

أثر إعادة تنظيم العمليات والتمكين الإداري
على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز
في البنوك التجارية الأردنية
الدكتور/ حمزة يوسف الشعار

أستاذ مساعد - كلية عمان - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة تنظيم العمليات والتمكين الإداري على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز في البنوك التجارية الأردنية. تكونت وحدة المعاينة والتحليل من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية من المديرين ونائب المدير ورئيس القسم والمشرفين في البنوك والبالغ عددهم (250) فرداً . وقد تم توزيع (250) استبانته على وحدة المعاينة والتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي. يوجد تأثير قوي لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز.

Abstract: This study aimed to know the effect of the operations re-organizing and the administrative empowerment on improving the organizational performance and the differentiation administrative performance on the Jordanian Banks. Survey and analyzes unit consisted of the categoria of those who occupied the supervisory jobs, their number is (250) individuals. (250) questionnaires were distributed to the sample, (229) questionnaires were retrived by (90%).The study reached the following results: The presence of a relation with statistically significance between the administrative empowerment and the organizational performance. There is an effect of the administrative empowerment dimensions and the operations re-

organizing on the organizational performance and the differntiated administrative performance.

1-1 المقدمة:

أصبح مفهوم تمكين العاملين موضع الاهتمام من قبل مختلف الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، ولما للتمكين من أثر فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وأثره على المنظمة، من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار (بطاينة، 2008، ص 34). والمنظمة التي تطبق مفهوم التمكين هي الأقدر إلى بناء ميزة تنافسية على المدى البعيد، لأن المنظمات بحاجة إلى التميز والتفرد بطبيعة عملها عن المنظمات الأخرى، نظراً لزيادة التنافس كنتيجة لما يتسم به عالم اليوم (الحراشة، 2006، ص 41).

ويعبّر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويعكس خبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتعلق بـ المؤهلات العلمية، والميول، والاهتمامات، ودرجة التفويض الإداري وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها. (العمرى، 1995، ص 21). ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا زال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002، ص 16). إن الأداء هو مفهوم صعب من حيث التعريف والقياس وذلك لعدم التوصل لاتفاق بخصوصه. وينظر ويهلين وهانجر (wheelen, 2009, 231) للأداء على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة" وعرف درة (درة، 2003، ص 15) الأداء بأنه ناتج السلوك. واعتبر المانع (المانع، 2006، 271) الاداء "يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لانجاز الاعمال المكلفين بها". وتعد عملية إعادة الهندسة re-engineering مفهوماً حديثاً نسبياً، وله مسميات عديدة كإعادة الهندسة الإدارية والهندرة، وتتطلب

عملية إعادة الهندسة الإدارية التركيز على العمليات الإدارية، والتأكد من أن مهام الإنتاج والوظائف ضرورية لتحقيق العملية الموجهة، وبهذه الطريقة تكون متميزة عن مهام الوظائف، ويرجع الفضل في انتشار هذا المدخل إلى كل من هامر وتشامبي (hammer, 1993, 12) وهما رائدا الهندسة الإدارية، وظهر هذا المدخل في منتصف التسعينات (حسين، 2006، 12).

1-2 مشكلة الدراسة:

تستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بالإسخدام الأمثل للمواهب المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتمكين العاملين من حل المشاكل التي يواجهونها، حيث يتوجب أن يكون لديهم الخبرة و المرونة اللازمة لابتكار و تبني طرق جديدة لأداء الوظيفة، كما تجعل أداء العاملين ينسجم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه (هافارد، 2001، ص12). ولكن ومن خلال خبرة الباحث تبين له أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه البنوك تقوم على المهام والمسؤوليات والوظيفة لا على التغيير في العمليات الإدارية، الأمر الذي دفع الباحث لطرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر لإعادة تنظيم العمليات والتمكين الإداري على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز في البنوك التجارية الأردنية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تنظيم العمليات والتمكين الإداري على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز في البنوك التجارية الأردنية يعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

1-3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من أنها الأولى في حدود علم الباحث مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية . أما من الناحية العملية فمن المؤمن أن يستفيد من هذه الدراسة الفئات التالية:

- 1- المهتمون بالفكر الإداري للاستفادة من النتائج.
- 2- الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي التعرف على تنظيم العمليات والتمكين الإداري على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز في البنوك التجارية الأردنية.

1-5 فرضيات الدراسة:

- تم تحديد الفرضيات التالية لقياس مدى تأثير تنظيم العمليات والتمكين الإداري على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز .
- H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي.
- H02: لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي.
- H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز .
- H04: لا يوجد تأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز .
- H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز .
- H06: لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز .

1-6 محددات الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق ودقة أداة الدراسة وبدرجة دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة على الأداة.

1-7 مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري: يعرفه كنعان بأنه: منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصه لأعمال العقل والإبداع الإداري. فمن خلال التمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين.

- الأداء التنظيمي: النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد.

1-8 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي ارتكز على الدراسة الميدانية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسية. وقد تم تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استيفاء استبانة الدراسة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) واختبار الفرضيات للتأكد من قبولها أو رفضها.

1-9 مصادر المعلومات:

بناء على طبيعة البيانات المطلوب جمعها، وعلى المنهج المتبع وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي ما يلي:
أولاً: الجانب النظري للدراسة: يتم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، والدوريات المتخصصة، وشبكة (الانترنت)... وغيرها.
ثانياً: الجانب التطبيقي: تم تصميم استبانته تلبية احتياجات الدراسة التطبيقية.

2- الدراسات السابقة:

- دراسة الرشيدى بعنوان: "أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين النفسي في شركات التأمين الكويتية، ومعرفة أثره على تحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الكويتية، خضعت (107) استبانة للتحليل الإحصائي، و بعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود أثر لكل أبعاد التمكين النفسي (التأثير، والجدارة، وقيمة العمل، والاستقلالية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الكويتية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين في شركات التأمين الكويتية.

- دراسة Tarja Milna, Pauli, Diane, 2012 بعنوان (Work Empowerment as Experienced by Head Nurse) هدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً على الممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالنقطة تجاه مخرجات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

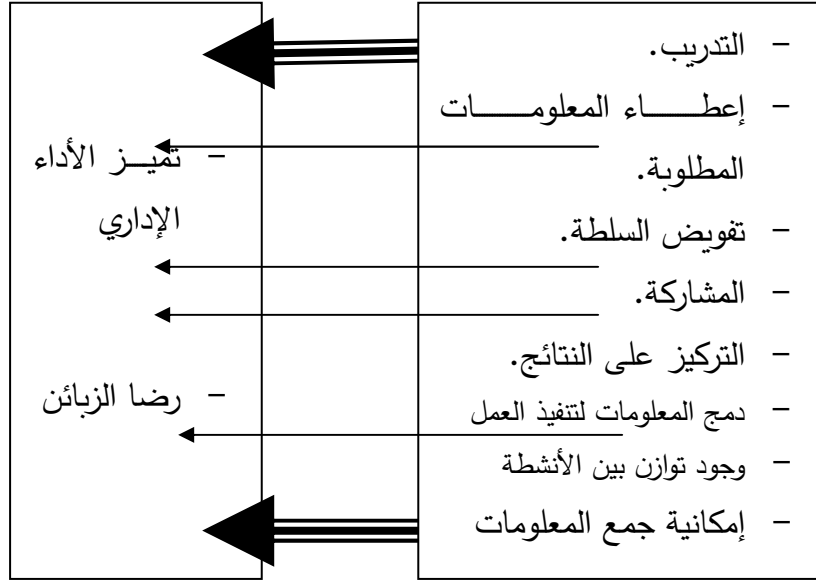
منهجية الدراسة:

3-1 منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي ارتكز على الدراسة الميدانية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسية.

- 3-2 مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية حيث تم اختيار فئة من شاغلي الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم 544 فرداً.
- 3-3 عينة الدراسة:** تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من فئة شاغلي الوظائف الإدارية وبنسبة 50 % من مجموع مجتمع الدراسة ليلبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (250) فرداً.
- 3-4 وحدة المعالجة والتحليل:** تكونت وحدة المعالجة والتحليل من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية والبالغ عددهم (200) فرداً موزعين إلى أربع فئات.
- 3-5 مصادر البيانات:** أولاً: الجانب النظري للدراسة: يتم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، والدوريات المتخصصة، وشبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت)... وغيرها.
- ثانياً: الجانب التطبيقي: من خلال استبانة الدراسة التي صيغت فقراتها بعبارات خبرية مفتوحة وتحليل بياناتها بالتحليل الاحصائي المناسب

3-6 نموذج الدراسة:

المتغير المستقل المتغير التابع
التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز



(Glor, 2001: 2)

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة: قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة التي تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، وهي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T.Test. ومعامل الانحدار المتعدد البسيط لمعرفة الاختلافات بين العوامل المؤثرة في جودة الأداء. وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات. وتحليل الانحدار المتدرج (Stepwise).

التحليل الإحصائي:

1-4 تحليل البيانات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء (التدريب) كما يظهر في الجدول

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء (التدريب)

| رقم الفقرة | الفقرة | لمتوسطات الحسابية | انحرافات المعيارية | قيمة t* | Sig* مستوى الدلالة | مستوى الأهمية | ترتيب أهمية الفقرة |
|------------|---|-------------------|--------------------|---------|--------------------|---------------|--------------------|
| 1 | تتبنى إدارة البنوك التجارية خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل | 3.80 | 0.87 | 11.993 | .000 | مرتفع | 1 |
| 2 | توفر إدارة البنوك التجارية الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموظفين | 3.75 | 0.84 | 11.757 | .000 | مرتفع | 2 |
| 3 | تبني إدارة البنوك التجارية برامج تدريب هادفة ومحددة للإرتقاء بكفاءة العاملين | 3.70 | 0.92 | 9.881 | .000 | مرتفع | 3 |
| 5 | توفر إدارة البنوك التجارية الظروف المناسبة للإستفادة من المهارات و المعلومات المكتسبة من التدريب | 3.49 | 0.95 | 5.536 | .000 | متوسط | 4 |
| 4 | تعتمد إدارة البنوك التجارية في تحديد الاحتياجات التدريبية على النتائج والمخرجات (التقييم ، مؤشرات الأداء) | 3.42 | 0.98 | 6.697 | .000 | متوسط | 5 |
| 6 | تهدف إدارة البنوك التجارية لإكساب العاملين مهارات خاصة في العمل من خلال إيفادهم في دورات تدريبية خارجية | 3.35 | 1.11 | 4.073 | .000 | متوسط | 6 |
| 7 | تستقطب إدارة البنوك التجارية الخبراء والمدرّبين الأكفاء لتدريب العاملين | 3.20 | 1.16 | 2.312 | .022 | متوسط | 7 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء التدريب | 3.53 | 0.82 | | | | |

يوضح الجدول وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعء التدريب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.20-3.80) وأن

أعلى متوسط كان للفقرة " تتبنى إدارة البنوك التجارية خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.87) وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تستقطب إدارة البنوك التجارية الخبراء و المدربين الأكفاء لتدريب العاملين" والتي كان متوسطها الحسابي (3.20) بانحراف معياري (1.16) وأن المتوسط العام للبعد (3.53) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير التدريب. يبين الجدول أيضاً أنّ التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على أن التدريب في البنوك التجارية يحسن من مهارات العاملين في العمل.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (تفويض السلطة)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|---|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 8 | يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامى الوظيفية | 3.73 | .880 | 10.863 | .000 | مرتفع | 1 |
| 9 | يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامى | 3.73 | .946 | 10.026 | .000 | مرتفع | 2 |
| 11 | لا يمارس رؤسائى الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض | 3.62 | .834 | .921 | .358 | متوسط | 3 |
| 13 | يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائى وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لى باستمرار | 3.44 | .946 | 9.717 | .000 | متوسط | 4 |
| 12 | توفر لى إدارة البنوك التجارية التى أعمل بها الفرصة لإتخاذ القرارات باختصاصى وباستقلالية | 3.39 | .896 | 5.632 | .000 | متوسط | 5 |
| 10 | توجد معايير واضحة في البنوك التجارية لعملية تفويض السلطة | 3.08 | 1.079 | 6.063 | .000 | منخفض | 6 |
| | المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى العام لبعد تفويض السلطة | 3.50 | 0.70 | | | | |

يوضح الجدول (2) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعد تفويض السلطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا

المتغير ما بين (3.08-3.63) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامى الوظيفية " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.880) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض " والتي كان متوسطها الحسابي (3.08) بانحراف معياري (1.079) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.50) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير تفويض السلطة. يبين الجدول أيضاً أنّ التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على أن تفويض السلطة للعاملين يعد من الامور الادارية الهامة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إعطاء المعلومات المطلوبة

| رقم الفقرة | الفترة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t ² المحسوبة | Sig مستوى الألالة | المستوى | الرتبة |
|------------|--|--------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|---------|--------|
| 14 | تقدم إدارة البنوك التجارية أجهزة حديثة وتكنولوجية لتوفير المعلومات لأصحاب القرار | 3.84 | .838 | 13.048 | 13.048 | مرتفع | 1 |
| 16 | توفر إدارة البنوك التجارية الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها | 3.76 | .962 | 10.831 | 10.831 | مرتفع | 2 |
| 15 | يتوفر لدى إدارة البنوك التجارية تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعلومات الخاصة بالعمل على العاملين كالبريد الإلكتروني وغيرها | 3.74 | .897 | 10.339 | 10.339 | مرتفع | 3 |
| 17 | تقوم إدارة البنوك التجارية بتحديد الإحتياجات المعرفية للشركة من أجل توفيرها وتقديم أفضل الظروف للمراجعين | 3.64 | .817 | 10.200 | 10.200 | متوسط | 4 |
| 19 | تقوم إدارة البنوك التجارية ببناء ذاكرة تنظيمية للخبرات و التجارب التي يمر بها البنك وحفظها في قواعد بيانات كأنظمة خبرة للرجوع إليها عند الحاجة | 3.56 | .841 | 5.026 | 5.026 | متوسط | 5 |
| 18 | تحرص إدارة البنوك التجارية على تبويب المعلومات الخاصة بالعمل في أرشيف يرجع إليه عند الضرورة | 3.38 | .989 | 8.639 | 8.639 | متوسط | 6 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء إعطاء المعلومات المطلوبة | 3.65 | 0.69 | | | | |

يوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية على هذا المتغير التي تراوحت ما بين (3.38- 3.84) وان اعلى متوسط كان تقدم إدارة البنوك التجارية أجهزة حديثة وتكنولوجية لتوفير المعلومات لأصحاب القرار " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.838) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تحرص إدارة البنوك

التجارية على تويب المعلومات الخاصة بالعمل في أرشيف يرجع إليه عند الضرورة " والتي كان متوسطها الحسابي (3.38) بانحراف معياري (0.989) وأن المتوسط العام (3.65) يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير إعطاء المعلومات المطلوبة. وأن التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على أن توفير المعلومات المطلوبة في البنوك التجارية يؤدي الى تحسين انتاجيتها وان البنوك التجارية تقدر اهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين الانتاج.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (المشاركة/

التشاركية)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | انحرافات المعيارية | قيمة t ³ المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|---|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------------|---------|--------|
| 25 | تسمح إدارة البنوك التجارية للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر في عمل العاملين | 3.50 | .929 | 3.240 | .001 | متوسط | 1 |
| 22 | تأخذ إدارة البنوك التجارية بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية | 3.47 | .883 | 2.799 | .006 | متوسط | 2 |
| 23 | تشجع إدارة البنوك التجارية نقل المعرفة والمعلومات بين الأقسام | 3.43 | .927 | 6.928 | .000 | متوسط | 3 |
| 24 | تهتم إدارة البنوك التجارية بإيجاد وسائل اتصال فعالة و متطورة بين العاملين بمختلف الأقسام والمسميات الوظيفية | 3.33 | .957 | 6.107 | .000 | متوسط | 4 |
| 20 | تشجع إدارة البنوك التجارية قنوات الإتصال بين الإدارة العليا و الدنيا في إطار العمل وخارجه | 3.24 | .968 | 4.475 | .000 | متوسط | 5 |
| 21 | توفر إدارة البنوك التجارية قنوات إتصال خاصة لخدمة الجمهور والتواصل معهم | 3.21 | .983 | 7.078 | .000 | متوسط | 6 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المشاركة (التشاركية) | 3.36 | 0.76 | | | | |

يوضح الجدول (4) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعد المشاركة (التشاركية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما

بين (3.21-3.50) وان أعلى متوسط كان للفقرة " تسمح إدارة البنوك التجارية للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر في عمل العاملين " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.929) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " توفر إدارة البنوك التجارية قنوات إتصال خاصة لخدمة الجمهور والتواصل معهم " والتي كان متوسطها الحسابي (3.21) بانحراف معياري (0.983) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.36) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير المشاركة (التشاركية). يبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان مشاركة العاملين في صنع القرارات يعد من الامور الهامة في نجاح الشركات.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (التركيز على النتائج)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t [*] المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|--|--------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|---------|--------|
| 26 | يتم التركيز على مخرجات العمليات للحصول على نتائج مناسبة. | 3.86 | .838 | 13.048 | 13.048 | مرتفع | 1 |
| 27 | تعتبر الهندسة الإدارية طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير. | 3.80 | .962 | 10.831 | 10.831 | مرتفع | 2 |
| 28 | تركز هندسة التعليم على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة. | 3.74 | .897 | 10.339 | 10.339 | مرتفع | 3 |
| 29 | تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية. | 3.64 | .817 | 10.200 | 10.200 | متوسط | 4 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التركيز على النتائج | 3.76 | 0.88 | | | | |

يوضح الجدول (5) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعد التركيز على النتائج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على

هذا المتغير ما بين (3.64-3.86) وان اعلى متوسط كان للفقرة " يتم التركيز على مخرجات العمليات للحصول على نتائج مناسبة. " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.838) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية." والتي كان متوسطها الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.989) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.76) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير التركيز على النتائج. يبين الجدول أيضاً أن التشتت مرتفع في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان التركيز على مدخلات ومخرجات العمليات يؤدي للتطوير في العمل الاداري.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده (دمج المعلومات

لتنفيذ العمل)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|---|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 30 | يتم تبادل المعلومات بين العاملين بطرق مختلفة. | 3.70 | .929 | 3.240 | .001 | متوسط | 1 |
| 31 | توجد قنوات اتصال بين الادارة العليا والادارة الوسطى والدنيا. | 3.60 | .883 | 2.799 | .006 | متوسط | 2 |
| 32 | يتم توفير البيانات المطلوبة للعاملين بسرعة. | 3.53 | .927 | 6.928 | .000 | متوسط | 3 |
| 33 | يتم الاستفادة من المعلومات المخزنة لانجاز الاعمال المختلفة. | 3.40 | .957 | 6.107 | .000 | متوسط | 4 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده دمج المعلومات لتنفيذ العمل | 3.56 | 0.92 | | | | |

يوضح الجدول (6) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعده دمج المعلومات لتنفيذ العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.40-3.70) وان أعلى متوسط كان للفقرة "

يتم تبادل المعلومات بين العاملين بطرق مختلفة. " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.929) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " يتم الاستفادة من المعلومات المخزنة لانجاز الاعمال المختلفة. " والتي كان متوسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.957) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.56) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير دمج المعلومات لتنفيذ العمل يبين الجدول أيضاً أن التشتت متوسط في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان تبادل المعلومات بين العاملين بشتى الطرق يؤدي الى تحسين بيئة العمل.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (وجود توازن بين الانشطة)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|--|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 34 | تقوم البنوك التجارية بالعديد من الانشطة. | 3.95 | .788 | 15.130 | .000 | مرتفع | 1 |
| 35 | تتميز أنشطة البنوك التجارية بالتوازن. | 3.90 | .893 | 10.328 | .000 | مرتفع | 2 |
| 36 | تمارس البنوك التجارية أنشطة المسؤولية الاجتماعية. | 3.81 | .910 | 9.555 | .000 | مرتفع | 3 |
| 37 | يتم توفير الدعم الكافي لممارسة الانشطة في البنوك التجارية. | 3.80 | .924 | 8.531 | .000 | مرتفع | 4 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد وجود توازن بين الانشطة | 3.87 | 0.88 | | | | |

يوضح الجدول (7) وجود توازن بين الانشطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.80-3.95) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " تقوم البنوك التجارية بالعديد من الانشطة " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.788) وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " يتم توفير الدعم الكافي لممارسة الانشطة في البنوك التجارية. " والتي كان متوسطها الحسابي

(3.80) بانحراف معياري (0.924) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.88). يبين الجدول أيضاً أنّ التَشَتَّت مرتفع في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان قيام البنوك التجارية بأنشطة المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحسين بيئة العمل في هذه الشركات.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (مكانية جمع المعلومات)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | انحرافات المعيارية | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 38 | توجد دائرة خاصة بجمع المعلومات في البنوك التجارية. | 3.80 | .924 | 8.531 | .000 | مرتفع | 1 |
| 39 | تتميز المعلومات التي يتم جمعها بالمصادقية. | 3.79 | .889 | 12.253 | .000 | مرتفع | 2 |
| 40 | توجد مصادر مختلفة لجمع المعلومات في البنوك التجارية. | 3.75 | .963 | 11.610 | .000 | مرتفع | 3 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها مكانية جمع المعلومات | 3.78 | 0.92 | | | | |

يوضح الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت على هذا المتغير ما بين (3.75-3.80) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " توجد دائرة خاصة بجمع المعلومات في البنوك التجارية. " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.924) وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " توجد مصادر مختلفة لجمع المعلومات في البنوك التجارية " والتي كان متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.963) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.92). يبين الجدول أيضاً أنّ التَشَتَّت مرتفع في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان وجود دائرة خاصة لجمع المعلومات تعمل على تحسين بيئة العمل.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (تميز الأداء الإداري)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | المستوى | الرتبة |
|------------|--|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 54 | تمكن الاتصالات الإدارية الموظفين من اتخاذ الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات الإدارية. | 3.95 | .788 | 15.130 | .000 | مرتفع | 1 |
| 55 | تساعد الاتصالات الإدارية الموظفين في التغلب على العقبات التي تحد من مستوى الأداء. تتيج الاتصالات الإدارية للموظفين الدقة في إنجاز المهام الإدارية. | 3.90 | .893 | 10.328 | .000 | مرتفع | 2 |
| 56 | تتيح الاتصالات الإدارية للموظفين الدقة في إنجاز المهام الإدارية. | 3.81 | .910 | 9.555 | .000 | مرتفع | 3 |
| 57 | تزود الاتصالات الإدارية المرؤوسين بالتعليمات لمواجهة المشكلات الإدارية. | 3.80 | .924 | 8.531 | .000 | مرتفع | 4 |
| 58 | تساعد الاتصالات الإدارية الموظفين في سرعة الكشف عن المشاكل الإدارية والحد من تداعياتها وآثارها السلبية. | 3.66 | .883 | 2.799 | .006 | متوسط | 5 |
| 59 | توفر الاتصالات الإدارية الوقت والجهد على المرؤوسين بتوجيههم مباشرة نحو المشكلة الإدارية. | 3.65 | .927 | 6.928 | .000 | متوسط | 6 |
| 60 | تساعد الاتصالات الإدارية في رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين مستوى أدائهم. | 3.55 | .957 | 6.107 | .000 | متوسط | 7 |
| 61 | تساعد الاتصالات الإدارية الموظفين في تنظيم أعباء العمل اليومي لهم. | 3.54 | 0.97 | 6.928 | .000 | متوسط | 8 |
| 62 | تيسر الاتصالات الإدارية على الموظفين توجيه العمل الإداري والتحكم به. | 3.53 | .983 | 6.107 | .000 | متوسط | 9 |
| 63 | تساعد تقنيات الاتصال على زيادة قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل. | 3.52 | 0.955 | 4.475 | .000 | متوسط | 10 |

| | | | | | | | |
|---|--|------|-------|-------|------|-------|----|
| 64 | تساعد تقنيات الاتصال على الإسهام في منع الإزواجية والتضارب في الاختصاصات | 3.51 | 0.954 | 7.078 | .000 | متوسط | 11 |
| 65 | تقنيات الاتصال توفر وقت وجهد العاملين. | 3.50 | .883 | 2.799 | .006 | متوسط | 12 |
| 66 | تسهل تقنيات الاتصال في تقليص معدلات الأخطاء. | 3.49 | .927 | 6.928 | .000 | متوسط | 13 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها تميز الاداء الاداري | | 3.65 | 0.92 | | | | |

يوضح الجدول (9) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية على العبارات المتعلقة ببعدها دمج المعلومات لتنفيذ العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.49-3.90) وان أعلى متوسط كان للفقرة " تمكن الاتصالات الادارية الموظفين من اتخاذ الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات الادارية.. " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.788). وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " تسهل تقنيات الاتصال في تقليص معدلات الأخطاء. " والتي كان متوسطها الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.927). وأن المتوسط العام للبعدها بلغ (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير تميز الاداء الاداري بيّن الجدول أيضاً أنّ التشتت متوسط في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية على هذا البعد. وهذا يدل على ان تميز الاداء الاداري في البنوك التجارية يؤدي الى تطوير الاداء والانتاجية في هذه الشركات.

4-2 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: H01 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي.

جدول (10) نتائج اختبار (One-Sample t-test) المتعلقة بالفرضية

| (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي | | | | | |
|--|-------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| درجات الحرية | عدد الحالات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
| 199 | 200 | 3.875 | 0.83063 | 36.358 | 0.000 |

تظهر بيانات الجدول رقم (10) أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3.875 بانحراف معياري مقداره 0.83063، وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الرقم (3) الذي يشكل الوسط الحسابي لمقياس الدراسة ووسيطه لذلك فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي ، ولتأكيد هذه النتيجة إحصائيا فقد تم استخدام اختبار (One-Sample t-test) حيث بلغت قيمة (t) 36.358 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى 0.05 فتكون النتيجة قبول الفرضية البديلة (Ha) التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي.

الفرضية الثانية: H02: لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي.

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء

التنظيمي

| Sig مستوى الدلالة | T المحسوبة | | B معامل الانحدار | Sig مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|-------------------------|---------------|------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------|
| 0.12 | 1.55 | 0.11 | بعد (التدريب) | 0.00 | 23 | 46.49 | 0.531 | 0.729 | الأداء التنظيمي |
| 0.24 | 1.18 | 0.09 | بعد (تفويض السلطة) | | بن المجاميع البواقى | | | | |
| 0.00 | 3.92 | 0.28 | بعد (إعطاء المعلومات المطلوبة) | | المجموع | | | | |
| 0.00 | 4.71 | 0.38 | بعد (المشاركة/ التشاركية) | | | | | | |

من الجدول (11) يتضح أن معامل الارتباط المتعدد لتأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بلغ (0.729) وان قيمة الاحصائي F له بلغت 46.49 وهو ذو قيمة معنوية عند مستوى 0.05 فاقل، كما أن معامل التحديد تأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بلغ (53.1%) وهو يشير الى ان 46.9% من التباين بالأداء التنظيمي غير مفسر بمتغيرات التمكين الاداري. لذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ، وبمراجعة قيمة الاحصائي بيتا لمغيرات التمكين الاداري تبين بان قيمة بيتا لمجال " إعطاء المعلومات المطلوبة" بلغت 0.28 وان قيمة "t" لها كانت 3.92 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقل، وهي تشير الى وجود تشير ايجابي لها على الاداء التنظيمي، كما ان قيمة بيتا لمغير "المشاركة (التشاركية)" بلغت 0.38 وان قيمة "t" لها كانت 4.71 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقل، وهي تشير الى وجود تأثير ايجابي لها على الاداء التنظيمي. اما متغيري التدريب وتفويض السلطة فقد كانت قيمة بيتا لهما 0.11، 0.09 بالترتيب وان قيمة "t" الاحصائية كانت 1.55، 1.18 وان كلاهما ليستا دالتين عند مستوى 0.05 فاقل. لذا فان هناك تأثير ايجابي لكل من اعطاء المعلومات،

والمشاركة (التشاركية) على الاداء التنظيمي وان قيمة ما فسرنا من التباين مجتمعين بلغ 53.1% من اجمالي التباين في الاداء التنظيمي.
الفرضية الثالثة: H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز.

جدول (12) نتائج اختبار (One-Sample t-test) المتعلقة بالفرضية

| (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز. | | | | | |
|---|-------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| درجات الحرية | عدد الحالات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
| 199 | 200 | 4.1437 | 0.8125 | 25.821 | 0.000 |

تظهر بيانات الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي العام ، قد بلغ 4.1437 بانحراف معياري مقداره 0.8125، وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الرقم (3) الذي يشكّل الوسط الحسابي لمقياس الدراسة ووسيطه لذلك فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز ، ولتأكيد هذه النتيجة إحصائياً فقد تم استخدام اختبار (One-Sample t-test) حيث بلغت قيمة (t) 25.821 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى 0.05 فتكون النتيجة قبول الفرضية البديلة (Ha) التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز.

الفرضية الرابعة: H04: لا يوجد تأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز.

جدول (13) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple regression) لتأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز

| المتغير | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعياري R ² adj | التغير في قيمة معامل التحديد R ² change | قيمة ف | الدلالة Sig |
|----------------------------|-------------------|------------------------------|---|--|--------|-------------|
| التركيز على النتائج | .685 ^a | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 149.12 | 0.00 |
| دمج المعلومات لتنفيذ العمل | .727 ^b | 0.53 | 0.52 | 0.06 | 21.51 | 0.00 |
| وجود توازن بين الأنشطة | .685 ^a | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 149.12 | 0.00 |
| امكانية جمع المعلومات | .735 ^c | 0.54 | 0.53 | 0.01 | 3.91 | 0.05 |

من الجدول (13) يتضح بان معامل الارتباط المتعدد بلغ للمتغيرات مجتمعة 0.735 وان قيمة اسهام كل هذه المتغيرات مجتمعة بلغت 54%، اما اسهام متغيرات تنظيم العمليات منفردة فقد كانت لمتغيرات اعادة تنظيم العمليات (47%، 6%، 1%) بالترتيب، وان جميع قيم الاحصائي F لها كانت دالة عند مستوى 0.05 فاقل. وهذا يشير الى وجود فرق في قيم معاملات تأثير اعادة تنظيم العمليات على متغير الاداء الاداء الاداري المتميز. لذا يوجد تأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز.

الفرضية الخامسة: H05 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز.

جدول (14) نتائج اختبار (One-Sample t-test) بالفرضية

| H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز. | | | | | |
|--|-------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| درجات الحرية | عدد الحالات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
| 199 | 200 | 333 | 5333 | 39.127 | 0.000 |

تظهر بيانات الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3.7333 بانحراف معياري مقداره 0.85333، وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الرقم (3) الذي يشكّل الوسط الحسابي لمقياس الدراسة ووسيطه لذلك فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء

الإداري المتميز. ولتأكيد هذه النتيجة إحصائياً فقد تم استخدام اختبار (One-Sample t-test) حيث بلغت قيمة (t) 39.127 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى 0.05 فتكون النتيجة رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (Ha) التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز.

الفرضية السادسة: H06 : لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز.

جدول (15) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم

العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز

| Sig مستوى الدلالة | T المحسوبة | B معامل الانحدار | Sig مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|-------------------------|---------------|------------------------|-------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 0.12 | 1.55 | 0.11 | 0.00 | 23 | 46.49 | 0.531 | 0.729 | | |
| 0.24 | 1.18 | 0.09 | | بسين المجاميع | | | | | |
| 0.00 | 3.92 | 0.28 | | 176 | | | | | النواقي |
| 0.00 | 4.71 | 0.38 | | 199 | | | | | المجموع |

من الجدول (15) يتضح بان معامل الارتباط المتعدد بلغ (0.729) وان قيمة F بلغت 46.49 وهو ذو قيمة معنوية عند مستوى 0.05 فاق، كما أن معامل التحديد لتأثير لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز بلغ (53.1%). لذا نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز " .

5-1 مناقشة نتائج الدراسة:

* مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي". للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لعينة واحدة حيث تبين من الجدول أن قيمة (t) بلغت (36.358) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى (0.055) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين هم الأقرب لسير العمل وهم الأقدر على المعرفة ما يحتاج العمل من تطوير لذلك فإن تمكين العاملين يؤدي إلى تأهيلهم وزيادة قدرتهم على إحداث التطوير المنشود في البنوك التجارية كما أنه يزيد من فرص العاملين في دعم الابتكار وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة، لذلك يجب العمل على تطوير كفاءة العاملين من خلال تدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير أدائهم في البنوك التجارية.

* مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي". ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعداد العاملين بشكل مناسب هو عامل مهم في تطوير أداء هؤلاء العاملين في البنوك التجارية، ويتم ذلك من خلال التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين، وهذه العملية تستلزم خطوات متعددة ومن تلك الخطوات الحاجة للتغيير، ومن ثم تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون، وبعد ذلك توفير المعلومات وتكوين فرق العمل، ثم اختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب المناسب للعاملين، الأمر الذي يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بكل اقتدار.

* مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز". للإجابة عن هذه

الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول أن قيمة (t) بلغت (25.821) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تنظيم العمليات والأداء الإداري المتميز". ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اتباع وسائل إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية يؤدي لأحداث تطوير جوهري وتحسين الاداء التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية، حيث أن التحسينات البسيطة في الأداء لم تعد كافية في عالم متغير بسرعة، وإنما يجب السعي وراء تغيير شامل لتحقيق الجودة المطلوبة في منظمات الأعمال.

* مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد تأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز". للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، حيث يتضح من الجدول أن جميع قيم الإحصائي (f) كانت دالة عند مستوى (0.05) فأقل، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لذلك يوجد تأثير لأبعاد إعادة تنظيم العمليات على الأداء الإداري المتميز. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إعادة تنظيم العمليات تهدف لتحقيق نتائج مناسبة في مقاييس الأداء من خلال تقليص ودمج الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية لإنجاز المعاملات والتحسين الكبير في مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل، وعليه فإن على المنظمات أن تسعى لاعتماد منهجية واضحة في إعادة تنظيم العمليات فيها مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري المتميز في منظمات الأعمال.

* مناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على أن: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز". للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لعينة واحدة،

حيث يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي بلغ (3.7333) وهو أكبر من الرقم (3) الذي يشكل الوسط الحسابي لمقياس الدراسة ووسيطه لذلك فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز، كما بلغت قيمة (t) (39.127) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات والأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إعادة تنظيم العمليات تركز على كيفية أداء الأعمال في المنظمات ويمكن من خلاله تطوير العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز في هذه المنظمات، كما أن التمكين يهدف إلى تطوير مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات، لذلك فإن العمل على تمكين العاملين وتنظيم عمليات المنظمة ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وأداء الإدارة في هذه المنظمات بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في هذه المنظمات، وبأي حال فإن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق المنافسة والتميز في المنظمات.

* مناقشة نتائج الفرضية السادسة والتي تنص على: "لا يوجد تأثير لابعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز". للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاستخراج تأثير أبعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز، حيث يتضح من الجدول بأن قيمة الإحصائي (f) بلغت (46.49) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى (0.05) فأقل، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد تأثير لابعاد التمكين الإداري وإعادة تنظيم العمليات على الأداء التنظيمي والأداء الإداري المتميز. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تمكين العاملين في المنظمات هو عامل مهم في تطويرها

ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال خطوات متعددة ومراحل مختلفة تؤدي في النهاية لإكساب العاملين المهارات المطلوبة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء، كما أن تنظيم الاعمال في المنظمات هو عامل مهم في تطوير الأداء هذه المنظمات، وذلك يتم من خلال خطوات ومراحل، لذلك فإن الحرص على تمكين العاملين والتركيز على عملية تنظيم العمليات ينعكس إيجاباً على الاداء التنظيمي للعاملين، وأداء الإدارة، بما يطور أداء المنظمات ويحقق لها مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية.

2-5 التوصيات: في ضوء مناقشة النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في البنوك التجارية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.
2. الاهتمام بتطوير مقدرات العاملين وفقاً لبرامج عملية مدروسة تهدف إلى تنمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا يتطلب إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعليم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم، مع ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.
3. التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال العمل أو اللجان مما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويساهم في نجاح التمكين الإداري.

المراجع:

- بطاينة، لؤي (2008) اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارات الحكومية في إقليم الشمال، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الحراحشة، محمد، والهيتي، صلاح الدين (2006) اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد (33) عدد (2).
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر، عمان.
- درة، عبد البادري إبراهيم (2003) "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الرشيدى، سطاتم (2011) " اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العمري ، إبراهيم (1995) "السلوك الإنساني في المنظمات" الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور (2011) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول.
- القطب، محي الدين يحيى توفيق (2002) "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
- المانع، محمد بن علي (2006) "تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلم الامنية: المملكة العربية السعودية.
- هافارد، بوب (2001) " نحو النجاح - كيف تقيم أداء موظفيك" ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة.

- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri (2010) Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2, pp.69-79.
- Conger and Kanungo (1998), "The Empowerment Process", PP. 471-482
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution, New York: Harper Collins Books., p12
- Ogden, Stuart, Glaister, and Margisonm David (2012) Empowerment and accountability: Evidence from the UK Privatized Water Industry, Journal of management Studies, Vol. 43, Issue 3, PP: 521 – 555, 35p.
- Sezer, C (2009) “An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”, Procedia Social and Behavioral Sciences vol.1, 2385–2389.
- Tarja, S. Milna, S. Pauli, P. Diane (2012) Work empowerment as experienced by head nurse, Journal of Nursing Management, Vol. 13, No.2.
- Wheelen I .Thomas. and Hunger, I. David (2009) Strategic Management and Business Policy: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.p231