

## التمكين الاداري ودوره في تعزيز قيمة المنظمة

"دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية والاسلامية في مدينة كربلاء"

**Administrative empowerment and its role in enhancing the value of the organization**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>م.د. هدير خيون عاشور<br/> <b>hdyr khiuwn eashur</b><br/>         جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد<br/> <a href="mailto:Hadeer.khaion@uokerbala.edu.iq">Hadeer.khaion@uokerbala.edu.iq</a></p> | <p>م.م. اسماء هادي نعمة<br/>         Asma hadi niema<br/>         جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد<br/> <a href="mailto:Asmaa.h@uokerbala.edu.iq">Asmaa.h@uokerbala.edu.iq</a></p> | <p>م. فاهم عزيز مجيد<br/>         fahum eaziz majid<br/>         جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد<br/> <a href="mailto:fahim.aa@gmail.com">fahim.aa@gmail.com</a></p> |
|--|--|---|

**الملخص**

يرتكز مفهوم التمكين الاداري في مكنونه على تطوير العاملين واعطائهم الصلاحية بهدف توثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة بشكل يحفز قدراتهم على تقديم افكار جديدة وابتكارية تساهم في خدمة منظماتهم ، وتلخصت المشكلة في امكانية تطبيق التمكين الاداري بفروع المصارف التجارية داخل مدينة كربلاء وهل منح المدراء موظفيهم الصلاحيات بشكل ينمي قدراتهم في تحمل المسؤولية ، كما هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير التمكين الاداري بأبعاده في رصانة قيمة المنظمة ، وتم اعداد استمارة استبانة من (36) سؤال تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي فروع المصارف التجارية داخل مدينة كربلاء ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتمكين الاداري لماله من دور في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار والشعور بالانتماء للمنظمة.

**Abstract:**

The concept of administrative empowerment is based in its components on developing employees and giving them authority and authority to document the relationship between them and the organization in a way that stimulates their capabilities to provide new and innovative ideas that contribute to the service of their company. Managers give their employees powers to enhance confidence in their ability to take responsibility. The study also aimed to determine the extent of the impact of administrative empowerment in its dimensions on the sobriety of the value of the organization, and a questionnaire form was prepared from (36) questions that were distributed to a simple random sample of employees of commercial bank branches inside the city of Karbala. Encouraging employees to be creative, innovative and have a sense of belonging to the organization. to be creative and innovative and to feel a sense of belonging to the organization.

## المقدمة

أصبح العمل الإداري في العصر الحديث يتطلب الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس بعمل المنظمة ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يعطي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية لدى العاملين وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز، و بين الباحث العلاقة بين متغيرات الدراسة ( التمكين الإداري ، قيمة المنظمة) وقد استخدم الباحث (80) استبانة ( 40 للمصارف التجارية و 40 للمصارف الإسلامية) شملت مدراء الاقسام ومعاونيهم وموظفين، إذ تم الاستعانة بمقياس ليكارد الخماسي، وتم اختيار هذه المصارف لما لها من أهمية في التنمية الاقتصادية في المجتمع. وانتهت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، ومن أهم الاستنتاجات كانت أن قيمة المنظمة تتأثر ايجابا بسياسة تبني التمكين الإداري في كلا المصارف التجارية والإسلامية على المستوى الكلي للأبعاد ما يعني ان التمكين الإداري له أهمية في تطوير اداء العاملين ومن ثم تعزيز قيمة المنظمة، أما أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي العمل بروح الفريق بوصفه الية فاعلة لزيادة اعتماد التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالنقّة من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتحمل تبعاته وتعزيز ثقافة التمكين الإداري وخلق البيات عمل تحقق الاستقرار الوظيفي واعتبار العاملين عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق اهداف المنظمة.

## المبحث الاول / البنية الاجرائية للبحث

## اولا: مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في تطبيق مفهوم التمكين الإداري وتشجيع المدراء على منح موظفيهم الصلاحيات وتعزيز الثقة بقدراتهم ومن ثم منحهم المسؤولية ، والثقة في ابداء الرأي وقياس اثر ذلك في تعزيز قيمة المنظمة ، ويمكن تحديد المشكلة بطرح التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى توافر ابعاد التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- هل تدرك المصارف أهمية التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية لها ؟
- 3- هل يساهم التمكين الإداري في تعزيز قيمة المنظمة؟

## ثانيا: أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من الاهداف التي تسعى للإجابة عليها فضلا عن التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وقيمة المنظمة فالتمكين الإداري هو موضوع يركز على اداء الموظفين واعطائهم الصلاحيات بهدف توثيق علاقتهم مع المنظمة ليكونوا فاعلين وقادرين على المشاركة في دعم شركتهم ، لذا نجد العديد من المنظمات تبنت التمكين الإداري لزيادة فرص الابتكار و الأبداع لرفع قيمة المنظمة.

## ثالثا : أهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف وكالاتي:

- 1- تحديد مدى ادراك موظفي المصارف لمصطلح التمكين الإداري كأداة لتطوير العاملين
- 2- قياس مدى التزام المصارف عينة البحث في تطبيق ابعاد التمكين الإداري لرفع قيمة المنظمة
- 3- ايجاد الفروق المعنوية في تطبيق متغيرات البحث بين المصارف الإسلامية والتجارية
- 4- تحديد مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده في دعم قيمة المنظمة .

رابعاً: فرضية البحث:

يستند البحث على الفرضيات الرئيسة الآتية:

1. (لا توجد فروق معنوية بين أبعاد التمكين الإداري و أبعاد القيمة المنظمية)
2. (لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين التمكين الإداري و قيمة المنظمة وتتنبق منها فرضيات فرعية)
3. (لا يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده في قيمة المنظمة وتتنبق منها فرضيات فرعية)

خامساً: متغيرات البحث ومقاييسه وادوات الحصول على المعلومات

احتوى البحث متغيرين رئيسين، وسيوضح الجدول (1) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبانة البحث، وكالاتي:

الجدول (1) مقاييس البحث

| ت | المتغيرات       |   | المقياس             | عدد الفقرات | من _ الى |
|---|-----------------|---|---------------------|-------------|----------|
|   | الرئيس          | الفرعي                                      |                     |             |          |
| 1 | التمكين الإداري | تفويض الصلاحيات                             | الدوري و زكريا 2009 | 5           | 5 _ 1    |
|   |                 | المشاركة في القرارات                        |                     | 5           | 10 _ 6   |
|   |                 | فرق العمل                                   |                     | 5           | 15 _ 11  |
|   |                 | التدريب والتعليم                            |                     | 5           | 20 _ 16  |
| 2 | قيمة المنظمة    | تخفيض الكلف                                 | Brooking, 1996      | 4           | 4 _ 1    |
|   |                 | التحسين المستمر                             |                     | 4           | 8 _ 5    |
|   |                 | رفع مستوى الخبرة والمهارة للموجودات الفكرية |                     | 4           | 12 _ 9   |
|   |                 | استخدام الاتمة الحديثة                      |                     | 4           | 16 _ 13  |

اما ادوات جمع المعلومات فقد اشتملت مع الاستبانة، المسح المكتبي والشبكة العالمية (الانترنت)، اغنت نتائجها الجانب التطبيقي بمعلومات مهمة استخدمت في تفسير التحليل الإحصائي.

سادساً: اسلوب البحث:

بهدف اختبار فرضيات البحث فقد وقع الاختيار على عدة مصارف عراقية كعينة للبحث، وقد تم تصميم استبانة استبانة لقياس مدى فهم وتطبيق الفقرات الرئيسة لها، وقد تضمنت الاستبانة (36) فقرة شملت (20) فقرة خاصة بالتمكين الإداري و (16) فقرة عن قيمة المنظمة، وتم فحص (80) استبانته (40 للمصارف التجارية و 40 للاسلامية) شملت مدراء الاقسام ومعاونيهم وموظفين، اذ تم الاستعانة بمقياس ليكارد الخماسي .

سابعاً: وصف العينة

تم اختيار مجموعة من المصارف العراقية التي امتازت بدورها في العمل المصرفي داخل الاقتصاد وفاعليته في التنمية، واختير كل من (مصرف الخليج التجاري، المنصور، اشور، بغداد) ، اما عن المصارف الاسلامية فقد تم اختيار المصارف الاتية (مصرف جيهان الإسلامي، الوطني الإسلامي، ايلاف الإسلامي، العراقي الاسلامي) . وجرى الجهد الميداني خلال المدة الواقعة بين (كانون الاول 2019 حتى كانون الثاني 2020).

ثامنا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:-

- 1- تحليل واختبار فرضيات البحث وقياسها ، تم الاستعانة ببرنامج ( SPSS V<sub>20</sub> ) باستعمال الادوات الاتية :-
- 1- الوسط الحسابي الموزون : لمعرفة مستوى المتغيرات واتجاهات إجابات أفراد العينة للمقياس المستخدم.
- 2- الانحراف المعياري : يستخدم للتشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم للمتغيرات عن وسطها الحسابي
- 3- الانحدار المتعدد : استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي .
- 4- معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) :- يوضح مقدار التأثيرات الناتجة من المتغيرات المستقلة المعتمدة التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- 5- اختبار ( F ) :- تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات الاثر وقياسها بين المتغيرات
- 6- المعامل المعياري للانحدار والذي يقيس مدى الحساسية للمتغير الاستجابي للتغير الحاصل في المتغير التفسيري

المبحث الثاني / الجانب النظري للدراسة

المطلب الاول/ ( التمكين الاداري كأداة لتطوير العاملين )

أولاً:- ما هية التمكين الاداري :-

لا يتوقف التمكين بمنح الصلاحية بل يمتد لمساحة تقلل من الأشراف المباشر وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في تأدية الاعمال (عبد الحسين ، 2012: 83) . فالمنظمة عندما تتبنى تطبيق مفهوم التمكين الاداري فإنه سيكون فاعلاً في تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم فضلاً عن تعزيز ثقفتهم ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم بشكل يسهل من اتخاذ القرارات لمواجهة متطلبات العمل ( أبو غنيم وجواد ، 2010: 146) ويعرف التمكين الاداري بأنه تزويد العاملين بالقدرة على مواجهة وتزويدهم بالمعرفة لأنجاز أهداف (المعافي واخو رشيدة، 2009: 234)، كذلك عرف بأنه فكرة مشاركة القرار بين القائد والتابعين من خلال زيادة مداخل الوصول الى الفرص والمعلومات والموارد والدعم إذ انه يركز على ضرورة وجود السياسات والممارسات الداعمة للعاملين في استعمال الصلاحية الممنوحة لهم (راضي ، 2010: 63) ، او انه انغماس الافراد بالعمل من خلال تفويضهم الصلاحيات المتوافقة مع وظائفهم (Spreitzer, 2007: 3) . فالتمكين الاداري هو درجة الثقة التي تمنحها الادارة لعاملها في اتخاذ قرارات تخص مهامهم وواجباتهم الادارية بشكل يساهم في تطوير مهاراتهم ومن ثم اداءهم.

وتتركز أهمية التمكين الاداري على استخراج اقصى طاقات وابداعات الموارد البشرية والمساهمة في تطوير اداء العاملين وتقوية ولائهم التنظيمي فضلاً عن رفع معنوياتهم بشكل يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي (صالح والمببضين، 2011: 79) . اذ يمكن تحديد أهمية التمكين الاداري بعدد منها : ( عبد الحسين ، 2012: 86)

- 1- تنمية شعور العاملين بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي عن طريق تفهمهم لظروف المنظمة وامكانياتها واستراتيجياتها .
- 2- تقليص المستويات الادارية الغير مهمة ومن ثم ضغط الكلف.
- 3- الاسراع بعملية صنع القرار عبر تقليص الوقت فضلاً عن تعزيز القابليات الابداعية والابتكار .
- 4- تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتخفيض العبء عن المستويات الادارية العليا.
- 5- يساهم في إشباع رغبات العاملين وتخفيف ضغط العمل وزيادة الثقة بأنفسهم .

## ثانياً :- أهداف التمكين الإداري :-

- تسعى المنظمات التي تطبق مفهوم التمكين الإداري الى جملة من الاهداف أهمها : ( أبو غنيم وجواد ، 2010: 139)
- 1- الاندماج :- أي الاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة في حل المشكلات إذ يحتفظ المدير بصلاحيته اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات من خلال الاجتماعات الدورية بهم .
  - 2- الالتزام :- ويتضمن التزام العاملين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكثر من أداؤهم وذلك عن طريق تحسين درجة الرضا لديهم وتعزيز شعورهم بالانتماء .
  - 3- المشاركة :- أي اشراك العاملين بصنع القرار لبعض المهام المتعلقة بالعمل .
  - 4- ترشيح المستويات الإدارية :- اذا كانت المستويات وخطوط السلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين بالتصرف الملائم ، ويتطلب هذا الاطار ازالة المستويات الادارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العاملين إضافة الى تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم للعمل .

## ثالثاً :- ابعاد التمكين الإداري :-

- هناك عدة ابعاد للتمكين الإداري متفق عليها من اغلب الكتاب والباحثين تمثلت ب:- ( Spreitzer,2007:3 ) ، ( العتيبي ، 2005: 25 )
- 1- تفويض الصلاحيات :- اعطاء العاملين صلاحيات اتخاذ القرار بعد تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها ومن ثم متابعة تنفيذه عبر منح استقلالية عالية للعاملين ، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في انماط القيادة الكلاسيكية الى انماط قيادة تؤمن بروح الفريق و هذا يتطلب التحول من التوجيه الى التفويض .
  - 2- المشاركة في القرارات :- اتخاذ القرارات يتطلب امكانية التعرف والاطلاع على المعلومات السرية الخاصة باستراتيجيات المنافسين ورسالة المنظمة ومستوى الاداء .
  - 3- فرق العمل :- يعتمد تطوير فرق العمل لأي منظمة على وجود قائد قوي قادر على تشجيع ودعم أعضاء الفريق ومساعدتهم في التغلب على أي صعوبات تواجههم أثناء العمل وبشكل جماعي يوحي بأن أفكارهم يتم احترامها وتأخذ على محمل الجد وذلك يتطلب مستوى عال من الثقة .
  - 4- التدريب والتعليم :- ان التدريب يعد أحد العناصر الاساسية لتمكين العاملين إذ تسعى المنظمة الى توفير نظام تدريب متطور لزيادة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم كالتفاوض واتخاذ القرار وإدارة الصراع ومهارات القيادة من أجل تعزيز امكانياتهم في تنفيذ برنامج التمكين وانجاحه .

## المطلب الثاني: القيمة المنظمة

## اولاً: المفهوم:

يجب ان تسعى الادارات في بيئة التنافس الى تسليم منتجات ذات قيمة اكبر لزيائنها وبكلفة اقل. ولقيام بذلك فقد اجبرت تلك المنظمات على تبني انواع من برامج تحسين الاداء التي يتطلب اغليتها تطوير انظمة لقياس اداء اعمالها. ان كل منظمة يمكنها ان تنتج قيمة ما، الا ان مفهوم القيمة ينطوي على عناصر واساليب مختلفة في ظل اقتصاد المنافسة الجديد القائم على المعرفة والاستعلام المعلوماتي وصولاً الى تحولات جوهرية مرتبطة بالقيمة المباشرة الملموسة للزبون، الى مفهوم القيمة متعددة الأبعاد Multi dimensions value (البغدادي، 2006: 87).

وعلى هذا الاساس أشار (Buttle, 2004: 226) الى ان القيمة للأعمال تأتي منتجات، وافراد، والأجهزة والمعدات فضلا عن العلاقات مع الزبائن، حيث وصفت هذه القيمة بالأداء المتميز (Harvey & Brown, 2011: 277) اما (Appleg )

7: et al. 2003) قال انه بمجرد استعمال اتمتة المعلومات في اداء الأعمال فان القيمة قد تحققت. ان كفاءة وفاعلية ادارة التجهيز والكلفة المنخفضة للأعمال والجودة العالية تضيف قيمة لأعمال المنظمة تتناسب وتوجهات البحث الحالي (1999:108 Fawcett)

### ثانيا: مقاييس القيمة المنظمة:

هناك مقاييس مهمة تتعلق بقيمة المنظمة نوجزها بالاتي:

1. القيمة المضافة: ان التغيرات فيها يعد مؤشر اذا كانت موجودات المنظمة الغير ملموسة منتجة او ذلك. وما هي إسهامات تلك الموجودات في اداء المنظمة ومن ثم قيمة لأعمال .
2. خلق القيمة الإجمالية للأعمال: اي توظيف التدفقات النقدية المتحققة من اعادة فحص الاحداث التنظيمية و استخدام الاتمته الحديثة لأداء الأنشطة والوظائف المختلفة داخل المنظمة (Anderson & Mclean, 2000: 512).
3. بطاقة الدرجات المتوازنة لسلسلة القيمة: تستخدم هنا لسلسلة القيمة كونها مصفوفة مؤلفة من مؤشرات غير مالية جرى ترتيبها طبقا الى دورة الاكتشاف (Lev, 2002: 7).
4. تقييم الملكية الفكرية: يحدد اثر القيمة الفكرية اذا ما حققت فائدة تضاف لعمل وأداء المنظمات، وذلك كونها منهجية لحفظ وتطوير افكار العاملين ذوي المهارات العالية في المنظمة (Sullivan, 2000: 27).

### ثالثا: ابعاد قيمة المنظمة:

حدد الباحثين ابعاد القيمة المنظمة بحسب رؤية كل منهم ، الا ان Brooking حددها ب: (تقليص الكلف، التحسين المستمر ، رفع مستوى الخبرة ،استخدام الاتمته الحديثة) .  
و لأغراض البحث سيجري اعتماد هذه الابعاد لكونها الاكثر ارتباطا بأبعاد القيمة المنظمة والأكثر انسجاما مع اتجاهات البحث وأهدافه. (Brooking, 1999: 36)  
1. تقليص الكلف:

يمكن للمنظمة ان تسيطر على النفقات وتقلل الكلف وذلك عن طريق وسائل عديدة تسمى موجهات الكلفة ( Cost Drivers)، مثل وفورات الحجم ، وفورات منحنى التعلم ، الاستغلال العالي للطاقة، تقليل كلف الأنشطة المتكاملة فيما بينها، انجاز مخرجات مرتفعة من الانتاجية مقارنة بالمنافسين فضلا عن استخدام الاتمته الحديثة للتأثير بهيكل الكلف ، وكذلك علاقات الأعمال المستمرة مع الزبائن لتخفيض كلفة اجتذاب زبائن جدد كما تخفض كلفة المعاملات بالنسبة للزبائن (الروسان، 1997: 13).

ان تركيز جهود المنظمة نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين يحقق مزايا اقتصادية وذلك بتخفيض كلف مواردها (Bowman, 1999: 48). ايضا منظمات تقديم الخدمة يمكن ان تخفض كلفها عن طريق التوازن بين كلفة اقامة مشاريعها الحالية (Rose, 2002: 450).

### 2. التحسين المستمر لجودة التعليم:

ان تحسين الجودة لا يشمل جودة السلعة او الخدمة فحسب بل يمتد الى جودة تحسين جودة التعليم ، لذا نجد ان جهود رفع الكفاءة الاكاديمية للمنظمة هو لمواجهة التحديات بغرض تحسين الجودة وتستخدم في ذلك المدخل الذي يتبنى التحسين المستمر للجودة وبما يفوق تصورات الزبون.

وهناك مدخلان لهما علاقة بتحسين الجودة الاول: هو التصميم العالي للأداء، والثاني مطابقة الجودة وهي المطابقة للتصميم، فالزبائن يرغبون بسلع او خدمات تتطابق مع المواصفات التي يدركونها او تلبى توقعاتهم. (Harvey & Brown, 2011: 361)

3. رفع مستوى الخبرة والمهارة:

تعد قوة الخبرة مهمة للأصول الفكرية او المهارات المتعلقة باطار فاعلية التنظيم (Noe & Gerhard, 2001: 223).

ركزت المنظمات اليابانية على تطوير رأس المال الفكري الموجود لديها، من اجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بالمستوى الذي ادى الى التأثير بالاداء المتفوق لتلك المنظمات بأسلوب تدوير الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارة (Kubo & Saka, 2012: 262)، لذا فان المنظمات الناجحة عليها التفكير في موارد البشرية، وتقديم افضل الخدمات لزيائنها، وان تبذل جهودا مميزة لجعلهم اذكياء وسعداء واكثر انتاجية في ادوارهم من خلال رفع مهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم ومكافأتهم وتمكينهم بغية اعطاءهم نشاط لإضافة قيمة منظمة لأعمالها (Honey & Cutt, 2000: 22).

4. استخدام الاتمة الحديثة:

ان التطور التكنولوجي وثورة المعلومات حققت ما يعرف بصناع المعرفة أي قوة العمل التكنولوجي كونه مكسبا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التحسين الداخلي بهدف تقليل المخاطر او قد تلجأ المنظمة للعمل وفق حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام تقنية معينة تجدها ضرورية (Jessup & Valacich, 2003: 59) اذ تعد ادارة التكنولوجيا أشبه بحلبة صراع تكون فيها المنظمات رابحة او خاسرة، وبذلك اصبحت المنظمات اليوم جادة في اقتناء الاتمة الحديثة لادارة المعلومات بطرائق ابتكارية، ما دعاها لان تبحث عن الخبرات البشرية التي تعمل بمهارة ضمن نظم المعلومات المتطورة والتي ستؤثر بشكل فاعل على اعمالها (Norma & Samson, 2012: 17).  
ما سبق ان الاتمة اصبحت اليوم توصف بالتميز وتسعى المؤسسات بوساطتها رفع قيمتها المنظمة عبر التوجه الجاد والدؤوب لتطوير جودة الأعمال ولتكون اكثر انتشارا بشكل يحتم عليها اغتنام الفرص.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

يركز المبحث على تحليل واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل التباين بين مجتمعي البحث وقياس علاقات الارتباط والتأثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الرئيسية التي انطلق منها البحث:

#### اولا: تشخيص واقع واهمية متغير التمكين الاداري لمجمعي البحث

تم قياس متغير التمكين الاداري عن طريق اربعة ابعاد: "التفويض والصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمات المبحوثة.

1. التفويض والصلاحيات: يوضح الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التفويض والصلاحيات بلغت (86%) و (84%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة ان النسبة الاكبر من مدرء المصارف المبحوثة بمختلف مستوياتهم لديهم ميول لمنح صلاحيات تتناسب مع قدرات الموظفين وامكانياتهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التفويض والصلاحيات والتي بلغت (3.85) و (3.83) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) و بانحراف معياري (1.16) و (1.28) ومعامل اختلاف (0.30) و (0.33)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التفويض والصلاحيات كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

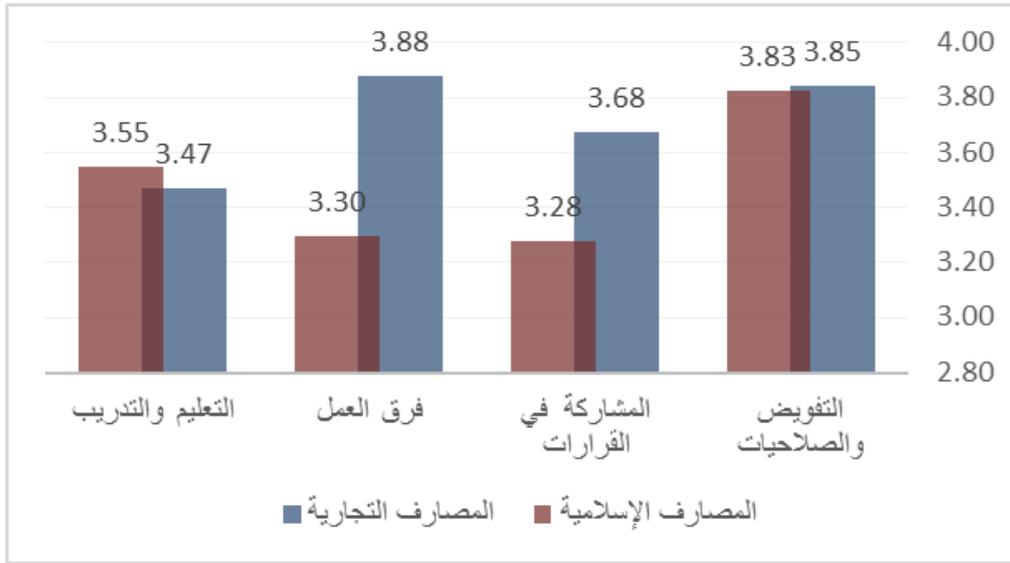
جدول (2) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير التمكين الاداري

| المصارف الإسلامية |               |              |           | المصارف التجارية |               |              |           | الابعاد              |
|-------------------|---------------|--------------|-----------|------------------|---------------|--------------|-----------|----------------------|
| اختلاف            | انحراف معياري | نسبة الاتفاق | وسط حسابي | اختلاف           | انحراف معياري | نسبة الاتفاق | وسط حسابي |                      |
| 0.33              | 1.28          | 84%          | 3.83      | 0.30             | 1.16          | 86.0%        | 3.85      | التفويض والصلاحيات   |
| 0.34              | 1.12          | 70%          | 3.28      | 0.33             | 1.20          | 82.0%        | 3.68      | المشاركة في القرارات |
| 0.36              | 1.17          | 69%          | 3.30      | 0.32             | 1.24          | 80.5%        | 3.88      | فرق العمل            |
| 0.35              | 1.26          | 76%          | 3.55      | 0.37             | 1.27          | 71.0%        | 3.47      | التعليم والتدريب     |
| 0.35              | 1.22          | 75%          | 3.48      | 0.33             | 1.23          | 79.9%        | 3.72      | التمكين الاداري      |

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

- المشاركة في القرارات: يبين الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد المشاركة في القرارات بلغت (82%) و (70%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على التوالي وهي اعلى في المصارف التجارية، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المصارف التجارية هي اكثر تتاسق مع موظفيها في مشاركتهم القرارات التي تضعها من ادارات المصارف الاسلامي وقد يعود ذلك الى حداثة المصارف الاسلامية في العراق، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المشاركة في القرارات والتي بلغت (3.68) و (3.28) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.20) و (1.12) ومعامل اختلاف (0.33) و (0.34)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المشاركة في القرارات كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
  - فرق العمل: يوضح الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد فرق العمل بلغت (80.5%) و (69%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى تفوق المصارف التجارية من حيث ادارة فرق العمل بشكل اكثر من المصارف الاسلامية، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد فرق العمل والتي بلغت (3.88) و (3.30) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.27) و (1.26) ومعامل اختلاف (0.37) و (0.35)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد فرق العمل كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
  - التعليم والتدريب: ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التعليم والتدريب بلغت (71%) و (76%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى تفوق طفيف لصالح المصارف الاسلامية في الاهتمام بموضوع تدريب العاملين وتأهيلهم بشكل يعزز من تطوير اداءهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التعليم والتدريب والتي بلغت (3.47) و (3.55) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.27) و (1.26) ومعامل اختلاف (0.37) و (0.35)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التعليم والتدريب كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
- ويوضح شكل (1) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد فرق العمل اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية بالنسبة للمصارف التجارية مع تفوق واضح على المصارف الاسلامية تلاها بعد التفويض والصلاحيات بالمرتبة الثانية مع تفوق طفيف لصالح المصارف التجارية بينما جاء بعد المشاركة في القرارات بالمرتبة الثالثة مع تفوق كبير للمصارف التجارية مقارنة بالاسلامية التي تفوقت في بعد التعليم والتدريب على المصارف التجارية من حيث استجابات افراد عينة البحث.

شكل (1) الاوساط الحسابية لأبعاد التمكين الاداري في المصارف التجارية والاسلامية



المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (2)

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير التمكين الاداري اذ بلغت قيمتها (79.9%) و (75%) على التوالي في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير التمكين الاداري (3.72) و (3.48) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مع تفوق واضح للمصارف التجارية كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.23) و (1.22) ومعامل اختلاف (0.33) و (0.35) على التوالي، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف المبحوثة تعمل على تبني متغير التمكين الاداري مع وجود تفاوت بينهما.

#### ثانياً : تشخيص واقع وأهمية متغير قيمة المنظمة

جرى قياس متغير قيمة المنظمة من خلال اربعة ابعاد هي: " تخفيض الكلف، التحسين المستمر، رفع مستوى الخبرة ، استخدام الائتمنة الحديثة "، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المصارف المبحوثة.

1. تخفيض الكلف: يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد تخفيض الكلف بلغت (59.4%) و (79%) في المصارف التجارية و الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان إدارة المصارف الإسلامية توفر بيئة عمل تسعى الى خفض الكلف، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تخفيض الكلف والتي بلغت (3.09) و (3.49) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.42) و (1.21) ومعامل اختلاف (0.46) و (0.35) على التوالي وهو مرتفع في المصارف التجارية ما يعني اختلاف كبير بين اراء عينة البحث حول هذا البعد، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تخفيض الكلف كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

2. التحسين المستمر: يوضح الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التحسين المستمر بلغت (77.5%) و (86%) في المصارف التجارية و الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان موظفي المصارف المبحوثة لديهم ادراك واضح عن طبيعة عملهم والمشاكل التي قد تحدث فضلا عن استعدادهم لتحمل مسؤولية ما يقع من اخطاء اثناء اداء عملهم بما يضمن تحسين وضعهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التحسين المستمر والتي بلغت (3.67) و (3.75) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف

معياري (1.27) و (1.06) ومعامل اختلاف (0.35) و (0.28)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التحسين المستمر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (3) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد قيمة المنظمة

| المصارف الإسلامية |               |              |           | المصارف التجارية |               |              |           | الابعاد                  |
|-------------------|---------------|--------------|-----------|------------------|---------------|--------------|-----------|--------------------------|
| اختلاف            | انحراف معياري | نسبة الاتفاق | وسط حسابي | اختلاف           | انحراف معياري | نسبة الاتفاق | وسط حسابي |                          |
| 0.35              | 1.21          | 79%          | 3.49      | 0.46             | 1.42          | 59.4%        | 3.09      | تخفيض الكلف              |
| 0.28              | 1.06          | 86%          | 3.75      | 0.35             | 1.27          | 77.5%        | 3.67      | التحسين المستمر          |
| 0.24              | 0.95          | 93%          | 3.96      | 0.26             | 1.01          | 84.5%        | 3.93      | رفع مستوى الخبرة         |
| 0.30              | 1.08          | 86%          | 3.61      | 0.33             | 1.21          | 76.9%        | 3.68      | استخدام التقنيات الحديثة |
| 0.30              | 1.10          | 85%          | 3.67      | 0.36             | 1.29          | 73.7%        | 3.56      | أداء العاملين            |

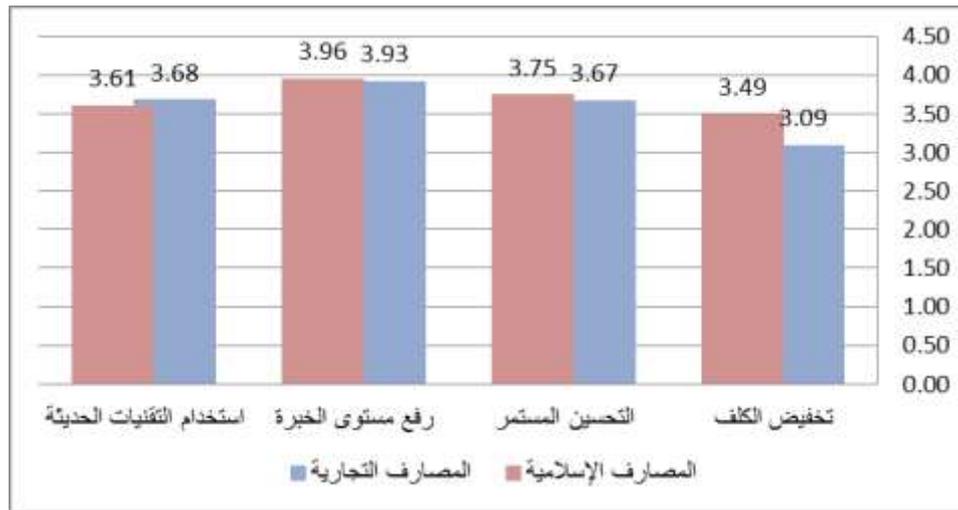
المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

3. رفع مستوى الخبرة: يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد رفع مستوى الخبرة بلغت (84.5%) و (93%) في المصارف التجارية و الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان العاملين في المصارف المبحوثة يتغلبون على خلافاتهم فضلا عن سعيهم الى تحقيق رضا الزبائن عن طريق استخدام تراكمهم المعرفي في العمل، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد رفع مستوى الخبرة والتي بلغت (3.93) و (3.96) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) و بانحراف معياري (1.01) و (0.95) ومعامل اختلاف (0.26) و (0.24)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد رفع مستوى الخبرة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

4. استخدام الاتمة الحديثة: يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد استخدام الاتمة الحديثة بلغت (76.9%) و (86%) في المصارف التجارية و الاسلامية على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان العاملين في المصارف المبحوثة قد استفادوا من التقنيات الحديثة في تحسين اداءهم ورفع قدراتهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد استخدام الاتمة الحديثة والتي بلغت (3.68) و (3.61) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) و بانحراف معياري (1.21) و (1.08) ومعامل اختلاف (0.33) و (0.30)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد استخدام الاتمة الحديثة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

ويوضح شكل (2) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد رفع مستوى الخبرة اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية ولكلا المصارف التجارية و الاسلامية مع تفوق طفيف للإسلامية، تلاها بعد التحسين المستمر بالمرتبة الثانية بينما جاء بعد استخدام الاتمة الحديثة بالمرتبة الثالثة وبتفوق طفيف للمصارف التجارية، في حين جاء بعد تخفيض الكلف بالمرتبة الاخيرة مع تفوق المصارف الاسلامية مقارنة بالتجارية من حيث استجابات افراد عينة البحث.

شكل (2) الاوساط الحسابية لأبعاد قيمة المنظمة في المصارف التجارية و الاسلامية



المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (3)

وبالرجوع إلى الجدول (3) لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير قيمة المنظمة اذ بلغت قيمته (73.7%) و (85%) على التوالي ما يعني تفوق المصارف الاسلامية من حيث القيمة المنظمة وقد يعود سبب ذلك الى حدوثها وصغر حجمها قياسا بالتجارية، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي قيمة المنظمة (3.56) و (3.67) على التوالي وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.29) و (1.10) ومعامل اختلاف (0.36) و (0.30) على التوالي، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف المبحوثة تعمل على تبني متغير قيمة المنظمة مع وجود افضلية واضحة للمصارف الاسلامية.

### ثالثاً: تحليل التباينات المعنوية بين مجتمعي البحث

#### 1. اختبار التباينات المعنوية لأبعاد التمكين:

أ- تفويض الصلاحيات: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعد تفويض الصلاحيات بلغت (26.979) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.000003) وهي ادنى من مستوى المعنوية عند (5%) وعندها نرفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ويتم قبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) والتي مفادها (يوجد تباين معنوي بين متوسطات تفويض الصلاحيات لكل من المصارف التجارية الاسلامية).

الجدول (4) تحليل التباينات بين متوسط استجابات المصارف التجارية والاسلامية

| المتغير         | الابعاد                 | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار                 |
|-----------------|-------------------------|--------|---------------|------------------------|
| التمكين الإداري | تفويض الصلاحيات         | 26.979 | .000003       | رفض H <sub>0</sub>     |
|                 | المشاركة في القرارات    | .072   | .789          | عدم رفض H <sub>0</sub> |
|                 | فرق العمل               | 33.998 | .0000003      | رفض H <sub>0</sub>     |
|                 | التعليم والتدريب        | 24.799 | .000004       | رفض H <sub>0</sub>     |
| قيمة المنظمة    | خفض التكاليف            | 4.425  | .040          | رفض H <sub>0</sub>     |
|                 | التحسين المستمر         | 16.995 | .00012        | رفض H <sub>0</sub>     |
|                 | رفع مستوى الخبرة        | 1.638  | .206          | عدم رفض H <sub>0</sub> |
|                 | استخدام الاتمته الحديثة | 30.287 | .0000009      | رفض H <sub>0</sub>     |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

ب- المشاركة في القرارات: يظهر الجدول (4) بان قيمة (F) لبعده المشاركة في القرارات بلغت (0.072) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.789) وهي اعلى من (5%) وعندها نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي مفادها (لا توجد تباينات معنوية بين متوسطات المشاركة في القرارات لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ج- فرق العمل: يظهر الجدول (4) بان قيمة (F) لبعده فرق العمل بلغت (33.998) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.0000003) وهي ادنى من (5%) وعندها نرفض فرضية ( $H_0$ ) ويتم قبول فرضية ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد فرق العمل لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

د- التعليم والتدريب: يظهر الجدول (4) قيمة (F) لبعده التعليم والتدريب بلغت (24.799) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.000004) وهي ادنى من (5%) وعندها نرفض فرضية ( $H_0$ ) ويتم قبول الفرضية ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد التعليم والتدريب ي لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

## 2. اختبار التباينات المعنوية لأبعاد قيمة المنظمة:

أ- تقليل الكلف: يبين الجدول (4) قيمة (F) لبعده تخفيض الكلف بلغت (4.425) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.040) وهي ادنى من (5%) وعندها نرفض ( $H_0$ ) ويتم قبول ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد تخفيض الكلف لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ب- التحسين المستمر: يظهر الجدول (4) قيمة (F) لبعده التحسين المستمر بلغت (16.995) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.00012) وهي ادنى من مستوى المعنوية عند (5%) وعندها نرفض فرضية ( $H_0$ ) ويتم قبول ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد التحسين المستمر لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ج- رفع مستوى الخبرة: يتضح من الجدول (4) بان قيمة (F) لبعده رفع مستوى الخبرة بلغت (1.638) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.206) وهي اعلى من (5%) وعندها نقبل فرضية ( $H_0$ ) والتي مفادها (لا توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد رفع مستوى الخبرة لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

د- استخدام الاتمة الحديثة: الجدول (4) يوضح ان قيمة (F) لبعده استخدام الاتمة الحديثة بلغت (30.287) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.0000009) وهي ادنى من (5%) وعندها نرفض فرضية ( $H_0$ ) ويتم قبول ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين متوسطات بعد استخدام الاتمة الحديثة لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

يتبين ان اغلب ابعاد متغيري الدراسة حققت تباينات معنوية وجاءت متفاوتة بين المصارف التجارية والاسلامية ماعدا بعد المشاركة في القرارات من المتغير المستقل وبعد رفع مستوى الخبرة من المتغير المعتمد اذ كانت متوسطات استجابة افراد عينة المجتمعين متساويين نوعا ما، وعندها نرفض فرضية ( $H_0$ ) من الفرضية الرئيسة الاولى ويتم قبول ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد تباينات معنوية بين ابعاد التمكين الاداري وابعاد قيمة المنظمة للمصارف التجارية والاسلامية عينة البحث).

## رابعا: اختبار الارتباط بين التمكين الاداري وقيمة المنظمة:

الجدول (5) يوضح قيم معاملات الارتباطات بين المتغير التفسيري (التمكين الاداري) وابعاده عند المستوى العمودي وبين المتغير الاستجابي (قيمة المنظمة) وابعادها وكالاتي:

### 1. تحليل علاقة الارتباط بين تفويض الصلاحيات و قيمة المنظمة بأبعادها:

يبين الجدول (5) ان معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد قيمة المنظمة هي علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%)، اذ كانت العلاقة بين هذا المتغير وبعد رفع مستوى الخبرة اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.472)، في

حين كانت العلاقة بين تفويض الصلاحيات وبين تقليل الكلف أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.342). وكانت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغيرات القيمة المنظمة (0.730) وهذا الارتباط موجب ونو دلالة احصائية عند (1%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد تفويض الصلاحيات في القيمة المنظمة للمصارف المبحوثة.

2. تحليل علاقة الارتباط بين المشاركة في القرارات وبين قيمة المنظمة بأبعادها: يبين الجدول (5) ان معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد قيمة المنظمة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) عدا بعد التحسين المستمر الذي لم يحقق مستوى دلالة يمكن الاعتماد عليه، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد استخدام الائتمنة الحديثة اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.636)، في حين كانت العلاقة بين مشاركة القرارات وبين بعد تقليل الكلف أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.299). كما بلغ الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغيرات قيمة المنظمة (0.625) وهذه العلاقة موجبة متوسطة وبدلالة احصائية عند مستوى (1%)

3. تحليل علاقة الارتباط بين فرق العمل و قيمة المنظمة بأبعادها:

يظهر الجدول (5) معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد قيمة المنظمة بانها علاقات ارتباط موجبة وهي معنوية عند مستوى (1%) اقتضرت على بعدي رفع مستوى الخبرة بمعامل ارتباط بلغ (0.384) وبعد استخدام الائتمنة الحديثة بمعامل ارتباط بلغ (0.672)، اذ لم تكن علاقة الارتباط معنوية مع بعدي تقليل الكلف والتحسين المستمر. كما بلغت قيمة الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير قيمة المنظمة (0.579) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (1%).

جدول (5) علاقات الارتباط بين ابعاد التمكين الاداري وقيمة المنظمة

| ابعاد التمكين الاداري |                      | ابعاد قيمة المنظمة |                 |                  |                          | قيمة المنظمة |
|-----------------------|----------------------|--------------------|-----------------|------------------|--------------------------|--------------|
|                       |                      | تخفيض الكلف        | التحسين المستمر | رفع مستوى الخبرة | استخدام التقنيات الحديثة |              |
| x1                    | التفويض والصلاحيات   | .342               | .446            | .472             | .403                     | .730         |
|                       | p.value              | .007               | .000            | .000             | .001                     | .000         |
|                       | n                    | 80                 | 80              | 80               | 80                       | 80           |
| x2                    | المشاركة في القرارات | .299               | .115            | .504             | .636                     | .625         |
|                       | p.value              | .020               | .384            | .000             | .000                     | .000         |
|                       | n                    | 80                 | 80              | 80               | 80                       | 80           |
| x3                    | فرق العمل            | .223               | .043            | .384             | .672                     | .579         |
|                       | p.value              | .087               | .744            | .002             | .000                     | .000         |
|                       | n                    | 80                 | 80              | 80               | 80                       | 80           |
| x4                    | التعليم والتدريب     | .491               | .224            | .382             | .516                     | .535         |
|                       | p.value              | .000               | .059            | .003             | .000                     | .000         |
|                       | n                    | 80                 | 80              | 80               | 80                       | 80           |
| X                     | التمكين الاداري      | .352               | .245            | .555             | .694                     | .760         |
|                       | p.value              | .006               | .059            | .000             | .000                     | .000         |
|                       | n                    | 80                 | 80              | 80               | 80                       | 80           |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

4. اختبار الارتباط بين التعليم والتدريب و قيمة المنظمة بأبعدها:

الجدول (5) يعرض معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد قيمة المنظمة بانها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) عدا بعد التحسين المستمر، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد استخدام الاتمته الحديثة اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.516)، في حين كانت العلاقة بين بعد التعليم والتدريب وبين بعد رفع مستوى الخبرة أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.382). وكان معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي قيمة المنظمة (0.535) بدلاله احصائية عند مستوى (1%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد التعليم والتدريب في قيمة المنظمة للمصارف المبحوثة. وبالرجوع الى الجدول (5) نجد ان الارتباط بين التمكين الاداري و قيمة المنظمة بلغ (0.76) وبدلالة معنوية عند مستوى (1%)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية لقيمة المنظمة فقد حققت (13) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير التمكين الاداري بأبعاده في المصارف قيد البحث، اي ما يعادل (81.25%) من مجموع علاقات الارتباط، ما يؤكد اهمية التمكين الاداري في تعزيز قيمة المنظمة، وعليه فان النتائج التي تم التوصل لها تسمح برفض فرضية (H<sub>0</sub>) من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول (H<sub>1</sub>) والتي مفادها (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري و قيمة المنظمة).

#### خامسا: تحليل اثر التمكين الاداري في ابعاد قيمة المنظمة

الجدول (6) يظهر نتائج تحليل أثر التمكين الاداري "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الاربعة في كل ابعاد قيمة المنظمة "المتغير الاستجابي" وفق معادلة الانحدار المتعدد:

1. اثر ابعاد التمكين الاداري بمتغير تقليل الكلف:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y_1 = 1.576 + 0.251x_1 + 0.160x_2 + 0.004x_3 + 0.03x_4$  ) تفسر ما مقدار 14.5% فقط من العلاقة بين بعد تخفيض الكلف (y<sub>1</sub>) و ومتغيرات التمكين الاداري (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن التعويل عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية  $H_0: B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.032 وهو ادنى من (1%)، ما يدعو الى رفض (H<sub>0</sub>) واعتماد (H<sub>1</sub>) و مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري بأبعاده في تقليل الكلف للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

جدول (6) أثر التمكين الاداري في ابعاد قيمة المنظمة

| p.value            |          | F      | R <sup>2</sup> | b <sub>4</sub> | b <sub>3</sub> | b <sub>2</sub> | b <sub>1</sub> | A     | اداء العاملين<br>(المتغير<br>الاستجابي)   |
|--------------------|----------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|---|
| رفض H <sub>0</sub> | 0.032    | 3.154  | %14.5          | 0.03           | 0.004          | 0.160          | 0.251          | 1.576 | تخفيض الكلف y <sub>1</sub>                |
| رفض H <sub>0</sub> | 0.004    | 4.889  | %20.8          | -0.002         | -0.034         | -0.07          | 0.502          | 1.636 | التحسين المستمر<br>y <sub>2</sub>         |
| رفض H <sub>0</sub> | 0.00004  | 9.292  | %33.2          | 0.01           | 0.001          | 0.263          | 0.243          | 2.275 | رفع مستوى الخبرة<br>y <sub>3</sub>        |
| رفض H <sub>0</sub> | 0.00008  | 19.37  | %50.9          | 0.287          | 0.427          | 0.101          | 0.64           | 1.701 | استخدام الاتمته<br>الحديثة y <sub>4</sub> |
| رفض H <sub>0</sub> | 0.000018 | 47.144 | %62.7          | 0.255          | 0.135          | 0.144          | 0.389          | 1.195 | قيمة المنظمة Y                            |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج Spss

2. تحليل اثر ابعاد التمكين الاداري بمتغير التحسين المستمر:

ان معادلة الانحدار التقديرية ( $y_2=1.636+0.502 x_1-0.07x_2-0.034x_3-0.002 x_4$ ) تفسر ما مقدار 20.8% فقط من العلاقة بين بعد التحسين المستمر ( $y_2$ ) و ابعاد التمكين الاداري (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن اعتمادها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية  $H_0 \ B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.004 وهو ادنى من مستوى المعنوية عند (1%)، لذا نرفض فرضية ( $H_0$ ) واعتماد ( $H_1$ ) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري بأبعاده في بعد التحسين المستمر للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

3. تحليل اثر ابعاد التمكين الاداري بمتغير رفع مستوى الخبرة:

ان معادلة الانحدار التقديرية ( $y_3=2.275+0.243x_1+0.263x_2+0.001x_3+0.01 x_4$ ) تفسر ما مقدار 33.2% فقط من العلاقة بين بعد رفع مستوى الخبرة ( $y_3$ ) و ابعاد التمكين الاداري (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن اعتمادها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية  $H_0 \ B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.00004 وهو ادنى من مستوى المعنوية عند (1%)، ما يدعو الى ان ترفض فرضية ( $H_0$ ) واعتماد ( $H_1$ ) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري بأبعاده في بعد رفع مستوى الخبرة للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

4. تحليل اثر ابعاد التمكين الاداري بمتغير استخدام الائتمنة الحديثة:

ان معادلة الانحدار التقديرية ( $y_4=1.701+0.64 x_1+0.101x_2+0.427x_3+0.287 x_4$ ) تفسر ما مقدار 50.9% فقط من العلاقة بين بعد استخدام الائتمنة الحديثة ( $y_4$ ) و ابعاد التمكين الاداري (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن اعتمادها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية  $H_0 \ B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.00008 وهو ادنى من (1%)، ما يدعو الى ان ترفض فرضية ( $H_0$ ) واعتماد ( $H_1$ ) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري بأبعاده في بعد استخدام الائتمنة الحديثة للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

ويتضح ان البعد الرابع لقيمة المنظمة والمتمثل بمتغير استخدام الائتمنة الحديثة هو صاحب اعلى معامل تفسير قياسا بباقي الابعاد وهذه نتيجة منطقية كون الائتمنة المصرفية الحديثة تساهم بشكل واقعي في دعم قيمة المصرف، وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد اثر أجمالي متغير التمكين الاداري في قيمة المنظمة نجد ان معادلة الانحدار التقديرية ( $y=1.195+0.389 x_1+0.144x_2+0.135x_3+0.255x_4$ ) تفسر ما مقدار 62.7% فقط من العلاقة بين قيمة المنظمة (Y) و التمكين الاداري (X)، وهي نسبة جيدة يمكن اعتمادها و يدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية  $H_0 \ B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وان مستوى الدلالة (F)=0.000018، ما يدعو الى ان ترفض فرضية ( $H_0$ ) واعتماد ( $H_1$ ) وهي الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري بأبعاده في القيمة المنظمة للمصارف المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

## اولا: الاستنتاجات

- 1- الاهتمام بمفهوم التمكين الاداري بسبب تزايد اهمية تطوير العاملين فضلا عن ارتفاع حدة المنافسة بحيث أصبح تمكين الموظفين ضرورة لبقاء المنظمات وتعزيز قيمتها.
- 2- اظهرت الدراسة ان ادارة المصارف المبحوثة تسعى الى توظيف سياسة التمكين الاداري في دعم القيمة المنظمة ومراقبة التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل المصرفية.
- 3- تتباين المصارف التجارية والاسلامية في تبني متغيرات التمكين الاداري اذ بينت نتائج تحليل التباين وجود تباينات معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يخص هذه الابعاد عدا بعد المشاركة الذي لم يحقق تباينات معنوية بين المصارف التجارية والاسلامية.
- 4- اتضح من الدراسة بأن هناك تباين لدى المصارف المبحوثة في تبني متغيرات قيمة المنظمة عدا متغير رفع مستوى الخبرة والمهارة اذ بينت النتائج عدم وجود تباينات معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يخص هذا المتغير على عكس المتغيرات الثلاثة الاخرى المتمثلة بتقليل الكلف والتحسين المستمر لعملية التعليم واستخدام الاتمنة الحديثة.
- 5- تبين من الدراسة ان قيمة المنظمة تتأثر ايجابا بسياسة تبني التمكين الاداري في كلا المصارف التجارية والاسلامية على المستوى الكلي للأبعاد ما يعني ان التمكين الاداري له اهمية في تطوير اداء العاملين ومن ثم تعزيز قيمة المنظمة.

## ثانيا: التوصيات

- 1- تبني برامج تدريبية حول الوعي الاداري وادارة الفريق فضلا عن تعزيز سمة القيادة لدى العاملين بشكل يعزز الشعور بالانتماء للمنظمة ويرفع من قيمتها.
- 2- العمل بروح الفريق بوصفه الية فاعلة لزيادة اعتماد التمكين الاداري وتأسيس منهج الادارة بالثقة من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتحمل تبعاته.
- 3- تعزيز ثقافة التمكين الاداري وخلق اليات عمل تحقق الاستقرار الوظيفي واعتبار العاملين عناصر ذات اهمية عالية في تحقيق اهداف المنظمة
- 4- ترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين وتشجيعهم على ممارسة التمكين الاداري بتسليط الضوء على اهميته في تحقيق اهداف المنظمة
- 5- اهتمام ادارات المصارف المبحوثة بتفويض الصلاحيات وتوسيع دائرة المساهمين في صنع القرار ومن ثم اعادة النظر في الهيكلية الادارية فضلا عن زيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الادارية.

## المصادر

- 1- ابو غنيم، ازهار نعمة ، جواد ، رحاب حسين 2010 " تمكين العاملين واثره في ادارة الازمة التسويقية" ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،السنة الثامنة ، العدد 22 .
- 2- البغدادي، عادل هادي حسين، 2006، العلاقة بين التعلم التنظيمي وادارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة لاعمال المنظمة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العراقية في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 3- راضي ، جواد محسن ، 2010 " التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12، عدد 1 .

- 4- الروسان، محمود علي محمد، (1997)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري ، دراسة تحليلية، لأراء عينة من المديرين الموارد البشرية في بعض شركات الأدوية الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
- 5- صالح، احمد علي، المبيضين ، احمد ديب 2011 "مستوى ممارسة التمكين الاداري في المنظمات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية" ، بحث ميداني ، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد التاسع جوان،.
- 6- عبد الحسين ، صفاء جواد ، 2005" أثر التمكين الاداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 3 ، 2012.
- 7- العتيبي، سعد بن مرزوق " جوهر تمكين العاملين – اطار مفاهيمي" ، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لأدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية ، .
- 8- المعافي ، ابن جودة ، واخو رشيدة ، عبد الحكيم ، 2009" التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية ، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 .

- 9- Anderson ،C. & Mclean ،A. ،(2004) "Knowledge Management Assessment Tools" ، [www.apqc.org/km](http://www.apqc.org/km).
- 10- Appleg ،L. ،Austin ،R. & Mc Farlan ،F.(2003) "Corporate Information Strategy and Management." ،6th ed. ،McGraw.Hill ،Irwin ،New York.
- 11- Bowman ،C.(1999) "The Essence of Strategic Management." ،Prentice.Hall ،New York.
- 12- Brooking ،A. ،(1999) "Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management." ،Thompson ،London.
- 13- Buttle ،F. ،(2014) "Customer Relationship Management: Concepts and Tools." ،Elsevier Butterworth Heinemann ،Oxford.
- 14- Fawcett ،P. ،(1999) "Managing Information: Understanding the Impact of IT on the Financial Services." ،CIB Publishing ،England.
- 15- Harvey ،D. & Brown ،D. ،(2011) "An Experiential Approach to Organization Development." ،6th ed. ،Prentice.Hall ،New Jersey.
- 16- Honey Cutt ،J.،(2000) "Knowledge Management Strategies" ،India Prentice.Hall ،Microsoft Corporation.
- 17- Jessup ،L. ، Valacich ،J.،(2003) "Information Systems Today's." ،Prentice.Hall ،New Jersey.
- 18- Kubo ،I. ، Saka ،A. (2012) "An Inquiry into The Motivations of Knowledge." ،Journal of Km ،[www.EBSCO.host.com](http://www.EBSCO.host.com).
- 19- Lev ،B.(2002) "Intangibles: Management ،Measurement ،and Reporting." ،Brooking Institution Report ،Washington.
- 20- Noe R . A ،Hollenbeck J . R ،Gerhard B & Patrick M . R . ، ( 2001 ) ،Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage . Illinois : Richard D . Irwin .
- 21- Norma ،H. & Samson ،D. ،(2012)،"Technology Management ،Text and Cases. International." McGraw ،Hill ،New York.
- 22- Rose ،P ،(2002)"Commercial Bank Management." McGraw.Hill ،Boston.
- 23- Spreitzer ،Gretchen (2007) Taken stock " A Review Of More Than Twenty Years Of Research On Empowerment At A work" ، Sage Publications.
- 24- Sullivan P . H . ، ( 2000 ) : A Brief History of The Intellectual Capital Movement . Boston ،MA : Harvard Business School Press .