



تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الاداء المصرفية

بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة

أ.م.د. خلود هادي عبود

الباحثة فرقان ماجد كاظم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

الملخص:

يبرز موضوع تمكين العاملين بوصفه الاداة الفاعلة التي يمكن من خلال تطبيقها احداث تغيرات في اسلوب ادارة العمل بما يحقق اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في الاداء ، لذا يهدف البحث الى تحديد تأثير تمكين العاملين في تحسين الاداء المصرفية ولغرض تحقيق ذلك اعتمد البحث على كل من متغير تمكين العاملين ومتغير الاداء المصرفية حيث حاول البحث تقديم إطار نظري في ضوء اهم ما تناوله الكتاب والباحثين حول متغيرات البحث فضلا عن تقديم اطار عملي تحليلي لآراء عينة من مجتمع البحث وقد شملت هذه العينة القيادات الادارية والعاملين في المصارف العراقية الخاصة وبلغ حجم العينة (١٦٥) مستجيبة . وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها (ان المصارف عينة البحث لا تولي اهتمام من حيث فتح باب الحوار مع الموظفين والأخذ بأرائهم وكذلك لا تعطي اهمية لمشاركة الموظفين في رسم الخطط والاهداف الاستراتيجية للمصرف من خلال مقتراحاتهم وآرائهم والذي من شأنه ان يؤدي الى تحسين الاداء المصرفية).

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الاداء المصرفية، المصارف التجارية العراقية، دراسة الأثر.

Abstract:

The issue of empowering employees is highlighted as an effective tool that can be applied through its application to make changes in the style of work



management in order to achieve the highest level of efficiency and effectiveness in performance, so the research aims to determine the impact of empowering employees in improving banking performance and for the purpose of achieving this, the research relied on each of the empowerment variables Employees and the variable of banking performance, where the research tried to provide a theoretical framework in the light of the most important what the writers and researchers dealt with about the variables of the research, as well as providing a practical analytical framework for the opinions of a sample of the research community. the research concluded that a group of The most important conclusions are (that the research sample banks do not pay attention in terms of opening the door to dialogue with employees and taking their opinions, as well as not giving importance to the participation of employees in drawing up the strategic plans and objectives of the bank through their suggestions and opinions, which would lead to improving banking performance.

Keywords: employee empowerment, banking performance. Iraqi commercial banks, Impact study.

المقدمة :

تنسم المنظمات الحالية بالعمل في بيئة غاية في التسارع والتفاعل والتعقيد، لذا أصبح من الضروري لضمان بقاء ونمو المنظمة ان تتفاعل مع هذه المتغيرات البيئية ، وتسجّب لها بأكبر قدر ممكن من الحساسية



والمرونة ,ولا فأنها سوف تواجه الكثير من المشاكل والتراجع في مستويات ادائها . وفي ظل الضغوط التكنولوجية ,والانتاجية , و التسويقية ,والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري ، اذ ان اغلب المنظمات الحالية تواجه العديد من المخاطر التي يتطلب على اساسها اتباع سياسات واستراتيجيات ، وذلك لبناء الثقة المطلوبة بين المنظمة والعاملين فيها، لان ذلك يشجع العاملين و يجعلهم مطمئنين بان المنظمة لا تستغني عنهم في الامد الطويل او القصير ، اذ ان تمكين الموظف يمنحه الثقة وتقدير الدور له كأصل منظمي هام . فمهما توفرت الموارد المادية والمالية والتكنولوجية ، فان ذلك لا يعتبر كافيا ولا يفي بمستلزمات العصر لذا اصبح من الضروري التركيز على العنصر البشري باعتباره العنصر الاهم في نجاح المنظمة. لذلك ينبغي على ادارات المصارف الاخذ بأسلوب تمكين العاملين وذلك من اجل احداث تغيرات في اسلوب ادارة العمل لتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في الاداء . ولعل الاداء المصرفي يعتبر مؤشر مهم يستدل منه على قوة ادارة المصرف او ضعفها، وبالتالي اصبح تحسين الاداء هدفا تسعى له المصارف من خلال طرائق وسبل متعددة ، ويزز موضوع تمكين العاملين باعتباره الاداة الفاعلة الذي يمكن له فيما لو تم تطبيقه بشكل صحيح ان يساهم في تحسين الاداء المصرفي .

المبحث الاول: منهجية البحث:

اولا: مشكلة البحث:

تبعد مشكلة البحث من خلال ما لاحظته الباحثة خلال الزيارات الميدانية اثناء فترة التدريب في بعض المصارف وجود مشكلة عدم تطبيق مفهوم تمكين العاملين الذي من شأنه ان يؤدي الى تحسين الاداء المصرفي، فمن العوامل المهمة التي تعمل على تحسين الاداء المصرفي هو تبني استراتيجيات تضمن تحقيق الهدف المنشود، ويزز مفهوم تمكين العاملين والذي يعتبر كأحد تلك الحلول. ومن خلال ما تقدم بدأت فكرة البحث التي تركزت في التساؤل الرئيس الاتي بـ(مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين الاداء المصرفي)، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بشكل دقيق من خلال التساؤلات الاتية:.



١. ما اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء في المصارف العراقية؟
٢. هل توجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والاداء المصرفي؟
٣. هل يعتبر تمكين العاملين اسلوب تحفيزي ممكن تستخدمه الادارة العليا لحث العاملين في المصارف على طرح افكار جديدة؟

ثانياً: اهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث من خلال محاولته تقديم مجموعة من المقترنات والمعالجات للمصارف العراقية بوضعها موضع التنفيذ، لأجل الارتقاء بادائها ،من خلال تحسين اداء العاملين فيها، لما لذلك من اثر في تحقيق الوفورات المالية الاقتصادية في المصارف عينة البحث ومن جانب اخر يستمد البحث اهميته من خلال تناوله لموضوعات ادارية وحيوية معاصرة وهي (تمكين العاملين وتحسين الاداء) وذلك يؤدي الى نتائج ابداعية واساليب وطرائق عمل مبتكرة ، تعمل على اضافة قيمة للمصارف العراقية الخاصة التي تطبقه.

ثالثاً: اهداف البحث:

يتمثل الهدف الاساسي لهذا البحث في الكشف عن الاثر المحتمل لتمكين العاملين في تحسين الاداء المصرفي من خلال تحقيق الاهداف التالية :

١. التعرف على مدى اهتمام المصارف في تمكين العاملين ومدى تبنيها لهذا المفهوم.
٢. التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الاداء المصرفي.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء المصرفي.
٤. بيان مدى مساعدة تمكين العاملين في تحسين الاداء المصرفي .

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المصرفي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير تمكين العاملين في الاداء المصرفـي بأبعاده.

خامساً: حدود البحث:

١- الحدود الزمانية للبحث: وتمثل بإعداد البحث التطبيقي على عينة البحث ومن ثم جمع البيانات والمعلومات عن العينة وفرزها وتحليل النتائج منها، ومدة توزيع الاستبانة، والتي بدأت من (٢٠٢١/٣/٣٠) إلى (٢٠٢١/٤/٢٠).

٢-الحدود المكانية للبحث: تتمثل الحدود المكانية للبحث بمجموعة من المصارف التجارية العراقية الخاصة في محافظة بغداد والفرع التابع لها والسبب في اختيار تلك المصارف لمعرفة مدى تعليـل استراتيجية التمكين في هذه المصارف ومدى تأثير هذه الاستراتيجية على الاداء المصرفـي.

سادساً: منهج البحث:

لتحقيق اغراض البحث اعتمـدت الباحثـة على المنهـج الوصـفي بالاعتمـاد على الدراسـات النظرـية التي هيـئت الاطـار النـظـري للـبحـث والـمنـهج التـحلـيلي من جـمـعـ الـبـيـانـات وـتـحـلـيلـها وـاثـبـاتـ الفـرضـية.

سابعاً: اسـاليـب جـمـعـ الـبـيـانـات وـالـمـعـلـومـات:

تمـثلـتـ عمـلـية جـمـعـ الـبـيـانـات وـالـمـعـلـومـات الـلاـزـمة لإـتـمامـ الـبـحـثـ فيـ جـانـبـيـنـ هـماـ:

١- الجانب النـظـري:- اعتمدـتـ البـاحـثـةـ عـلـىـ اـسـهـامـاتـ الـبـاحـثـيـنـ وـالـكـتـابـيـنـ الـتيـ تمـ جـمـعـهاـ مـنـ الـكـتـبـ وـالـمـصـادـرـ وـالـمـرـاجـعـ الـعـلـمـيـةـ وـالـمـجـلـاتـ وـالـأـطـارـيـخـ وـالـرـسـائـلـ الـجـامـعـيـةـ وـالـبـحـوثـ وـالـدـرـاسـاتـ الـعـلـمـيـةـ وـبـالـلـغـتـيـنـ الـعـرـبـيـةـ وـالـإـنـكـلـيـزـيـةـ ذـاتـ الـصـلـةـ بـمـوـضـوـعـ الـبـحـثـ،ـ فـضـلـاـ عـنـ اـسـتـعـانـةـ بـخـدـمـاتـ شـبـكـةـ (ـالـانـتـرـنـيـتــ).

٢- الجانب العمـلي:- اعتمدـتـ البـاحـثـةـ كـأدـاءـ رـئـيـسـيـةـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ الـبـيـانـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ ذـاتـ الـصـلـةـ بـمـتـغـيرـاتـ الـبـحـثـ،ـ وـتـمـ عـرـضـ الـأـنـمـوذـجـ الـأـوـلـيـ لـلـاستـبـانـةـ عـلـىـ عـدـدـ مـنـ الـخـبـرـاءـ وـالـمـحـكـمـيـنـ وـالـوارـدـ فـيـ الـمـلـحـقـ (ـ٢ـ)ـ لـلـتـعـرـفـ عـلـىـ آـرـائـهـمـ وـمـلـاحـظـاتـهـمـ بـشـانـ فـقـرـاتـهـ،ـ وـتـمـ تـوزـيـعـهـاـ مـنـ قـبـلـ الـبـاحـثـةـ بـصـورـةـ مـباـشـةـ



على عينة البحث وللمدة من (٣٠/٣/٢٠٢١) إلى (٤/٢٠٢١) وتضم استمرارة الاستبانة محوريين هما المعلومات الشخصية والمحور الثاني يتعلق بأسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث ويضم (٥٤) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية (متغير استراتيجية التمكين ويتضمن (٣٠) فقرة. ومتغير الاداء المصرفي ويتضمن (٢٤) فقرة .

ثامناً: الدراسات السابقة:

عنوان الدراسة	دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي
هدف الدراسة	١. التعرف على اهمية استراتيجية تمكين العاملين وتعزيز دورها لدى العاملين في الجامعة المبحوثة من خلال الزود بالمعلومات التي تبين وتعكس كافة التغيرات التي تظهر في بيئتها الداخلية والخارجية. ٢. معرفة مدى اهتمام متذبذبي القرار في الجامعة المبحوثة بممارسة فلسفة ومفهوم الولاء الوظيفي.
عينة و مجال الدراسة	مختلف المستويات الادارية لجامعة كركوك.
منهج الدراسة والأدوات	منهج وصفي – تحليلي، الاستبانة واستخراج الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، مستوى الممارسة).
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاكاديميين في جامعة كركوك .
اهم الاستنتاجات	١. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المشاركة بالمعلومات والحرية وفرق العمل والولاء التنظيمي في جامعة كركوك. ٢. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ابعاد استراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي مجتمعة في جامعة كركوك.



٣. يوجد اسهام لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة كركوك.

١- (محمود، عمر جار ، 2019)

٢- (العيثاوي، 2018)

عنوان الدراسة	الدور الرقابي لمجلس الادارة وعلاقته بتحسين الاداء المصرفى
١- بيان تأثير الدور الرقابي لمجلس الادارة في تحسين الاداء المصرفى. ٢- بيان اهمية انظمة الرقابة الداخلية الفعالة المصممة من قبل مجلس ادارة المصرف في تحسين اداء المصرف. ٣- بيان مفهوم الحكومة ومبادئها واهمية تطبيق المبادئ في تحسين الاداء المصرفى.	هدف الدراسة
الرقابيين والاداريين واعضاء مجلس الادارة في المصارف والبالغ عددهم (٤٠) موظف عينة عشوائية من المصارف الحكومية والاهلية في بغداد	عينة و مجال الدراسة
منهج وصفي - تحليلي، الاستبانة والادوات المستخدمة تتمثل بـ (الوط الحسابي، معامل التحديد، معادلة الانحدار، اختبار t -t، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، معادلة سبيرمان برلون التصحيحية، معامل الفا كرونباخ).	منهج الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة
بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية	نوع الدراسة
١. تعد اليات الحكومة من الاليات التي تساعد على تقليل المخاطر وجدب رؤوس الاموال الاستثمارية وتحسن من الاداء المصرفى من خلال الرقابة والسيطرة على الاداء. ٢. يعد قياس وتقدير الاداء المصرفى هي من المهام الادارية الرئيسية التي يقوم بها المجلس ناهيك عن التصميم والمراقبة وبطاقة الاداء المتوازن هي من اهم واحدى الاساليب المستخدمة لقياس اداء المصارف لاحتواها على الجوانب المالية وغير المالية المتمثلة بـ(البيان، النمو والتطور، العمليات التشغيلية).	اهم الاستنتاجات



المبحث الثاني: الجانب النظري:

١- الإطار العام لمفهوم لتمكين العاملين

يعرف التمكين في اللغة العربية من المصدر(مَكِنَ) اي انه اصبح ذا مكانة وسلطة ، اذ يقال فلان تمكّن عند الناس، اي علا مكانه. وامكنته من الشيء اي انه جعل له قدرة وسلطانا، وتمكن من الشيء اي قدر عليه او ظفر به.(المعجم الوسيط,1998,354)

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في مواضيع معينة من الآيات المباركة التي اشارت الى مفهوم التمكين في قوله تعالى "وَكَذَلِكَ مَكَّنَنَا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ" (يوسف,21).

ويعرف التمكين في اللغة الانكليزية بمصطلح "Empowerment" والمقصود به كسب السلطة ، ويقسم الى ثلاثة عناصر هي :

- الجذر power : يعني السلطة او القوة والتأثير.

- Em(prefix) : تتضمن حركة الانضمام للسلطة.

- Ment(suffixe) : يشير الى نتيجة ملموسة مرتبط بدرجة مرتفعة من القوة والسلطة.
(Patrick,2006,p6)

وبعد عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص لتمكين العاملين لابد من معرفة انه لا يوجد تعريف شامل ومحدد ومتافق عليه لهذا المصطلح، اذ ان مفهوم تمكين العاملين يحتمل العديد من التفسيرات وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين، وعند اجراء مراجعة نظرية لما تم تداوله بخصوص مفهوم تمكين العاملين يمكن صياغة الجدول (١) ادناء والذي يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر بخصوص هذا المصطلح وفق التسلسل الزمني وكالاتي:



المفهوم	الباحث/ السنة / الصفحة	ت
السماح للأفراد بقدر اكبر من مسؤولية القرارات.	Susan,2006:20	١
يعزف التمكين بأنه استراتيجية تنظيمية هدفها منح العاملين داخل المنظمة وحرية واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وذلك من خلال تقويض السلطة وتدريب العاملين ، ومشاركتهم في العملية الادارية وتحفيزهم، ومدى اهمية العمل الجماعي، والتأكد على توفير الموارد الالزمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه.	المعاني,2012:140	٢
هو منح الموظفين صلاحية وحرية اكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف، حسب الوصف الخاص بوظيفته من ناحية ، ومن ناحية اخرى منح الموظف حرية المشاركة وابداء الرأي في امور تتعلق بمناجل وظيفته او خارج نطاقها.	خبراء المجموعة العربية للتدريب,11:2018	٣

وفي ضوء ما تقدم من المفاهيم يمكن تعريف التمكين بأنه: هو العملية الادارية التي يتم بموجبها زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع الصالحيات التي تمنح لهم، واثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم والاستفادة من خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى الاداء ومعالجة المشاكل التي تواجههم في تنفيذ مهامهم.

ثانياً: اهمية تمكين العاملين

يكسب تمكين العاملين اهمية من خلال شعور العاملين في المنظمة بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا على تنفيذ المهام الموكلة لهم، اذ يمنحهم السلطة الواسعة على تنفيذ هذه المهام حيث ان ادراك المنظمة لهذه الامور شيء مهم كونها تسعى الى تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم.
(عبد الرضا, 2016: 42)، وهناك مجموعة من الاسباب التي تكمن من خلالها اهمية التمكين وهي:



١. يساعد الادارة العليا على التركيز والاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلاً الامد وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية. (جار، 2019: 341)
٢. كلما اعتمدت المنظمة على تمكين موظفيها من خلال منحهم الصالحيات والمسؤوليات والسلطة في اتخاذ القرار فان ذلك يؤدي الى تقليل عدد المستويات الادارية مما يعني ذلك مرونة في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
٣. ان التمكين يوفر درجة عالية من الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة وخاصة اذا اقترن تقويض الصالحيات وتوسيع المسؤوليات بالحوافز والمكافئات.
٤. يمنح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه الاعمال التي يقومون بها ومدى اهميتها ، الامر الذي يدفعهم نحو المهنية والابداع والاحتراف. (Bowen and Lawer, 1992:31,40)

ثالثاً: اهداف تمكين العاملين

تحتاج المنظمة الى معلومات وخبرات ومهارات وجهود مشتركة لتحقيق اهداف تمكين العاملين، ومنها ما يلي:

١. يساهم في تحقيق انجاز الاعمال بصورة اكثر فاعلية وذلك من خلال استخدام افضل الجوانب التي تتعلق باستثمار الموارد البشرية. وجعل الاداء المطلوب انجازه من قبل العاملين اكثر معنى وحرية واكثر واقعية.
٢. يساهم تمكين العاملين بتنقلي الاثار التي تتعلق بالإحباط وضعف العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمة. (علوان، السلطاني، خليل، 2019: 215)
٣. ايجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تلبى توقعات ورغبات الزبائن او تزيد عليها او يمارس العاملين انشطة تقوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة او المستفيدين من نشاط المنظمة.

٤. تتمتع العاملين برضى اعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل اداء. (حليمة، يمينة،

(9 : 2015

٢- الإطار العام لمفهوم تحسين الاداء المصرفى

مفهوم الاداء المصرفي: من الصعب تحديد مفهوم الاداء المصرفي بتعريف محدد، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر وتبالين المداخل والفلسفات ، ومع ذلك فان هناك اتفاق ضمني في التعبير عن الاداء المصرفي بأنه قدرة المصرف على تحقيق الغايات والاهداف، اذ تختلف هذه الغايات والاهداف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمصارف، وطبيعة البيئة التي تعمل فيها ورؤية ادارتها. (سعيد,2019:75) وفيما يلي، جدول

(٢) يوضح مفهوم الاداء المصرفى من وجهة نظر عدد من الباحثين والدارسين:

النوع	المفهوم	الباحث/ السنة/ الصفحة	ت
1	مجموعة النتائج التي تترتب على الانشطة التي يقوم بها المصرف، والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف الموضوعية والمخططية.	Daivd,2001:308	
٢	قدرة المصرف على تحقيق الاهداف المرغوبة من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل كفؤ وفعال وتوجيهها بالشكل الذي يحقق اعلى العوائد.	الشمرى, 2015:182	
٣	هو عملية التأكيد والتحقق من ان الموارد المتاحة للمصرف قد تم استخدامها بكفاءة ومدى قدرة المصرف على تحقيق الغايات والاهداف.	حمادي واخرون,2019:182	

وفي ضوء ما تقدم من المفاهيم يمكن تعريف الاداء المصرفي بانه: جميع الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف لتحقيق الاهداف المرغوبة من خلال استخدام الامكانات المتاحة بكفاءة وفعالية عالية.

قياس الاداء المصرفى: يعد قياس الاداء الهدف الاعظم لعملية التحول الاستراتيجي وذلك لأنك لا ينبع عن رسالة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي فيها، اذ يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتقريرها ، واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات بصورة سليمة، وبشكل عام فان قياس الاداء يوجه انشطة واعمال الوحدات التنظيمية



والوظيفية المختلفة من خلال التوزيع الامثل للموارد، وتوثيق خطوات التقدم من اجل تحقيق الاهداف المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيهه عملية تحسين اداء المنظمة، اذ يعتبر قياس الاداء من بين اهم المركبات الاساسية لوجود المنظمة. (ادريس والغالبي، 2009:68) وتمثل ابسط التعابير لقياس الاداء بانه تقدير نتائج الاعمال من اجل تحديد مقدار فاعلية استراتيجية المنظمة وكفاية عملياتها، واجراء التغييرات ومعالجة النواقص وحل المشاكل. (النبهان، 2015:17)

اساليب قياس الاداء

بطاقة الاداء المتوازنة The Balance Scorecard

تمثل بطاقة الاداء المتوازنة بعدا جديدا في حقل تقييم الاداء اذ ظهرت كمدخل لقياس الاداء الشامل والمتوازن، والذي يسعى الى التخلص من مشاكل المقاييس المالية التقليدية، والتي تهتم بقياس اداء المنظمة وفقا للنتائج الماضية المتحققة، اذ يعود الفضل في تطوير هذا المدخل الى كل من Kaplan and David Kaplan and David (1992:39) (الشمرى، 2010) Robert Norton في عام Harvard Business Review كتقنية حديثة قدمت في مجلة

وقد عرف كل من Kaplan and Norton بطاقة الاداء المتوازنة بأنها (اطار عملى تستخد كمدخل لتحسين اداء المنظمة الحالى والمستقبلى، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس تتضمن اربعة محاور (المحور المالى، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).

مؤشرات بطاقة الاداء المتوازنة

يركز قياس الاداء التقليدى على النتائج المالية التي تتقادم بسرعة ويحتاج تقييم الاداء الى معلومات اضافية غير مالية، اذ يقدم نموذج بطاقة الاداء المتوازن حلا كاما للغموض والضعف في التوجه القديم للنظام الاداري الذي يركز على الاداء المالى فقط وذلك باعتبار BSC مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية يمكن الاعتماد عليها في قياس الاداء، لمساعدة الادارة في الحصول على المعلومات الملائمة والشاملة



لكلية مكونات المنظمة، (عبد الرزاق, 2020:17) لذلك توجد اربعة مؤشرات يقوم عليها نظام بطاقة الاداء المتوازن وهي:

- ١- المنظور المالي: يعد أحد محاور تقييم وقياس الاداء يمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة من أجل تحقيق الاهداف والوقوف على مستوى الارباح المتحققة لاستراتيجية المنظمة. (غالبي وادريس, 2007:500)
- ٢- منظور الزبائن: يعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة ونسبة الارباح المكتسبة من كل زبون، وذلك كنتيجة نهائية للجهود التسويقية التي تقدمها ادارة المنظمة من اجل تحسين مستوى رضا الزبائن من خلال تقديم افضل المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية عالية. (حمدان وادريس, 2009:397)
- ٣- منظور العمليات الداخلية : يقصد به جميع الفعاليات والأنشطة الداخلية الحيوية ، والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن واهداف وغايات المالكين. (ادريس وغالبي, 2009:224)
- ٤- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو، الذي يقصد به تشخيص وتحديد البنية التحتية والتي تبني عليها المنظمة وذلك لتطوير وتحسين ونمو طويل الاجل. (الجبوري, 2016:155)

تحسين الاداء

من اهم مفاهيم العصر الحالي ان الابداع والمنافسة القوية لا ينتجان من استخدام الاجهزه والآلات المتقدمة والحديثة، وانما من خلال تحكم المنظمة في ادائها كونه العنصر الاصم في معالجة المشاكل التي تواجهها، اضافة وجود دوافع المنظمة الى تحسين ادائها، ويقصد بمفهوم تحسين الاداء (استخدام جميع الموارد المتاحة، من اجل تحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تستثمر راس المال بالطريقة الصحيحة). (فرحي, معمرا, 2016:50)

دوافع تحسين الاداء



١. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: ان المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام من قبل المنظمة وذلك لتقليل التأثير السلبي على المجتمع، وتعزيز التأثير الإيجابي، وعرفت بانها مجمل الالتزامات التي تتبعها المنظمة في تقديم رغبات الزبون واحتياجاته، اذ تعتبر وسيلة لتحسين علاقة المصرف مع المجتمع، وتحسين العلاقة بين الفوائد والاسعار والارباح، فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين صورة المصرف ككل.

(العيثاوي, 2018: 71)

٢. التحسين المستمر: يمثل التقنية التي تقوم بتوجيهه انتظار الادارة العليا للتفكير في كيفية تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع المستويات الادارية لإيجاد الطرق لتخفيض التكاليف للخدمة او المنتج. (عبد الرحمن واحمد, 2013: 231)

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي للبحث:

التحليل الوصفي وعرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة

سيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى ضوء النتائج يتم ترتيب الاهمية النسبية على اساسها ، واخيرا تحديد مستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة وحسب اجاباتهم.اذ يتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات المكونة لمتغير تمكين العاملين بأبعاده ومتغير الاداء المصرفى بابعاده ليتسنى معرفة آراء عينة البحث الى اين تتجه لكل فقرة من فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات البحث ، اذ اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في استقصاء آراء العينة اذ يكون لكل متغير مستوى اجابة يتراوح بين اعلى قيمة وادنى قيمة (5 - 1) وبخمسة مستويات كما في الجدول (٣).

الجدول رقم (٣) مقياس ليكرت الخماسي

درجات المقياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان وإدخالها إلى برنامج (SPSS.v.23)



تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغير تمكين العاملين
والجدول (٤) يبين الوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة ومستوى
الاجابة لـإجابات العينة المبحوثة حول ابعاد متغير تمكين العاملين .

مستوى الاجابة	نسبة الاجابة %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرار الإجابات					الفقرات	البعد
					لائق بنسبة ٣٧%	لائق بنسبة ٢٨%	أبلى بنسبة ١٦%	قبيح بنسبة ١٠%	غير لائق بنسبة ١٢%		
جيد	77	22.84	0.88	3.87	0	16	28	82	39	تفرض ادارة المصرف الموظفين مسؤوليات و صلاحيات كافية لإنجاز المهام الموكلة لهم	هيمن على السلطة
ضعيف	31	61.44	0.94	1.53	114	28	10	12	1	تأخذ ادارة المصرف بمبدأ مشاركة الموظفين في رسم الخطط والاستراتيجيات	



											والأهداف الخاصة بالمصرف	
جيد	82	16.53	0.68	4.08	0	2	25	95	43	لدى ادارة المصرف ثقة في قدرة الموظفين على انجاز المهام بأنفسهم		
ضعيف	36	47.19	0.84	1.78	78	48	37	2	0	تسهل ادارة المصرف فتح باب الحوار مع الموظفين والأخذ بآرائهم		
جيد	76	22.34	0.84	3.78	0	12	45	76	32	يمتاك موظفي المصرف حرية التصرف في التعامل مع الازمات وتصحيح الاخطاء او الانحرافات عند وقوعها		



جيد	82	14.55	0.60	4.12	0	0	21	104	40	دعم المصرف للموظفين ممارسة الصالحيات المخولة لهم تعمل على تحسين الاداء المصرفية	المعدل العام
جيد	64	30.81	0.80	3.19							
متوسط	55	55.31	1.51	2.73	54	29	15	42	25	ادارة المصرف على جذب ذوي الخبرات العالية للانخراط في فرق العمل	نوع العمل
جيد	80	15.62	0.62	4	0	0	32	101	32	يشارك اعضاء فريق العمل في وضع الخطط التي ترتبط بمهام العمل وتنفيذها	
ضعيف	33	41.10	0.67	1.63	75	80	6	4	0	ادارة المصرف على تحسين الاداء من المصرفية	



											خلال تنفيذ المهام بأسلوب فرق العمل	
جيد جداً	84	16.33	0.69	4.21	0	3	16	89	57	ادارة المصرف على الابداع والابتكار في جميع الوظائف	تشجع	
جيد	84	14.87	0.62	4.19	0	0	19	95	51	تمكنت الموظفين في المصرف الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التصريف مع المشكلات التي تواجههم	يمتلك	
جيد جداً	85	16.22	0.69	4.27	0	0	23	74	68	علاقة الموظفين مع مرؤوسيهم بنهاية الثقة تسودها والاحترام	تنقسم	
جيد	70	26.58	0.80	3.51							المعدل العام	
المصدر : إعداد الباحثة وفقا لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج SPSS Ver. 23												

المشاركة بالمعلومات										
النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع
جيد جداً	89	14.57	0.65	4.44	0	2	8	70	85	توفر المشاركة بالمعلومات ثقة عالية لدى موظفي المصرف مما يعمل على تحسين الاداء المصرفية
جيد جداً	86	16.44	0.7	4.28	0	2	18	77	68	تمكن المشاركة بالمعلومات الموظفين على التعرف على نقاط القوة والضعف للمصرف مما يحسن الاداء المصرفية
جيد جداً	86	14.84	0.64	4.3	0	0	16	83	66	تستخدم ادارة المصرف وسائل ومرنة متعددة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين (الانترنت، البريد الالكتروني، ...)
ضعيف	43	56.48	1.22	2.16	67	43	24	24	7	تحتاج ادارة المصرف للموظفين المعلومات لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز



											الثقة المتبادلة بينها وبينهم				
جيد جداً	86	13.83	0.59	4.28	0	0	12	94	59	المشاركة بالمعلومات تجعل الموظفين امام مسؤولية حقيقية يجب عليهم تحملها في تنفيذ المهام					
جيد	83	16.20	0.67	4.16	1	1	17	97	49	مهارات الاتصال لدى الموظفين في المصرف عالية وتساهم في تسهيل انجاز المهام					
جيد	79	22.06	0.75	3.94	المعدل العام										
ضعيف	33	53.05	0.87	1.64	91	51	16	5	2	تقوم ادارة المصرف بتوفير نظام حواجز بالعدالة والموضوعية ويكافئ الاداء المتميز	بـ:				
جيد	79	21.33	0.84	3.93	0	6	46	67	46	تقدر وتشمن ادارة المصرف جهود الموظفين المبذولة في					



											العمل واحسائهم في المصرف		
جيد	78	22.64	0.88	3.88	0	14	32	78	41	تخصيص ترقية الموظفين لمعايير واضحة ومحددة			
جيد	76	23.46	0.89	3.78	0	15	42	73	35	يتلقى الموظف مكافآت مادية او معنوية عند القيام بأعمال تحقق اهداف المصرف			
جيد	81	16.76	0.68	4.03	0	4	23	102	36	تشجيع الرؤساء الافكار المتعلقة بتحسين الاداء			
جيد	82	18.13	0.74	4.1	0	4	26	85	50	تعمل ادارة المصرف على توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين			
جيد	71	25.89	0.82	3.56									المعدل العام
جيد جداً	86	14.84	0.64	4.30	0	2	10	89	64	تعنى الادارة الى وضع خطة واضحة لتدريب الموظفين وتطويرهم باستمرار	ج.		



جيد جداً	87	14.92	0.65	4.33	0	2	10	85	68	تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة يحسن الأداء المصرفـي	
جيد جداً	84	16.95	0.71	4.21	0	2	22	80	61	توفر ادارة المصرف للموظفين فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل	
جيد	83	16.26	0.67	4.15	0	2	21	93	49	ادارة المصرف تعطي اهمية كبيرة للتدريب ومشاركة الموظفين فيه	
جيد جداً	86	15.20	0.65	4.28	0	1	15	85	64	ادارة المصرف تشجع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	
جيد جداً	86	13.74	0.59	4.32	0	0	11	91	63	يوفـر التدريب للموظفين معرفـة بالإجراءات المناسبـة لتصـحـيف المشـاكل التي	



										تواجههم وكيفية تنفيذ مسؤولياتهم	الجديدة
										المعدل العام	جيد جداً
SPSS Ver. 23											المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج

نلاحظ من الجدول اعلاه:

١- أوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (دعم المصرف للموظفين ممارسة الصالحيات المخولة لهم تعمل على تحسين الاداء المصرفي) بوسط حسابي (٤.١٢) بمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٦٠)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٤.٥٥) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (٨٢%). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (تأخذ ادارة المصرف بمبدأ مشاركة الموظفين في رسم الخطط والاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمصرف) وبوسط حسابي (١.٥٣) وبمستوى ضعيف جداً وبانحراف معياري (٠٠.٩٤)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٦١.٤٤) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٣١%). اما اجمالاً فقد حقق تقويض السلطة وسط حسابي (٣.١٩) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٠.٨٠) وبمعامل اختلاف بلغ (٣٠.٨١) وشدة اجابة (٦٤%).

٢- أوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تنسم علاقة الموظفين مع مرؤوسيهم بانها علاقة تعاونية تسودها الثقة والاحترام) بوسط حسابي (٤.٢٧) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠٠.٦٩)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٦.٢٢) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (٨٥%). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (تعمل ادارة المصرف على تحسين الاداء المصرفي من خلال تنفيذ المهام بأسلوب فرق العمل) وبوسط حسابي (١.٦٣) وبمستوى ضعيف



جداً وبانحراف معياري (٠.٦٧)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٤١.١٠)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٣٣٪). اما اجمالاً فقد حقق بعد بناء فرق العمل الذاتية وسط حسابي (٣.٥١) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٨٠) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٦.٥٨) وشدة اجابة (٧٠٪).

-٣- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (توفر المشاركة بالمعلومات ثقة عالية لدى موظفي المصرف مما يعمل على تحسين الاداء المصرفي) بوسط حسابي (٤٠.٤٤) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠.٦٥)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٤.٥٧)، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (٨٩٪). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (تتيح ادارة المصرف للموظفين المعلومات لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز الثقة المتبادلة بينها وبينهم) بوسط حسابي (٢٠.١٦) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (١.٢٢)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٥٦.٤٨)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٤٣٪). اما اجمالاً فقد حقق بعد المشاركة بالمعلومات وسط حسابي (٣٠.٩٤) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٥) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٢.٠٦) وشدة اجابة (٧٩٪).

-٤- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تعمل ادارة المصرف على توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين) بوسط حسابي (٤٠.١) بمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٧٤)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٨.١٣)، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث شدة الاجابة البالغة (٨٢٪). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (تقوم ادارة المصرف بتوفير نظام حواجز يتسم بالعدالة والموضوعية ويكافئ الاداء المتميز) بوسط حسابي (١٠.٦٤) وبمستوى ضعيف جداً وبانحراف معياري (٠٠.٨٧)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٥٣.٠٥)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٣٣٪). اما اجمالاً فقد حقق بعد التحفيز وسط حسابي (٣٠.٥٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٨٢) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٥.٨٩) وشدة اجابة (٧١٪).



٥- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة يحسن الاداء المصرفـي) بوسط حسابي (٤٠.٣٣) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠٠.٦٥)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٤.٩٢) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث شدة الاجابة البالغة (٪٨٧). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (تعطي ادارة المصرف اهمية كبيرة للتدريب ومشاركة الموظفين فيه) وبوسط حسابي (٤٠.١٥) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٦٧)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٦.٢٦) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث شدة الاجابة البالغة (٪٨٣) . اما اجمالاً فقد حقق بعد التدريب وسط حسابي (٤٠.٢٦) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠٠.٦٥) وبمعامل اختلاف بلغ (١٥.٣٢) وشدة اجابة (٪٨٥).

ومما ينبغي ان تجدر الإشارة اليه ان متغير تمكين العاملين حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠٠.٧٦) ومعامل اختلاف (٢٤.١٣)، وشدة اجابة (٪٧٤) ، وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة لها ادراكاً بمستوى (جيد) تمكين العاملين في المصادر عينة البحث.

ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير تمكين العاملين، تم استعمال شدة الاجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (٥) اذ يتضح ان (بعد التدريب) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير تمكين العاملين اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الاخرى

جدول (٥) ترتيب الاهمية بالاعتماد على شدة الاجابة لأبعاد متغير تمكين العاملين

اتساق الاجابات	ادراك العينة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغير تمكين العاملين	ت
٣	٥	64	0.80	3.19	تفويض السلطة	١
٣	٤	70	0.80	3.51	بناء فرق العمل الذاتية	٢
٢	٢	79	0.75	3.94	المشاركة بالمعلومات	٣



٤	٣	٧١	0.82	3.56	التحفيز	٤
١	١	٨٥	0.65	4.26	التدريب	٥

الجدول: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغير الاداء المصرفى

والجدول (٦) يبين الوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة ومستوى الاجابة لـإجابات العينة المبحوثة حول ابعاد متغير الاداء المصرفى .

مستوى الأجابة	نسبة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابي ياباني	الرسالة	تكرار الإجابات					الفقرات	البعد
						لا تفق يدل نة	تفق يدل نة	جزئي ا	تفق يدل نة	تفق يدل نة		
جيد	83	15.42	0.64	4.15	٠	٠	٢٣	٩٤	٤٨		ترتبط المقاييس المالية المستخدمه من قبل المصرف باستراتيجيته وترجم اهدافه	المؤشر المالي
جيد	83	16.9	0.7	4.15	٠	٠	٣٠	٨١	٥٤		تناسب نوعية وحجم الخدمات	



											المصرفية المقدمة مع حجم ارباح المصرف	
جيد جداً	85	16.01	0.68	4.23	0	2	17	87	59		يتم تحديث البيانات المالية للمصرف بشكل مستمر من أجل توفير صورة كاملة عن الوضع المالي له	
ضعيف	44.2	57.01	1.26	2.21	66	38	31	20	10		يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات يمكن أن تحقق ارباح فوق المستوى المطلوب	



جيد	83	17.41	0.72	4.16	0	4	20	87	54	يقدم المصرف خدماته المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالمصارف المنافسة	
جيد	83	15.64	0.65	4.13	0	3	16	103	43	يزيد المصرف مبيعاته من الخدمات المصرفية المتنوعة من خلال الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية اداء المصرف	
جيد	77	23.07	0.78	3.84	المعدل العام						

جيد جداً	86	15.74	0.68	4.32	0	2	14	79	70	ادارة المصرف الى الاحفاظ بالبيان الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبى رغباتهم واحتياجاتهم	ادارة المصرف الى الاحفاظ بالبيان	ادارة المصرف الى الاحفاظ بالبيان
ضعيف	46	55.60	1.29	2.32	64	27	44	17	13	تأخذ استراتيجية المصرف بعين الاعتبار الاهتمام الكافى بمتطلبات واحتياجات البيان ورغباتهم	استراتيجية المصرف بعين الاعتبار الاهتمام الكافى بمتطلبات واحتياجات البيان ورغباتهم	استراتيجية المصرف بعين الاعتبار الاهتمام الكافى بمتطلبات واحتياجات البيان ورغباتهم
جيد جداً	86	13.06	0.56	4.28	0	0	9	101	55	ادارة المصرف الى تقديم	ادارة المصرف الى تقديم	ادارة المصرف الى تقديم



											منتجات بكفاءة وجودة عالية وپأسعار المناسبة للزبائن	
جيد	82	15.21	0.62	4.11	0	1	21	102	41	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف		
ضعيف	42	48.82	1.03	2.11	48	82	4	31	0	تسعى ادارة المصرف إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقتراحاتهم		
جيد جداً	85	12.95	0.55	4.23	0	0	10	107	48	تعمل ادارة المصرف على توفير		



											الخدمات لزبائنه في الوقت المناسب	النحو العمليات الآنانية
المعدل العام												
جيد	71	26.90	0.79	3.56								
جيد	79	17.28	0.68	3.96	0	4	30	100	31	تشجع ادارة المصرف الموظفين على الابداع من خلال اخذ آرائهم ومقتراحاتهم بعين الاعتبار وبما يسمح بتطوير خطط العمل		
جيد	83	14.2	0.59	4.13	0	0	19	106	40	يسعى المصرف إلى تنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات		



											العمل الداخلية بشكل مميز يُفوق الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة	
جيد	82	14.24	0.58	4.09	0	0	21	108	36	يركز المصرف على العمليات الداخلية التي تحقق القيمة التي ترضي الزبائن بكفاءة وفاعلية		
ضعيف	33	56.44	0.92	1.63	96	47	11	9	2	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية		



											المهمة والملتزمة باستمرار والتي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية	
جيد جداً	85	14.25	0.6	4.24	0	0	15	96	54	يؤكد المصرف على سرعة انجاز المعاملات لتعزيز إنتاجية الموظف و تحسين الاداء المصرفي		
جيد جداً	85	15.65	0.66	4.24	0	1	18	86	60	يتم توفير اعلى درجة ممكنة من الجودة في اداء الخدمات		



										المصرفية وبالنهاية ممكنة	
جيد	74	22.01	0.67	3.72	المعدل العام						
جيد جداً	85	20.53	0.87	4.25	0	11	14	63	77	تحرص ادارة المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم	لتطوير العلم والنحو
ضعيف	40	49.01	0.99	2.02	66	41	48	8	2	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجالات	



											العمل المصرفي الحالية والمستقبلية
جيد جداً	84	14.78	0.62	4.21	0	0	18	94	53	لدى المصرف عدد من الموظفين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير المنتجات الحالية وشكل دوري	
جيد	81	16.4	0.66	4.05	0	3	23	101	38	تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة للغيرات والเทคโนโลยيا ومناهج العمل	



											والثقافة التنظيمية
جيد											تقوم ادارة المصرف بإجراء تحسينات مستمرة وبتطوير العمليات الانتاجية من خلال ابتكار طرق جديدة لخدمة البيان وضمان ولأنهم للمصرف
متوسط											يهدف المصرف إلى تعزيز قيم الابداع والابتكار لدى



									الموظفين من اجل تحسين الاداء المصرفية	
جيد	71	26.77	0.83	3.57					المعدل العام	
المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج SPSS Ver. 23										

ويلاحظ من الجدول اعلاه:

١- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يتم تحديث البيانات المالية للمصرف بشكل مستمر من اجل توفير صورة كاملة عن الوضع المالي له) بوسط حسابي (٤.٢٣) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠.٦٨)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٦.٠١) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (%)٨٥. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرتين والتي نصهما (يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة بآليات يمكن ان تتحقق ارباح فوق المستوى المطلوب) وبوسط حسابي (٢.٢١) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (١.٢٦)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٥٧.٠١)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (%)٤٤.٠٢. اما اجمالاً فقد حقق بعد المنظور المالي وسط حسابي (٣.٨٤) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٨) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣.٠٧) وشدة اجابة (%)٧٧ .

٢- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تسعى ادارة المصرف الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم) بوسط حسابي (٤.٣٢) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠.٦٨)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٥.٧٤) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (%)٨٦. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرتين والتي نصهما (تأخذ استراتيجية المصرف بعين الاعتبار الاهتمام الكافي بمتطلبات واحتياجات الزبائن ورغباتهم) و(تسعى ادارة



المصرف الى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الاخذ بأرائهم ومقترناتهم) وبوسط حسابي (٢٠.٣٢) و(٢٠.١١) على التوالي وبمستوى ضعيف لكل فقرة وبانحراف معياري (١٠.٢٩) و(١٠.٣) على التوالي، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٥٥.٦٠) و (٤٨.٨٢) على التوالي، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الخامس والسادس من حيث شدة الاجابة البالغة (٤٦٪) و (٤٢٪) على التوالي. اما اجمالا فقد حق بعد منظور الزبائن وسط حسابي (٣٠.٥٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٧٩) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٦.٩٠) وشدة اجابة (٪٧١).

٣- حيث اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقريتين والتي نصها (يؤكد المصرف على سرعة انجاز المعاملات لتعزيز إنتاجية الموظف وتحسين الاداء المصرفي) و (يتم توفير اعلى درجة ممكنة من الجودة في اداء الخدمات المصرفية وباقل تكلفة ممكنة) وبوسط حسابي (٤٠.٢٤) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠٠.٦٠) و(٠٠.٦٦)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (١٤.٢٥) و (١٥.٥٦) على التوالي، وقد جاءت هاتين الفقرتين بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (٪٨٥). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية المهمة والمتميزة باستمرار والتي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية) وبوسط حسابي (١٠.٦٢) وبمستوى ضعيف جداً وبانحراف معياري (٠٠.٩٢)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٥٦.٤٤) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٪٣٣). اما اجمالا فقد حق بعد منظور العمليات الداخلية وسط حسابي (٣٠.٧٢) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠.٦٧) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٢.٠١) وشدة اجابة (٪٧٤) .

٤- اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تحرص ادارة المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم) وبوسط حسابي (٤.٢٥) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠٠.٨٧)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٢٠.٥٣) ، وقد جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث شدة الاجابة البالغة (٪٨٥). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يقدم المصرف برامج تدريبية



كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجالات العمل المصرفي الحالية والمستقبلية) وبوسط حسابي (٢٠٠٢) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (٠٩٩)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (٤٩.٠١) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاخير من حيث شدة الاجابة البالغة (٤٠٪) . اما اجمالا فقد حقق بعد منظور التعلم والنمو وسط حسابي (٣٠.٥٧) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠٠٨٣) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٦.٧٧) وشدة اجابة (٧١٪) .

ومما ينبغي ان تجدر الإشارة اليه ان متغير الإداء المصرفي حق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣٠.٦٧) بانحراف معياري (٠٠.٧٧) ومعامل اختلاف (٢٤.٥٩)، وشدة اجابة (٧٣٪) ، وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة لها ادراك بمستوى (جيد) لمتغير الإداء المصرفي في المصارف عينة البحث.

ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير الإداء المصرفي، تم استعمال شدة الاجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (٧) اذ يتضح ان (بعد المنظور المالي) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير الإداء المصرفي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالابعاد الاخرى

جدول (٧) ترتيب الاهمية بالاعتماد على شدة الاجابة لأبعاد متغير الإداء المصرفي

اتساق الاجابات	ادراك العينة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغير الإداء المصرفي	ت
٣	١	77	0.78	3.84	المنظور المالي	١
٢	٤	71	0.79	3.56	منظور الزبائن	٢
٤	٢	74	0.67	3.72	منظور العمليات الداخلية	٣
١	٣	71	0.83	3.57	منظور التعلم والنمو	٤

الجدول: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

اولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين والإداء المصرفي)

بلغ معامل الارتباط بين تمكين العاملين والإداء المصرفي (٠.٧٩٣**) عند مستوى دلالة (٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠٠٥)، وهو معنوي بدرجة عالية يدل على وجود ارتباط عالي بين المتغيرين، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين والإداء المصرفي) مما يدل على ان تمكين العاملين له دور فاعل وجوهري في الإداء المصرفي .

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ولاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تمكين العاملين في الإداء المصرفي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطى البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y} = 0.920 + 0.790(X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين متغير تمكين العاملين في الإداء المصرفي (٢٧٥.٢٧٥) . وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٨٩) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تمكين العاملين في الإداء المصرفي) عند مستوى دلالة (%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في الإداء المصرفي.

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٦٣) يتضح بان تمكين العاملين تفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على الإداء المصرفي اما النسبة الباقيه وبالبالغة (37%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٧٩٠) بان زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإداء المصرفي بنسبة (79.0) .



د-بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٩٢٠)، بمعنى عندما يكون تمكين العاملين مساويا للصفر فان الإداء المصرفى لن يقل عن هذه القيمة.

الاستنتاجات:

١. بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير تمكين العاملين ومتغير الاداء المصرفى.
٢. اوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لتمكين العاملين في الاداء المصرفى.
٣. يساهم تبني المصادر عينة البحث لممارسة تمكين العاملين في تحسين ورفع مستوى الاداء المصرفى.
٤. يتبيّن بشكل عام ادراك عينة البحث لتوافر ابعاد متغير استراتيجية التمكين بشكل متقارب حيث جاء بعد التدريب وهو احد ابعاد متغير استراتيجية التمكين بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية بالاعتماد على شدة الاجابة لأفراد عينة البحث.
٥. ضعف اهتمام ادارة المصرف بتوفير نظام حواجز يتسم بالعدالة والموضوعية ويكافئ الموظفين على الاداء المتميز والذي من شأنه ان يؤدي الى تحسين الاداء المصرفى.
٦. على الرغم من حرص ادارة المصرف على الاحتفاظ بالموظفيين ذوي الالتزام العالى وتحفيزهم والاهتمام بهم الا ان النتائج اظهرت عدم تقديم المصرف البرامج التربوية الكافية والملائمة للموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجالات العمل المصرفية الحالية والمستقبلية وتعزيز قيم الابداع والابتكار لهم والتي تؤدي الى تحسين الاداء المصرفى.
٧. اظهرت نتائج التحليل والقياس وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية التمكين في ابعاد الاداء المصرفى.

النوصيات:



١. ضرورة اهتمام المصادر عينة البحث بمتغيرات البحث التي تم تناولها والمتمثلة بمتغير تمكين العاملين ومتغير الاداء المصرفي من خلال مراعاة جميع جوانب هذين المتغيرين والتي تمثل بالأبعاد الفرعية لها، وذلك لما لها من اثر في المحافظة على مكانة المصرف.
٢. الاستفادة من تمكين العاملين بأبعاده وزيادةوعي المصادر عينة البحث بضرورة واهمية تطبيقه وفق خطة استراتيجية للانتقال بشكل تدريجي الى منظمة ممكنة، وذلك لمواكبة التطور الحضاري ومواجهة التحديات.
٣. ضرورة اهتمام المصادر عينة البحث بمبدأ مشاركة الموظفين والاخذ بآرائهم ومقترناتهم بما يساهم في رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي تحقق اهداف المصرف وفتح باب الحوار معهم اذ ان دعم المصرف للموظفين ممارسة الصلاحيات المخولة لهم تعمل على تحسين الاداء المصرفي.
٤. نوصي بضرورة اهتمام المصادر عينة البحث ببناء فرق العمل لتنفيذ المهام وان تحرص على جذب ذوي الخبرات العالية للانخراط في فرق العمل.
٥. ضرورة قيام المصادر عينة البحث بتوفير نظام حواجز يتسم بالعدالة والموضوعية ويكافئ الاداء المتميز.
٦. وضع واقامة دورات تدريبية متكاملة الاهداف تعنى بشكل كبير بتوضيح مفهوم تمكين العاملين، ومدى تأثيره في اداء الموظفين في المصرف وانعكاس ذلك على مستوى اداء المصرف ككل وذلك من خلال انشاء وحدات للبحث والتطوير .

المراجع:

المراجع العربية:

اولاً: الكتب

١. ادريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009.
٢. خبراء المجموعة العربية للتربية والنشر، (2018)، التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل.

٣. الغالبي, طاهر محسن منصور, ادريس, وائل محمد صبحي, الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكمال, الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان – الاردن, 2007.
٤. المعاني, ايمان عودة, (2012) , الادارة العامة الحديثة, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, الجامعة الاردنية.
٥. المعجم الوسيط , ط٣, من اصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة , مصر , 1998 .
٦. النبهان, الحارت, قياس الاداء (مطبوعات كلية هارفرد لادارة الاعمال كتاب الجيب, حلول من الخبراء لتحديات يومية (قيم المقاييس - عالج النواقص - تجنب الاخطاء الشائعة), الطبعة العربية الاولى, العبيكان للنشر, المملكة العربية السعودية, 2015).
٧. هاشم, زكي محمود, (١٩٨٧) , اساسيات الادارة, الطبعة الاولى, ذات السلسل للطبعة والنشر والتوزيع, الكويت.
الرسائل والاطارين والمجلات
- ١- حليمة, عبد المؤمن, يمينة, قوفي, استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي : دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سام , رسالة دكتوراه, جامعة اكلي محنـد اولـحاج- بالبـورـدةـ،ـجزـائـرـ،ـ2015ـ.
- ٢- لطيفة, برني, اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية : دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة, رسالة دكتوراه, جامعة محمد خضر - بسكرة, الجزائر, 2015 .
- ٣- سعيد, عمار امين احمد, دور ابعاد بطاقة الاداء المتوازن(BSC) في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية), رسالة ماجستير, جامعة الجزيرة, الجمهورية اليمنية, 2019 .
- ٤- فريحي, مريم, معمر, نورة, دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز - تبسة, رسالة ماجستير, 2016 .
- ٥- عبد الرزاق, هبة عبد الجبار, استعمال بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الاداء المصرفـيـ فيـ العـرـاقـ،ـ رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ،ـ جـامـعـةـ النـهـريـنـ،ـ 2020ـ.
- ٦- عمر جار, مروان,(2019) , "دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي ", دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاكاديميين في جامعة كركوك, مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, العدد (48), جامعة تكريت .



- ٧- عبد الرضا، افراح خضير، (2016)، "دور استراتيجية التمكين في الاداء الوظيفي"، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لنربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد(١)، جامعة كربلاء.
- ٨- القاضي، نعيم سلامة، (2018)، "اثر استراتيجيّة تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الاردنية"، المجلة العربية للادارة ، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد(١)، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ٩- الكعبي، رعد فرحان عذيب، (2020)، "تأثير استراتيجيّة التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية"، بحث ميداني، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد، مجلد(26) رقم(120).
- ١٠- مهدي، جوان فاضل، (2018)، "اثر استراتيجيّة التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد(37).
- ١١- الشمري، صادق راشد، (2015)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز : دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد(83).
- ١٢- الجبوري، احسان علي مبارك، (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء المصرفي بحث في عينة من المصارف الخاصة التجارية ، مجلة كلية مدينة العلم الجامعية، العدد(2).
- ١٣- هاشم، كرار محمد رضا،(2019)، الصدمات الانتمانية وتأثيرها في الاداء المصرفي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العدد(25).
- ٤- الشمري، خولة هاشم خلف، تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة حالة في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير، 2010.
- ١٥- شونة، حسام حمدان، (2017)، دور التوجه الريادي في تحسين اداء مصارف الخليج التجاري- بحث تطبيقي ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد(20).
- ١٦- حمادي، ماجد ابراهيم، جاسم، ليلى عبد، مبارك، احسان علي،(2019)، اثر الذكاء التناصفي في الاداء المصرفي بحث استطلاعي لعينة من المصارف الاهلية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد(48).
- ١٧- عبد الرحمن، مهند، احمد، رشا عدنان، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد(36).

١٨- العيثاوي، انعام ضرار جام سلمان، الدور الرقابي لمجلس الادارة وعلاقته بتحسين الاداء المصرفـي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠١٨.

١٩- علوان، بشري محمد، السلطاني، سعدية حايف كاظم، خليل، امير علي، (2019)، "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين "، دراسة استطلاعية تحليله مقارنة بين عيـتين من قيادات المصارف العليا في مدـينتي بـابل وكربـلاء، مجلـة كلية الادارة والاقتصاد للدراسـات الاقتصادـية والادارـية والمـالية ، العدد(2)، جامعة بـابل.

المراجع الإنكليزية:

1. Patrick Migneault , Empowerment: quelle est l'influence du Climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportemental ? memoire magister sc en relation industrielles, Universite de Montreal , Canada, 2006,p6.
2. susan M.SASIADEK ,Individual Influence Factors That Impact Empowerment :A Multi Case Study , Capella University, U.S.A, May , 2006,p20.
3. Bowen, D. E. and Lawler, E (1995). The Empowerment of Service Workers :What, Why, How, and When ? Soden management Review.
4. David,Fred.R,"Strategic Management Concepts and Cases"8th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2001.
5. Jacob A. Bikker, Measuring Performance of Banks : An Assessment De Nederlandse Bank and Utrecht University, Article, 2010.

