			0.75	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (17/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين الثقافة التنظيمية والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (الثقافة التنظيمية و الأداء). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.76) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (لثقافة التنظيمية على الأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فأن تغيير في (الثقافة التنظيمية) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (7.6%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الثقافة التنظيمية يؤثر في الأداء بنسبة (75%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.75) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (25%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء (21.6) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الأداء.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (تفويض السلطة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (18/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تفويض السلطة والأداء

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثانية
قبول وجود علاقة	0.000	28.2	0.89	العلاقة بين تفويض السلطة والأداء
			0.91	معامل الارتباط R
			0.83	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (18/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوي بين تفويض السلطة والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين (تفويض السلطة والأداء). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.89) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (لتفويض السلطة والأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (تفويض السلطة) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (8.9%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تفويض السلطة يؤثر في الأداء بنسبة (83%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.83) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (17%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين تفويض السلطة والأداء (28.2) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء). الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (المشاركة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (19/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المشاركة والأداء

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار	الفرضية الفرعية الثالثة
---------------	----------------	--------	----------------	-------------------------

			(B)	
قبول وجود علاقة	0.000	36.8	0.95	العلاقة بين المشاركة والأداء
			0.94	معامل الارتباط R
			0.89	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (19/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين المشاركة والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.94) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (المشاركة والأداء) . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.95) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (للمشاركة والأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فأن تغيير في (المشاركة) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (9.5%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن المشاركة يؤثر في الأداء بنسبة (89)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.89) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (11)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين المشاركة والأداء (36.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء). الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (فرق العمل) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (20/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين فرق العمل والأداء

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين فرق العمل والأداء	0.86	26.3	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.90			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.81			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (20/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوي بين فرق العمل والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.90) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين (فرق العمل والأداء). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.86) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (لفرق العمل في الأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (فرق العمل) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (8.6%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن فرق العمل يؤثر في الأداء بنسبة (81%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.81) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (19%).

3. كما يتضح من نتائج الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء في المجتمع موضع الدراسة التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين فرق العمل والأداء (26.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء).

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء  
تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (الاستقلالية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (21/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الاستقلالية والأداء

الفرضية الفرعية الخامسة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الاستقلالية والأداء	0.94	39.3	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.95			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.90			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (21/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوي بين الاستقلالية والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.95) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (الاستقلالية والأداء). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.94) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (للاستقلالية في الأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (الاستقلالية) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (9.4%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الاستقلالية يؤثر في الأداء بنسبة (90%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.90) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (10%).

3. كما يتضح من نتائج الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء في المجتمع موضع الدراسة التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الاستقلالية والأداء (39.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والأداء).

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء  
تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (الجدارة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

#### جدول (22/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الجدارة والأداء

الفرضية الفرعية السادسة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الجدارة والأداء	0.90	32.9	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.93			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.87			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (22/4):

1/ هنالك ارتباط طردي قوي بين الجدارة والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.93) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (الجدارة والأداء). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.90) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (للجدارة في الأداء في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (الجدارة) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (الأداء) بمعدل (9.0%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الجدارة يؤثر في الأداء بنسبة (87%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.87) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (13%).

3. كما يتضح من نتائج الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء في المجتمع موضع الدراسة التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الجدارة والأداء (32.9) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:



1. أثبتت نتائج الدراسة أن بنك فيصل الإسلامي السوداني يركز على الثقافة التنظيمية من خلال تدريب العاملين لبناء أنماط سلوكية تعمل علي تحقيق الكفاءة الإدارية بنسبة موافقة بلغت (89.3%).
2. أكدت نتائج الدراسة وجود نظام لتفويض السلطة مبني على أنظمة وتعليمات يحدد الأعمال المفوضة كتابياً لإنجاز المهام الوظيفية لبنك فيصل الإسلامي السوداني بنسبة موافقة بلغت (85.2%).
3. بينت نتائج الدراسة أن الإدارة تشارك العاملين المعلومات لإنجاز المهام من خلال الاستعانة بنظم تكنولوجياية يستطيع من خلالها نشر المعلومات التي يحتاجونها في وقتها بنسبة موافقة بلغت (83.5%).
4. أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة بنك فيصل الإسلامي السوداني تدعم فرق العمل بالصلاحيات اللازمة لحل مشكلات العمل بنسبة موافقة بلغت (85.0%).
5. أشارت نتائج الدراسة أن منح الاستقلالية ساهم بالتصرف في المواقف الجديدة لاتخاذ قرارات بشأن بعض الاعمال دون الرجوع للإدارة بنسبة موافقة بلغت (83.5%).
6. أكدت نتائج الدراسة أن توفر مبدأ تفويض الصلاحية والمشاركة، ورغبة العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي، زاد من شعورهم بقيمة الجدارة في عملهم بنسبة موافقة بلغت (84.4%).
7. أظهرت استجابات المبحوثين موافقة تجاه وجود أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (الثقافة التنظيمية، تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاستقلالية، الجدارة)، مما يدل على أن ثقافة التمكين الإداري كمفهوم اداري حديث موجوده في بيئة بنك فيصل الإسلامي السوداني.
8. بينت نتائج الدراسة أن التحسن المستمر للعمليات الداخلية زاد من قدرة بنك فيصل الإسلامي السوداني على التكيف مع الحالات الطارئة.
9. أوضحت نتائج الدراسة أن استقطاب بنك فيصل الإسلامي السوداني لعملاء جدد من المنافسين حسن من هامش الربح.
10. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بينأبعادالتمكينالإداريمتمثلةفي (الثقافة التنظيمية، تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاستقلالية، الجدارة) وأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.

ثانياً: التوصيات

1. زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وذلك من خلال إتباع إجراءات وتعليمات العمل المعتمدة من قبل بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. تنظيم بيئة العمل ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم.
3. إنشاء نظام معلومات إدارية لضمان سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لتحسين عملية المشاركة التنظيمية وبالتالي تسهيل أداء المهام.
4. تطوير العمل الجماعي ببنك فيصل الإسلامي السوداني وإشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل من خلال مناقشتها بشكل جماعي.
5. منح العاملين مزيداً من الاستقلالية لإتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول مبتكرة حول مشكلات العمل دون الرجوع للإدارة.

6. الاهتمام بمبدأ الجدارة لخلق بيئة عمل تسهم في جعل العاملين يؤدون المهام بدافعية أكبر وكفاءة أكبر كي يترشحو للترقية من خلال الاهتمام بمبدأ التحفيز الداخلي والخارجي لهم.
7. تعزيز وتدعيم عملية التمكين الإداري من خلال توفير متطلباته (الثقافة التنظيمية، تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاستقلالية، الجدارة) لتهيئة بيئة العمل المناسبة لتطوير الأداء بنك فيصل الإسلامي السوداني.
8. إعادة هندسة العمليات الداخلية باستمرار، وحسب الحاجة التي تقررها الإدارة للأرتقاء بالأداء.
9. الإستمرار في تطوير العمل وأساليب أدائه وفق منهج علمي وعملي يهدف إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة وجودة العمل وتبسيط الإجراءات واستخدام أسلوب المقارنة.
10. الاهتمام بتنمية معارف العاملين للوصول إلى الأداء المتميز والفعال من خلال إتاحة المعلومات للعاملين بما يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية لتساهم في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

## المصادر والمراجع

### 1/ الكتب العربية

1. أحمد سيد مصطفى. المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة. 2005م.
2. احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة. ط2. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. 1979.
3. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. 2002.
4. أحمد محمد موسى. تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات. القاهرة: دار النهضة العربية. 1969م.
5. توفيق محمد عبد المحسن. إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيقما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: دار الفكر العربي. 2006م.
6. حنا نصر الله. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. 2001م.
7. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2008م.

8. زكريا مطلق الدوري. احمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفة والثقة عمان: المكتبة الوطنية. 2009م.
9. زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2009م.
10. سعيد فرحات جمعة. الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض: دار المريخ للنشر. 2000.
11. سيد الهواري. الإدارة: الأصول والأسس العملية للقرن ال 21. ط12. القاهرة: دار الجيل للطباعة. 2000.
12. سيد محمد جاد الرب. استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. القاهرة: دار النهضة العربية. 2009م.
13. صلاح الدين حسن السيسي. نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية. بيروت: دار الوسام للطبع والنشر. 1998م.
14. عادل ثابت. سيكولوجيا الإدارة المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2008م.
15. عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2007م.
16. عطية حسين أفندي. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. 2003.
17. علي عبد الوهاب. وآخرون. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الحريري للطباعة. 2004.
18. عمر أحمد عثمان المقلي وعبدالله عبدالرحيم إدريس. إدارة الجودة الشاملة. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. 2006م.
19. كمال جعفر المفتي. الرقابة وتقويم الأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة. 1991.
20. مجيد الكرخي. تقويم الأداء . باستخدام النسب المالية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2008م.
21. محفوظ أحمد جودة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2010.
22. محفوظ جودة. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط 3. عمان: دار وائل للنشر. 2008.
23. محمد بن مكرم بن علي بن أحمد بن أبي القاسم بن حقه ابن منظور. لسان العرب. ج3. بيروت: دار لسان العرب للنشر. 711هـ.
24. محمد جمال أبو المجد. التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. القاهرة: دار بن حزم. 2008.
25. مدحت أبوالنصر. الأداء الإداري المميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2008م.
26. مدحت محمد أبو النصر. فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2009م.
27. مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية لوظائف والقرارات الإدارية، جدة: مكتبة دار جدة، 2000م.

28. مصطفى محمود أبوبكر. الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2011م.
29. وصفي عبدالكريم الكساسبة. تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2011.
30. يحيى سليم ملحم. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2006.
- 2/ الرسائل الجامعية:
1. أحمد إسماعيل المعاني. اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. 2008م.
  2. تمارا عادل اليعقوب. ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن. 2004م.
  3. حليلة عبد المؤمن. إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي. دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سام. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ألكلي محمد أولحاج. البويرة-الجزائر. 2015م.
  4. خالد سليمان الرشودي. مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومديجها هزيتها التطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ايفال العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2009م.
  5. سليمان حسين البشتاوي. "تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. 2004م.
  6. عبد الله أحمد آدم قوز. التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي. دراسة علي عينة من المصارف التجارية السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2016م.
  7. محمد أحمد محمد أبو قمر. "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2009م.
  8. مطرب عبد المحسن الجميلي. الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نائف للعلوم الأمنية. الرياض. 2008م.
- 3/ المجالات العلمية:
1. أمل عبد محمد علي وأكرم محسن الياسري وصالح مهدي. التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإنساني. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. العدد 21. جامعة كربلاء. العراق. 2008م.
  2. جواد محسن راضي. التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. العدد 1. جامعة القادسية. العراق. 2010م.

3. عبد السلام مسعود هندر. أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات. مجلة جامعة سبها العلوم الإنسانية. العدد الثاني. ليبيا. 2012م.
  4. محمد فائز ونعم دايع. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد الثاني. العدد السابع. الجزائر. 2013م.
  5. محمد محمود الترتيبات. المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية. المجلد 26. العدد الأول. عمان. 2003م.
  6. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله. تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلد 5. العدد 1 المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن. 2009م.
  7. مني عبدالهادي صالح أبوالعز. تقييم الأداء في ظل أهداف المتعددة لمنشآت الأعمال باستخدام مقياس محاسبي كمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. 1996م.
  8. ممدوحة محمد سلامة، عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو، مجلة علم النفس، العدد 1، 1990م.
  9. ميسرة فتحي فضل أبودان. أثر التمكين الإداري في الترقية الوظيفية بالكلية التقنية في فلسطين 2006-2015م. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الزعيم الأزهرى. 2017م.
  10. هشام محمد سلامة أبوعمرة. دور تطبيق مقومات الجودة الشاملة في اتجاهات العاملين بالكلية التقنية في فلسطين 2007-2016م. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الزعيم الأزهرى، 2017م.
- 5/ المؤتمرات:

1. سعد بن مرزوق العتيبي. أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. الرياض. 2004م.
  2. محمود أحمد الخطيب. إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية. المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة. القاهرة. أبريل 2005.
- 6/ الملتقيات:

1. سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر حول إدارة الجودة الشاملة. الرياض. 17-18 أبريل 2005.
- 7/ السجلات والتقارير:

1. بنك فيصل الاسلامي السوداني. سجلات إدارة البحوث الاقتصادية . 2020م
2. بنك فيصل الاسلامي السوداني. سجلات إدارة التفقيش والمراجعة الداخلية. 2020م
3. بنك فيصل الاسلامي السوداني. سجلات إدارة الشؤون المالية. 2013م
4. بنك فيصل الاسلامي السوداني. سجلات إدارة الموارد البشرية . 2020م

5. بنك فيصل الإسلامي السوداني. سجلات إدارة تقنية المعلومات. 2020م.
6. بنك فيصل الإسلامي السوداني. التقرير السنوي. 2013م.