

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف

### الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: **أمانى حسام قديح**

Signature:

التوقيع: **أمانى قديح**

Date:

التاريخ: 2014/9/27م



الجامعة الإسلامية غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف  
الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة**

**Empowerment of Human Resources Strategy and its  
Relationship with The Achievement of The Strategic Objectives  
in Islamic Banks in The Gaza Strip**

إعداد الباحثة:

**أماني حسام قديح**

إشراف الدكتور:

**يوسف عبد عطية بحر**

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ - 2014م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ أماتي حسام شحاده قديح لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية  
في البنوك الإسلامية في قطاع غزة

Empowerment of Human Resources Strategy and its Relationship with  
the Achievement of the Strategic Objectives  
in Islamic Banks in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 03 ذو الحجة 1435هـ، الموافق 2014/09/27م الساعة

الثانية مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً ورئيساً

.....  
.....

د. أكرم اسماعيل سمور مناقشاً داخلياً

.....  
.....

د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

معاون نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....  
.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز





﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

[سورة البقرة: 236]



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، حيث ركزت الباحثة على معرفة ودراسة مدى اهتمام البنوك الإسلامية بكوادرها البشرية، وكذلك قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) من خلال إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية).

ولتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، فقد تم جمع البيانات من مصادرها المتعددة سواء المصادر الثانوية أم المصادر الأولية.

وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارة العليا، والإدارة الوسطي في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (214) موظفاً وموظفة حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية ، بلغ عددها (170) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة حوالي (139) استبانة بنسبة (81.8%).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية، لذلك يمكن استنتاج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات، كان من أبرزها:

زيادة تشجيع إدارة البنوك الإسلامية على العمل بروح الفريق، تفعيل سياسات التدريب، إعداد وتخطيط جيد لمواردها البشرية، محاولة التغلب على التحديات المحيطة ببيئة العمل المصرفي، تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في البنوك، وضع إطار واضح للعلاقات بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وأخيراً أن تعتمد البنوك الإسلامية في قطاع غزة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية، وأن تكون هذه الثقافة مساندة لإستراتيجية التمكين وداعمة لها.

# Abstract

This study aimed to identify the Human Resources Empowerment Strategy, and its relationship in achieving the strategic objectives in Islamic banks in Gaza Strip.

The researcher focused in knowing and learning the concern of Islamic banks in their human resources, also measuring the extent of achieving the strategic objectives and its variables (share information, freedom and independence, self-managed work teams, and organizational strength).

To achieve the study purposes and its objectives, data were collected from multiple sources, both secondary sources and primary sources.

The researcher used descriptive analytical method to conduct the study, The study population consisted of staff in senior management and middle management in Islamic banks in the Gaza Strip, totaling (214) employees, where the questionnaire was designed as a key tool to collect information, Questionnaire was distributed to a random sample, numbered(170), a questionnaire and the number of questionnaires recovered about (139) with identification rate (81.8%).

The results of study showed that there is a statistically significant relationship between strategic objectives and share information in Islamic banks in Gaza Strip, also there is a statistically significant relationship between strategic objectives and freedom and independence, so it can be concluded that there is a statistically significant relationship between strategic objectives and human resources empowerment in Islamic banks in Gaza Strip.

The study came out with several recommendations, most of them was: encourage the management of Islamic banks on teamwork, activating training policies, a good preparing and planning of its human resources, Work to reduce the challenges surrounding the banking business environment , activating the system of the incentives and rewards in banks, develop a clear framework for relations between the employees themselves and with management, and finally The Islamic banks in Gaza Strip must depend on an organizational culture based on collective spirit , and this culture must support the strategy of empowerment.

# الإهداء

أهدي هذه الدراسة إلى من فتح قلبي وعقلي على معاني الخير، وأضاءت روحه الطاهرة لي شموع العلم والمعرفة، أهديه لروحه التي رفرت ومازالت ترفرف من حولي، تهديني طريق الخير والهداية.

إلى روح والدي العزيز رحمه الله.

إلى والدتي نبع الحنان والمحبة.

إلى إخواني وأختي وأصدقائي.

إلى زوجي العزيز.

إلى أساتذتي وكل من كان له فضل في مشواري التعليمي.

إلى مشرفي ودكتور الفاضل: د. يوسف بحر.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.



الباحثة

أماني حسام قديح

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم، انطلاقاً من قول المصطفى " لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ"، واعترافاً بفضل جميع من ساعدني في إتمام هذه الدراسة، لا يسعني وأنا أنتهي من إتمام هذا الجهد المتواضع إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان إلى الدكتور الفاضل: يوسف عبد عطية بحر الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وأشكر له جهده المتواصل في توجيهي، حيث كان لملاحظاته الأثر الطيب في إثراء هذه الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة، وكذلك الشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل: أكرم سمور.

والدكتور الفاضل: محمد فارس.

على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما قدموه من ملاحظات وتوجيهات، والتي أدت إلى إثراء هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر من الأساتذة المحكمين للإستبانة لما قدموه من إضافة قيمة للإستبانة، ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

كما أتقدم بجزيل الشكر من إدارات البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وجميع موظفيها لشمولهم في عينة الدراسة، وإعطائهم من وقتهم لتعبئة الإستبانة والمشاركة في إتمام هذه الدراسة.

والشكر موصول لجميع أفراد عائلتي وعائلة زوجي الكرام، وكل أصدقائي، وإلى كل من قدم لي النصح والمشورة والمعونة.

جزاكم الله خيراً

والله ولي التوفيق

الباحثة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ب	ملخص الدراسة
ج	Abstract الملخص باللغة العربية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
10-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 متغيرات الدراسة
6	1.4 فرضيات الدراسة
7	1.5 أهداف الدراسة
8	1.6 أهمية الدراسة
8	1.7 حدود الدراسة
9	1.8 مصطلحات الدراسة
64-11	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
12	المبحث الأول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التمكين
13	2.1.1 مقدمة

رقم الصفحة	المحتوى
14	2.1.2 مفهوم وأهمية التمكين
17	2.1.3 تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
19	2.1.4 التغيرات التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين
23	2.1.5 الخلاصة
24	<b>المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين، وصيغها</b>
25	2.2.1 مقدمة
25	2.2.2 الاتجاهات الفكرية للتمكين
28	2.2.3 صيغ إستراتيجية التمكين
31	2.2.3 أبعاد إستراتيجية التمكين
40	2.2.5 أهداف إستراتيجية التمكين
42	2.2.6 الخلاصة
43	<b>المبحث الثالث: الأهداف الإستراتيجية</b>
44	2.3.1 مقدمة
44	2.3.2 تعريف الأهداف الإستراتيجية
46	2.3.3 أهمية الأهداف الإستراتيجية
46	2.3.4 بعض الاعتبارات في صياغة الأهداف الإستراتيجية
47	2.3.5 نظريات الأهداف الإستراتيجية
52	2.3.6 محددات الأهداف الإستراتيجية
53	2.3.7 أنواع الأهداف الإستراتيجية
53	2.3.8 ارتباطات الأهداف الإستراتيجية
54	2.3.9 تصنيف الأهداف الإستراتيجية
54	2.3.10 أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية
56	2.3.11 منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية
56	2.3.12 خصائص الأهداف الإستراتيجية
58	2.3.13 الخلاصة

رقم الصفحة	المحتوى
59	المبحث الرابع: البنوك الإسلامية في قطاع غزة
60	2.4.1 مقدمة
60	2.4.2 البنك الإسلامي العربي
61	2.5.3 البنك الوطني الإسلامي
63	2.5.4 البنك الإسلامي الفلسطيني
64	2.5.5 الخلاصة
94-65	الفصل الثالث الدراسات السابقة
66	3.1 مقدمة
66	3.2 الدراسات المحلية
70	3.3 الدراسات العربية
86	3.4 الدراسات الأجنبية
92	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة
109-95	الفصل الرابع منهجية الدراسة " الطريقة والإجراءات "
96	4.1 مقدمة
96	4.2 منهج الدراسة
97	4.3 مجتمع الدراسة
97	4.4 عينة الدراسة
98	4.5 أداة الإستبانة
99	4.6 خطوات بناء الإستبانة
100	4.7 صدق الإستبانة
107	4.8 ثبات الإستبانة Reliability
108	4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة

رقم الصفحة	المحتوى
162-110	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
111	5.1 مقدمة
111	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية
121	5.3 تحليل فقرات الإستبانة
144	5.4 اختبار الفرضيات
186-163	الفصل السادس النتائج والتوصيات
164	6.1 مقدمة
164	6.2 نتائج الدراسة
166	6.3 توصيات الدراسة
168	6.4 دراسات مقترحة
169	المراجع
183	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	جدول رقم
31	يوضح أبعاد إستراتيجية التمكين	(2.1)
50	يوضح نظريات الأهداف الإستراتيجية	(2.3.1)
99	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(4.1)
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إستراتيجية تمكين الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال	(4.2)
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأهداف الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	(4.3)
106	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	(4.4)
107	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(4.5)
108	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(4.6)
111	توزيع عينة الدراسة حسب اسم البنك	(5.1)
112	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(5.2)
114	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(5.3)
115	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(5.4)
116	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	(5.5)
117	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(5.6)
118	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي	(5.7)
119	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في قطاع المصارف	(5.8)
120	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5.9)

رقم الصفحة	الجدول	جدول رقم
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة بالمعلومات "	(5.10)
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الحرية والاستقلالية "	(5.11)
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " القوة التنظيمية "	(5.13)
134	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية "	(5.14)
136	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الابتكار "	(5.15)
138	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية "	(5.16)
141	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية "	(5.17)
143	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات "الأهداف الإستراتيجية "	(5.18)
145	معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية	(5.19)
146	معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات	(5.20)
147	معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية للعاملين	(5.21)
148	معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفرق العمل المدارة ذاتياً	(5.22)
149	معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقوة التنظيمية	(5.23)

رقم الصفحة	الجدول	جدول رقم
150	نتائج اختبار " التباين الأحادي"-اسم البنك	(5.24)
152	نتائج اختبار " التباين الأحادي"-العمر	(5.25)
154	نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين"-الجنس	(5.26)
155	نتائج اختبار " التباين الأحادي"-المستوى التعليمي	(5.27)
156	نتائج اختبار "التباين الأحادي"- التخصص	(5.28)
157	نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين"-الحالة الاجتماعية	(5.29)
159	نتائج اختبار " التباين الأحادي"-عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي	(5.30)
160	نتائج اختبار " التباين الأحادي"-عدد سنوات العمل في قطاع المصارف	(5.31)
161	نتائج اختبار " التباين الأحادي"- المسمى الوظيفي	(5.32)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	شكل رقم
6	العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	(1.1)
30	مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(2.1)
57	خصائص الأهداف الإستراتيجية	(3.1)

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	الملحق	ملحق رقم
184	كتاب التحكيم	(1)
185	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
186	الإستبانة في صورتها الأولية	(3)
195	الإستبانة في صورتها النهائية	(4)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري في المنظمة، حيث تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، فهي تهدف إلى تعزيز القدرات الإنتاجية، وتمكن المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تحيط بالمنظمة.

حيث دفعت التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بالمنظمة، الباحثين والمفكرين إلى البحث عن مفاهيم حديثة قادرة على مواجهة كل تلك التحديات المحيطة بالمنظمات، بحيث تكون هذه المفاهيم قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتسارعة للعاملين في الوظائف الأمامية للمنظمة، وذلك لاحتكاكهم الدائم والمباشر بكل التغيرات في البيئة الخارجية، لذا لابد من تمكين العاملين من التصرف اللحظي والسريع في الأمور والقضايا التي ينتج عنها مخاطر أو فرص جوهرية ومهمة للمنظمة بعقلية متشابهة من عقلية الإدارة العليا (Daft,2001:P.25).

إن العمل في الصفوف الأمامية في المنظمة يحتاج إلى مرونة كبيرة وقدرات خاصة تستدعي تدريب العاملين على كل المخاطر، التي قد تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم. لذا لابد من وضع الخطط لاتخاذ القرارات السريعة واللحظية، وهذا التطور يستوجب العمل بإستراتيجية جديدة وهي إستراتيجية التمكين.

حيث يعتبر التمكين من المصطلحات الحديثة في الإدارة الأمريكية (Empowerment)، فهو يحتل أهمية كبيرة، خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه يساعد على الإبداع والابتكار لدى الأفراد، لذا هنالك من يري أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لابد منه، وخاصة للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن، (خصوصاً بالنسبة للبنوك)، (الغالبى، وإدريس، 2009:88).

لذا لابد للمنظمات من بناء نظام معلومات خاص وفعال، والاهتمام بمدى مشاركة العاملين ومدى الحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية، وتنمية وتفعيل الالتزام الذاتي، وكذلك تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، كذلك لابد من وجود هيكل تنظيمي وثقافي يوضح الرؤية والغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة.

حيث يشترط لتنفيذ عملية التمكين في المنظمة مايلي، (الرقب، 2010:65):

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، إستراتيجية المنظمة، طرق وكيفية إرضاء الزبائن.
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات.
- تدريب وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- وضع نظام حوافز ومكافآت فعالة.

لذا فإن التمكين يحتاج عاملين يتدربون بشكل مستمر لتوسيع سلطتهم وإمكانية تأثيرهم على الآخرين، ولهذا فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم القوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض القوة على العاملين، إلى مفهوم استخدام القوة لجعل الأعمال تتجز (Schermerhorn,2003:P.137).وبذلك فقد تسعي هذه الدراسة الحالية لرصد المؤشرات الهامة والدالة على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة ببعدين رئيسيين:-

البعد الأول: هو بعد نظري يتمثل بقلة الكتابات التي تناولت مفهوم وأهمية التمكين، الذي يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة، حيث تعتبر إستراتيجية التمكين أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي تولي اهتماماً كبيراً بالعاملين وهي أحد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ظل بيئة الأعمال المضطربة.

أما البعد التطبيقي: ويتمثل بمدى استعداد وجاهزية المنظمات وخاصة البنوك على العمل بإستراتيجية التمكين، حيث تهدف الباحثة لدراسة مدى تطبيق إستراتيجية التمكين على الموظفين في الإدارة العليا والوسطي في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، ونظراً لأهمية البنوك في أي اقتصاد وخاصة أهمية البنوك الإسلامية في خدمة وتطوير الاقتصاد الفلسطيني، لذلك لابد من الاهتمام بعامل الموارد البشرية وخاصة الموظفين في الإدارة العليا والوسطي، لأن هؤلاء الموظفون يعتبرون أداة مهمة في عمل البنوك، لأنهم أصحاب وظائف حيوية، وخاصة من يقومون بالوظائف الأمامية في هذه البنوك، وعليه فقد برزت مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في السؤال الرئيس والذي مفاده "ما أثر استخدام إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟"

هذا ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما أهمية المشاركة بالمعلومات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

2- ما مدى مساهمة الحرية والاستقلالية للعاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

3- كيف يمكن أن تساهم فرق العمل المُدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

4- كيف يمكن أن تساهم القوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

### 1.3 متغيرات الدراسة

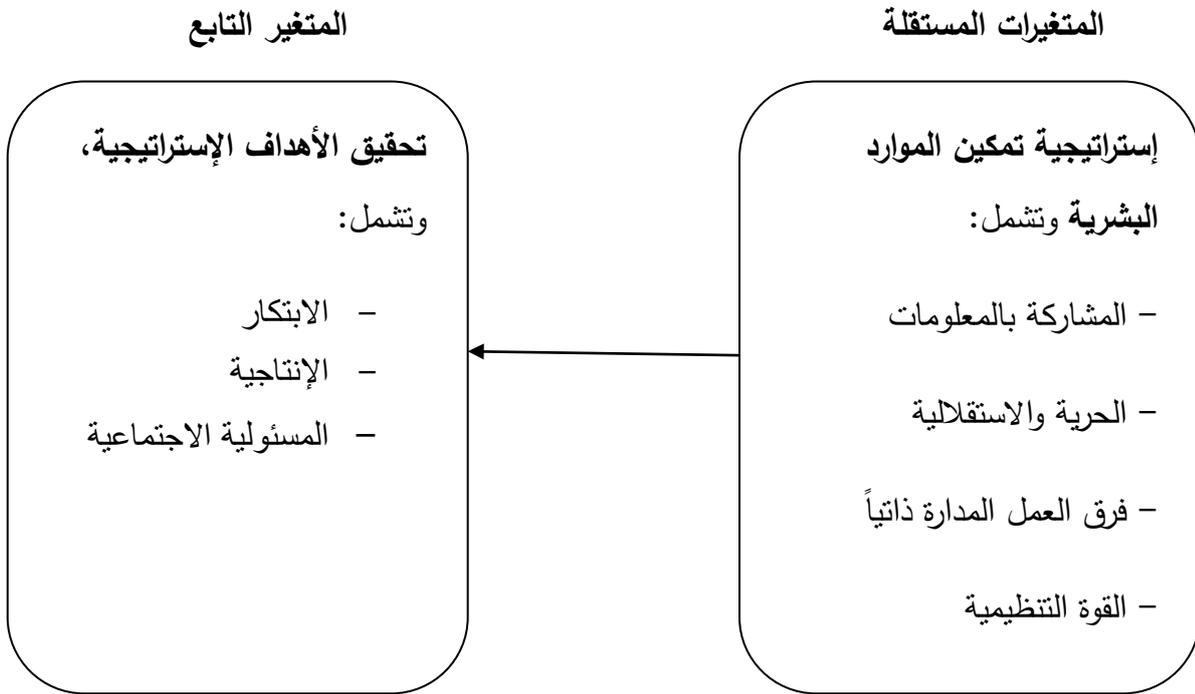
المتغير التابع:

هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، (الغالبى وإدريس، 2007:ص223-240).

المتغيرات المستقلة:

- استخدام إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتشمل:-
  - أهمية المشاركة بالمعلومات.
  - مساهمة الحرية والاستقلالية للعاملين.
  - مساهمة فرق العمل المدارة ذاتياً.
  - مساهمة القوة التنظيمية، (Blanchard,et..al.,1999).

شكل رقم (1.1) يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: Blanchard, et.....al., 1999، بتصريف

والغالي وإدريس، 2007، بتصريف

#### 1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

هذا ويشق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

### الفرضية الفرعية الثانية:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و الحرية والاستقلالية للعاملين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

### الفرضية الفرعية الثالثة:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و فرق العمل المُدارة ذاتياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

### الفرضية الفرعية الرابعة:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و القوة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

### الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في قطاع المصارف، المسمى الوظيفي).

## 1.5 أهداف الدراسة

- 1- إعداد إطار نظري معرفي، وذلك من خلال الاطلاع على المراجع الأدبية واستخلاص أبرز النقاط المفيدة والمؤشرات الهامة للدراسة الحالية.
- 2- تقدم هذه الدراسة ربط منطقي بين متغيرين هامين في إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية)، لطرق أهم المؤشرات والصياغات الدقيقة للعلاقة بين تلك المفاهيم في إطار منظم يمكن اختباره في سياق بيانات الدراسة والتحليل.

3- إلقاء الضوء نحو العمل في البنوك الإسلامية ، ومحاولة فهم مشكلات العمل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

4- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تقدم بعض الحلول للمشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية وكذلك زيادة فاعلية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

## 1.6 أهمية الدراسة

- 1- تكمن أهمية الدراسة في التركيز على إثارة قضية تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، حيث يُعتبر التمكين متغير مهم في الإنجاز والإنتاجية.
- 2- ستستفيد الباحثة من خلال اكتساب خبرة جديدة، لطرقها مجال البنوك الإسلامية ودراسة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية .
- 3- كذلك هناك حاجة ملحة إلى تطوير الخدمة المصرفية، لأن البنوك الإسلامية تعتبر أحد الركائز الأساسية في أي اقتصاد، حيث لا بد من الأخذ بالاعتبار عامل المنافسة بين العاملين في بيئة الأعمال وكذلك البنوك الإسلامية، وهذا يمكنها من وضع خطط وبرامج يتم من خلالها تمكين العاملين في هذه البنوك.
- 4- تعتبر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية أكثر الإستراتيجيات قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات العملاء، مستفيدة مما توفره إستراتيجية التمكين من خلق مناخ تنظيمي ملائم وفعال.
- 5- ربما ستستفيد جهات مختلفة من نتائج هذه الدراسة، وخاصة المجتمع الذي سيعود عليه ازدهار الاقتصاد الفلسطيني من خلال تطور وتحسن مستوى الموظفين وتحقيق إستراتيجية التمكين لما لذلك من أهمية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني.

## 1.7 حدود الدراسة

### 1-الحدود البشرية:

الأفراد العاملون في الإدارة العليا والوسطي في البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

## 2-الحدود المكانية:

البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، البنك الوطني الإسلامي).

## 3-الحدود الزمانية:

المدة الزمنية التي تلزم لإنجاز هذه الدراسة هي من الفترة 2013\11\1م ولغاية 2014\5\20م.

## 4-الحدود العلمية:

سيتم الاعتماد على متغيرات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية المقترحة من قبل (Blanchard,1999) و (Hall,2001) وهي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية، بالإضافة إلى متغيرات الأهداف الإستراتيجية الذي سيتم الاعتماد فيه على ما ورد عن (الغالي، وإدريس، 2009)، والذي يشمل متغيرات الابتكار، الإنتاجية، والمسئولية الاجتماعية.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

### 1- إدارة الموارد البشرية:

الحصول على القوة البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة (حمود، والخرشة، 2003: 30).

### 2- إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لفرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، ذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة (النوفل، 2010: 9).

### 3- الأهداف الإستراتيجية:

الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة، (العزاوي، وجواد، 2010: 142).

### 4- المشاركة بالمعلومات:

إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة (Appelbaum, 1999: 249).

### 5- الحرية والاستقلالية:

منح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التعرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ( الملوك، 2002: 168).

### 6- فرق العمل المُدارة ذاتياً:

فرق العمل التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد ( الدوري، وصالح، 2013: 75).

### 7- القوة التنظيمية:

امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A) عليه. (الصياح، 1999: 4).

### 8- الابتكار:

التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم وتطبيق العمل لفكرة جديدة. (نجم، 2012: 139).

### 9- الإنتاجية:

مقياس نسبي يبين نسبة مساهمة المخرجات من المدخلات (رشيد، وجلاب، 2008: 114).

### 10- المسؤولية الاجتماعية:

الدرجة التي يؤدي بها المسؤولون في المنظمة أنشطتهم نحو خدمة وحماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة ( العامري، 2008: 45).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التمكين.
- المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين وصيغها.
- المبحث الثالث: الأهداف الإستراتيجية.
- المبحث الرابع: البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية إستراتيجية التمكين

2.1.1 مقدمة.

2.1.2 مفهوم وأهمية التمكين.

2.1.3 تعريف إستراتيجية الموارد البشرية.

2.1.4 التغيرات التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين.

2.1.5 الخلاصة.

## 2.1.1 مقدمة

اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من عقد التسعينات في القرن الماضي، من الناحية النظرية والتطبيقية، كونه إستراتيجية إدارية تستخدم مع الإستراتيجيات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التحويل وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. حيث يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة، في الفكر الإداري الحديث، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة في إطلاق القوي الكامنة لدى الأفراد العاملين من علم و خبرة ومجهود، وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات (حسن، 2002:ص98).

وعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم لنتائج عملهم، والموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة لذلك ظهر مصطلح التمكين، والذي أصبح ضرورياً لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء (البند، 2003:ص56).

ويختلف مفهوم التمكين في مضمونه وأهميته عن مفهوم تفويض السلطة الذي يعني تفويض جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتشمل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

فالتفويض (Delegation) لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فإنه لانهاية له ويستمر مع بقاء العمل في المنظمة. إذ أن الأفراد الذين يتم تمكينهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظماتهم (اللوزي، 2007:ص136).

كما يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة، بأن عملية المشاركة (Participation) هي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين الوظيفي، لماله من أهمية في البناء التنظيمي. حيث تقوم فكرة التمكين على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة

والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات . يكتسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسئولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الإنجاز، وكذلك يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة (الدوري، وصالح، 2013:ص29).

## 2.1.2 مفهوم وأهمية التمكين

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد، وحيث تكون هذه المنظمات واثقة من أن التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

إذ رأى (Ivancevich,1995:P.582) أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف، بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.

والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات بإتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، إنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها،(عبد الوهاب،2004:ص34).

يري (الدوري، وصالح، 2009:ص28) أن التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام. فقد ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

ويشير (Ivancevich,et..al.,2000:P.219) إلى أن التمكين هو العملية التي تساعد المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.

كما أشار (Hellvieg,et..al.,2001:47) إلى التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات ، والحرية للقيام بوظائفهم.

كذلك يتفق (Schermerhorn,et..al.,2003:P.21) بالإشارة إلى أن التمكين هو العملية التي يقوم المدراء من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

ويقدم (Daft,2000:P.502) تعريفاً للتمكين باعتباره القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهمات في المنظمات، فيري أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة. وهناك من أحاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول، إذ يري أن نماذج السلوك التي جري تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسئول في التأثير والسيطرة على التابعين له وأثناء أداء ذلك، فإن المسئول يقوم بإشراك الموظفين فردياً أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة و إحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يري نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس. وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر من أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

ويؤكد (Ivancevich,2000:P.582) أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.

ويرى (Daft,2000:P.502) بأن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة، ولديها القدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. إن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بروح الفريق، وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة، كما أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.

حيث يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوي الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات (حسن، 2002:ص98).

عرف (Meredith&Murrel,2000:P.102) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

ويرى (عبد الوهاب، 2004:ص34) بأن التمكين هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على الإنتاج.

كذلك عرف (Conger&Kanungo,2000:P.67) التمكين بأنه عملية مشاركة العاملين للقادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية (Self-Effectiveness) في العمل وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم وقدرتهم على الإنجاز.

ويرى (Spreitzer,2005:P.32) أن مفهوم التمكين يقوم على افتراضين أساسيين هما:-

1- أن التمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية.

2- أن التمكين متغير متصل، لأنه يمكن النظر إلى الأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً.

وإذا ما نظرنا إلى أهمية التمكين، فإنه يعتبر عنصر استثماري مهم في المنظمة، فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

يكسب التمكين المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع، والمنظمات تتطرق نحو العمل بإستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها بما يأتي (Daft, 2000:P.502):

1- يعتبر التمكين خطة إلزامية لتحسين المنتجات والخدمات.

2- أن الشركات الأخرى تعمل كذلك في صناعة إستراتيجية التمكين (كيفية توجه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة) .

3- من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

كما أشار (Daft) إلى أن العاملين في الخطوط الأولي دائماً يمتلكون تفهماً أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن وحل مشكلات الإنتاج، فضلاً عن أن العاملين هم أكثر خضوعاً لقرار ما أو طريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار.

### 2.1.3 تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يشير بعض الباحثين (الدوري، وصالح، 2013:ص30) إلى عناصر التمكين أو محاور التمكين في المنظمة، وتتربط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة، حيث أشار (Ivancevich,et..al.,2000:P.488) إلى أن هنالك ثلاث عناصر لتمكين الموارد البشرية:

1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.

2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

3- إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما أشار (Daft,2001:P.504) إلى وجود أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف

بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي:

1- المعلومات.

2- المعرفة.

3- القوة.

4- المكافأة.

حيث حدد (Blanchard,et..al.,1999) ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم إستراتيجية

التمكين، وهي لا تختلف عما جاء به (Ivancevich) كما أنها تعد أكثر حصرًا للأبعاد التي

يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين، وهي:

1-المشاركة في المعلومات: مثال على ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح

والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج، المعيب والفاقد، بالإضافة إلى

تمكين العاملين، وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة، فالمشاركة في

المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الإدارة العليا

والخطوط الإشرافية الأولى. وتعد المشاركة في المعلومات هي المفتاح الأول لإستراتيجية التمكين.

2- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشاد ورسم أدوار العاملين وخاصة

بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض، ويهدف هذا المفتاح إلى التوجيه السليم لطاقت العاملين

وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجه العاملين، مثال ذلك الأغراض

(Purposes)التي تستهدفها المنظمة، والقيم (Values) التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة

الذهنية (Image) الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة (Goals). والأدوار المسندة

للعاملين (Roles)، والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم (Systems) وارتباطاتها.

3- دور الفريق: يركز هذا المفتاح على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف دور الفريق، عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة. حيث يشترك أعضاء الفريق جميعاً في المنظمة المتمكنة في رسم الخطط وتنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانه المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة أنشطتهم.

#### 2.1.4 التغيرات التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين

يتطلب تطبيق إستراتيجية التمكين تغيرات هيكلية وتنظيمية، وتغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، وعليه فإنه يمكن وصف تمكين العاملين على حد وصف (Daft,2000:P.506) بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبنى التعليم والتي تستطيع أن تحدث تغييراً سريعاً في العالم، فكثيراً ما ينظر مديرو المنظمات إلى التغيرات على أنه المشكلة الأكثر شيوعاً في مواجهتها، حيث يتميز عالم الأعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة ووسائل الاتصالات الفورية والمفاجآت، وقد يحدث حدثاً صغيراً يمكن أن يخلق أثراً كبيراً من الصعوبة أو من المستحيل التنبؤ به، وبهذا فإن عملية اللحاق بالتغيرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية.

إن التغيرات التي تحدث في المنظمة سواء في داخل أم خارج المنظمة، هي نقطة الاهتمام في إعطاء العاملين مسؤولية وتخويل أوسع لصياغة القرارات واهتمام كبير في توحيد القيم والثقافة، حيث تحول بعض المنظمات نفسها إلى منظمات تعليم، والتي تؤكد على نوعية وقوة القيم الثقافية وتبني الهيكل الذي تعتمده لسد فرص العمل ومعالجة الكوارث وبقاء أو استمرار المنافسة في بيئة خالية من المشاكل، لذلك فإن التغيرات في المنظمة يمكن قيادتها حسب عناصر التمكين سالفه الذكر كما يأتي:-

1- التغيير الهيكلي: أشار (Blanchard,1999:P.85) إلى نهاية التمكين من خلال ما أسموه بالمنظمات المتمكنة، لذا فإن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد، لذلك على المدراء تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام، كما أن الأهمية تتمثل في خلق الجو الذي يستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح والناحية الأكثر أهمية في تعميم الوظيفة بحيث يتم تدريب أعضاء فرق العمل وتمكين العاملين فيه، لأنه يكون لديهم رقابة كبيرة على عملهم.

لذلك يجب أن تكون الوظائف مصممة بصلاحيات ومسؤولية متساويتين، كي يكون هؤلاء الأفراد مسؤولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة .

إن تعميم الوظائف التي تمكن العاملين لاتخاذ القرارات حول أعمالهم، يمكن أن يساعد المنظمة كما أنه يساعد الأفراد في تقديم الابتكارات والأفكار، ومع ذلك فإن العديد من المدراء والتنفيذيين يمانعون ويترددون في تمكين العاملين، إضافة إلى تردد العاملين أنفسهم في انضمامهم إلى فرق العمل، فبالتالي هذا التردد والخوف لدى العاملين قد يقلل من حريتهم، ويرجع (Ivancevich,et..al.,2000:P.488) ذلك إلى أن ليس كل المنظمات تسارع لإدارة أعمالهم من خلال استخدام فرق العمل وذلك لسببين:

أ- إن عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية.

ب-إن النتائج لا يمكن قياسها بسهولة.

2- التغيير التنظيمي: لا شك أن السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الآخرين، كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، والسلطة لا تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم، كما لا تعني في نفس الوقت أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات وإنما يستمد الرئيس سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، والسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس، وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة

(الدوري، وصالح، 2013:ص36). أما القوة فهي القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة، وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي. وبعد هذا الموجز للعلاقة بين السلطة والقوة لا بد من أن نتعرف على موقع التمكين بينهما، فالملاحظ أن التمكين يختلف بشكل جذري عن السلطة، حيث أن السلطة هي مفهوم علائقي بين الأفراد، على النقيض من مفهوم التمكين إذ أنه يؤكد على القابلية لجعل الأشياء تحدث، كذلك من حيث النظرة إلى القوة، ففي الوقت الذي يكون فيه التأكيد تكون هنا علاقة ساكنة على وفق النظرة التقليدية التي تركز على بذل أكبر للجهود من قبل الأفراد ضمن علاقات تنظيمية متبادلة. لذا عندما تحاول المنظمة توجيه القوة إلى الأسفل هرمياً عليها دراسة نماذج القوة المعمول بها سابقاً، وأن هذا التغيير سيقود إلى أسئلة منها:

- هل يستطيع الأفراد (ذوو التمكين) منح مكافآت أو موافقات مبنية على أساس إتمام المهام؟
- وهل أن حقهم في الإقرار يتماشى مع شرعية السلطة الرسمي؟ (Echermrhorn,et..al., 2000).

إن الجواب على هذه التساؤلات هو أن التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة، ويهدد المديرين في المستويات العليا والوسطي، إذ انه يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الأولى من أجل أن يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم، وتقليل عمق دورة التغذية العكسية وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا.

لذا فإن التمكين يحتاج إلى عاملين يتدربون دائماً، لتوسيع سلطتهم وإمكانية تأثيرهم الجديد وهذا في واقع الحال مهمة صعبة للمدراء وتحدي كبير للعاملين، إذ أن الديناميكية بين العاملين والمشرفين ستتغير دائماً على وفق تحديات البيئة الخارجية.

وعلى هذا فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز (الدوري، وصالح، 2013: ص37).

لذا ماهي حدود التمكين ؟ وهل كل العاملين الذين يجب أن يكونوا أكثر سلطة يجب أن يكونوا جميعهم متمكنين؟

إن الإجابة على هذا السؤال تستدعي التطرق إلى طبيعة نظام الرقابة المعتمد في المنظمة، فهناك من المنظمات من تنمي الرقابة الرسمية والتي يطلق عليها بالالتزام الخارجي، وهو الالتزام الناتج عن التقيد بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والإجراءات والعقوبات والحوافز بأنواعها سلبية أم إيجابية، والموازنات، وهنا تكون سيطرة العاملين على أقدارهم قليلة، ومنظمات أخرى تنمي جانب الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الداخلي . لذا أشار (Argyris,2000:P.99) إلى ضرورة حساب العوامل الأخلاقية والرضا والالتزام بسياسات العلاقات الإنسانية وعدم جعلها المعيار النهائي منبهاً إلى أن الهدف النهائي هو الأداء. فمن الممكن أن يكون الأفراد مؤدين ممتازين، ويظهرون أخلاق بمستوى أدنى، ومع هذا تبقى الأخلاق متفوقة على الأداء في المنظمات التي تتجه نحو التمكين، إذ أنها عندما تستخدم الأخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح في المنظمة، فإنها تغطي الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمة في القرن الواحد والعشرين، إذ أن المعيار هو تنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية، بعد تحديد المستويات التي يتوجب تمكينها.

ويؤدي التغيير التنظيمي إلى تفتش التناقضات الداخلية حتى وإن كانت هذه التغييرات تسير بشكل صحيح، لذا يستوجب العمل على كشف هذه التناقضات وعدم تجاهلها، إذ أن ذلك سيخلق منها عمل تخريبي يعرقل مسيرة التمكين والقوي المتضررة من جراء فقدان مواقعها، كثيراً ما تسمى الظن وتنمي الإحباط لدى المجاميع المتمكنة، لذلك يشير (Argyris,2000:P.100) إلى أربع خطوات كفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة وهي:

أ- تحديد الريادة.

ب-تحديد استراتيجيات المنافسة المتوافقة مع الرؤيا.

ت-تحديد العمل المنظمي والإستراتيجيات التي تنفذ.

ث-تحديد متطلبات وظيفة الأفراد.

3-تغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة: تأتي قيم المشاركة بوصفها جزء من ثقافة المنظمة ومفتاحاً أساسياً ينبغي وضعه في مقدمة قوي التغيير الثقافي، حيث أن ثقافة المنظمة لا بد لها أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، فتحفيز العاملين لا يتم بالنقود فقط، بل هناك أموراً أخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل بإستراتيجية التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف، لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله.

فالإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم، وفي كيفية إدارة المنظمة، فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم (Ebert&Griffin,2000:P.191).

### 2.1.5 الخلاصة

قامت الباحثة بتوضيح مفهوم التمكين، وكذلك إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وقامت بتوضيح الفرق بين التمكين والإدارة بالمشاركة وكذلك الفرق بين التفويض والتمكين، وناقشت الباحثة التغيرات اللازم إتباعها عند تطبيق إستراتيجية التمكين في أي منظمة من منظمات الأعمال. ومما لاشك به أن هناك أهمية كبيرة للتمكين في بيئة منظمات الأعمال.

في المبحث التالي، سيتم دراسة ومناقشة الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين.

## المبحث الثاني

### الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين، وصيغها

2.2.1 مقدمة.

2.2.2 الاتجاهات الفكرية للتمكين.

2.2.3 صيغ إستراتيجية التمكين.

2.2.4 أبعاد إستراتيجية التمكين.

2.2.5 أهداف إستراتيجية التمكين.

2.2.6 الخلاصة.

## 2.2.1 مقدمة

سيتم في هذا المبحث توضيح الاتجاهات الفكرية للتمكين، فالبعض ينظر للتمكين على أنه إستراتيجية إدارية، وآخرون ينظرون له على أنه إيديولوجية إدارية، أو فلسفة منظرية جديدة، كذلك سيوضح هذا المبحث صيغ، أبعاد وأهداف التمكين.

## 2.2.2 الاتجاهات الفكرية للتمكين

كثيراً ما يشار للتمكين على أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالإستراتيجية الإدارية، وآخرون بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها، لذلك سيتم تناول كل وصف منها على حدة:

### 1- التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة:

إذا كان التمكين فلسفة منظرية جديدة، فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، حيث أشار (Cunningham,et..al.,2005:P.143) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز غايات المنظمة، كما أشارت دراسة (Duvall,2003:P.205) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين، الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظرية. إن هذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظرية، والتخصيص المسبق للموارد، وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الغير صحيحة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين، بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، ورأي (Horsfalt,2002:P.26) أن الأخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. حيث أن الخطأ فرصة دائمة للابتكار والإبداع. حيث وصف (Duvall,2003:P.207) هذه الفلسفة بأنها تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، وأن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات.

لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع.

وأشار (Cunningham,2005:P.145) إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجأون إلى مراقبة النتائج بدلاً من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين.

## 2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية (Collins,2000:P.25)، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً بإتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

أحدثت التغيرات البيئية وخاصة ثورة الاتصالات، في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين. وبذلك أشار (Collins,2000:P.27) إلى أن التمكين هو واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها

المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير، أثر المنافسة والضغط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية، لذلك إن الإدارة أصبح لزاماً عليها أن تتسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

### 3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف (Nixon,2004:P.16) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها وعلى أساس هذا الوصف ل (Nixon) جاءت دراسة (Estrad,2000:P.330) لتؤشر فقرات هذه الإستراتيجية بما يأتي:

- 1- وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- 2- وضع الأسبقيات.
- 3- تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.
- 4- توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
- 5- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

كما دعمت دراسة أخرى كون التمكين إستراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الإستراتيجية كدراسة (Cook,2006:P.10) التي لخصت إستراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم واعتماد العمل الفرقي واعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

في حين أشارت دراسة (Long,2007:P.8) إلى ثلاث مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين وهي:

- 1- خطة إستراتيجية سنوية.
- 2- تقييمات إدارية سنوية.
- 3- التدريب والتطوير.

إن البعد الإستراتيجي للتمكين كما أشار إليه (Long) يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة كما أن التمكين يمكن أن يكون إستراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين.

### 2.2.3 صيغ إستراتيجية التمكين

تتخذ إستراتيجية التمكين صيغاً مختلفة، ويمكن تقديم ذلك عبر الموجز التالي لهذه الصيغ:

#### 1- صيغ التمكين عبر المشاركة:

تعد صيغ التمكين من الأمور التي تساعد العاملين في عملية صياغة القرار، تلك العملية التي كان يتولى مهامها المدراء (Bowen&Lawler,2002:P.38)، وكان الأفراد يسهمون في صنع القرار بوصف ذلك الإسهام تعبيراً عن الرغبة في توسيع إطار الديمقراطية، ولكن (Marcinigtion&Wilkinson,2000:P.25)، أشاروا إلى أن التمكين له صلة بالمشاركة، إذ عرف (Geroy,et..al.,2001:P.531) التمكين بأنه تصرف يمنح الناس فرصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى الحرية في عملية صنع القرار. فلم تعد الإسهامات المحدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين، وإن كانت كذلك في ظل نظرية التفويض، فإنها الآن في ظل المنظمات المتمكنة أخذت حريات أوسع.

تأتي المشاركة عبر مستويين: مستوى التكاليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بتكاليفات العمل المباشر (السريعة التنفيذ)، ( Marchington&Wilkinson, 2000: P.23). وكذلك على مستوى صناعة الخدمة، إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي

يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن، (Rafiq& Ahmed,1998:P.98)، وفي هذه الحالة فإن التمكين يجري من خلال الرقابة على القرارات الإستراتيجية للمنظمة (Lashley,2001:P.65).

## 2- صيغ التمكين عبر إغناء العمل:

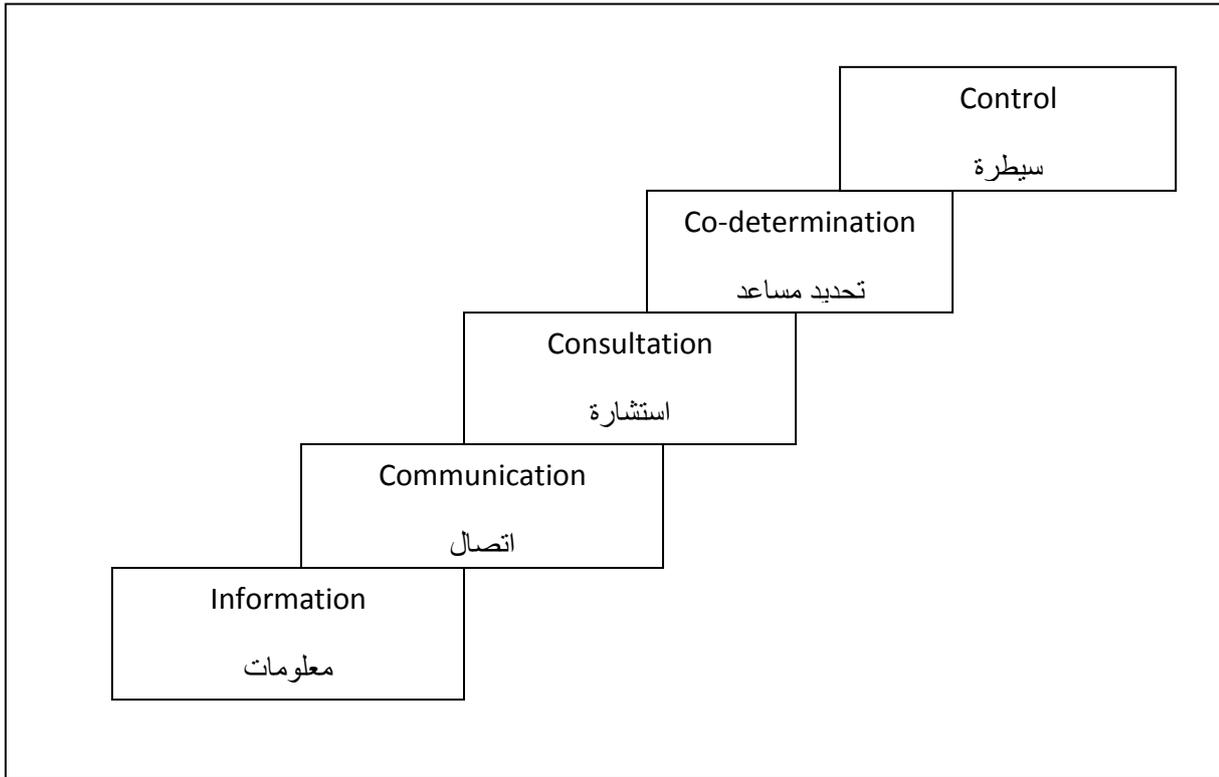
تتضمن صيغة إغناء العمل في التمكين برنامجاً تدريبياً مفصلاً يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق، (Lashley,2001:P.67). حيث أشار (Antonacpoulou&Kanampully,2000:P.176) إلى كيفية إغناء العمل، والتمكين على مستوى الفرد من خلال دعم وثقافة المنظمة التعليمية بإسلوب حضاري، وفي الوقت نفسه قد تكون بعض التغييرات في الأدوار الإدارية، لتصبح أكثر دعماً وأقل إحتياجاً للرقابة المباشرة، وعادةً يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوي والصلاحيات داخل المنظمة.

وتتشارك الصلاحية على نحو كبير في صنع القرار وهكذا فإن إغناء العمل سيقود إلى خلق محاولات نوعية محسنة من الخدمة عن طريق تحسين استجابة الخط الأول من العاملين، لتلبية متطلبات الخدمة السريعة (Lashley,2001:P.76)، لقد وضعت بعض المنظمات برنامجاً تدريبياً يستغرق (40-60) ساعة للعامل الواحد، حيث يهدف البرنامج إلى تطوير قدرة الإحساس بالتعاطف مع معاناة الزبون فضلاً عن مراعاة النظر إلى الأمور كما يراها الزبون، كما تقوم المنظمة بتعليم الأفراد مهارات على نحو غير مباشر من خلال تعلم الدروس المستفادة من المنظمات التعليمية ليصبحوا أكثر حماساً واندفاعاً وثقة، وهذا ما يحسن انتمائهم للمنظمة، ويزيد عامل الرقابة الذاتية، وتبني ممارسات التنفيذ الصحيح من المرة الأولى (Lashley,2001:P.79).

### 3- صيغ التمكين عبر الملكية:

أشار (Marchington,et..al.,2000) من خلال الشكل (2.1) إلى أن سيطرة العاملين بأنها تمثل أعلى درجات المشاركة.

شكل رقم (2.1) يمثل مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



**Source:** Marchington,et..al.,2000 ،Page:225.

وفي بعض الدراسات تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدراً كبيراً من التأييد، وبذلك فمن المفترض أن يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في اتخاذ القرارات، فمن خلال ملكية العاملين، يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم (Lashley,2001:P.86).

### 2.2.3 أبعاد إستراتيجية التمكين

لا شك أن دراسة إستراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومضمونه، حيث تناول الكتاب والباحثون تفصيل إستراتيجية التمكين وتحديد أبعاد هذه الإستراتيجية من وجهات نظر مختلفة يمكن إنجازها وفق محتويات الجدول (2.1).

#### جدول رقم (2.1)

#### يوضح أبعاد إستراتيجية التمكين

م	الباحث	السنة	الأبعاد
-1	Simons	1995	الرقابة
-2	Blanchard,et. Al.,	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية والقوة التنظيمية.
-3	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
-4	Malek&Harold	1996	الثقافة التنظيمية
-5	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
-6	Ivancevich	2000	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
-7	Rafiq&Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
-8	Rabbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
-9	Appelbaum,et. Al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
-10	Estred	2000	المعرفة، المشاركة
-11	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت

المصدر: الدوري، وصالح، 2013:ص. 76-77

لذا إعتماًداً على الدراسات السابقة، سيتم اعتماد دراسة (Blanchard,et..al.,1999) أساساً لعرض أبعاد التمكين، وذلك لأن Blanchard وزملاءه من أكثر الباحثين اهتماماً وخوضاً في إستراتيجية التمكين، وكانت الأبعاد على النحو الآتي:

## 1- المشاركة بالمعلومات

أشار الباحثون إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة وأعضاء الفريق - على حد سواء- بأن التمكين يبدو رائعاً، ولكن من أين يبدأ وكيف؟ إذ أن البداية تنطلق من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة، فإنه سرعان ما تنطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك)، أما أعضاء الفريق أفادوا (ماذا تعني؟ ليس لدينا معلومات سابقة، لماذا تتوقع المسألة الآن؟) وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية هي الخطوة الأولى والدرجة في هذه المرحلة؟ (Blanchard,1999:P.47).

حيث الإجابة على هذا التساؤل بسيطة وعميقة في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة، فكيف نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المدراء وقادة المنظمة؟

النقطة الأخرى هي أننا لو سمحنا للآخرين بخوض المخاطرة وصنع القرارات المهمة، فلا بد من أن يكون للعاملين ثقة بالإدارة والنظم التنظيمية الأخرى (الدوري، وصالح، 2013:ص78).

أشار (Lashley,2000:P.26) إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب على وصف (Collins,2000:P.26) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة وكذلك أشار (Collins) إلى أن من المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلاً من القدرة المجردة على حل المشكلات الخاصة بالمهمات التي يؤديونها، كما أن دراسة (Collins) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق

متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين، لأن تلك الطرق تتقل شكاوي العاملين ولكن ربما لا يتم النظر إليها، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين، وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات من خارج مجموعة عملهم المباشر، وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببعد الاتصالات الأفقية. لقد توصل (Appelbaum,1999:P.249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم.

فقد أشار (Blanchard,et..al.,1999:P.29) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلاً عن مواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما أشار (الدوري، وصالح، 2013:ص79) إلى مجموعة من المؤشرات التي تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:

- 1- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- 2- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم.
- 3- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات، وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
- 4- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
- 5- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

كما أشار (Griseri,2000:200) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم، وإن إشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة لكل فرد.

حيث ذلك يؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المنظمة وأفرادها. حيث وبصدد إتاحة المعلومات، فقد جري عرض موضوع الثقة التنظيمية، وتعزيز الالتزام وتحديد المسؤوليات، ونظم الاتصالات في المنظمة، وهذا ما يؤكد أن عرض هذا البعد يلامس هذه الموضوعات بوصفها مكونات فرعية تسهم في إتاحة المعلومات، كما أن إتاحة المعلومات لا يمكن أن تكون دون هذه المكونات الفرعية، وهذه العلاقة التبادلية قد يشير البعض إليها بوصفها أبعاداً أخرى لإستراتيجية التمكين، ولكنها وردت على حد وصف (Blanchard) وزملائه تحت مفهوم المشاركة بالمعلومات.

## 2- الحرية والاستقلالية

إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (الملوك، 2002:68)، كما أشارت دراسة (Rafiq&Ahmed,1998:P.70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الحرية الروتينية (Routine)، وحرية التصرف الخلاقة (Creative)، وحرية التصرف المقيدة (Deviant)، حيث حرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، أما الحرية المقيدة فأنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين كما أنها تحدد كيف و متى وأين تكون الحرية المطلوبة، ولعل المنطق في إستراتيجية التمكين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها.

كذلك يشير (Wilkinson,1998:P.44) إلى أن الاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل.

وأشار (الملوك، 2002:ص68) إلى أن الاستقلالية هنا لا يقصد بها التناوب الوظيفي، (Job Rotation) أو الإغناء الوظيفي، لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع، مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة، ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين، وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب المؤقت للملاك، والسيطرة على ساعات العمل الإضافية.

كما أشار (Wilkinson,1998:P.44) إلى أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل التي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية، ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين، وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين، وهنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

لقد أشار (Appelboum,1999:P.241) إلى أن وضوح الرؤية يعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه المنظمي، غايات وأهداف وإستراتيجيات، وأن الأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الإستراتيجي وبامتلاكهم لهذا الفهم فإنهم يشعرون بامتلاكهم لقدرة العمل باستقلالية بدلاً من انتظار السماح والتوجيه من قبل الإدارة العليا.

وكذلك فإن هذه الرؤية تعني نوعاً من التحدي لدى العاملين وتحدياً لقابلياتهم بغرض تحسين وضعهم ووضع منظماتهم.

إن (Blanchard,et..al.,1999:P.42) أشار إلى وجود الرؤيا الإستراتيجية في المنظمة ودورها في تيسير عملية التمكين، وعلى أساس كونها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائلها من الحلم الإنساني وهو منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك.

وقد أشارت دراسة (Eccles,2003:P.20) إلى أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين، وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والإرشادات في آن واحد.

ورب سائل يسأل هل أن الحرية والاستقلالية ستقود إلى فساد إداري طالما أن التمكين يعني التحرر من سيطرة طبقة المشرفين؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تكمن في إشارة (Collins,2000:P.30)، إذ رأي أن مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية إيجاد الموائمة بين حاجات الإدارة لغرض سيطرتها على الأداء الوظيفي والرغبة في خلق الالتزام الداخلي لدى الأفراد الذين ينجزون الوظائف، لقد أشارت كذلك دراسة (Claydon&Doyle,2000:P.13) إلى أن التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها أكثر المنظمات، وهي عملية الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وبالنسبة للتمكين فإن عنصره الأساسي هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم، مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

وأشار (الملوك، 2002:ص71) إلى أن التمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لأن منح العاملين صلاحيات صنع القرارات واتخاذها والإسهام بنشاطات المنظمة وتحديد الأهداف بالاتفاق مع الإدارة كنوع من التوجيه المخطط للطاقت، ومن ثم ضمان الإنجاز دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة وبخاصة عند توفر الالتزام الذاتي، لأن ما يتم تحقيقه وقياسه وفقاً للمخطط يعد نوعاً من أنواع الرقابة.

### 3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة، فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة

المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها، وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكن هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة، حيث الغاية من التمكين هنا هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشريبي، 2007:ص90).

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، هو كيف يجري الاعتماد على الفريق بكل هذه المهام دون أي تغيرات جوهرية في إعداد الأفراد وتمكينهم، وإكسابهم المعارف والمعلومات اللازمة للنهوض بمهام الإدارة العليا؟

أشار (Blanchard,et..al.,1999:P.10) إلى أنه في الوقت الذي لا يفوتنا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية وتوضيح الحدود لإطار التصرفات والاستقلالية، فإن استمرار الرحلة نحو التمكين يحتاج إلى استخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم والتوجيه اللازم للاستخدام الأمثل ناهيك عن تنمية مواهب الآخرين.

كما أشار (Daft,2001:P.257) إلى أن موارد المنظمة اليوم لم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية فحسب، بل أضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاق المنظمات نحو الابتكار والإبداع، ومن ثم النجاح والاستمرار، فقد أشارت دراسة (Erstad,2000:P.229) إلى أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة، لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس، لأن للتدريب والتطوير تأثيراً متوازناً في التمكين. وهنا يشير الباحث إلى أن عنصر المعرفة قد جاء ضمناً في بناء فرق العمل الذاتية كمستلزم أساسي لبنائها، باعتبار أن المعرفة هي عنصر من عناصر ثقافة المنظمات المتعلمة، كما أن دراسة (Lawson,2001:P.9) أشارت إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم، ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة، وكل هذا يفيد عندما نريد تحويل المنظمة من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل بفرق العمل الذاتية.

وعلى هذا الأساس فإن الفريق عندما يتدرب، هذا لا يعنى أنه لا يملك مهارات فنية في الأداء، بل أن الجميع بحاجة إلى مواصلة تعلم المهارات الجديدة، كما تحاول أغلب المنظمات جاهدة لإتاحة فرص تعلم تلك المهارات، وتتحصر المسألة هنا في تعليم الآخرين كيفية تدبير أنفسهم، أي مساعدة الآخرين لتعلم كيفية التصرف كشركاء في العمل ومسؤولين عن النتائج، وأن لديهم شعوراً كاملاً بالملكية.

ويشير (Blanchard,et..al.,1999:P.102) إلى أن قادة الفريق يعدون بمثابة أعلى سلطة في حل المشاكل واتخاذ القرار ووصفه موضع التطبيق، كما أنهم مسؤولين عن خلق بيئة آمنة تتيح لأعضاء الفريق التعبير عن الحاجة واليوق بذلك من دون خوف من الإحساس بالثأر أو الانتقام.

#### 4- القوة التنظيمية

يكاد يتفق المفكرون حول تعريف القوة، إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن القدرة على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد (Schermerhorn,et..al.,2003:P.66).

وتمثل القوة شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا لا يظهر واضحاً في الهيكل التنظيمي، ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات، (الخضراء، وآخرون،2005:ص56). فالقوة هي مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف، إذ أن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والغبة في الاستجابة، وغالباً نجد في المنظمة بعض الأفراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند القدرة هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعنى هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه السلطة، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم، وهي

غير مقصورة على المديرين فقط، وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسيهـم.

ومن حيث مصادر حصول الأفراد على القوة، فإن هناك اتفاقاً كبيراً في تحديد المصادر الأساسية للقوة. ويشير (Hall,2001:P.62) إلى المصادر التالية:

أ- القوة الشرعية: التي يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالباً يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى أسفل، مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديراً، مما يجعلهم يقبلون أوامره، إذ إن وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه، وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد الفرد قليلاً في إقناع الآخرين.

ب- قوة المكافأة: ويمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافئتهم مادياً أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها

ت- قوة الإكراه: وتمثل قدرة الفرد على عقدة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما يحدده. ويمكن أن يكون العقاب مادياً أو معنوياً.

ث- قوة الخبرة: وأساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والمهارات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد وحل المشكلات، مما يجعلهم قدرة على تقديم المشورة.

ج- قوة الإعجاب: وأساسها إعجاب الأفراد بما يمتلكه بعضهم من خصائص شخصية وسمعة حسنة في بيئة المنظمة، كونهم يمثلون رمزاً اجتماعية معروفة من قبل آخرين. كما يعتقد على جاذبية الفرد وتصرفاته، مما يؤدي إلى حب الآخرين. ويرى بعضهم أن الإعجاب يكون مفيداً إذا تمتع به الفرد الذي يمتلك السلطة، حينها تكون له القوة على مرؤوسيه أكثر مما تخوله لوائح المنظمة، أما إذا تمتع بها شخص ليس له سلطة رسمية، فقد يكون ذلك مضراً للمنظمة ويمثل تهديداً لها.

ح- قوة الملكية: الأفراد الذين يمتلكون هذا النوع من القوة هم المالكون للمنظمة أو لجزء من أسهمها . والقوانين والأعراف تعطي المالك حق التصرف بأمواله وممتلكاته. وإن المدير

الذي يمتلك أسهماً في المنظمة غالباً يكون أقوى من المدير الآخر الذي لا يمتلك أسهماً فيها (الصياح، 2001:ص23).

### 2.2.5 أهداف إستراتيجية التمكين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول الأهمية والأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في الوصف دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية، واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منظرية أو أيديولوجية إدارية.

لذلك يمكن أن تورد الباحثة وجهات نظر الباحثين. إذ أشار (Lawson,2000:P.9) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

- 1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- 2- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- 3- زيادة ربحية المنظمة، وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار (Lloyd,1999:P.83)، فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعل أدائهم أفضل.
- 2- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة، تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- 3- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.

أما (Ugboro&Obenge,2000:P.255) فقد أشار إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوي عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين فيها نشاطات تفوق المعدلات المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

في حين أشار (Erstad,2000:P.325) إلى أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

وقد أشار (Ivancevich,et..al.,1997:P.220) إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

كذلك قد ركزت دراسة (Johnson&Thurston,1997:69) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات، وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها وتقليصها (Downsizing)، وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM).

إذن إن واحداً من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانباً خطراً سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.

## 2.2.6 الخلاصة

تعتبر إستراتيجية التمكين من الإستراتيجيات الحديثة في القرن الحديث، فهي إستراتيجية مهمة وحيوية عند تطبيقها في منظمات الأعمال في العصر الحالي، وتتوعد اتجاهاتها الفكرية، فبعض الباحثين اعتبرها فلسفة منظرية حديثة، والبعض الآخر أعتبرها إيدولوجية إدارية، فيما قام آخرون باعتبارها إستراتيجية إدارية.

وكذلك تتوعد صيغها، أهدافها وأبعادها، ومما لا شك به أن إستراتيجية التمكين إستراتيجية مهمة لا غني عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، فهي تساعد في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى عالم أكثر إبداعاً وتطوراً وتميزاً.

تعتبر الأهداف الإستراتيجية أساس مهم وحيوي، في عمل المنظمات، فهي تميز هذه المنظمات عن غيرها، حيث لكل منظمة أهداف إستراتيجية خاصة بها تميزها عن أهداف المنظمة الأخرى، لأنها تمثل النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المدى البعيد.

لذا في المبحث التالي، سيتم مناقشة ودراسة الأهداف الإستراتيجية، وشرح تعريف الأهداف الإستراتيجية، أهميتها، وكذلك نظريات الأهداف الإستراتيجية.

## المبحث الثالث

### الأهداف الإستراتيجية

2.3.1 مقدمة.

2.3.2 تعريف الأهداف الإستراتيجية.

2.3.3 أهمية الأهداف الإستراتيجية.

2.3.4 بعض الاعتبارات في صياغة الأهداف الإستراتيجية.

2.3.5 نظريات الأهداف الإستراتيجية.

2.3.6 محددات الأهداف الإستراتيجية.

2.3.7 أنواع الأهداف الإستراتيجية.

2.3.8 ارتباطات الأهداف الإستراتيجية.

2.3.9 تصنيف الأهداف الإستراتيجية.

2.3.10 أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية.

2.3.11 منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية.

2.3.12 خصائص الأهداف الإستراتيجية.

2.3.13 الخلاصة.

### 2.3.1 مقدمة

تعد الأهداف الإستراتيجية الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنتشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات، وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، فالأهداف الإستراتيجية مهمة لجميع المنظمات، فهي تمثل النتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أو إستراتيجية أو غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة.

### 2.3.2 تعريف الأهداف الإستراتيجية

تعد الأهداف الإستراتيجية الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنتشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات، وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي.

ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أو إستراتيجية أو غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة، وتأكيداً لذلك أشار (Weiss,2000:P.59):"يستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها، فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة".

كذلك عُرف في (مختار الصحاح)، فيعني "كل شئ مرتفع من بناء أو كتيب رمل أو جبل" ومنه سمي الغرض هدفاً، (داغر، وصالح، 2000:ص146).

أما إصطلاحاً فالهدف يشير إلى صورة حالة مستقبلية، ويمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2005:ص58).

وكذلك من منظور (Schermerhorn,2005:25) فإن الهدف يعني: "وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه".

أما الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)، فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (هل، وجونز، 2001:ص29).

وكذلك تعرف الأهداف الإستراتيجية على أنها "التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة بروية المنظمة الإستراتيجية وقيمها الأساسية".

كما تعرف بأنها: "القصدي الإستراتيجي (Strategic intent) الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة"، (Thompson & Strickland, 2006:46-49). وبمفهوم تكميلي آخر يري (العالمي و الغالبي، 2008:ص209) أنها " الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها".

ويؤطر (Hamel & Prahalad, 2002) مفهوم الأهداف الإستراتيجية بإطار أكثر وضوحاً وإجرائية، فهما يعبران عنها بالآتي: " أنها أكثر من مجرد طموح طليق، فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها- إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على السماح بتوفر تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد".

كما أن الأهداف الإستراتيجية هي " الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية"، (الكرخي، 2009:ص242).

لذلك تعدد الكتاب والمفكرين الذين تناولوا تعريف مفهوم الأهداف، والأهداف الإستراتيجية، وجميعهم أكدوا على أهمية الأهداف الإستراتيجية، فهي كامنة في رسالة المنظمة، وهي التزام إداري تسعى الإدارة لتحقيقها.

### 2.3.3 أهمية الأهداف الإستراتيجية

للأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظرو الإدارة الإستراتيجية وباحثوها، يمكن تلخيصها بالآتي حسب (Pearson,2001:P.15)، و (Juach &Gluck,2000:P.60)، (Thompson &Strickland,2006:P.27)، و (Kaufman,et..al.,2003:P.188):

- 1- تحديد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.
- 2- ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
- 3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
- 4- تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.
- 5- تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ همهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعتها وانسجامها مع الإمكانيات المنظمة المتاحة.
- 6- تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتهم إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

### 2.3.4 بعض الاعتبارات في صياغة الأهداف الإستراتيجية

من المفيد مراعاة مايلي عند صياغة الأهداف الإستراتيجية، (جلاب، 2008:ص128):

- 1- الربط بين الأهداف الإستراتيجية وبين الرؤية والرسالة.
- 2- تعبر عن النتائج النهائية.
- 3- تعاملها مع القضايا الحيوية للمنظمة.
- 4- قدرتها على التحدي ولكن بواقعية.
- 5- بقاءها تحت السيطرة.
- 6- محددة بوقت.
- 7- ذات محتويات مالية.
- 8- ذات دلالات إستراتيجية.
- 9- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

كذلك عند صياغة الأهداف الإستراتيجية لا بد من مراعاة مايلي:

- 1- النشاط أو الخدمة التي تنوي المنظمة تقديمها.
- 2- مجاميع المستفيدين (أطفال، مسنين، نساء، مجموعة اجتماعية معيشية، غير ذلك).
- 3- المشكلة أو القضية المراد معالجتها.
- 4- النتائج المرغوب بها.
- 5- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
- 6- القوانين الناقدة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

حيث هذه الاعتبارات تساعد عند صياغة الأهداف الإستراتيجية، فهي تساعد القائمين على صياغة الأهداف الإستراتيجية، وضع أهداف إستراتيجية تتناسب وتتوافق من رسالة ورؤية المنظمة.

### 2.3.5 نظريات الأهداف الإستراتيجية

لقد كان موضوع تحديد أهداف المنظمة مثار جدل واسع بين علماء الإدارة والتنظيم، وقدمت في حينها جملة من الحلول التي تمثل رؤى معرفية لأولئك الباحثين والعلماء، وكانت السمة المهيمنة عليها هي السمة النظرية، وهذا يعني محدودية البحوث الميدانية التي تناولت هذا الجانب، ومن ثم فإن الصراع يظهر بسبب تنوع النظريات، وتعددتها من جانب، وصعوبة التمويل على إحداها أو الجمع بينها من جانب آخر، وإذا كانت منظمات الأعمال تمتلك أهدافاً، فإن هذه الأهداف تمثل رغبات هذه المنظمات في استخدام مواردها المختلفة لتحقيق النتائج الواردة، فإن الفكر الإداري قد تطور كثيراً في إطار ومحتوي ونوعية هذه الأهداف والجهات المسؤولة عن تحديد هذه الأهداف، ويمكن استعراض أهم النظريات التي أعطت موضوع تحديد الأهداف أهمية، وهي:

#### 1- النظرية الاقتصادية الكلاسيكية (Classic Economics Theory):

اعتمدت هذه النظرية الاقتصادية على وجود منظم واحد للمنظمة هو المالك، والمدير يعمل وسط نظام من قوي سوقية، تتصف بالمنافسة البحتة، ولم تستطع البقاء على قيد الحياة سوي تلك المنظمات التي تعظم أرباحها، وقد دعمت هذه النظرية التصورات التقليدية بأربعة افتراضات أساسية:

- ليس هناك سوى ناشط واحد يتخذ القرارات.
- أن المنظمة لها أهداف، وتركز على هدف واحد بوجه خاص.
- الهدف هو السعي نحو الأرباح.
- يتم تعظيم الهدف، (Scott,1992:P.288).

وفي إطار هذه النظرية اعتبرت المنظمة نظام اقتصادي إنتاجي يستخدم موارده بشكل كفاء للوصول إلى تعظيم الأهداف. إن هذه النظرية أصبحت لا تستجيب لواقع التطور الحاصل في تكوين المنظمات وبيئات عملها، وتعد الفلسفة الفكرية لهذه النظرية تنطلق من كون الربح يمثل حالة مرغوبة ومطلوبة لكونها تساعد على تجديد الموارد ونمو المنظمة واستمرارها، لذلك يفترض بالمدير المالك أن يكون عقلانياً ويتصرف بأمتلية تامة لغرض تعزيز هذا الهدف (الصياح، 1999:ص70-71).

## 2- النظرية السلوكية (Behavioral Theory):

تتلخص هذه النظرية بأنه كون المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بالمواءمة بين هذه الأهداف. إن هذا المنظور يجعل المنظمة مفتوحة من الناحية النظرية أمام مؤثرين آخرين غير الناشط الرئيسي (Jones,1995:P.503). ويبقى الافتراض المتعلق بالتعظيم قائماً، وكذلك الافتراض المتعلق بالناشط الواحد أيضاً، ويفترض أن وظيفة تعظيم الأهداف من الإدارة العليا-المنسق الأول- Peak Coordinator- ناجمة عن التأثيرات الخارجية والداخلية التي تمارس على المنظمة، وبذلك تقوم إدارة المنظمة بوظيفة تكاملية، أي أنها تقوم بصياغة نظام للتفصيلات خاص بالمنظمة من خلال القيام بتنسيق مصالح وأهداف جهات متعددة قد تتعارض في المدى الزمني البعيد. وتوضح لتلك الجهات ضرورة التوافق والتناغم لغرض استمرارية المنظمة في عملها، ولكنها تقوم بذلك تحت ثقل التأثيرات الواعية وغير الواعية التي تمارس عليها (الصياح، 1999:ص73). ومع التطور الحاصل في بيئة الأعمال أصبحت هذه النظرية لا تكفي للرد على التحديات المطروحة أمام المنظمات بشأن تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها.

### 3-نظرية المساومة (Bargaining Theory):

لقد تطور كثيراً مفهوم الأعمال وأصبح ينظر إلى منظمات الأعمال بكونها خلايا اجتماعية بالإضافة لكونها وحدات اقتصادية، وفي هذا الإطار تجري مساومات وتوافقات متعددة لغرض تحديد أهداف تلبي متطلبات مختلف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، وفي إطار هذه المساومات فإن الإدارة العليا للمنظمة تجد التوليفات والانسجام المناسب - ليس بكونها اللاعب الوحيد - لتلبية متطلبات أهداف هذه الجماعات كقيود تستخدم في إطارها موارد المنظمة لتحقيق هذه الأهداف، حتى لو أن البعض منها يتحقق بموجب متطلبات الحد الأدنى المقبول (Hall,1999:P.111)، وفي إطار هذه النظرية قد يصل الأمر إلى حد الصراع بين مختلف الأطراف، وتبقي الحالة الحاكمة لهذا الأمر هي ضرورة قبول وجهات النظر المتباينة بكون المنظمة لها أهداف متعددة، ويجب أن تستجيب هذه الأهداف باستمرارية عمل المنظمة كهدف مركزي متفق عليه من قبل كافة الأطراف.

### 4- النظرية السياسية (Political Theory):

تتأثر أطروحات هذه النظرية بدراسات علماء الاجتماع والنفس والسياسة والتي حاولت أن تنتقل منظمات الأعمال من كونها خلايا اقتصادية، اجتماعية إلى كونها ميدان للصراع السياسي والفكري، وما يرتبط بذلك من اختلاف وصراع في المصالح والاهتمامات بين مختلف الفئات. إن هذا المنظور حد من إمكانية قبول أهداف ثابتة، ونقل الدراسة من دراسة أهداف المنظمات إلى دراسة أهداف الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً، لهذا يري (Georgion,1993:P.306) أن المنظمة هي مجال يتم تبادل مصالح الأطراف المختلفة، لذلك فإننا نتحدث عن عدم وجود أهداف للمنظمة في إطار هذه النظرية (الصياح، 1999:ص76). إن المآخذ المهم على هذه النظرية تكمن في عدم الفرز بين كينونة المنظمة (كونها كيان مادي ومعنوي)، وكينونة الأفراد والمجموعات والفئات والتحالفات التي تمتلك مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود مثل هذه المنظمة.

## 5- نظرية الأهداف المرنة (Theory Flexible Objectives):

تنطلق الأفكار الأساسية لهذه النظرية من كون منظمات الأعمال وجدت لتبقي وتستمر وإن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة. إن هذا الاستمرار يتيح لها إمكانية تحقيق أهداف متعاقبة متعددة ومتجددة تبعد الناشطين الداخليين والخارجيين المؤثرين المنضوين في معتزك تحديد أهداف المنظمات وفق آليات وطرق مختلفة. إن هذه النظرية ترى أن الأهداف يمكن أن تمثل بمجموعتين، الأولى: يمكن أن نطلق عليها أهداف المنظمة ذاتها وهي الاستمرارية، النمو، الربح. والمجموعة الثانية هي أهداف في إطارها تتم عملية التوافقات والمساومات والصراعات بين مختلف الأطراف، ومن جهة أخرى تنطلق النظرية من أن الأهداف تتغير عبر الزمن، وفي إطار متطلبات بيئية متجددة تنشط فيها أطراف كثيرة تأخذ أولوياتها وفق اعتبارات أهمية هذه الأطراف للمنظمة وبقائها ونموها وأرباحها. لذلك لابد للإدارة العليا تأطير هذه المساومات والضغوط والصراعات في صيغة عملية لا تضر بمصالح المنظمة، من جهة وترضي مختلف الناشطين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

لذلك يوضح الجدول (3.1) نظريات الأهداف الإستراتيجية، (الغالبى، وإدريس، 2007: 229-233).

جدول رقم (2.3.1) يوضح نظريات الأهداف الإستراتيجية

الأهداف المطلوب تحقيقها	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	المنطق الفكري	النظرية
تعظيم الأرباح	المدير المالك	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسئول أعلي واحد هو المالك أو من له سلطة القرار.	التقليدية (الاقتصادية)
تعظيم الأرباح ورضا العاملين	الإدارة العليا	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف	السلوكية

الأهداف المطلوبة تحقيقها	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	المنطق الفكري	النظرية
		الخارجي، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا.	
أهداف متعددة مقاربة في الأمد القصير	الإدارة العليا والتحالفات المؤثرة	المنظمة خلايا اجتماعية فضلاً عن كونها وحدات اقتصادية، وفي إطارها تجري مساومات متعددة لغرض صياغة أهداف تلي متطلبات أصحاب المصالح.	المساومة
لا وجود لأهداف خاصة بالمنظمة بل أهداف للمؤثرين الأساسيين (أصحاب القوة)	الإدارة العليا وجهات أخرى عديدة تتصارع فيما بينها في ضوء استخدام القوة	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً	السياسية
أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقاً للظروف البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين	المنظمة وجدت لتبقي وتستمر وأن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة	الأهداف المرنة

المصدر: الغالبي، وإدريس، 2007: ص 229-233.

ويستخلص من الجدول السابق، أن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها ليس بالأمر الهين، بل تحكمها نظريات ومنطق فكري لتحقيق شروط موضوعيتها وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع، واستبعاد الأهداف التي لا تتوافر فيها الشروط الواقعية أو أنها تمثل أنصاف أهداف.

وعن ذلك قال (PETER DRUCKER): "على المدير التنفيذي أن يميز جيداً بين نوعين مختلفين من الأهداف، الأولي يعبر عنها المثل القديم (نصف رغيف أفضل من لا شيء) والثانية يعبر عنها الحكم في مسألة توزيع الطفل بين امرأتين الذي مضمونه (نصف طفل أسوأ من عدم الحصول على أي طفل)، ففي الحالة الأولي شروط الواقعية وإمكانية التنفيذ متوافرة، فالهدف من الخبز هو الطعام ونصف الرغيف على قلته يعد طعاماً.

أما نصف الطفل فلا يلي مطالب الواقعية وشروط البقاء. ذلك أن نصف الطفل ليس بقادر على العيش والاستمرار، (باور، 2002:ص396).

### 2.3.6 محددات الأهداف الإستراتيجية

وعلى أساس ما سبق، يستلزم من المعنيين بتحديد الأهداف الإستراتيجية مراعاة المحددات الآتية عند صياغة تلك الأهداف:

- 1- تاريخ المنظمة، وتشمل أهدافها واستراتيجياتها، وإنجازاتها وأنشطتها.
- 2- قيم أصحاب المصالح ومراكز القوة والسيطرة في المنظمة.
- 3- عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة العامة (غير المباشرة) وتضم العوامل (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، والتقنية) والبيئة الخاصة (المباشرة) والتي تضم عوامل (المنافسين، المجهزين، الزبائن، .....).
- 4- الثقافة التنظيمية، وتشمل عمر المنظمة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية.
- 5- المسؤولية الاجتماعية، ودور المنظمة في تحقيق متطلبات المجتمع.
- 6- مستوى الاهتمام بالابتكار والتجديد والتطوير من قبل المنظمة، (KOTLER,ET..AL.,2001:P.37)، (JOHNSON & SCHOLLES,2003:P.7).

### 2.3.7 أنواع الأهداف الإستراتيجية

أشار (الكرخي، 2009:ص244-245) إلى أن الأهداف الإستراتيجية تنقسم إلى 3 أنواع هي:

- 1- الأهداف الموجهة نحو المخرجات: وهي الأهداف التي تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية.
- 2- الأهداف الموجهة نحو العمليات: ويراد بها الأهداف التي تدخل في مجال الخطة التشغيلية والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.
- 3- الأهداف الموجهة نحو الآثار: ويراد بها الأهداف التي تتحدث عن التغييرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أوفي فئة محددة، أي المواقف التي يراد تغييرها، والمعارف والسلوك المراد تغييرها، والمعارف والسلوك المراد توجيهها خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير.

### 2.3.8 ارتباطات الأهداف الإستراتيجية

ترتبط الأهداف الإستراتيجية بجميع التحليلات التي وضعت لبناء الإستراتيجية وصياغتها، كما أن تلك التحليلات من جهتها تؤثر على عناصر الإستراتيجية ومنها الأهداف، لهذا نجد أن هناك علاقة وطيدة تربط الأهداف بإطار مكونات الإستراتيجية من خلال ما يأتي:

- 1- ارتباط الأهداف بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم.
- 2- ارتباط الأهداف بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية.
- 3- ارتباط الأهداف بالقدرات الذاتية للمنظمة.
- 4- ارتباط الأهداف بنقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتحديات، (الكرخي، مجيد، 2009: ص245).

كذلك أضاف (الكرخي) إلى أن هناك محتويات للأهداف الإستراتيجية:

- 1- بلوغ نتائج تريد المنظمة الوصول إليها.
- 2- تحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيدين.

- 3- تحقيق مستوى معين من الخدمات.
- 4- بلوغ مستوى مناسب من الإعانات والمساعدات من الآخرين.
- 5- حشد عدد مناسب من المتطوعين يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- 6- زيادة كفاءة أداء المنظمة إلى مستوى معين.
- 7- تطوير المبادرات لدى المنظمة .
- 8- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال لدى المنظمة.

### 2.3.9 تصنيف الأهداف الإستراتيجية

لقد أشار (NICTINA,2007:P.115) إلى تصنيف الأهداف الإستراتيجية، فقد جاءت كما

يلي:

- 1- هدف اعتيادي: هو هدف كمي أو نوعي يعبر عن النشاط الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة في الظروف الاعتيادية.
- 2- هدف هجومي: وهو هدف تسعى المنظمة من تحقيقه القضاء على احدي التحديات التي تواجهها، وهذا ما تواجهه المنظمات مثل منافسة بعضها البعض، حيث تحاول كل واحدة إزاحة الأخرى من مساحة النشاط الذي تطمح الاستيلاء عليه.
- 3- هدف وظيفي: وهو الهدف الذي تريد المنظمة من خلاله الارتقاء إلى صف المنظمات الأخرى ذات الشهرة والسمعة العالية.
- 4- هدف تفردى: وهو الهدف الذي تريد المنظمة فيه التفرد بسمعة بين المنظمات وتصبح رقم واحد فتسمو عليها جميعاً.

### 2.3.10 أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية

لقد أشار (الكرخي، 2009:254-255) إلى أنه هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل

تحديد الأهداف الإستراتيجية وتتلخص بما يلي:-

- 1- أسلوب المشاركة (STAFF CONTRIBUTION): ويراد بها مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة الأهداف الإستراتيجية، وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها وأسلوب

عملها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، ولهذا فإن إشراكهم جميعاً في صياغة الأهداف الإستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المنظمة إلى واقع أفضل.

2- دراسة الحالة (CASE STUDY): إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ويشترك في هذه الدراسة إدارات المنظمة، ومجلس إدارتها، ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال ذلك.

3- فرق العمل (WORKING GROUP): وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الإستراتيجية، وقد يكون فريق عمل واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف أو قد تشكل عدة فرق، بحيث يأخذ كل فريق جانباً من نشاط المنظمة، ويرسم له أهدافه الإستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان هذه الأهداف وتآلفها.

4- العصف الذهني (BRAIN STORMING): حيث يتم وضع الأهداف الإستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة للمنظمة مستندة إلى خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة.

5- مجموعة التركيز (FOCUS GROUP): حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة.

6- أسلوب دلفي (DELPHI TECHNIQUE): والذي يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترح للأهداف الإستراتيجية، كل يعمل على إنفراد، ثم تجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع مجمعة على كل الأعضاء، فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى ليتم مراجعتها مرة ثانية، وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للأهداف.

### 2.3.11 منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية

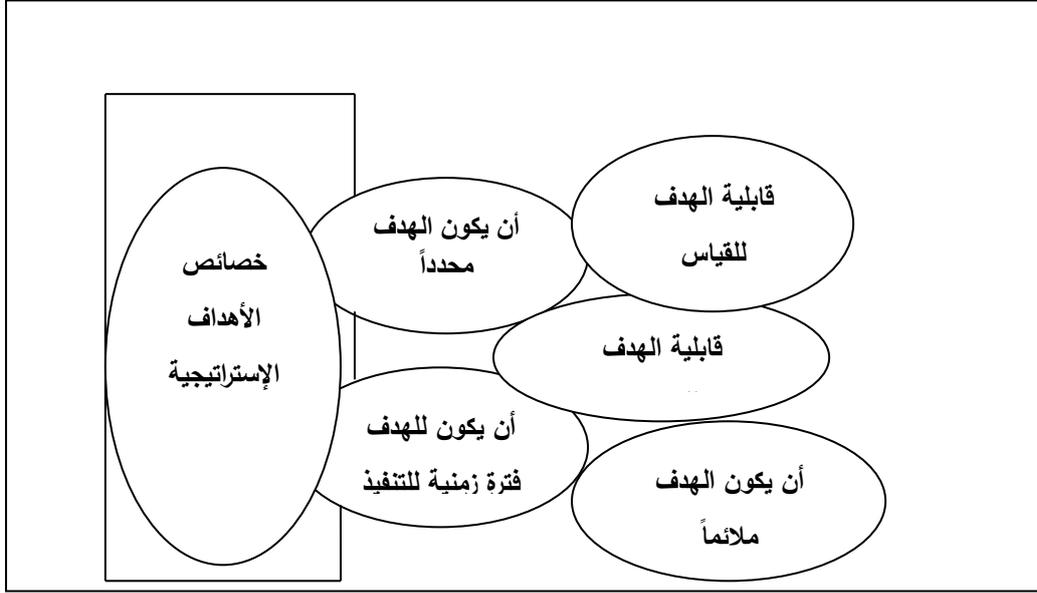
يشير (الغالبى، وإدريس، 2007:ص228) إلى أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات الآتية:

- 1- تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف إستراتيجية لها تصب بإتجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
- 2- تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المنظمة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 3- الصياغة الأولية للأهداف، ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح واختيار الأنسب منها، الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المنظمة المرغوب.
- 4- اختيار آليات تدوين وتوثيق الأهداف الإستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

### 2.3.12 خصائص الأهداف الإستراتيجية

- أشار (الكرخي، 2009:ص244-245) إلى أن خصائص الأهداف الإستراتيجية هي:
- 1- أن يكون الهدف محدداً: أي واضح المعالم والمحتويات لا غموض فيه، أي يفهم من عنوانه، بحيث يمكن التعرف عليه: من أين يبدأ وإلى أين ينتهي لإنجاز المهمة.
  - 2- قابلية الهدف للقياس: وهذا يعني أن الهدف لا بد أن يوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف.
  - 3- قابلية الهدف للتحقيق: فليس للهدف أي معني إذا تعذر تحقيقه، وعليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملاءمتها وكفايتها على تحقيق الهدف.
  - 4- أن يكون الهدف ملائماً، وبقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع الهدف فإن الهدف نفسه لا بد أن يتلاءم مع واقع المنظمة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
  - 5- أن يكون للهدف فترة زمنية للتنفيذ، بمعنى أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف. وكما هو مبين بالشكل الآتي:-

### شكل رقم (3.1) يوضح خصائص الأهداف الإستراتيجية



المصدر: الكرخي، محمد، 2009:ص.244-245.

ولغرض الدراسة الحالية، فقد تم الاعتماد على ما أورده (الغالبى، وإدريس، 2007:240-223) بخصوص الأهداف الإستراتيجية، وهي:

1- الابتكار: إن القابلية للابتكار هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تقي الاحتياجات المدركة أو الاستجابة للفرص من قبل المنظمة. وتعد القابلية للابتكار خطوة أولى للإبداع، وهذه الظاهرة ضرورية جداً لنجاح المنظمة على المدى الطويل، إذ إنها تساهم في البدء بإجراء التغيير في المنظمة باعتبار أن الأفراد والمجموعات والأقسام يعملون في بيئة تتسم بالتجديد والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة، (العامري، والغالبى، 2008:ص425).

2- الإنتاجية: فالإنتاجية تعد من الأهداف الأساسية التي في إطارها تتحقق الكثير من الأهداف الأخرى، لذلك تحاول المنظمات الارتقاء بإنتاجية الموارد وإنتاجية العاملين والإنتاجية على المستوى الكلي لمنظمة الأعمال، والإنتاجية ببساطة مقياس نسبي حيث المخرجات إلى المدخلات التي ساهمت فيها. كذلك الإنتاجية هي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء

واستغلال الموارد، بعبارة أخرى الإنتاجية هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات، (العامري، والغالي، 2008:ص41).

3- المسؤولية الاجتماعية: يؤكد (DAFT,2001:P.143) أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحة.

4- كما يؤكد (ROBBINS,1998:P.147) بأنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات، وبما يعزز صورتها في المجتمع. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بقولهم، فأشاروا إليها بأنها الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة (CERTO,1990:207).

### 2.3.13 الخلاصة

تعتبر الأهداف الإستراتيجية الأساس المنطقي والفعلي للمنظمات، فهي ضرورية لتوضيح النتائج التي ترغب المنظمات في تحقيقها، لذا قامت الباحثة بتوضيح مفهوم الأهداف الإستراتيجية في هذا المبحث، كما وتم مناقشة ودراسة أهمية الأهداف الإستراتيجية، نظرياتها، محدداتها، أنواعها، ارتباطاتها، تصنيفها، أساليبها، منهجية صياغتها، وكذلك خصائص الأهداف الإستراتيجية.

تلعب البنوك الإسلامية دوراً مهماً وفعالاً في عملية التنمية وهي تتميز بفلسفة جديدة تختلف عن فلسفة البنوك التقليدية التجارية، لذا في المبحث التالي، سيتم دراسة ومناقشة موضوع البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وأهميتها في الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

## المبحث الرابع

# البنوك الإسلامية في قطاع غزة

2.4.1 مقدمة.

2.4.2 البنك الإسلامي العربي.

2.4.3 البنك الوطني الإسلامي.

2.4.4 البنك الإسلامي الفلسطيني.

2.4.5 الخلاصة.

## 2.4.1 مقدمة

بدأت البنوك الإسلامية على صعيد الساحة المصرفية العربية والإسلامية، والدولية في الربع الأخير من القرن العشرين الماضي، كفلسفة جديدة تختلف عن البنوك التقليدية، (عبادة، 2005:25).

حيث تعمل تلك البنوك في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، بقبول الأموال وتجميع المدخرات ومن ثم تقوم بإعادة توظيفها، بالإضافة إلى جزء من أموالها الخاصة، وذلك في مجالات وأنشطة استثمارية مختلفة وفق صيغ وأدوات استثمارية إسلامية.

ولا شك أن اختلاف العلاقة مع المودعين من الناحية القانونية، وكذلك الاسلوب المستخدم في التمويل والاستثمار في البنوك الإسلامية، عنها في البنوك التقليدية، يستلزم وضع أسس وطرق واضحة، لتوضيح علاقة الموظفين والإدارة العليا، وكذلك وضع إستراتيجية تمكين واضحة تستلزم زيادة الاهتمام بالموظفين، وكذلك توضيح العلاقة بين الموظفين أنفسهم.

ونظراً لأن البنوك الإسلامية تلعب دوراً هاماً في عملية التنمية تجعل منها ذات أهمية كبرى في الدول النامية (مقداد، وحلس، 2005:ص104).

لذلك لابد من الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية للبنوك الإسلامية، وتوضيحها للموظفين والعملاء لأنها تؤدي دوراً كبيراً ومهماً في تحقيق ازدهار وتقدم هذه البنوك.

فإن البنوك الإسلامية في فلسطين تقع عليها مسئوليات خاصة في دعم الاقتصاد الفلسطيني الناشئ، بالنظر إلى المشكلات والظروف التي مر بها في الماضي، ولا زال يعاني من آثارها في الحاضر، وهذا بدوره يتطلب إتباع البنوك الإسلامية سياسات محاسبية سليمة، والتقيدها بمعايير مهنية تساهم في دعم مسيرة تلك البنوك وتطوير أدائها.

## 2.4.2 البنك الإسلامي العربي

تأسس البنك الإسلامي العربي، كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين، بتاريخ 1-8-1995 وهو شركة مساهمة عامة مسجلة تحت رقم(563201011) وقد باشر البنك نشاطه

المصرفي في مطلع عام 1996، ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة بالإضافة إلى الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي المنتشرة في مختلف محافظات الوطن.

### رؤية البنك:

ويعمل البنك على ترسيخ مبدأ التعامل مع النظام المصرفي الإسلامي كخيار أول للتعامل البنكي والقيام بدور فعال في النهوض بالنظام الاقتصادي الإسلامي لتحقيق مبدأ التكافل ومراعاة الأهداف الاجتماعية الإسلامية، ويلتزم البنك بتقديم حلول وخدمات مصرفية إسلامية عصرية ذات جودة عالية، وذلك من خلال الاستمرار في تسويق وتعميق مبادئ الاقتصاد الإسلامي محلياً ودولياً والعمل ضمن روح الفريق الواحد، وتدريب الكوادر على الأعمال المصرفية حسب الشريعة الإسلامية وقبول المشورة من الجميع لما فيه خدمة المجتمع.

### رسالة البنك:

يسعى البنك إلى تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء والتي تضاهي أو تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على أساس يتسم بالثبات والاستقرار، وتقديم خدمات مصرفية إسلامية باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء، واستخدام أحدث التقنيات المتاحة وتطبيق أرقى المعايير المهنية، (البنك الإسلامي العربي، 2014-5-22).

### 2.5.3 البنك الوطني الإسلامي

البنك الوطني الإسلامي هو شركة فلسطينية تأسست بموجب قانون الشركات الفلسطيني لسنة 1929م وتعديلاته كشركة (عامة محدودة الأسهم)، وسجلت تحت رقم (563201581)، ورخص لها بالعمل بموجب قرار مجلس الوزراء الفلسطيني الصادر في جلسته رقم (88) المنعقدة بتاريخ 2008-11-25م للعمل في مجال العمل المصرفي.

ففي ظل الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة في شتى المجالات والتي من بينها القطاع المصرفي، وفي ظل مقاطعة جميع البنوك العاملة في قطاع غزة للحكومة ومؤسساتها وموظفيها، فقد وجد مجموعة من رجال الأعمال والأكاديميين فرصة استثمارية جيدة يمكن استغلالها بإنشاء بنك يتعامل مع الجهات التي يتم مقاطعتها من باقي البنوك العاملة في قطاع غزة.

وقد بدأ البنك رحلته بفتح باب الاكتتاب في 15 مارس 2009م، ومن ثم فتح أبوابه للجمهور في 21 أبريل 2009م، ومنذ ذلك الوقت فإن البنك في نمو متزايد ويحقق إنجازات عديدة، فقد فاق إقبال الجمهور من تجار ومؤسسات وأفراد وموظفين كل التوقعات، مما حدا بالبنك للإسراع في افتتاح فرع ثاني للبنك وهو فرع محافظة خانينونس قبل أقل من عام على إنشائه.

ويتوقع القائمون على البنك مزيداً من النجاح والتفوق في العمل المصرفي الإسلامي وتحقيق غاياته بتقديم نموذجاً مصرفياً إسلامياً متميزاً بإذن الله عز وجل.

## أعمال البنك:

### 1- الأعمال المصرفية غير الربوية:

- قبول الودائع وفتح الحسابات.
- التعامل بالعملات الأجنبية.
- تقديم التسهيلات اللازمة.
- إدارة الممتلكات للغير.
- تقديم الاستشارات المختلفة.

### 2- المسؤولية الاجتماعية:

- تقديم القرض الحسن.
- إنشاء وإدارة الصناديق المخصصة للرعاية الاجتماعية.

## رؤية البنك:

تقديم نموذج مميز في العمل المصرفي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء، والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني.

## رسالة البنك:

تقديم كافة الخدمات والبرامج المصرفية بأفضل المواصفات وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء، وتحقيق معدلات منافسة للعائد للمستثمرين بأفضل المواصفات وفق أحدث التقنيات العالمية والطواقم البشرية المتميزة، (البنك الوطني الإسلامي، 17-5-2014).

## 2.5.4 البنك الإسلامي الفلسطيني

تأسس البنك الإسلامي الفلسطيني كشركة مساهمة عمومية تحت رقم (563200922) بتاريخ 12-12-1995م، بموجب قانون الشركات لسنة 1929م وتعديلاته، وحصل البنك على ترخيص سلطة النقد الفلسطينية بتاريخ 5-5-1997م.

حيث صرحت سلطة النقد الفلسطينية للبنك بمزاولة جميع الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

وقعت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني بتاريخ 13مايو 2005م، اتفاقية مع بنك القاهرة عمان تم بموجبها شراء صافي موجودات بنك القاهرة عمان - فرع المعاملات الإسلامية من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني بمبلغ وقدره ثلاثة ملايين دولار، وفي بداية عام 2010م، تم توقيع اتفاقية مع بنك الأقصى الإسلامي تم بموجبها شراء محفظة بنك الأقصى، حيث يمارس البنك الإسلامي الفلسطيني أعماله من خلال فرعه الرئيسي في مدينة غزة، وشبكة فروعه المنتشرة في مختلف المحافظات وعددها سبعة عشر فرعاً.

## رؤية البنك:

التميز في جودة الأداء المصرفي الإسلامي.

## رسالة البنك:

تقديم خدمات مصرفية إسلامية نوعية وعصرية متميزة ذات عائد مجزي.

## قيم البنك:

التميز - التوازن - التعاون - العدالة - الإبداع والتجديد - الانتماء - الثقة - القوة والأمانة -  
الالتزام والوفاء - والشفافية.

## أهداف البنك:

- تقديم ونشر الخدمات المصرفية الإسلامية المتميزة.
- تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية متميزة.
- المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.
- تعظيم العائد وتحقيق أرباح مجزية، (البنك الإسلامي الفلسطيني، 20-5-2014).

## 2.5.5 الخلاصة

تعتبر البنوك الإسلامية بنوك اجتماعية، تقوم بدور كبير في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بها من خلال الإشراف على صندوق الزكاة وتقديم القروض بدون فوائد، والخدمات الاجتماعية والاستثمارية منها. حيث تتميز البنوك الإسلامية بالمسؤولية الاجتماعية ذات المفهوم الشامل والمتوازن، كذلك يتميز البنك الإسلامي بأنه بنك تجاري تنموي اجتماعي، وهذا ما يميزه عن أنواع البنوك الأخرى سواء أكانت بنوك تجارية أم بنوك تطويرية.

يقوم البنك الإسلامي بكل أساسيات العمل المصرفي المتطور، وفقاً لأحدث الطرق والأساليب الفنية لتسهيل التبادل التجاري وتنشيط الاستثمار ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما لا يتنافى مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ولأهمية البنوك الاقتصادية في التنمية الاقتصادية في فلسطين، رأت الباحثة مناقشتها ودراسة الدور الذي تلعبه في الاقتصاد الفلسطيني.

خلال الفصل التالي، سيتم استعراض الدراسات السابقة، والتي استفادت منها الباحثة في معالجة موضوع الدراسة الحالية.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

3.1 مقدمة.

3.2 الدراسات المحلية.

3.3 الدراسات العربية.

3.4 الدراسات الأجنبية.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### 3.1 مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات الدراسة العلمية الجادة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها، وكذلك لا يمكن لأي بحث أو دراسة أن تحقق أهدافها دون الاطلاع على الدراسات والخبرات السابقة، لأنها تثري معارف الباحث، وتكسبه معلومات كثيرة في مجال دراسته.

لقد تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجية تمكين الموارد البشرية سواء على المستوى المحلي أو العربي والدولي.

لقد تم تناول موضوع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية سواء من قبل باحثين أفراد، أو من قبل مراكز ومعاهد للبحث العلمي، وكانت هناك الكثير من النتائج والتوصيات جراء الكم الكبير من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، وهذا ما أفاد الباحثة في معالجة موضوع الدراسة.

فيما يلي ستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولتها في هذه الدراسة، وقد تم تصنيفها إلى دراسات محلية، دراسات عربية ودراسات أجنبية.

#### 3.2 الدراسات المحلية

1-دراسة العطار (2012) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين"، "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري، وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة .

تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (266) شخصاً، وبلغ إجمالي عدد العينة (169) شخصاً من الجامعة الإسلامية، بينما بلغ عددهم (97) شخصاً من الأزهر.

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%، وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين في الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51% .
- كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87% .

وأوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه .

## 2- دراسة نسمان (2011) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري، حيث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين من العاملين في كل من (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى)، ويبلغ عددهم (914) إدارياً، حيث صمم الباحث استبانة مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع، وقام الباحث باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، تم توزيع عدد (252) استبانة، وتم استرداد (218) استبانة بسبة 86.2%.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين هم من الجامعة الإسلامية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم بين (41-50) سنة بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ووجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة من (10-15) سنة.

وبناءً على النتائج السابقة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز مجالات الإبداع للعاملين وتشجيعهم على تحمل نتائج أعمالهم وإتاحة الفرصة للعاملين باستخدام طرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة ومكافأة المبدعين منهم.
- زيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال البرامج التدريبية وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك دقة وسرعة وصول المعلومات التي يحتاجها العاملين، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات وضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك من أجل تعزيز الإبداع للعاملين.

### 3-دراسة الرقب (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باختيار أداة الإستبانة لجمع البيانات، من عينة جمع الدارسة والمكونة من (660) من الأكاديميين برتبة إدارية، والإداريين في الجامعات الفلسطينية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر الإلهامية بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها محل الدراسة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وأوصت الدراسة على ضرورة زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المدراء على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين ، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كذلك ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين، وكذلك أوصت بضرورة مشاركة العاملين بالمعلومات عن الأنشطة التي يقومون بها.

### 4-دراسة الجعبري (2010) بعنوان: "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من ناحية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وكذلك معرفة

معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتم في هذه الدراسة دراسة أبعاد التمكين (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف و التقدير، التطوير والإبداع) إضافة إلى أبعاد التمكين النفسي وهي (المعنى، القدرة، الاستقلالية، التأثير) . استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي باختيار الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (226) شخص.

خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

- إن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.
- هنالك تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري بحيث أحثل بعد : الدوافع، وضوح الهدف، تفويض السلطة، العمل الجماعي، وانسياب المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات المقدمة يليه التطوير والإبداع ثم الاعتراف والتقدير والاتصالات الفعالة وأخيراً الحوافز .

### 3.3 الدراسات العربية

#### 1- دراسة عريقات (2010) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، معرفة متطلبات التمكين وكيفية تحقيقه، مع بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كذلك هدفت إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منها للأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات وتطبيقها على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، حيث تم استخدام كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني وشركة السنابل الدولية كعينة للدراسة.

وكان من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم.
- وجود برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً.
- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، وأن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها.

وأوصت الدراسة إلى أنه:

- على المنظمات النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري، وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات.
- عند اكتشاف الموظف ذو القدرة المخزنة والغير مستغلة يجب على المنظمة أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات مع التركيز على منح الحوافز.

## 2-دراسة ألاسقة (2010) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ومستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في قوات الأمن الخاص في الرياض ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومعرفة العلاقة بين مستوى التمكين لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاص ومعرفة ما إذا كان هنالك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي، وكانت الإستبانة أداة جمع البيانات بتطبيقها على عينة قوامها (440) ضابطاً في قوات الأمن الخاصة في الرياض.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.

- أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين .
- تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة رتبة ملازم أول ونقيب، وكذلك توجد فروق حول (معنى العمل) بين الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا لصالح أفراد العينة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل .

وكانت من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو وجوب العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع تحسين فرص الإبداع وتحسين مستوى التمكين .

### 3- دراسة النوفل (2010) بعنوان: "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت" .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فرداً من موظفي الإدارة الوسطي في البنوك التجارية بدولة الكويت.

وفي ضوء ذلك تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والانحدار البسيط.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.

- مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في البنوك التجارية الكويتية مرتفع بشكل عام.
- أن مستوى الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية متوسطاً.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.
- اعتماد البنوك التجارية المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية، وأن تكون هذه الثقافة مساندة لإستراتيجية البنوك نحو التمكين وداعمة لها.
- زيادة مشاركتها للمجتمع المحلي، والاهتمام بالمؤسسات الجديدة والتي تحتاج للعون لكي تستمر بالسوق.

4-دراسة المعاني، وارشيدة (2009) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، "دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري، وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (295) موظفاً، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها :

- عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات.
- ضعف المشاركة في صنع القرارات.
- تدني الرواتب وعدم كفايتها.
- ضعف نظام المعلومات.
- عدم تبني خطط واضحة للتدريب.

كما بينت الدراسة أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع لدى العاملين.

**5-دراسة صالح، والمبيضين (2009)بعنوان: "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، حيث أستخدم 7 فرضيات، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها (13) شركة، أما العينة البشرية فكانت (336) فرداً، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع .
- ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة.
- زيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.
- تكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة واعتماد تصنيف لهذه الشركات في ضوء ممارساتها البيئية .

**6-دراسة الرشودي(2009)بعنوان: "مقومات التمكين في المنظمات التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية مقومات تمكين العاملين في الكليتين قيد الدراسة، وكذلك التعرف على مدى جاهزيتها لتطبيق التمكين، وهدفت أيضاً إلى معرفة هل هناك فروق بين آراء المبحوثين عن درجة أهمية مقومات التمكين في الكليتين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية وعن مدى جاهزية الكليتين لتطبيق التمكين.

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تكون من جميع الضباط والعاملين في الكليتين الذين يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم (348) ضابطاً، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (212) استبانة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين، يليها توفير البرامج الملائمة، أما أقل مقومات التمكين من حيث الأهمية تتمثل في كفاية الحوافز المادية والمعنوية.
- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية التمكين في الكليتين قيد الدراسة.
- أن أفراد الدراسة متأكدون بدرجة متوسطة من مدى جاهزية الكليتين لتطبيق التمكين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك خالد وأفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك فهد الأمنية حول درجة وأهمية مقومات تمكين العاملين في الكليات قيد الدراسة لمصلحة أفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك خالد.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدعيم المقومات التي تزيد من تطبيق التمكين في المنظمات التعليمية الأمنية، وزيادة الثقة بين المرؤوسين وفي قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يساعد على تطبيق التمكين.

#### 7-دراسة الشهراني (2009) بعنوان: "دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أمن الأنشطة الرياضية، ومدى تطبيق التمكين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، ودور التمكين في تطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، والمعوقات التي تحول دون تمكين العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، والمتطلبات اللازمة لتمكين العاملين في هذه الجهات، ومدى اختلاف رؤية المبحوثين لدور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية باختلاف متغيراتهم الشخصية والرياضية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، بمجتمع دراسة (174) مفردة من منسوبي الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية من الضباط والموظفين المدنيين.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يتم تطبيق التمكين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية بدرجة متوسطة.
- إن المعوقات المهمة التي تحول دون تمكين الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية بدرجة قوية هي: ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وعدم المعرفة الكافية بمفهوم التمكين وافتقار المنشآت الرياضية لبعض تدابير السلامة والوقاية.

وقد أوصت الدراسة:

- بضرورة نشر ثقافة التمكين اللازمة لتهيئة البيئة المناسبة لتطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن المنشآت الرياضية.
- إلحاق العاملين بدورات تدريبية متقدمة في التمكين، واختيار نموذج التمكين المناسب لطبيعة عمل ونشاطات المنشآت الرياضية.
- ضرورة توفير التقنيات الحديثة اللازمة لتمكين العاملين.

8-دراسة باعثمان (2008) بعنوان: "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة". دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين في المنظمات الوطنية العامة على اعتبار أن المؤسسات العامة أكثر أشكال الجهاز الإداري للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، كما هدفت إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين، وقد صممت الباحثة الإستبانة لغرض الدراسة ووزعت على عينة مكونة من (500) موظف من مدينة جدة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج البحث:

- أن التمكين يشجع العاملين على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات. - تحقيق استغلال الطاقة الكامنة داخل الأفراد.
- وكذلك مرونة اللوائح وتقليل المستويات الإدارية والتحسين المستمر في العمليات تساعد في تطبيق التمكين، كما أن هناك ركائز أساسية تساعد على تطبيق التمكين مثل فريق العمل وبناء الوعي والقيادة المتفتحة، وبالرغم من وجود معوقات إلى أن النتائج خلصت إلى وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين في المؤسسات العامة السعودية .

**9-دراسة الجميلي (2008) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات التمكين، وكذلك الأنماط الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين، وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط الإداري السائد والتمكين الإداري، والتعرف على أهم معوقات التمكين، واختار الباحث مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك والاستراتيجي.
- جميع أفراد العينة موافقون على مستويات التمكين.
- سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، وسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات، وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.
- توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- وتبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.

- وأن من أهم معوقات التمكين تتمثل في محدودية فعالية نظم الحوافز، وضعف التفويض، وعدم مساهمة بيئة العمل في مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم، وعدم منح الموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- إيضاح مفهوم التمكين لمسئولي وأفراد مجلس الشورى.
- تحول المسئولين نحو ممارسة مرنة للصلاحيات وإعادة توزيعها على المستويات الإدارية.
- تهيئة بيئة العمل بمجلس الشورى بما يدعم التمكين، من خلال التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات .
- العمل على زيادة التمكين في إدارة مجلس الشورى، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية وإتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.

**10-دراسة الأمير، وعبد الرسول (2008) بعنوان: "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل"، "دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية" .**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة، وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات بعينة دراسة (52) مفردة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فريق العمل.

- تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كقوة تسهيل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

وقد أوصت الدراسة بأنه على قادة الفريق في المنظمة المبحوثة أن يؤمنوا بأن الفكر الإداري التقليدي لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل، بحيث ظهرت أيديولوجيات وإستراتيجيات إدارية حديثة من ضمنها التمكين، وأوصت أيضاً بوجوب إعطاء الفريق الحرية الكاملة بالتصرف بالمسائل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع إلى أخذ موافقة الإدارة العليا ويجب أن تكون هذه الحرية مرتبطة بوضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة .

#### 11-دراسة زكريا، وصالح (2008) بعنوان: "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة"، "دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية".

هدفت الدراسة إلى تشخيص قدرة العاملين في المنظمات المبحوثة على التكيف لتطبيق إستراتيجية التمكين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها:

- يرتبط توجه المنظمات نحو إستراتيجية التمكين بحجم المتغيرات البيئية المحيطة بنشاط المنظمة التي تعد هي الدافع الرئيسي، الذي أحدث التطور الجوهري في الفكر الإداري .
- وأن تطبيق إستراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين ونظم المنظمة وثقافتها وتنظيمها لينتهي بالزبون، وبذلك فإن التمكين بحد ذاته منهج متكامل يقود المنظمة إلى إدارة جودة شاملة ويشكل لأسباب الابتدائية لقيام نظام جودة شاملة تبنته المنظمات .

#### 12-دراسة المبيضين (2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وإلى اختيار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (391) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، التخصص) كما أظهر تحليل بيانات الدراسة أن المصارف التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك المصارف بدرجة متوسطة.

**13-دراسة أندراوس، ومعاينة (2008)بعنوان: "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعددهم (468)، وبينت الدراسة النتائج التالية:

- وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة خاصة أن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية وتفويض المسؤوليات لهم.

- معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية، وأن المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين قد أحتل المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الإداري لمفهوم التمكين في المرتبة الثانية، ضمن ممارسة عالية لكل منهما.
- مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافاً جوهرياً عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح المستويات العليا.
- هناك علاقة بين درجتي ممارسة مفهومي الثقة والتمكين ضمن قوة (متوسطة)، وهذه العلاقة تظهر أنه لا تمكين بدون ثقة.

#### 14-دراسة القريوتي، والعنزي (2006) بعنوان: "الشعور بالتمكين لدى المدراء من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الوضع الراهن في الإدارة الكويتية، من حيث توفر العوامل التي تعزز الشعور بالتمكين من وجهة نظر المدراء وتوجيه أنظار الباحثين والمسؤولين إلى أهمية موضوع التمكين لما له من دور في تحقيق التطوير الإداري المنشود، وكذلك هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكين لدى العاملين، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ( 455) شخصاً من فئة المدراء من الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية، وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، المستوى التعليمي، مدة الخدمة والعمر.

وجاءت أهم التوصيات:

- ضرورة اهتمام الدولة بتوفير مزيد من الظروف التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتمكين لدى العاملين والمدراء.
- التأكيد على ضرورة اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة كمتطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية.

- إتاحة فرص أكبر لمشاركة العنصر النسائي في الوظائف القيادية عند اتخاذ القرارات بشأن تعيين القياديين.

#### 15-دراسة الخشالي (2006)بعنوان: "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو"، "دراسة ميدانية في المصارف الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية في اختيار إستراتيجية النمو، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (113) مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات وتطبيقها على المصارف التجارية الأردنية كعينة للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن قوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة لها تأثيراً معنوياً في اختيار المصارف الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار إستراتيجية النمو .

#### 16- دراسة الزيدانيين (2006)بعنوان: "أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الإستبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيع الإستبانة على عينة مكونة من (523) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً.
- هناك أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

## 17- دراسة العتيبي (2005) بعنوان: "جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لتمكين العاملين وعرض لأهم استراتيجيات ومناهج التمكين التي يمكن للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية أن تفضل بينها لتختار ما يناسب بيئتها الثقافية، كما وهدفت إلى تقديم مقترحاً لتمكين العاملين .

وخلصت الدراسة إلى أن:

- أهمية فحص خصائص البيئة الإدارية العربية، ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين.
  - وأن نجاح أو فشل التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً الوصول إلى تحقيق النتائج المألوفة .
- وتوصلت الدراسة إلى أن: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية تتمثل في البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خوف العاملين في مختلف الإدارات والمستويات وعدم رغبتها في التغيير، وضعف نظام الحوافز والتدريب . وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، والسماح بتداول المعلومات بالإضافة إلى تطبيق نظام حوافز وتوفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

## 18- دراسة الغالبي، والزيادي (2002) بعنوان: "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية، منشأة أور للصناعات الهندسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في منشأة أور للصناعات الهندسية، وهل تملك هذه المنشأة صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف، تكونت عينة الدراسة من (79) فرداً من جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المنشأة، وتم تصميم الإستبانة لغرض جمع المعلومات.

وكانت أبرز النتائج ما يلي: عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة، وخاصة فيما يتعلق بإستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها، وأن التركيز كان على أهم أهداف العمل والمهام الروتينية .

**19- دراسة الصياح (2001) بعنوان: "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قوة مديري الإدارة العليا في المصارف الأردنية في تحديد الأهداف الإستراتيجية تكونت عينة الدراسة من كافة مديري الإدارة العليا العاملين في المصارف التجارية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي .والبالغ عددهم (75) مديراً .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك تأثير معنوي لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وأهداف الربحية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً لقوة الإدارة العليا في الأهداف المتعلقة بالإبداع.

**20-دراسة المغربي (2001) بعنوان: "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، "دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط".**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتشخيص وتحليل العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مقياس صممه كل من سكوت وجافي لقياس التمكين لدى العاملين، وطبق المقياس على (400) شخص مفردة بالتساوي على كلا القطاعين، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- أن أهم عوامل التمكين تمثلت في ثمانية أبعاد هي (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية).

• هناك اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة لمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين والتي ترجع إلى أسباب منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط والقوانين والنظم المعمول بها، كما وتوجد هذه الاختلافات في القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية في المصالح الحكومية هي الاتصالات الفعالة، المشاركة ووضوح الغرض، وأن أقلها أهمية تتمثل في العمل الجماعي، والاعتراف والتقدير، وعدم نقشي أخلاقيات التمكين، أما في منظمات القطاع الخاص فكان الاتصال الفعال، البيئة الصحية بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير هم أكثر أهمية في حين جاءت باقي العوامل كأقل أهمية في التطبيق.

وأوصت الدراسة باقتراح طوره (كارت) كمدخل لتغيير الأفراد، حيث يقدم نموذجاً يتسلسل في ثلاث مراحل (إذابة التجمد، التغيير، وإعادة التجمد)، وأوصي الباحث بضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين.

## 21- دراسة المدهون (1999) بعنوان: "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع تمكين العاملين في المنشآت الخاصة، وتوضيح الخلفية النظرية للموضوع، بالإضافة إلى طرح نموذج خاص بتمكين العاملين بالمنشآت، والذي يوضح الأنماط الإدارية فيما يتعلق باستخدام المدراء للسلطة .

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.
- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل .

وأوصت الدراسة بإعطاء صلاحيات للموظف للتصرف مباشرة في الأمور التي يتم الاتفاق عليها بين المدير والموظف، وأن يتخلى الرئيس عن سلطة اتخاذ القرار لصالح المرؤوس ضمن

إطار راسخ المعالم يحدد تصرفات الموظف، بهدف توجيه ورسم دوره بالنسبة لتحسين خدمة العميل والإبداع في أساليب تقديم الخدمة .

### 3.4 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Fuchs , et..al , 2010) بعنوان: "The Psychological Effects of Empowerment Strategies on consumers Product Demand".

"الآثار السيكولوجية لإستراتيجيات التمكين، على الطلب لمنتجات المستهلكين".

هدفت الدراسة إلى فحص الأثر السيكولوجي لاستراتيجيات التمكين على الطلب لمنتجات المستهلكين .وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ،وقد استخدم الباحثون عينة عشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (264) طالباً جامعياً من أربعة فصول.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إعطاء الحرية للمستهلكين وتمكينهم، يعطيهم قدرة أكبر على اختيار منتجاتهم المفضلة، وكذلك إتاحة الفرصة للمستهلكين لإبداء آرائهم نحو المنتجات المقدمة لهم.

2-دراسة (Ismail, et..al , 2009) بعنوان: "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and service quality".

"الأثر الوسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة".

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. تكونت عينة الدراسة من (115) عاملاً، يعملون في مدينة Sarawak بماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً في تعزيز القيادة التحويلية وجودة الخدمة.

### 3-دراسة (Emerson, 2008) بعنوان: "Empowerment of Employees is more than A slogan in Custom Union"

"تمكين الموظفين أكثر من مجرد شعار في الاتحاد الجمركي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وكذلك هدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين .

طبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها:

- يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، بالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية .
- ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين
- يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين .

### 4-دراسة (Cerbert ,et..al,2007) بعنوان: "Empowerment in the Context of Transformational Change, A study of Acquisitions and Privatization in Eastern Europe"

"التمكين في سياق التغيير التحويلي: دراسة لعمليات الاستحواذ والخصخصة في أوروبا الشرقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على إدارة التغيير، والتعرف على نوعين من التغيير التحويلي السائد في أوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الأجانب وخصخصة هذه الشركات، اعتمد الباحث على عينة من الشركات، كذلك استخدم طريقة المقابلة و الإستبانة للحصول على.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- أن نوع التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على أنه فرصة يجب اغتنامها، أما في ظل تطبيق الخصخصة فإن الأفراد عادة ما يدركون التمكين على أنه مصدر للخطر.
- وكذلك توصلت إلى أنه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين إدارة التغيير .

#### **"5-دراسة (Reuver , 2006) بعنوان: "The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics"**

"تأثير السلطة التنظيمية على ديناميكيات الصراع".

هدفت الدراسة إلى بيان التأثير المحتمل للقوة التنظيمية على الصراع الحاصل بين العاملين في المنظمات، تم تطبيق الدراسة على (488) مديراً ممن يعملون في الخطوط الأمامية في منظمات غير هادفة للربح بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية على حل الصراع الحاصل بين العاملين في المؤسسات مجتمع الدراسة.

#### **"6-دراسة (Common and Mathaisel , 2005) بعنوان: "The Importance of Empowerment and Participation"**

"أهمية التمكين والمشاركة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، تم تطبيق الدراسة على (18) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت الدراسة:

- مدى أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها .

- بينت أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء أي على أساس روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها .
- دور القيادة في هذه العملية وعليه لا بد أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد .
- أكدت الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة .

#### 7- دراسة (Franz , 2004) بعنوان: " Across – Cultural Study of Employee Empowerment and organizations Justice" .

"دراسة استطلاعية بين تمكين الموظف من جهة، والعدالة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة الاجتماعية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى، طبقت الدراسة على مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا، وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

8-دراسة (Edwards ,et..al 2002) بعنوان: "Personal Empowerment Efficiency and Environmental Characteristics".

"كفاءة التمكين الشخصي، وعلاقته بالخصائص البيئية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الشخصي وعلاقته بالكفاءة والخصائص البيئية، وكذلك التعرف على أهم الإستراتيجيات لزيادة إدراك الموظفين للتمكين، تكونت العينة من (413) مدرساً في مجموعة من المدارس الحكومية في ولاية كولورادو الأمريكية وجاءت أهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد وزيادة كفاءة الإدارة .
- هناك إدراكاً عالياً لدى المدرسين لمفهوم التمكين .

9-دراسة (GAO,2001) (United State General Accounting Office) بعنوان:

"Practices of Involvement and Empowerment of employees".

"ممارسات إشراك وتمكين الموظفين".

أجريت هذه الدراسة مكتب المحاسبة العامة الأمريكية على عينة من الخبراء والمختصين وبعض المدراء التنفيذيين، وهي تهدف إلى التعرف على الممارسات التي تمكن الموظفين، بالإضافة إلى عمل مقابلات مع مدراء وموظفين من مختلف المستويات التنظيمية.

وقام الباحثون بدراسة ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي من شأنها أن تساهم في تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي:

- إظهار التزام الإدارة العليا.
- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير.
- تدريب الموظفين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.

- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.
- تفويض السلطة إلى الموظفين في المستويات الأدنى.

حيث أظهرت النتائج وجود موانع لتطبيق التمكين بالمفهوم الأمثل مثل الموانع التنظيمية وبيئة العمل وقلة الثقة ومقاومة التغيير وقلة مهارات الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي، ولكن بالرغم من هذه الموانع فإن المنظمات تسعى إلى وضع استراتيجيات تهدف إلى الحد منها وإلى زيادة التمكين، وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الموظف والإدارة لتحسين الأداء وتجاوز العقبات.

### **"10-دراسة (Salazer,2000) بعنوان: The Relationship between Cognitive Empowerment of Employees and Job Satisfaction and Career Commitment"**

"العلاقة بين التمكين الإدراكي للعاملين وبين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها:

- أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي.
- وكذلك إلى أن الاختلافات في نوع المستقصي منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

## 11-دراسة (Spreitzer,1997) بعنوان: "Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Its Relationship to Psychological Stress"

"دراسة تحليلية بعنوان: التمكين والفعالية والرضا وعلاقتهما بالإجهاد النفسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الثلاثة (الفعالية، الارتياح في العمل، فرص العمل ذات الصلة)، وهدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة ما بين التمكين والإجهاد النفسي في العمل، وثلاث جوانب صحية (الصحة العقلية، الإرهاق، الإجازات المرضية)، وتكونت العينة من جميع مدراء الوحدات، ومن هم أقل مستوى في مؤسسات صناعية مختلفة، واستخدم الباحث مقياساً مكوناً من أربعة أبعاد للتمكين (المعنى، الكفاءة، تحديد المصير، والأثر).

أظهرت النتائج أن: هناك نقصاً في خبرات أبعاد التمكين لكلا العينتين، وأن أبعاد أفراد العينتين على مقياس التمكين مختلفة، وأن التمكين في العمل يعتبر واحداً من العوامل التي تقلل من الإجهاد النفسي وسوء الحالة الصحية.

### 3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية، نلاحظ أن هذه الدراسات السابقة قد تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها وتوصياتها، فقد ركزت هذه الدراسات على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير تابع، وعلاقته بالكثير من المتغيرات الأخرى، مثال (الإبداع الإداري، القيادة التحويلية، دور التمكين في إدارة الأزمات، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فرق العمل، الثقة، إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة، المشاركة في عملية التطوير والتجديد، العدالة الاجتماعية، والالتزام الوظيفي)، وكذلك ركزت هذه الدراسات على التعريف بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، وكذلك التعريف بأهمية التمكين كمتغير هام وحيوي في منظمات الأعمال، وكذلك عرفت بالآثار المترتبة على استخدام إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في مجالات مختلفة مثل قطاع البنوك، الجامعات، الشركات التجارية، قطاع المنظمات الصناعية، كما تم إعداد هذه الدراسات في بعض الدول العربية، الأوروبية والأمريكية.

ولغرض بيان وتوضيح ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهذه بعض المقارنات بهدف التوضيح:

1- **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت معظم الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والأوروبية، إضافة إلى العديد من الدراسات التي أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من منظمات الأعمال مثل الكويت، الأردن في حين تم إجراء وتنفيذ هذه الدراسة في بيئة البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

والسبب يعود في تناول موضوع الدراسة في بيئة البنوك الإسلامية، لأن جميع الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من حيث بيئة البنوك، طبقت في بيئة البنوك التجارية، وتري الباحثة فقر الدراسات التي تعرضت لدراسة إستراتيجية التمكين في البنوك الإسلامية، وحيث أن العالم الآن متجه ناحية الاستثمار الإسلامي والبنوك الإسلامية، لذا جاءت فكرت هذه الدراسة.

2- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى توضيح وتحديد أثر إستراتيجية التمكين على متغيرات عديدة مثل الإبداع الإداري، إدارة الجودة الشاملة أو السلوك الإبداعي في بعض المنظمات، فيما قامت الدراسة الحالية بتوضيح ودراسة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

3- **من حيث منهجية الدراسة:** تفاوتت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيتم جمعها من المستقضي منهم، من خلال الإستبانة، ثم تحليلها إعتماًداً على جملة من وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج والاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة، ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات التي تخدم أهداف البحث العلمي بشكل عام.

4- **يوجد اختلاف في متغيرات الدراسة الحالية والدراسات السابقة،** حيث متغيرات بعض الدراسات السابقة جاءت كالتالي: حل المشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل والربط، إبداع

العاملين، التأثير المثالي، الحفز الفكري، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفاعلة، إدارة الأزمات، ومعني العمل، في حين جاءت متغيرات الدراسة الحالية كالتالي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية، الابتكار، الإنتاجية والمسئولية الاجتماعية.

5- استفادت الباحثة من جميع الدراسات السابقة، في إثراء هذه الدراسة، سواء في الجانب النظري، نظراً لكم الهائل من المعلومات التي احتوتها، وكذلك في الجانب التطبيقي العملي، فقد تم الربط والمقارنة وبيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وهذا ما أثري هذه الدراسة.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

### ” الطريقة والإجراءات ”

4.1 مقدمة.

4.2 منهج الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة.

4.4 عينة الدراسة.

4.5 أداة الدراسة.

4.6 خطوات بناء الإستبانة.

4.7 صدق الإستبانة.

4.8 ثبات الإستبانة.

4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### 4.1 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 4.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

يعرف (الحمداني، 2006:ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مدراء بعض البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مثل السيد: عائد أبو رمضان، مدير عام البنك الإسلامي الفلسطيني - فرع الرمال، وكذلك السيد: ياسر الساعاتي من الإدارة العامة للبنك الوطني الفلسطيني، والسيد: إيهاب أبو يونس مدير العلاقات العامة في البنك الإسلامي العربي.

### 4.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، و البالغ عددهم (214) موظفاً وموظفة.

### 4.4 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (170) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (139) استبانة بنسبة (81.8%).

## 4.5 أداة الإستبانة

تم إعداد استبانة حول "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة "

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن الخصائص الديمغرافية عن المستجيب (اسم البنك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في قطاع المصارف، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، ويتكون من (24) فقرة، موزع على (4) مجالات:

المجال الأول: المشاركة بالمعلومات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: الحرية والاستقلالية للعاملين، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: فرق العمل المُدارة ذاتياً، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: القوة التنظيمية، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأهداف الإستراتيجية، ويتكون من (19) فقرة، موزع على (3) مجالات:

المجال الأول: الابتكار، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: الإنتاجية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من (6) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.1):

#### جدول رقم (4.1)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### 4.6 خطوات بناء الإستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1- الرجوع إلي أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة لكي يتم الربط بين هذه الأهداف والفرضيات وبين الجانب العملي.

2- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

3- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.

4- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

6- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (47) فقرة.

7- تم عرض الإستبانة على (11 محكماً) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (43) فقرة، ملحق رقم (4).

#### 4.7 صدق الإستبانة

صدق الإستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010:ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:ص59). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

##### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010:ص107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) محكماً، متخصصين في إدارة الأعمال، الرياضيات والإحصاء التطبيقي وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4).

##### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات " إستراتيجية تمكين الموارد البشرية "

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إستراتيجية تمكين الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
<b>أولاً: المشاركة بالمعلومات</b>			
1.	*0.000	.800	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام.
2.	*0.000	.773	تتولد ثقة عالية لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة الفعالة في المعلومات.
3.	*0.000	.724	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.
4.	*0.000	.624	يتمتع البنك ببنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.
5.	*0.000	.730	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.
6.	*0.000	.816	يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء.

م	الفقرة	معامل بيرسون للاترتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>ثانياً: الحرية والاستقلالية</b>			
1.	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، (وهم العاملين الذين يكونون مباشرة في مواجهة الزبائن) من التصرف في المواقف الجديدة.	.601	*0.000
2.	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	.878	*0.000
1.	يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله.	.713	*0.000
2.	تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	.695	*0.000
3.	تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.	.908	*0.000
4.	تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	.488	*0.003
5.	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، (وهم العاملين الذين يكونون مباشرة في مواجهة الزبائن) من التصرف في المواقف الجديدة.	.601	*0.000
6.	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	.878	*0.000
<b>ثالثاً: فرق العمل المُدارة ذاتياً</b>			
1.	يوجد في البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	.505	*0.002
2.	تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بأسلوب الفريق.	.666	*0.000
3.	تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	.751	*0.000
4.	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	.822	*0.000
5.	تخضع فرق العمل لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها.	.692	*0.000
6.	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	.721	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	يتم مساعلة جميع أعضاء الفريق عن النتيجة النهائية للعمل.	.676	*0.000
8.	يتعاون جميع العاملين في الفريق مع قائد الفريق.	.648	*0.000
<b>رابعاً: القوة التنظيمية</b>			
1.	عدد الموظفين الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير، لذلك يتم التنافس بين الموظفين للتميز في مجالهم.	.768	*0.000
2.	يشغل عدد موظفين كثر وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك، لذلك يسعى الموظف للاجتهد لنيل الوظائف الأعلى من وظيفته.	.842	*0.000
3.	تتسع مدة خبرة الموظف في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين، بناءً على مجموعة المهارات والخبرات التي اكتسبها خلال عمله في البنك الحالي.	.418	*0.011
4.	يشارك الموظف في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	.715	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات " الأهداف الإستراتيجية "

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأهداف الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأهداف الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
<b>أولاً: الابتكار</b>			
1.	*0.000	.700	يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.
2.	*0.000	.719	يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.
3.	*0.000	.830	تسعي إدارة البنك إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.
4.	*0.000	.689	تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة، .....).
5.	*0.000	.767	تهتم إدارة البنك بابتكار أساليب حديثة لجذب عملاء جدد.
6.	*0.000	.843	تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم، بما يعزز تزايد عدد العملاء.
<b>ثانياً: الإنتاجية</b>			
1.	*0.004	.473	تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.
2.	*0.000	.781	تسعي إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.
3.	*0.000	.795	تولى إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع والاستفادة من

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	المدخلات (النقدية، الودائع، .....		
4.	تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين لما لهم من دور كبير ومهم في رفع مستوى الإنتاجية.	.761	*0.000
5.	تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، مما ينعكس على إنتاجية الفرد.	.593	*0.000
6.	يساهم المحتوى المعلوماتي وتكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية.	.510	*0.002
7.	تقدم الحوافز والمكافآت دور كبير في تحسين إنتاجية العاملين.	.344	*0.031
<b>ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية</b>			
1.	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	.834	*0.000
2.	تسعى إدارة البنك لتطوير علاقاتها مع المجتمع مثل (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات التعاونية، .....	.439	*0.008
3.	تعتبر نسبة الضرائب المفروضة على الأرباح قليلة .	.548	*0.001
4.	تساهم إدارة البنك في توفير الدعم المادي (للجامعات، المستشفيات، الجمعيات الخيرية، ....).	.761	*0.000
5.	ترفع الضوابط والتعليمات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية من مستوى العمل المصرفي بصورة دائمة.	.487	*0.004
6.	تهتم الإدارة العليا بهموم العاملين ومشاكلهم ويعتبر ذلك مهم في رفع مستوى تمكين العاملين.	.835	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (4.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ، وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.705	المشاركة بالمعلومات.
*0.000	.683	الحرية والاستقلالية للعاملين.
*0.000	.804	فرق العمل المُدارة ذاتياً.
*0.002	.516	القوة التنظيمية.
*0.000	.953	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
*0.000	.867	الابتكار.
*0.000	.924	الإنتاجية.
*0.000	.790	المسؤولية الاجتماعية.
*0.000	.940	الأهداف الإستراتيجية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

## 4.8 ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010:97)، ويقصد به أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه وإستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002:ص44).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا

### كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

واستخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (4.5).

### جدول رقم (4.5)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.918	0.842	6	المشاركة بالمعلومات.
0.904	0.817	6	الحرية والاستقلالية للعاملين.
0.915	0.838	8	فرق العمل المُدارة ذاتياً.
0.830	0.689	4	القوة التنظيمية.
<b>0.927</b>	<b>0.860</b>	<b>24</b>	<b>إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.</b>
0.924	0.854	6	الابتكار.
0.851	0.724	7	الإنتاجية.
0.868	0.753	6	المسؤولية الاجتماعية.
<b>0.943</b>	<b>0.889</b>	<b>19</b>	<b>الأهداف الإستراتيجية.</b>
<b>0.964</b>	<b>0.928</b>	<b>43</b>	<b>جميع فقرات الإستبانة معاً</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.689، 0.889) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.928). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.830، 0.943) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.964) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (4) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.6).

#### جدول رقم (4.6)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.273	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.320	الأهداف الإستراتيجية.
0.611	جميع مجالات الإستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

# **الفصل الخامس**

## **تحليل البيانات**

### **واختبار فرضيات الدراسة**

5.1 مقدمة.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية.

5.3 تحليل فقرات الإستبانة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### 5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، والتي اشتملت على (اسم البنك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في قطاع المصارف، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية:

- توزيع عينة الدراسة حسب اسم البنك

##### جدول رقم (5.1)

توزيع عينة الدراسة حسب اسم البنك

اسم البنك	العدد	النسبة المئوية %
البنك الإسلامي العربي	34	24.5
البنك الإسلامي الفلسطيني	58	41.7
البنك الوطني الإسلامي	47	33.8
المجموع	139	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته (24.5%) من عينة الدراسة يعملون في البنك الإسلامي العربي، (41.7%) يعملون في البنك الإسلامي الفلسطيني، بينما (33.8%) يعملون في البنك الوطني الإسلامي.

تفسر الباحثة هذا التوزيع لعينة الدراسة من خلال انتشار فروع لكل بنك من البنوك السابقة، حيث البنك الإسلامي العربي له فرعان، فرع في مدينة غزة والآخر في مدينة خانينوس، أما البنك الوطني الإسلامي فله (4) فروع وهي منتشرة كالتالي: الإدارة العامة بالجلاء، النصر، الرمال، خانينوس، أما البنك الإسلامي الفلسطيني فله (7) فروع منتشرة في قطاع غزة من الشمال حتى الجنوب، وهو أكبر بنك إسلامي من حيث عدد الفروع، لذلك استحوذ هذا البنك على أكبر عدد من الإستبانات خلال التوزيع الذي قامت به الباحثة، أما فروعه فهي تنتشر كالتالي: غزة، خانينوس، جباليا، دير البلح، النصيرات، رفح، النصر

#### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

#### جدول رقم(5.2)

#### توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	46	33.1
من 30- أقل من 40 سنة	54	38.8
من 40- أقل من 50 سنة	29	20.9
50 سنة فأكثر	10	7.2
المجموع	139	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته (33.1%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 38.8% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، (20.9%) تتراوح أعمارهم من 40 سنة - أقل من 50 سنة، بينما (7.2%) أعمارهم 50 سنة فأكثر.

يتضح من جدول (5.2) توزيع العينة حسب العمر بأن هناك ما يقارب ثلث الموظفين هم من فئة الشباب، ما دون الثلاثين عام، وهذا ما يمكن يُرد لحدثة عهد البنوك، وحادثة بروز التخصصات البنكية في الجامعات البنكية في الجامعات بين الشباب على الاهتمام بالشباب، في حين أن نسبة الفئة العمرية من سن 30-أقل من 40 سنة تفوق نسبة الشباب، وهذا ما يشير إلى أن هنالك تشبث وتمسك بالوظائف لدى الفئة العمرية الثانية إن جاز التعبير، وهو ما يدحض فكرة أن البنوك الإسلامية تركز على الفئات الشبابية الأصغر عمراً، في حين أن الفئتين من 40-أقل من 50 سنة، والفئة العمرية من 50 سنة فأكثر مازالت تحافظ على وجودها في البنوك وضمن الموارد البشرية الموجودة وبنسبة اتضحت من الجدول بأنها ما تقارب (27%)، وهي نسبة ليست بالضئيلة وتشير إلى ترسخ الكهولة ضمن الموارد البشرية العاملة .

وهو ما لا يتفق جزئياً مع دراسة نسمان (2011) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة من الأعمار (41-50)، هذا وقد أظهرت أيضاً دراسة المبيضين (2008) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وهو ما لا يتفق مع نتائج دراستنا هذه، وكذلك أظهرت دراسة القريوتي والعنزي (2006)، بأن هناك تفاوت في آراء المبحوثين تعزى لمتغير العمر، ولم توضح نتائج ذلك التفاوت.

هذا وقد أظهرت دراسة الزيدانيين (2006) وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح التمكين الإداري وهو ما يتسق مع نتائج دراستنا هذه.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (5.3)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
21.6	30	دراسات عليا
70.5	98	بكالوريوس
7.9	11	دبلوم
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته (70.5%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، (21.6%) يحملون درجة الدراسات العليا، بينما (7.9%) يحملون درجة الدبلوم.

يشير توزيع العينة حسب المستوى التعليمي إلى ما يقارب (70%) من العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس وهم عبارة عن العاملين في الوظائف العادية في البنوك الإسلامية، فيما يمثل أصحاب المستوى التعليمي دراسات عليا ما نسبته (21%) من أفراد العينة، وهذا ما يعكس رغبة هذه البنوك في أن تكون درجة تأهيل العاملين في الوظائف العادية بمستوى بكالوريوس، مما يخفف عنهم أعباء الرواتب العالية التي تتطلبها المؤهل الأعلى، أما الدراسات العليا فهي بنسبة ملائمة للوظائف العليا في الإدارة ورؤساء الأقسام، والتي تتطلب خبرة أعلي ومؤهل علمي أعلي، وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الزيدانيين (2006)، والتي تشير لوجود فروق دالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## -توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

### جدول رقم (5.4)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
71.2	99	ذكر
28.8	40	أنثى
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته (71.2%) من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (28.8%) إناث.

تفسر الباحثة ارتفاع نسبة الذكور في العينة، لأن بيئة البنوك الإسلامية في قطاع غزة يهيمن عليها العنصر الذكري، حيث بعض الفروع يكون بها موظفتين، في حين عدد الموظفين الذكور في البنك نفسه يتجاوز (15) موظف، وهذا ما يقترب من النسب الإحصائية لعمالة المرأة في المجتمع الفلسطيني، حيث بلغت نسبة مساهمة المرأة الفلسطينية في القوة العاملة حوالي (18.2%) مقابل (70%)، كما أن الذكور لديهم قدرة أعلى على ممارسة الأعمال التي يوجد بها احتكاك مباشر بالجمهور ومجابهة بعض المشكلات المعقدة، كما لديهم هامش اجتماعي أوسع لبناء علاقات تشبيك وترابط مع مسئوليتهم، وقد دخل الذكور سوق العمل البنكي مبكراً عن الإناث، وبالتالي اكتسبوا خبرات أوسع وعلاقات أوسع.

- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

جدول رقم (5.5)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
43.9	61	محاسبة
22.3	31	إدارة أعمال
4.3	6	اقتصاد
15.8	22	علوم مالية ومصرفية
10.1	14	حاسوب
3.6	5	أخرى
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (43.9%) من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، (22.3%) تخصصهم إدارة أعمال، (4.3%) تخصصهم اقتصاد، (15.8%) تخصصهم علوم مالية ومصرفية، (10.1%) تخصصهم حاسوب، بينما (3.6%) تخصصهم غير ذلك.

تفسر الباحثة ارتفاع عدد الموظفين من التخصصات العلمية مثل (محاسبة، إدارة أعمال، وعلوم مالية ومصرفية)، وهذه تخصصات كلية التجارة، حيث بيئة العمل المصرفي تستوجب أن يكون الموظفين من حملة هذه التخصصات العلمية، في حين جاء تخصص الحاسوب في المرتبة الخامسة بنسبة (10.1%)، وذلك لأن كل بنك سواء إسلامي أو تجاري يستوجب أن يكون من ضمن موظفيه مهندسين حاسوب وتقنيين صيانة لصيانة ومتابعة الأجهزة التكنولوجية وأنظمة الرقابة للبنك، وأخيراً جاءت التخصصات الأخرى في المرتبة السادسة، ومعظمها تخصصات مثل اللغة العربية، علاقات عامة، .... الخ. وهؤلاء الموظفين يحتلون وظائف مثل وظائف دائرة العلاقات العامة وهكذا، وأيضاً ارتفاع نسبة تخصصات كلية التجارة حتى يتمكن أفراد عينة الدراسة من إدراك واجبات ومتطلبات ووظائفهم وأعمالهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم ( 5.6 )

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
14.4	20	أعزب
84.2	117	متزوج
1.4	2	مطلق
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته (14.4%) من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية أعزب، (84.2%) متزوج، بينما (1.4%) مطلق.

وتفسر الباحثة ذلك بأن نسبة الموظفين المتزوجين في العينة كان (84%)، وهي نسبة عالية مقابل (14%) من الموظفين غير المتزوجين وهو ما يعكس حالة من الاستقرار في الوظيفة البنكية، بالرغم من أن البنوك التقليدية تشترط على الموظفة الجديدة ألا تكون متزوجة، إلا أن هذا الشرط غير موجود في البنوك الإسلامية، وهو ما يساهم جزئياً في رفع نسبة المتزوجين ضمن العينة .

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي

### جدول رقم (5.7)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي
38.1	53	أقل من 5 سنوات
34.5	48	من 5- أقل من 10 سنوات
14.4	20	من 10- أقل من 15 سنة
12.9	18	15 سنة فأكثر
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته (38.1%) من عينة الدراسة أجابوا أن عدد سنوات خبرتهم في المسمى الوظيفي الحالي أقل من 5 سنوات، (34.5%) تتراوح من 5- أقل من 10 سنوات، (14.4%) تتراوح من 10- أقل من 15 سنة، بينما (12.9%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

تفسر الباحثة ارتفاع نسبة سنوات الخبرة الأدنى وهم (38%) يشير إلى أن النسبة الأكبر هم من حديثي العهد بالبنوك، وهذا يعزى لأكثر من سبب منها، توسع أقسام البنوك في السنوات الأخيرة بعد زيادة الضغط عليها إبان قدوم السلطة وتحول الرواتب عليها، وكذلك حداثة عهد بعض فروع البنوك، وأيضاً توفر التخصصات العلمية المصرفية مع تطور أقسام الجامعات، مما أتاح للبنوك، استقطاب أعداد أكبر من حديثي الخبرة بغرض تدريبهم، كذلك لتخفيض نسبة الإنفاق على الرواتب، التي ترتبط بالخبرة أيضاً، وكذلك لوجود مرونة لدى الموظفين الجدد في التعاطي مع ضغوط العمل والاستجابة لمسئوليتهم خلال العمل أكثر من ذوي الخبرة العالية الذين يروا بأنفسهم كفاءة عالية قد تفوق كفاءة مسئوليتهم، وهنا يأتي التمكين عبر تعزيز الخبرة وبنائها لدى العاملين . وهذا ما لا يتفق جزئياً مع دراسة الزيدانيين (2006) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في قطاع المصارف

### جدول رقم (5.8)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في قطاع المصارف

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات العمل في قطاع المصارف
30.9	43	أقل من 5 سنوات
30.2	42	من 5- أقل من 10 سنوات
14.4	20	من 10- أقل من 15 سنة
24.5	34	15 سنة فأكثر
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.8) أن ما نسبته (30.9%) من عينة الدراسة سنوات عملهم في قطاع المصارف أقل من 5 سنوات، (30.2%) تتراوح سنوات عملهم من 5- أقل من 10 سنوات، (14.4%) تتراوح من 10- أقل من 15 سنة، بينما (24.5%) سنوات عملهم 15 سنة فأكثر.

تفسر الباحثة هذه النتائج بارتفاع نسبة الشباب في البنوك الإسلامية، وأن البنوك الإسلامية ظهرت وأنشأت حديثاً في فلسطين وقطاع غزة، باستثناء فئة (15 سنة فأكثر) فهي فئة المدراء، حيث تمثل معظم البنوك الإسلامية، حيث هذه الفئة قد تنتقل في مناصب كثيرة من بنك لآخر، وهذه الفئة تحتل مناصب حساسة وهم أصحاب خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي، وهذا يعني أن زيادة عدد سنوات العمل في قطاع المصارف لا يعكس فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التمكين وهذا ما يتفق مع دراسة المبيضين (2008)، التي تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، وهو ما لا يتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) التي تشير لوجود فروق دالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (5.9)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
46.0	64	موظف
5.8	8	مدير فرع
8.6	12	مراقب
30.2	42	رؤساء أقسام
5.8	8	مدير
3.6	5	نائب مدير
100.0	139	المجموع

يتضح من جدول (5.9) أن ما نسبته (46.0%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف، (5.8%) مدير فرع، (8.6%) مراقب، (30.2%) رؤساء أقسام، (5.8%) مدير، بينما (3.6%) مساهم الوظيفي نائب مدير.

يظهر جدول (5.9) نسبة (46%) من الموظفين وهي النسبة الأكبر، (30%) من رؤساء الأقسام، وهو ما يشير إلى طبيعة التقسيم الإداري في العمل المصرفي الذي يعتمد على عدد أكبر من الموظفين الذين يعملون في وظائف تعتمد على خدمة الزبائن بشكل مباشر، كما تعكس نسبة (30%) من رؤساء الأقسام، إلى توسع أقسام البنوك لمقتضيات توسع الأقسام نتيجة زيادة الطلب من قبل الزبائن ونهوض المجتمع وارتباط حاجته بالبنوك، وزيادة الوظائف في المجتمع، في حين أن المراكز الإدارية تقتضي أعداد أقل بكثير لغرض الإدارة والرقابة، وهذا ما يتفق مع دراسة الأمير وعبد الرسول (2008)، التي تشير إلى أهمية الاتصال والتقسيم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية و فاعلية فريق العمل في قياس أثر التمكين في كليات جامعة القادسية.

### 5.3 تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل فقرات الإستبانة تم استخدام اختبار العينه واحده لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

**الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريه درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

## تحليل فقرات "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية"

### أولاً: تحليل فقرات مجال "المشاركة بالمعلومات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.16).

#### جدول رقم (5.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة بالمعلومات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام.	4.19	83.88	19.00	*0.000	1
2.	تتولد ثقة عالية لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة الفعالة في المعلومات.	4.12	82.45	16.87	*0.000	2
3.	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.	4.09	81.73	17.15	*0.000	3
4.	يتمتع البنك ببنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	4.00	80.00	13.85	*0.000	4
5.	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.	4.00	80.00	15.87	*0.000	4
6.	يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء.	3.97	79.41	14.53	*0.000	6
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	4.06	81.25	22.50	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

• المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام" يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.88%، قيمة الاختبار 19.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء يساوي 3.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.41%، قيمة الاختبار 14.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.25%، قيمة الاختبار 22.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المشاركة بالمعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الأولى "يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام". على المرتبة الأولى، لأهمية وحساسية العمل في القطاع المصرفي والبنوك وخاصة البنوك الإسلامية، لذلك لا بد من مشاركة العاملين وإمدادهم بكل المعلومات اللازمة لإتمام وتميز أعمالهم، والقيام بالمهام الموكلة لهم على أتم شكل، وبالتالي إطلاع العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لصالح البنك، وبالتالي لصالح تحقيق أهداف البنك.

ولكن جاءت فقرة" يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء" في المرتبة السادسة، حيث هناك معلومات لا يستطيع العاملون توضيحها للعملاء، لعدم وجود تفاصيل لديهم، بذلك يلجأ العاملون للسؤال من مدراءهم المباشرين لتوضيح الصورة، وهذا يعتبر من أسرار العمل المصرفي بسبب حساسية بعض المعلومات في البنوك عامة، والبنوك الإسلامية خاصة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة نسمان (2011) والتي أكدت على تعزيز مجالات التمكين، والإبداع للعاملين، وتشجيع البنوك على إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة بالمعلومات عن طبيعة العمل، وكذلك على زيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك دقة وسرعة وصول المعلومات التي يحتاجها العاملين، كما أظهرت دراسة الرقب (2010) أهمية مشاركة العاملين بالمعلومات، وأوصت أيضاً بضرورة زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.

كما أكدت دراسة زكريا، وصالح (2008) على أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يبدأ بالعاملين، والتحقق من مدى المعلومات المتاحة لديهم عن طبيعة أعمالهم.

هذا ويعود سبب الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المذكورة أعلاه إلى أهمية المشاركة بالمعلومات في تمكين العاملين لما تشكله من تدعيم للعاملين لمعرفة مهام أعمالهم وتفاصيل مهام العمل، مما يدعم إبداعهم وأدائهم لأعمالهم على أفضل وجه، وهذا ما يساعد في زيادة فاعلية التمكين في دعم زيادة إنتاجية العاملين وتكيفهم مع مهامهم الوظيفية.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " الحرية والاستقلالية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول رقم (5.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الحرية والاستقلالية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، (وهم العاملين الذين يكونون مباشرة في مواجهة الزبائن) من التصرف في المواقف الجديدة.	3.71	74.20	8.97	*0.000	5
2.	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	4.09	81.87	18.40	*0.000	3
3.	يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله.	4.29	85.90	21.00	*0.000	1
4.	تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	4.10	82.01	16.20	*0.000	2
5.	تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.	3.66	73.19	8.53	*0.000	6
6.	تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	3.77	75.44	10.46	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.94	78.80	19.33	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.90%، قيمة الاختبار 21.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ" يساوي 3.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.19%، قيمة الاختبار 8.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.80%، قيمة الاختبار 19.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحرية والاستقلالية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول فقرة " يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله" على المرتبة الأولى، في حين جاءت فقرة "تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ" في المرتبة السادسة، كما جاءت فقرة " تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية" في المرتبة الخامسة، وهذا يؤكد أن مستوى أهمية الحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة كان متوسطاً، حيث تقوم إدارة البنوك الإسلامية في قطاع غزة بتوضيح وسائل وطرق وأساليب العمل والتعامل مع العملاء،

وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، ولا تترك لهم آليات التنفيذ بشكل مطلق، فهي لا تعطي الحرية والاستقلالية الكاملة من التصرف بحرية للعاملين في الخطوط الأمامية وخاصة في المواقف الجديدة، ويعود السبب في ذلك لحساسية العمل المصرفي، وضرورات الرقابة والعمل ضمن النظم والقوانين المنظمة للعمل المصرفي، لعدم شخصية العمل وابتعاد الموظف عن الموضوعية، والدقة أو المصالح الشخصية، بحيث تكون هوامش العمل والمهام المحددة وغير مفتوحة للاجتهادات الشخصية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة النوفل (2010) التي أكدت على أهمية الحرية والاستقلالية للعاملين في التصرف في العمل، وخاصة في المواقف الجديدة والطارئة، وأوصت هذه الدراسة بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، واعتماد البنوك التجارية في الكويت ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية، وأن تكون هذه الثقافة مساندة لإستراتيجية البنوك نحو التمكين وداعمة لها.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " فرق العمل المدارة ذاتياً "

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3م لا. النتائج موضحة في جدول (5.12)

جدول رقم (5.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فرق العمل المدارة ذاتياً"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد في البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	4.05	81.01	15.11	*0.000	5
2.	تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بأسلوب الفريق.	4.22	84.32	21.47	*0.000	1
3.	تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3.92	78.42	13.29	*0.000	7
4.	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	3.96	79.28	14.85	*0.000	6
5.	تخضع فرق العمل لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها.	3.90	77.99	12.18	*0.000	8
6.	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	4.08	81.58	17.13	*0.000	4
7.	يتم مساءلة جميع أعضاء الفريق عن النتيجة النهائية للعمل.	4.09	81.73	16.93	*0.000	3
8.	يتعاون جميع العاملين في الفريق مع قائد الفريق.	4.12	82.45	16.87	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.04	80.85	23.71	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

• المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بأسلوب الفريق" يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.32%، قيمة الاختبار 21.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تخضع فرق العمل لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها" يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.99%، قيمة الاختبار 12.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.85%، قيمة الاختبار 23.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "فرق العمل المدارة ذاتياً" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بأسلوب الفريق" على المرتبة الأولى، وهذه النتيجة تدل على أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وهذا ما يؤكد على أن إدارة البنوك الإسلامية بقطاع غزة تشجع على العمل بأسلوب الفريق، حيث هذا يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، في حين جاءت فقرة "تخضع فرق العمل

لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها" في المرتبة الثامنة، وهذا يؤكد على ضعف التدريب المقدم لأعضاء فرق العمل في البنوك الإسلامية بقطاع عزة.

ويبدو أن ضعف التدريب يعود إلى أن الخبرة في البنوك تراكمية، وتأتي في سياق التجربة العملية أكثر بكثير مما تأتي من التدريب ضمن دورات أو تدريب تقليدي، في حين أن التدريب ضمن دورات عملية مكلفة للبنوك، وتحتاج للوقت والجهد العالي، وهو ما يقتضي ترك الموظف لعمله وانشغاله بالتدريب، وهو ما لا يتناسب مع بيئة العمل المصرفي التي لا تترك للموظف أي جزء من الوقت لترك مهامه، وهو ما يتفق مع دراسة نسمان (2011) التي تشير لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والتدريب، كما لا تتفق هذه الدراسة مع دراسة عريقات (2010) التي تشير لأهمية وجود برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى التفكير في منظمات الأعمال بغرض الإبداع الخلاق، في حين أن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة المعاني وارشيدة (2009) التي تشير إلى أن عدم تبني خطط واضحة للتدريب هو أحد أسباب شعور العاملين بمستوى متوسط من التمكين الإداري.

كذلك يعود السبب في الاختلاف إلى طبيعة البنوك التي تعتمد على الخبرة العملية المصرفية من خلال العمل على المحك والتدريب من خلال التعامل مع العمليات المصرفية بشكل مباشر، والتي لا يُمنع التدريب من خلال الدورات في تفاصيلها التي قد يكون لها طابع الخصوصية في حالات العمل المصرفي، أما الاتفاق فهو يعود إلى التدريب على المهارات المتشابهة التي تقتضي تدريب الموظفين على مهام العمل في سياق المهام الدارجة، وهو ما يتشابه مع التدريب في مؤسسات أخرى.

كما جاءت دراسة النوفل (2010) التي أكدت على ضرورة العمل بإسلوب الفريق، والذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وأن هذه الفرق لها القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بما يتلاءم مع مصلحة البنك، وتحقيق أهدافه.

وأيضاً جاءت دراسة الجميلي (2008) التي جاءت أهم توصياتها بضرورة العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وتسهيل المهام الموكلة لهم.

#### رابعاً: تحليل فقرات مجال "القوة التنظيمية"

تم استخدام اختبار T المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياذ وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.13).

#### جدول رقم (5.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القوة التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عدد الموظفين الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير، لذلك يتم التنافس بين الموظفين للتميز في مجالهم.	3.72	74.39	7.78	*0.000	3
2.	يشغل عدد موظفين كثر وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك، لذلك يسعى الموظف للاجتهد لنيل الوظائف الأعلى من وظيفته.	3.88	77.55	11.98	*0.000	2
3.	تتسع مدة خبرة الموظف في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين، بناءً على مجموعة المهارات والخبرات التي اكتسبها خلال عمله في البنك الحالي.	4.04	80.72	15.06	*0.000	1
4.	يشترك الموظف في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	3.45	68.91	4.22	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.77	75.43	12.72	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

• المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تتسع مدة خبرة الموظف في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين، بناءً على مجموعة المهارات والخبرات التي اكتسبها خلال عمله في البنك الحالي" يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.72%، قيمة الاختبار 15.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يشترك الموظف في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة" يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.91%، قيمة الاختبار 4.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.77، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.43%، قيمة الاختبار 12.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "القوة التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى القوة التنظيمية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كبير، حيث جاءت فقرة "تتسع مدة خبرتي في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين"، في المرتبة الأولى، وهذا يدل على كمية المهارات والخبرات التي يكتسبها الموظفون خلال عملهم المصرفي، كما جاءت فقرة "يشغل عدد موظفين كثر وظائف أعلي من وظيفتي

بالبنك"، في المرتبة الثانية وهذا يدل على مدى المنافسة والاجتهاد من قبل العاملين في البنوك الإسلامية للفوز بوظيفة ما.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النوفل (2010) التي أكدت على توسيع المشاركة في اتخاذ من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية، وزيادة التدريب المقدم للعاملين من أجل أن يكونوا مؤهلين لوظائف اعلي من وظائفهم الحالية.

كما أوصت دراسة النوفل أيضاً بإجراء تغييرات هيكلية، والعمل بمنطق الفريق، على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها، وتحديد إطار واضح المعالم لحدود صفات العاملين بهدف إرشادهم، ورسم أدوارهم خاصة فيما يخص العلاقات بينهم.

كما يوجد اختلاف مع الجزئية التي تتعلق بفقرة التدريب مع دراسة عريقات (2010) والتي تتعلق بوجود برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكير أعضاء منظمات الأعمال لغرض الإبداع، وهي الفقرة التي أشير إليها في جدول (5.13) بدرجة حياد 4 وهي أقل درجة، بالرغم من أن متوسط درجات الحياد هي 3، وهذا ما يعني أن التدريب في البنوك مختلف عنه في المؤسسات الأخرى وبالتالي في الدراسات الأخرى، أما حول فقرة " سعي الموظفين لنيل درجة أعلي من درجته الوظيفية "، والتي حصلت على درجة حياد أعلي من المتوسط ن فهي تشير إلى وجود التنافس في البنوك، وهو ما لا يتفق مع دراسة المعاني وارشيدة (2009) في نتائجها والتي تشير لعدم العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعة الأردنية، كما يوجد اتفاق جزئي فيما يتعلق بفقرة التنافسية التي تشير إلى أهميتها في التمكين مع دراسة الشهراني (2009) التي تشير في نتائجها إلى أن ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية هو من المعوقات المهمة التي تحول دون تمكين الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية.

- تحليل جميع فقرات "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية "

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول رقم (5.14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	24.20	79.53	3.98	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

تبين من جدول (5.14) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.53%، قيمة الاختبار 24.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية" بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هنالك موافقة من أعضاء العينة على فقرات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتي جاءت كالتالي: "المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية". وأن مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وذلك لما تقتضيه متطلبات العمل في البنوك الإسلامية، حيث أن المشاركة بالمعلومات هي الأساس لتزويد العاملين بالمعطيات اللازمة لإجراء العمليات المصرفية على أساس سليم، دون الوقوع في أي أخطاء تتسم بالجسامة، حيث تتعلق بحقوق وبأموال ونقد،

والخطأ قد يعود بالضرر والخسارة على البنك نفسه، خاصة وأن البنوك الإسلامية تقوم بعمليات مصرفية أعقد من البنوك التقليدية، مثال على ذلك المرابحة أو الاستصناع، وبالتالي فإن البنوك الإسلامية كمؤسسات لها مصلحة ملحة تعود عليها بالنفع من وراء المشاركة بالمعلومات وهو ما يعزز جزيئاً إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وهو ما يتفق مع دراسة نسمان (2011) التي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الإسلامية، ودراسة الأصفه (2010) التي أوصت بضرورة الاستفادة من قدرات العاملين وتحسين مستوى التمكين للعاملين، وكذلك دراسة المدهون (1999) التي أوصت بضرورة إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة

وإعطائه صلاحيات للتصرف مباشرة في الأمور والمواقف الجديدة، أما فيما يتعلق بالتمكين وعلاقته بمؤشر الحرية والاستقلالية فقد كان مستوى الدلالة أقل جزيئاً من المشاركة بالمعلومات، وذلك لما يقتضيه توزيع العمل وحدود المهام ودرجة الصلاحيات والتي تكون محسوبة بدقة درجة الحرية والاستقلالية بها كي لا يحدث أي نوع من التداخل في المهام أو خلط بين الحدود الذاتية والرسمية، وتكون الحرية والاستقلالية في حدود ما تقتضيه المبادرة المحسوبة لأغراض الإبداع وزيادة الإنتاج والتطوير، وفيما يتعلق بفرق العمل المدارة ذاتياً يأتي التمكين ضمن رؤية الموقف من أكثر من زاوية ومراعاة لأهمية الرؤى المختلفة لتقييم الموقف بشكل سليم ضمن فريق عمل جماعي، أما القوة التنظيمية فهي تعكس بناء قادر على اتخاذ القرارات السليمة ومواجهة أي صعوبات أو معوقات، والحفاظ على الالتزام، وهو أيضاً ما يتفق مع الدراسات التالية ن كدراسة (2005) Common and Mathaisel التي أوصت بأهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، وكذلك دراسة (2006) Reuver والتي توصلت إلى أن هنالك تأثيراً معنوياً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية على حل الصراعات في منظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية.

- تحليل فقرات "الأهداف الإستراتيجية"

أولاً: تحليل فقرات مجال "الابتكار"

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول رقم (5.15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الابتكار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.	4.32	86.33	25.27	*0.000	1
2.	يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.	4.22	84.32	20.80	*0.000	3
3.	تسعى إدارة البنك إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.	4.17	83.33	18.50	*0.000	5
4.	تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة، .....).	4.19	83.88	20.09	*0.000	4
5.	تهتم إدارة البنك بابتكار أساليب حديثة لجذب عملاء جدد.	4.24	84.89	20.65	*0.000	2
6.	تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم، بما يعزز تزايد عدد العملاء.	4.10	82.01	16.20	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.21	84.10	27.43	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة" يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.33%، قيمة الاختبار 25.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم، بما يعزز تزايد عدد العملاء" يساوي 4.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.01%، قيمة الاختبار 16.20، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.10%، قيمة الاختبار 27.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الابتكار" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول فقرة " يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة" على المرتبة الأولى، في حين جاءت فقرة " تهتم إدارة البنك بابتكار أساليب حديثة لجذب عملاء جدد" في المرتبة الثانية، وهذا يدل على اهتمام البنك بالتوسع في سلسلة الخدمات المصرفية التي يقدمها لزيائنه، وذلك بسبب المنافسة الشديدة في سوق العمل المصرفي، ورغبة البنوك الإسلامية بتقديم كل خدمة جديدة لزيائنها، والسعي لابتكار أساليب وطرق جديدة لجذب زبائن جدد، لزيادة قائمة

زبائنها، مما يعكس أهمية التمكين في بلوغ البنوك الإسلامية لأهدافها، في التوسع والنمو، والامتداد على المستوى الوطني، وزيادة العمليات المصرفية، بواسطة طواقم بشرية يزداد إنتاجها وتزداد خدماتها لجمهورها، دون أن يكلفها الأمر المزيد من العمالة، في حين أنها تحافظ على الجودة التي تجلب زبائن جدد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الصياح (2001) التي توصلت إلى أن هنالك تأثير معنوي لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الإنتاجية، الابتكار والمسؤولية الاجتماعية.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة النوفل (2010)، والتي أكدت على ضرورة زيادة مشاركة البنوك التجارية في المجتمع المحلي، والاهتمام بالمؤسسات الجديدة، والتي تحتاج للعون لكي تستمر بالسوق، وهذا ما يجعل هذه البنوك بحاجة إلى توسيع سلسلة خدماتها المصرفية المقدمة للسوق.

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال "الإنتاجية"

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.16).

#### جدول رقم (5.16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.	4.29	85.90	21.61	*0.000	1
2.	تسعي إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.	4.24	84.78	22.95	*0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
3.	تولى إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع والاستفادة من المدخلات (النقدية، الودائع، .....)	4.19	83.88	20.09	*0.000	4
4.	تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين لما لهم من دور كبير ومهم في رفع مستوى الإنتاجية.	4.01	80.14	12.58	*0.000	6
5.	تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، مما ينعكس على إنتاجية الفرد.	3.94	78.71	11.90	*0.000	7
6.	يساهم المحتوي المعلوماتي وتكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية.	4.18	83.65	20.76	*0.000	5
7.	تقدم الحوافز والمكافآت دور كبير في تحسين إنتاجية العاملين.	4.25	84.93	18.50	*0.000	2
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	4.16	83.10	25.14	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.90%، قيمة الاختبار 21.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، مما ينعكس على إنتاجية الفرد " يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.71%، قيمة الاختبار 11.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.10%، قيمة الاختبار 25.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإنتاجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى الإنتاجية في البنوك الإسلامية جاء مرتفع، إذ تتمثل أهمية الإنتاجية في البنوك الإسلامية بتعظيم العوائد من رأس المال المتاح وتعظيم الانتفاع من العمل، وكذلك تلعب الحوافز والمكافآت التي تقدمها البنوك الإسلامية في قطاع غزة لموظفيها دوراً كبيراً وفعالاً في تحسين إنتاجية هؤلاء الموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النوفل (2010)، التي أكدت على ضرورة الاستفادة وتعظيم العوائد المتحققة وتعظيم الانتفاع من رأس المال المتاح ومن العمل، وضرورة زيادة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين في البنوك، وكذلك أكدت هذه الدراسة على تشجيع العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري، وتأسيس منهج الإدارة بالثقة، وكل هذا يزيد من مستوي الإنتاجية.

### ثالثاً: تحليل فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية"

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.17).

#### جدول رقم (5.17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	3.83	76.67	10.41	*0.000	3
2.	تسعى إدارة البنك لتطوير علاقاتها مع المجتمع مثل (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات التعاونية، .....).	4.16	83.19	20.84	*0.000	1
3.	تعتبر نسبة الضرائب المفروضة على الأرباح قليلة .	3.45	68.91	5.80	*0.000	6
4.	تساهم إدارة البنك في توفير الدعم المادي (للجامعات، المستشفيات، الجمعيات الخيرية، .....).	3.80	76.09	10.66	*0.000	4
5.	ترفع الضوابط والتعليمات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية من مستوى العمل المصرفي بصورة دائمة.	3.88	77.65	11.00	*0.000	2
6.	تهتم الإدارة العليا بهموم العاملين ومشاكلهم ويعتبر ذلك مهم في رفع مستوى تمكين العاملين.	3.70	73.91	7.35	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.80	76.06	14.92	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تسعى إدارة البنك لتطوير علاقاتها مع المجتمع مثل (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات التعاونية، .....)" يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.19%، قيمة الاختبار 20.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تعتبر نسبة الضرائب المفروضة على الأرباح قليلة" يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.91%، قيمة الاختبار 5.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.06%، قيمة الاختبار 14.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المسؤولية الاجتماعية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان البنوك الإسلامية في قطاع غزة بأهمية مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأفراد والمؤسسات والجمعيات الخيرية في المجتمع المحلي، وخاصة المستشفيات ودور المسنين والجمعيات التعاونية والخيرية، وكذلك للضوابط والتعليمات التي تصدر عن سلطة النقد دور مهم في تهذيب العمل المصرفي بصورة دائمة، وتأكيد إدارة البنوك الإسلامية على ضرورة توفير فرص عمل، وفرص متساوية في التعيين، وهو ما يقتضيه الطابع الإسلامي للبنوك، بحيث تتسم بخصائص التكافل الاجتماعي التي يدعو إليه الإسلام.

وهو ما يتفق مع دراسة الصياح (2001) والتي خرجت في نتائجها بأن هناك تأثير معنوي لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

وكذلك مع دراسة النوفل (2010) التي أكدت على أهمية المسؤولية الاجتماعية للبنوك التجارية في دولة الكويت، وأيضاً دراسة نسمان (2011) التي أكدت على دور المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### تحليل جميع فقرات مجال "الأهداف الإستراتيجية"

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الحيادية وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.18).

#### جدول رقم (5.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "الأهداف الإستراتيجية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	25.24	81.21	4.06	الأهداف الإستراتيجية

تبين من جدول (5.18) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.21%، قيمة الاختبار 25.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحيادية وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات "الأهداف الإستراتيجية" بشكل عام.

جاءت موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على فقرات الأهداف الإستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وهذا يدل على أهمية هذه

الأهداف بالنسبة للبنوك، ومدى سعي الإدارة لتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، وتمكين العاملين لتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، وتأتي تلك الموافقة المرتفعة من قبل العاملين ضمن أفراد العينة لتؤكد رغبة العاملين في البنوك الإسلامية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التي يعملون بها، أملاً منهم في الارتقاء وتحسين أوضاعهم الوظيفية، وهي مرتبطة بنجاح البنك الذين يعملون به، وبنجاح المعاملات الإسلامية كالمراوحة وغيرها التي يقوم بها البنك الإسلامي، مما يفتح له آفاق جديدة للعمل والتوسع والابتكار والإنتاجية، وبالتالي تزداد استحقاقات المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، ويزداد إقبال مؤسسات وفئات المجتمع المستفيدة من بند الإنفاق المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك ضمن عملية تبادلية مضيئة لطرفي المعادلة، وهو ما يجعل العاملين في البنوك الإسلامية أكثر تفاعلاً مع الأهداف الإستراتيجية لبنوكهم، وأكثر رضاً عن أنفسهم في العمل ضمن بنوك ذات أهداف مرضي عنها إسلامياً مما يخرجهم من دائرة الحرام، خاصةً وأن بعضهم قد ترك العمل في البنوك الربوية التي تخرج أهدافها الإستراتيجية عن قيم الحلال في الإسلام ووجدوا لهم عملاً في بنوك إسلامية تعتمد على معاملات إسلامية .

وانتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة صالح، والمبيضين (2009)، والتي أكدت على أنه كلما زادت ممارسة إستراتيجية التمكين، زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وكذلك دراسة النوفل (2010) التي أكدت على أهمية تمكين الموارد البشرية وأثرها الفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت.

#### 5.4 اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت (P-value) Sig. أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت (P-value) Sig. أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول رقم (5.19)

معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.817	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي .817، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية). حيث تعتبر مشاركة الموظفين بالمعلومات المتاحة عن المهام الموكلة لهم ذات أهمية، وتلعب دور فعال في إنجاز العاملين لوظائفهم، وكذلك فرق العمل، حيث تلعب فرق العمل دور كبير ومهم في إنجاز الأعمال، وما تقوم به البنوك من تدريب مجدي ومكثف لموظفيها، ويؤدي فهم الموظفين لأعمالهم إلى التنافس بينهم ومحاولة الارتقاء لنيل الوظائف الأعلى.

حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة الأمير وعبد الرسول (2009) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل، كما تتفق أيضاً مع دراسة الصياح (2001) التي أظهرت تأثير إستراتيجية التمكين في الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية.

ويشتق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول رقم (5.20)

معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.672	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (5.20) أن معامل الارتباط يساوي .672، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتعزو الباحثة ذلك إلى فاعلية وأهمية مشاركة العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك، حيث تتولد ثقة عالية للعاملين نتيجة المشاركة الفاعلية، وهذا ينتج عنه فاعلية وزيادة إنتاجية العاملين في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وهذا يعني أن يفهم العاملين رسالة البنك، وبالتالي يعملوا بإخلاص وبتقان في أداء مهامهم، ويكونوا في حالة انسجام مع أعمالهم ورضي عالي عن أنفسهم، مما يجعلهم ينخرطوا في التفكير بابتكار وسائل وطرق جديدة وأفكار مقنعة من شأنها

جذب الزبائن واستقطابهم، وبالتالي تعميم رسالة البنوك الإسلامية بشكل أفضل، كما يقود ذلك إلى رفع الإنتاجية، مما يزيد من إمكانيات البنوك ومن قدراتها على الإنفاق الأكبر لبنود المسؤولية الاجتماعية، التي هي أصلاً أموال إن قدمها البنك لصالح مؤسسات تخصص من الضرائب الحكومية المستحقة عليه، وهذا معطي بشكل هام من المعلومات التي يجب توضيحها للعاملين وللجمهور وتتم مشاركتها بشكل واسع، وهذا ما يتفق مع دراسة نسمان (2011)، ودراسة زكريا وصالح (2008)، وهو ما أشرنا إليه سالفاً في متن هذه الرسالة.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية للعاملين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول رقم (5.21)

معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية للعاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.673	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية للعاملين.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (5.21) أن معامل الارتباط يساوي .673، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و الحرية والاستقلالية للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة تحقيق مبدأ الحرية والاستقلالية لجميع العاملين في البنوك الإسلامية، وأن تشجع هذه البنوك العاملين على حرية تصرف العاملين في المواقف الجديدة والطارئة، وأن تشجع العاملين على تحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعمالهم، بذلك يتم

زيادة كفاءة العاملين، وبزيادة تدريب العاملين على المشاكل والمواقف التي من الممكن مواجهتها في العمل، تزداد قدرتهم على التكيف مع هذه المشاكل وتزداد إنتاجيتهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و فرق العمل المدارة ذاتياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول رقم (5.22)

معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و فرق العمل المدارة ذاتياً

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.757	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و فرق العمل المدارة ذاتياً.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (5.22) أن معامل الارتباط يساوي 0.757، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و فرق العمل المدارة ذاتياً عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في عمل البنوك الإسلامية بقطاع غزة، حيث أي زيادة في تدريب الموظفين، ومدى اتجاه العمل في البنوك الإسلامية ناحية العمل بروح الفريق سيؤدي إلى الزيادة في إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث العمل بروح الفريق له مزايا وإيجابيات كثيرة، فرأي واحد قد يخطأ ولكن عندما يكون مجموعة من الموظفين ضمن فريق يقودهم رئيس لهذا الفريق، فذلك يؤدي إلى التشاور بينهم، وتزداد احتمالية الصواب في اتخاذ القرار.

وهذا ما يتفق مع دراسة النوفل (2010)، والتي أكدت على تشجيع العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة التمكين الإداري، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة فاعلية إستراتيجية التمكين وبالتالي زيادة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و القوة التنظيمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول رقم (5.23)

معامل الارتباط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و القوة التنظيمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.566	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقوة التنظيمية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.23) أن معامل الارتباط يساوي .566، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية و القوة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية القوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، حيث أكدت هذه الفقرة على ضرورة الاهتمام بالموظفين وزيادة المهارات والخبرات التي يكتسبونها من خلال التدريب سواء داخل البنك أو خلال التحاق الموظفين بدورات تدريبية خارجية، وكذلك تشجيع الموظفين على إتقان العمل من خلال نظام الحوافز والمكافآت المتبع في البنك.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الشهراني (2009) والتي أوصت بضرورة إلحاق العاملين بدورات تدريبية متقدمة في التمكين، واختيار نموذج التمكين المناسب لطبيعة عمل ونشاطات المنشآت الرياضية لأن هذا يزيد من مستوى القوة التنظيمية في المنظمات.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى للبيانات الديمغرافية التالية (اسم البنك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في قطاع المصارف، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى لاسم البنك.

#### جدول رقم (5.24)

نتائج اختبار " التباين الأحادي" -اسم البنك

الاحتمالية (Sin)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		البنك الوطني الإسلامي	البنك الإسلامي الفلسطيني	البنك الإسلامي العربي	
0.454	0.793	4.04	4.02	4.17	المشاركة بالمعلومات.
0.806	0.216	3.97	3.95	3.89	الحرية والاستقلالية.
0.682	0.384	4.02	4.02	4.11	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.235	1.465	3.74	3.69	3.95	القوة التنظيمية.
0.635	0.456	3.97	3.95	4.04	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.096	2.384	4.32	4.19	4.07	الابتكار.
0.245	1.420	4.18	4.21	4.02	الإنتاجية.
0.193	1.666	3.68	3.83	3.93	المسؤولية الاجتماعية.
0.779	0.251	4.07	4.08	4.01	الأهداف الإستراتيجية.
0.976	0.024	4.01	4.01	4.03	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig. المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى اسم البنك.

وترى الباحثة بأن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اسم البنك يعود إلى التشابه الكبير بين البنوك الإسلامية في الأسس المحددة للمعاملات الإسلامية، وفي أن كلمة الإسلامي موجودة في البنوك الثلاثة، وهي مهمة في البنك كي تجذب الزبائن وتخرجهم من دائرة الحرام، وبما أن الإسلامي شيء ثابت وليس متغير فإن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى اسم البنك يصبح شيء شبه بديهي، وإن كان الاختلاف في الكلمات الأخرى المرفقة مع كلمة إسلامي هو اختلاف لا يشير إلى العمق أو إلى أي أسس جوهرية في المعاملات، وهو ما يتفق مع جزيئاً دراسة الخشالي (2006) التي تشير إلى أن قوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة لها تأثيراً معنوياً في اختيار المصارف الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار إستراتيجية النمو، واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى اسم البنك.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى العمر.

### جدول رقم (5.25)

نتائج اختبار " التباين الأحادي"-العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30-أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.395	0.936	3.96	4.10	4.10	المشاركة بالمعلومات.
*0.007	5.225	3.70	4.04	4.03	الحرية والاستقلالية.
*0.043	3.230	3.87	4.08	4.14	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.396	0.933	3.65	3.85	3.78	القوة التنظيمية.
*0.039	3.331	3.81	4.04	4.05	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
*0.001	6.872	3.96	4.34	4.25	الابتكار.
*0.019	4.081	3.95	4.25	4.22	الإنتاجية.
0.193	1.663	3.67	3.91	3.79	المسؤولية الاجتماعية.
*0.011	4.711	3.87	4.17	4.10	الأهداف الإستراتيجية.
*0.017	4.187	3.84	4.09	4.07	جميع المجالات معا

\*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالات "المشاركة بالمعلومات، القوة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية"،

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وكذلك من فئة 30 فأقل .

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر هي لصالح الفئات العمرية الشبابية أقل من 40 سنة وهي الفئات الأكثر قابلية للتعلم واكتساب التجربة والمهارة، وهم الأكثر طموحاً من الفئات الأكبر سناً، ولديهم استجابة أكثر حيال مؤشرات التمكين الإداري في البنوك الإسلامية، عن غيرهم من الفئات العمرية الأكبر سناً، وهذا ما يتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) والتي تشير في نتائجها لوجود دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير العمر، دون أن تشير لاتجاه العلاقة، ومن جهة أخرى لا تتفق هذه الدراسة مع دراسة المبيضين (2008) والتي تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر، وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة نسمان (2011) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم بين (41-50) سنة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى الجنس.

### جدول رقم (5.26)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين"-الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.911	0.111	4.05	4.07	المشاركة بالمعلومات.
0.769	0.294	3.92	3.95	الحرية والاستقلالية.
0.638	-0.472	4.08	4.03	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.109	1.611	3.62	3.83	القوة التنظيمية.
0.725	0.352	3.95	3.99	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.801	0.253	4.19	4.21	الابتكار.
0.322	0.994	4.08	4.18	الإنتاجية.
0.563	0.580	3.75	3.82	المسؤولية الاجتماعية.
0.465	0.732	4.01	4.08	الأهداف الإستراتيجية.
0.588	0.542	3.98	4.03	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد فرق ذكر وأنثى في التنافس على الوظائف مثلاً، أو في تمكين العاملين، المهم هو دمج الموظف وإعطائه التدريب اللازم للقيام بمهامه، بغض النظر عن جنسه، وهذا ما يعتبر أساس متين لتمكين العاملين في البنوك الإسلامية، وهذا ما يختلف مع دراسة نسيمان (2011) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى المستوى التعليمي.

### جدول رقم (5.27)

نتائج اختبار " التباين الأحادي"-المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.877	0.132	4.05	4.11	4.05	المشاركة بالمعلومات.
0.524	0.649	4.00	4.03	3.90	الحرية والاستقلالية.
0.652	0.429	4.18	4.03	4.03	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.306	1.195	4.09	3.74	3.74	القوة التنظيمية.
0.650	0.432	4.09	4.00	3.96	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.926	0.077	4.23	4.23	4.19	الابتكار.
0.760	0.275	4.26	4.12	4.16	الإنتاجية.
0.364	1.019	4.06	3.80	3.77	المسؤولية الاجتماعية.
0.680	0.387	4.19	4.06	4.05	الأهداف الإستراتيجية.
0.646	0.438	4.13	4.03	4.00	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المستوى التعليمي.

وترى الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهذا من الممكن تفسيره بأن هناك طموح كبير لدى الموظفين من حملة الدبلوم، فهم يتطلعون للتمكين ويريدون أن يكونوا بخبرة من هم بشهادة أعلى من شهادتهم، لذلك لا يضيعوا أي فرصة تسنح لهم للارتقاء والتقدم في وظائفهم أو نيل وظيفة أعلى، في حين قد يري الموظفون من حملة البكالوريوس والماجستير بأنهم وصلوا لمرحلة علمية مرموقة وعالية وقد لا يكونوا بحاجة إلى شهادات أعلى من

شهادتهم، ويرون بأن خبرتهم بالعمل كبيرة وكافية لحل جميع المواقف الجديدة التي قد تعترض عملهم أو المشكلات التي قد يواجهونها بالعمل، وهو ما لا يتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) التي تشير لوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في حين أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة المبيضين (2008) والتي تشير لعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة نسمان (2011) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى التخصص.

#### جدول رقم (5.28)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي"-التخصص

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		اقتصاد، أخرى	حاسوب	علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	محاسبة	
0.881	0.295	3.89	4.11	4.05	4.09	4.07	المشاركة بالمعلومات.
0.789	0.427	3.74	3.90	3.98	3.93	3.97	الحرية والاستقلالية.
0.882	0.292	3.99	3.96	3.99	4.05	4.09	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.287	1.265	3.36	3.73	3.68	3.85	3.84	القوة التنظيمية.
0.735	0.501	3.80	3.94	3.95	4.00	4.01	إستراتيجية تمكين الموارد
0.587	0.709	3.95	4.20	4.23	4.22	4.23	الابتكار.
0.510	0.828	3.96	4.13	4.31	4.16	4.14	الإنتاجية.
0.763	0.463	3.68	3.67	3.85	3.76	3.86	المسؤولية الاجتماعية.
0.644	0.626	3.87	4.01	4.14	4.05	4.08	الأهداف الإستراتيجية.
0.715	0.528	3.83	3.97	4.03	4.02	4.05	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلبالتخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع نسبة الموظفين من التخصصات العلمية التي تتبع كلية التجارة وهي (محاسبة، إدارة أعمال، وعلوم مالية ومصرفية)، حيث جاءت المحاسبة بمتوسط (4.05)، إدارة الأعمال بمتوسط (4.02)، وعلوم مالية ومصرفية بمتوسط (4.03)، وجاءت جميع المجالات بنسبة (71.5%) وهي نسبة مرتفعة، حيث هذه التخصصات العلمية هي المطلوبة في سوق العمل المصرفي، وهذا ما لا يتفق مع دراسة المبيضين (2008) والتي تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير التخصص، ولكن هناك اتفاق مع دراسة الزيدانيين (2006) التي تشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

#### جدول رقم (5.29)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
0.205	-1.272	3.92	4.09	المشاركة بالمعلومات.
0.456	-0.748	3.86	3.96	الحرية والاستقلالية.
0.231	-1.203	3.92	4.07	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.147	-1.460	3.57	3.81	القوة التنظيمية.
0.164	-1.400	3.85	4.00	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
*0.029	-2.204	3.98	4.25	الابتكار.
0.138	-1.492	4.00	4.18	الإنتاجية.
0.111	-1.604	3.61	3.84	المسؤولية الاجتماعية.
0.052	-1.963	3.87	4.10	الأهداف الإستراتيجية.
0.086	-1.727	3.86	4.04	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.29) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال "الابتكار"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين.
- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع عدد الموظفين المتزوجين من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكس حالة الاستقرار الذي يعيشه الموظفين في البنوك الإسلامية، حيث لمست الباحثة خلال إجراء هذه الدراسة وجود نسبة عالية من الموظفين والموظفات المتزوجين، وهذا ما يتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وأيضاً هذه النتائج جاءت متفقة مع دراسة النوفل (2010) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي.

### جدول رقم (5.30)

نتائج اختبار " التباين الأحادي" -عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.071	2.693	4.06	4.20	3.94	المشاركة بالمعلومات.
0.120	2.155	3.85	4.08	3.88	الحرية والاستقلالية.
0.287	1.260	3.94	4.12	4.04	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.781	0.248	3.81	3.80	3.72	القوة التنظيمية.
0.200	1.627	3.93	4.08	3.92	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.356	1.040	4.11	4.27	4.21	الابتكار.
0.182	1.725	4.10	4.27	4.09	الإنتاجية.
0.052	3.013	3.85	3.94	3.64	المسؤولية الاجتماعية.
0.164	1.834	4.03	4.17	3.99	الأهداف الإستراتيجية.
0.162	1.843	3.97	4.12	3.95	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض الموظفين يكونوا مبتدئين في المسمى الوظيفي الحالي، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر هي حديثي العهد بالعمل في البنوك، وهذا قد يكون سببه توسع أقسام وفروع البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وكذلك توفر التخصصات العلمية بكلية التجارة، هذا

ما دفع البنوك إلى استقطاب أكبر عدد من الموظفين بهدف تقليل إنفاق الرواتب على حملة الشهادات العليا، وتخفيض الموظفين من أصحاب الخبرة الكبيرة والواسعة، وهذا ما يتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى عدد سنوات العمل في قطاع المصارف.

### جدول رقم (5.31)

نتائج اختبار " التباين الأحادي"-عدد سنوات العمل في قطاع المصارف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.163	1.736	3.95	4.23	4.15	3.98	المشاركة بالمعلومات.
0.294	1.251	3.79	3.89	3.99	4.03	الحرية والاستقلالية.
0.350	1.104	3.94	3.96	4.13	4.07	فرق العمل المدارة ذاتياً.
0.585	0.649	3.74	3.98	3.76	3.72	القوة التنظيمية.
0.502	0.788	3.87	4.01	4.04	3.98	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.089	2.219	4.03	4.15	4.33	4.25	الابتكار.
0.489	0.813	4.08	4.06	4.24	4.18	الإنتاجية.
0.882	0.221	3.83	3.74	3.85	3.76	المسؤولية الاجتماعية.
0.485	0.820	3.99	3.99	4.15	4.07	الأهداف الإستراتيجية.
0.521	0.755	3.92	4.00	4.08	4.02	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات العمل في قطاع المصارف.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع أعداد الموظفين من الفئة العمرية أقل من 5 سنوات، والفئة العمرية من 5- أقل من 10 سنوات، بالتالي جاء تمثيلهم بشكل كبير في عينة الدراسة.

ولكن جاء أيضاً متوسط الفئة العمرية من 10- أقل من 15 سنة، ومتوسط الفئة العمرية 15 سنة فأكثر مرتفعة، حيث لا يوجد فروق جوهرية وواضحة، ولكن الفئتين العمريتين الأخيرتين يمثلون طبقة رؤساء الأقسام، ومدراء البنوك، وهم أصحاب خبرة واسعة ووفيرة في مجال العمل المصرفي، وهذا يعني أن زيادة عدد سنوات العمل في قطاع المصارف لا يعكس فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التمكين، وهذا ما يتفق مع دراسة المبيضين (2008) التي تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى المُسمى الوظيفي.

### جدول رقم (5.32)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي"-المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		مدير - نائب مدير	رؤساء أقسام	مراقب	مدير فرع	موظف	
0.611	0.674	4.21	4.05	4.10	4.27	4.01	المشاركة بالمعلومات.
0.868	0.314	3.77	3.96	3.96	3.96	3.95	الحرية والاستقلالية.
0.748	0.483	3.90	3.99	4.07	4.11	4.09	فرق العمل المدارة ذاتياً.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		مدير - نائب مدير	رؤساء أقسام	مراقب	مدير فرع	موظف	
0.602	0.688	3.60	3.85	3.83	4.03	3.71	القوة التنظيمية.
0.915	0.240	3.89	3.98	4.01	4.10	3.97	إستراتيجية تمكين الموارد
0.249	1.366	3.92	4.27	4.22	4.38	4.20	الابتكار.
0.689	0.564	4.04	4.22	4.07	4.32	4.13	الإنتاجية.
0.336	1.149	3.63	3.79	3.93	4.19	3.78	المسؤولية الاجتماعية.
0.406	1.007	3.88	4.10	4.08	4.30	4.04	الأهداف الإستراتيجية.
0.700	0.550	3.89	4.03	4.04	4.19	4.00	جميع المجالات معاً

من النتائج الموضحة في جدول (5.32) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المستوى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع مدراء الفروع بخبرة واسعة، ولديهم كمية كبيرة من المعلومات والمهارات عن طبيعة العمل المصرفي في البنوك الإسلامية، ولكن هناك تقارب في المتوسطات بشكل عام، كذلك نسبة الموظفين في الوظائف العادية مرتفعة أيضاً وذلك بسبب طبيعة التقسيم الإداري للعمل المصرفي الذي يعتمد على العدد الأكبر من الموظفين الذين يعملون في وظائف تعتمد على خدمة الزبائن بشكل مباشر، وهذا ما يتفق مع دراسة الأمير وعبد الرسول (2008) التي تشير إلى أهمية الاتصال والتقسيم بين مختلف المراكز والمستويات الإدارية والتنظيمية، حيث ذلك يساعد في فعالية التمكين في كليات جامعة القادسية.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة.

6.2 نتائج الدراسة.

6.3 توصيات الدراسة.

6.4 دراسات مقترحة.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 6.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة، وكذلك التوصيات المقترحة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، حيث تساعد هذه النتائج والتوصيات في زيادة فاعلية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبالتالي زيادة أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

#### 6.2 نتائج الدراسة

أثارت هذه الدراسة سلسلة من التساؤلات سواء الرئيسية أم الفرعية، وقدمت أيضاً فرضيات الدراسة وأوضحت مدى التأثير بين متغيرات الدراسة، حيث توصلت إلى العديد من النتائج التي ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة إبراز هذه النتائج:

1- بينت النتائج أن ما نسبته (41.7%) من عينة الدراسة كانت موزعة في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك بسبب كثرة فروعها في قطاع غزة، فهو له (7) فروع في القطاع، كما أن العمرية من 30- أقل من 40 سنة تمثل (38.8%) من عينة الدراسة، وهذا بسبب حداثة عهد البنوك الإسلامية، كما أن معظم موظفي هذه البنوك من الفئتين العمرية (أقل من 30 سنة) و (من 30-أقل من 40 سنة)، بسبب صغر عمر الموظفين، في حين جاءت الفئات العمرية الأعلى في الترتيب الثالث والرابع.

2- جاءت نسبة الذكور حوالي (71.2%) من عينة الدراسة، في حين جاءت نسبة الإناث حوالي (28.8%)، وهذا ما يمكن تفسيره بارتفاع عدد الموظفين الذكور مقارنة بالموظفات، حيث في بعض الفروع هناك عدد قد يتجاوز (10) موظفين، إلى جانب موظفة أو موظفتان.

3- بينت الدراسة أن تخصصات كلية التجارة جاءت بنسب مرتفعة في عينة الدراسة، حيث نسبة تخصص المحاسبة (43.9%)، إدارة الأعمال (22.3%)، علوم مالية ومصرفية (15.8%)، في حين جاء تخصص الحاسوب والتخصصات الأخرى حوالي (13.7%)، وهذا ما يمكن تفسيره بحاجة القطاع المصرفي لهذه التخصصات، كذلك موظفي هذه التخصصات قادرين على إدراك واجبات ومهام أعمالهم.

4- أظهرت الدراسة أن عدد سنوات العمل في المُسمى الوظيفي الحالي، جاءت بنسبة (38.1%) للفئة أقل من 5 سنوات، وكذلك نسبة (34.5%) للفئة العمرية من 5-أقل من 10 سنوات، في حين كانت نسبة عدد سنوات العمل في قطاع المصارف حوالي (30.9%) لفئة أقل من 5 سنوات، وكذلك نسبة (30.2%) للفئة العمرية من 5-أقل من 10 سنوات، وهذا ما يمكن تفسيره بكثرة عدد الموظفين من هاتين الفئتين.

5- بينت الدراسة أن مستوى أهمية كل من ( المشاركة بالمعلومات، فرق العمل المُدارة ذاتياً، القوة التنظيمية، الابتكار، و الإنتاجية) في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كان مرتفعاً، وهذا ما يمك تفسيره بأهمية كل من المشاركة بالمعلومات في تمكين العاملين، لما تشكله من تدعيم العاملين بمعرفة مهام أعمالهم والتفاصيل المحيطة بالعمل، هذا بالتالي ينعكس على إنتاجيتهم وإبداعهم، كذلك دور فرق العمل المُدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف وخاصة الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، في حين جاء مستوى القوة التنظيمية مرتفع بسبب كمية المهارات والخبرات التي يكتسبها الموظف خلال مسيرته العملية، كما أن الهدفين الإستراتيجيين الابتكار جاء بشكل مرتفع بسبب أهمية ابتكار البنوك الإسلامية لخدمات وأساليب جديدة تساعد في جذب زبائن جدد، واستدامة الزبائن القدامى، كما تسعى البنوك دائماً لتعظيم عوائدها من رأس المال وتعظيم قيم الانتفاع من العمل، وهذا يعكس دور أهمية التمكين في بلوغ البنوك الإسلامية لأهدافها الإستراتيجية.

6- أوضحت الدراسة أن مستوى أهمية كل من (الحرية والاستقلالية للعاملين، و المسؤولية الاجتماعية) في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كان متوسطاً، وذلك لأن إدارات البنوك الإسلامية تعطي الحرية للعاملين في التصرف بالمواقف التي تعترضهم خلال العمل، ولكنها ليست بحرية مطلقة ومفتوحة، وذلك لحساسية العمل المصرفي وأهميته، في حين

جاء مستوى المسؤولية الاجتماعية مناسب ولكن ليس بالشكل المطلوب، حيث تؤمن البنوك الإسلامية بأهمية دورها الاجتماعي تجاه الأفراد والمؤسسات في المجتمع المحلي، ولكن قد يكون هناك دور فعال أكثر مما هو موجود على أرض الواقع.

7- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية للعاملين، فرق العمل المُدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى ( الحالة الاجتماعية، وذلك لصالح المتزوجين).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (اسم البنك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، عدد سنوات العمل في المُسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في قطاع المصارف، والمُسمى الوظيفي).

### 6.3 توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة، يمكن وضع بعض التوصيات التي تري الباحثة أنها يمكن أن تساهم في تعزيز إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتفعيل أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، حيث تم الخروج ببعض التوصيات:

1- زيادة تشجيع إدارة البنوك الإسلامية على العمل بمبدأ روح الفريق، وأن يتم تشكيل هذه الفرق من مستويات تنظيمية مختلفة لزيادة الخبرات وتبادل الخبرات بين العاملين، وكذلك اعتبار فريق العمل وحدة تنظيمية مستقلة لها كيانها المستقل، وانتهاج سياسة أفراد قادرة على تهذيب كادر المنظمة الذين يشتركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين.

2- زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل المصرفي، وخاصة في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، كذلك تشجيع وتمكين المرأة من خلال إسناد المهام الحيوية والحساسة لها.

3- البحث عن نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها، ونقاط الضعف من أجل علاجها لتحسين جودة أداء العاملين.

- 4- زيادة مستوى مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين، وخاصة من هم في الخطوط الأمامية للتصرف في المواقف الجديدة التي تواجههم، وكذلك زيادة مشاركة العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء، وكذلك زيادة وتوسيع الهامش الذي تتركه إدارة البنوك الإسلامية بقطاع غزة للعاملين لتنفيذ وإنجاز أعمالهم، في إطار متفق عليه بينهم.
- 5- إخضاع العاملين لتدريب مجدي ومكثف قبل قيامهم بالمهام الموكلة لهم، وكذلك زيادة الاهتمام بالطرق والوسائل التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين.
- 6- قيام إدارة البنوك الإسلامية بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية، بما يساعد على تخطيط التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، وبالتالي ينعكس على إنتاجية الفرد.
- 7- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت الذي تقدمه البنوك لموظفيها، لما له من أثر فعال في تحسين إنتاجية العاملين.
- 8- زيادة اهتمام إدارة البنك بهيئة العاملين ومشاكلهم، لأن ذلك يعتبر عامل مهم في رفع الإنتاجية، ورفع مستوى تمكين العاملين، وكذلك ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على الابتكار و تقديم الأفكار الجديدة.
- 9- العمل على تقليل التحديات المحيطة ببيئة العمل المصرفي.
- 10- ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ذلك تفعيل نظام الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين في البنوك الإسلامية، بحيث يكون الاتصال والتواصل في كلا الاتجاهين.
- 11- يجب أن يكون من أهم أهداف تكوين فرق العمل في البنوك الإسلامية بقطاع غزة هو المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للبنك بشكل عام والأهداف الإستراتيجية بشكل خاص.
- 12- تعزيز اعتماد البنوك الإسلامية بقطاع غزة التعلم التنظيمي كمنهج داعم لممارسة التمكين، لما له من دور في زيادة معارف وخبرات العاملين، وإكسابهم مهارات جديدة تسهم بشكل مباشر في زيادة قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية وتقليل آثارها، والتعامل مع الإبداعات المتلاحقة.

- 13- وضع إطار واضح للعلاقات بين الموظفين أنفسهم، وتهذيب هذه العلاقات، وكذلك توضيح العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- 14- أن تعتمد البنوك الإسلامية في قطاع غزة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية، وأن تكون هذه الثقافة مساندة لإستراتيجية التمكين وداعمة لها، حتى يتم تقليل الخوف لدى العاملين من تفويض سلطتهم وتحويلها إلى غيرهم من العاملين الآخرين بالبنك.
- 15- تعمق المشاركة بالمعلومات بشكل فعال وكفاء الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين في الخطوط الإشرافية الأولى، إذ قد تميل بعض المستويات الإدارية لحبس المعلومات لتعزيز مراكز القوي، وهو جانب مهم يرتبط بثقافة المنظمة، لذلك لا بد من الاهتمام بمستوى المشاركة بالمعلومات وتعزيز مشاركة العاملين بالمعلومات عن أنشطة البنك.

#### 6.4 دراسات مقترحة

تقترح الباحثة في ضوء الدراسة، والنتائج التي توصلت لها، الدراسات المستقبلية التالية:

- 1- إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بقطاع غزة.
- 2- أثر سياسة البنوك الإسلامية بالتوسع بسلسلة فروعها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 3- أثر التدريب المقدم للكوادر البشرية في البنوك الإسلامية في تحقيق أهداف فرق العمل.

# المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

### ❖ الكتب:

- 1- أندوراس، رامي، ومعاينة، عادل، (2008): "الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، إربد، عمان.
- 2- باور، جوزيف، (2002): "فن الإدارة"، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- الجرجاوي، زياد، (2010): "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- 4- الحمداني، موفق، (2006): "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- 5- داغر، منقذ، وصالح، عادل، (2000): "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- 6- الدهان، أمية، (1992): "نظرية المنظمة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد على، (2009): "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد على، (2013): "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2008): "الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- الساعدي، مؤيد نعمة، (2011): "مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 11- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008): "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- 12- عبد الوهاب، على وآخرون، (2004): "إدارة الموارد البشرية"، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
- 13- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد، (2010): "البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- العنبي، سعد بن مرزوق، (2004): "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي الدولي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
- 15- العنبي، سعد بن مرزوق، (2005): "جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل، الخبر، السعودية.
- 16- عريقات، محمد، (2010): "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الرقابة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- 17- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007): "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 18- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009): "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- 19- الكرخي، مجيد، (2010): "التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- اللوزي، موسي، (1999): "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- اللوزي، موسي، (2007): "إجراءات وتنظيم العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

22- نجم، عبود نجم، (2005): "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع.

23- هاينز، ماريون، (1988): "إدارة الأداء"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

24- هل، شارلز، وجونز، جاريت، (2001): "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الجزء الأول، الجزء الأول، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

25- الوادي، محمود حسين، (2012): "التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ❖ دراسات الماجستير والدكتوراه:

1- أالصقة، محمد إبراهيم، (2010): "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.

2- باعثمان، ريماء، (2005): "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

3- البند، خوله، (2003): "أثر القيادة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

4- الجعبري، دعاء، (2010): "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

5- الجميلي، مطر عبد المحسن، (2008): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.

- 6- حسن، سارة، (2008): "أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، بالتطبيق على شركات التأمين في القطاع العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- 7- حسن، سالي، (2002): "العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 8- الدوري، زكريا، والذهب، ياسر، (2003): "إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 9- الرشودي، خالد سليمان، (2009): "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.
- 10- الرقب، أحمد صادق، (2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 11- الزيدانيين، محمد، (2006): "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 12- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001): "أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 13- السبيعي، عبيد، (2009): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 14- الشهراني، عبد الله عوض، (2009): "دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.

15- القحطاني، محمد على مانع، (2002): "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.

16- المبيضين، محمد زيت، (2008): "أثر التمكين على السلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

17- الملوك، جلال سعد، (2002): "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

18- النوفل، بدر عيسي، (2010): "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### ❖ المجلات العلمية:

1- الخشالي، شاكر جاد الله، (2006): "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختبار إستراتيجية النمو: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1.

2- الدوري، زكريا مطلق، (2003): "تمكين العاملين في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد: 46.

3- الدوري، زكريا مطلق، (2004): "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد: 46، الجامعة المستنصرية، بغداد.

4- العامري، أحمد، (2002): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول.

5- عبد الأمير، أثير، وحسين، عبد الرسول، (2008): "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد 3، جامعة القادسية.

6- القريوتي، قاسم، والعنزي، محمد، (2006): "الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطي في دولة الكويت"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

7- الكسايسة، محمد، وآخرون، (2009): "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

8- المبيض، على، وعواد، عمرو، (2002): "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

9- المدهون، موسي توفيق، (1999): "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة، كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 13، ع2، جدة، السعودية.

10- المعاني، أيمن عودة، وارشيدة، عبد الحكيم، (2009): "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

11- المغربي، عبد الحميد، (2001): "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد 1، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.

#### ❖ المؤتمرات العلمية:

1- الخطيب، محمود، (2000): "إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.

2- صالح، أحمد على، والمبيضين، محمد ذيت، (2009): "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي، لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة من 20-30 نيسان، عمان، الأردن.

3- الصياح، عبد الستار، (2001): "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، الأردن.

4- الغالبي، طاهر محسن منصور، والزيادي، عبد العظيم دريفش، (2002): "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية، منشأة أور للصناعات الهندسية"، البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية.

5- مقداد، محمد إبراهيم، وحلس، سالم عبد الله، (2005): "دور البنوك الإسلامية في تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول، المنعقد في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الفترة: 8-10 مايو.

#### ❖ المقابلات:

1- أبو رمضان، عائد، مدير عام البنك الإسلامي الفلسطيني - فرع الرمال، غزة، مقابلة شخصية، بتاريخ 2014/03/13.

2- أبو يونس، إيهاب، مدير العلاقات العامة للبنك الإسلامي العربي - فرع الرمال، مقابلة شخصية، بتاريخ 2014/04/17.

3- الساعاتي، ياسر، من الإدارة العامة للبنك الوطني الإسلامي، الجلاء، غزة، مقابلة شخصية، بتاريخ 2014/03/25.

#### ❖ المواقع الإلكترونية:

1- (<http://www.aibnk.com>).

2- (<http://www.inb.ps.com>).

3- (<http://www.islamicbank.ps/?&Lang=2>).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Andrews, P. H. & Herschel, R.L., (1996):" Organizational Communication, Empowerment in A technological Society, 3th E.d., Hought on Mifflin Co., U.S.A. .
- 2- Appelbaum, Steven 11., Hebert, Danielle & Leroux, Stylvie, (1990):" Empowerment: power, culture, and leadership : A strategy or fad for the millennium?", Journal of work place learning employee counseling today.
- 3- Argyris, C., (2000):" Empowerment the Emperor's New Clothes", Harvard Business Review, May- June.
- 4- Blanchard Ken, Jolin P. Carlos & Alan Randolph, (1999):" The 3 keys to empowerment: release the power within people for a astonishing results", 1st E.d., Berrett Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- 5- Blanchard, P. & Ziagrami, D., (1999):" Leadership and The One Minute Manger: Increasing Effectiveness through Situational Leadership", New York, William Marrow Publish.
- 6- Blanchard, Ken Carlos, John P. & Randolph, Alan, (1999):" Empowerment: takes more than a minute", Berrett- Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- 7- Bluestone, Barry, Bluestone, Irving, (2002):" Workers and Management of the World Unite", Technology Review, November- December.
- 8- Bowen, D. & Laweler, E., (2002):" The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", Sloan Management Review.
- 9- Brown, D.R. and Harvery, D., (2006):" An External Approach to Organizational Development, New Jersey, Prentice- Hall.
- 10- Certo, Peter, (1999):" Strategic management: Focus on process" , MC Graw- Hill Inc. .
- 11- Claydon, Tim & Doyle, Mike, (2000):" Trusting me, Trusting you? The Ethics of Employee Empowerment", Personal Review.
- 12- Collins, David, (2000):" Rooting for Empowerment , Empowerment in Organization".

- 13- Collins, David, (2000):" Wither Democracy, Lost, Debates in Management, Empowerment in Organization.
- 14- Collins, David, (2000):" Control and Isolation in the Management of Empowerment, Empowerment in Organization.
- 15- Collins, David, (2000):" Two Cheers for Empowerment: Some Critical Reifications, Leadership, and Organization, Leadership and Organization Development", Development Journal.
- 16- Collins, T.C. & Porras, J. I., (2000):" Building your company vision", Harvard Business Review.
- 17- Common, C., and Mathaisel, D., (2005):" A case study in applying lean sustainability concepts to universities:, International Journal of Sustainability in Higher Education.
- 18- Conger, A.& Kanungo., (2000):" The empowerment process : Integration Theory and Practice" A academy of Management Review.
- 19- Cook, S., (2006):" The Cultural Implications of Empowerment, Empowerment in Organization.
- 20- Cunningham, I.J., Hyman, J. & Baldry, C., (2005):" Empowerment: The to do what?", Industrial Relations Journal.
- 21- Daft, Richard L., (2001):" Organizational Theory and Design", South Western College Publishing Ohio.
- 22- Daft,R., (2000):" Organization theory and design", 4th E.d., West Publishing, New York.
- 23- Drucker, Peter, (1985):" Innovation of Entrepreneurship", In Christen Sen., Clayton, M., (2001)), The Power of Innovation Inc.
- 24- Duvall,Cheyking, (2003):" Developing Individual Freedom to Act: Participation and Empowerment", An International Journal.
- 25- Ebert R.J, Griffin R.W, (2000):" Business Essentials", 3<sup>rd</sup> E.d., New Jersey, Prentice- Hall.
- 26- Ebert, R.J., Griffin, R.W., (2000):"Business Essentials", 3<sup>rd</sup> E.d., New Jersey, Prentice- Hall.
- 27- Eccles, Tony, (2003):" The Deceptive Allure of Empowerment, Long Range Planning".
- 28- Edwards,J. Green, K. and Lyons, C., (2002):" Personal empowerment Efficacy and Environmental Characteristics", Journal of Educational Administration, MCB Up limited.

- 29- Ekvall, Goran, (1996): "Organization climate or creativity and innovation", European Journal of Work and Organizational Psychological.
- 30- Emerson, A., (2008): " Why employee empowerment should be more than just a Buzz word at your CU", Credit Union.
- 31- Estred, Margaret, (2000): " Empowerment and Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitably Management.
- 32- Ford, C. & Fottler, D., (2000): " Empowerment: A matter of Degree", A academy of management Executive.
- 33- Forrester, R., (2000): " Empowerment Rejuvenating A potent Idea", The Academy of Management Executive.
- 34- Franz, Cheney, (2004): " A cross- Cultural Study of Employee Empowerment and Organization Justice", P.H.D Dissertation, Published, Wayne State University.
- 35- Fuchs, Christoph ,Emanuela, Prandelli and Martin Schreier , (2010): " The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers Product Demand", Journal of Marketing.
- 36- Geroy, G., & Anderson ,J., (2001): " Strategic performance empowerment model", Empowerment in organization.
- 37- Goetsch, D., Davis, S., (2000): "Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness", Prentice- Hall Inc. .
- 38- Goetsch, D. & Stanley ,D., (2001): " Quality management: introduction to total quality management for processing and services", New Jersey: Prentice – Hall.
- 39- Greenberg, Jerald & Baron, Robert, (2007): " Behavior in Organizations", Prentice- Hall ,U.S.A.
- 40- Griffin, Ridy, W., (1999): " Management", 6<sup>th</sup> , Houghton, Mifflin Company, Boston.
- 41- Griseri, Paul, (2002): " Managing Values: Ethical Change in Organization", Macmillan Press LTD., London.
- 42- Griffin, Ridy W., (1999): " Management", 6<sup>th</sup> E.d., Houghton Mifflin Company, Boston.
- 43- Hall, Richard, (2001): " Organizations: Structures, Process, and Outputs", MC Graw-Hill, U.S.A.

- 44- Hamel, Grey & Prahalad, C.K, (2002):" Strategic Intent", Harval Business Review, May -June .
- 45- Horsfalt, G.A., (2002):" Accountability: The Force Behind Empowerment, Hospital Material Management Quarterly.
- 46- Hunger, J., David & Wheelmen, Thomas, L., (1996):" Strategic Management", 5<sup>th</sup> E.d., Addison-Wesely Publishing Co., U.S.A.
- 47- Ismail, Azman, Farida Abd Halim, Dayang Nailul Munna A bang Abdulla, Ahmed Sofian Shminan, Agatha Lamentan A nak Muda & Shairazi Samsudin, (2009):" The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational leadership and Service Quality", International Journal of Business and Management.
- 48- Ivancevich, J., Lorenzi, P. & Steven, J., (2000):" Management" , 2<sup>nd</sup> E.d., New York.
- 49- Johnson, G., Scholes. K., (2000):" Exploring Corporate Strategy: Text and Cases:, Europe, 4<sup>th</sup> E.d., Prentice- Hall.
- 50- Justis R., T., Judd , R.J & Stephens, D.B., (1985):" Strategic Management and Policy: Concept and Cases", New Jersey.
- 51- Kaufman , Roger, Browne , Hugh Oakley , Watkins , Ryan , Leigh, Doug, (2003):" Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance and Pay off", Pfeiffer.
- 52- Kotler, Philip & Armstrong, Gray, (1998):" Principles of Marketing", 2<sup>nd</sup>E.d.,Prentices-Hall, London.
- 53- Lashley, Conrad, (2000):" Empowerment through Involvement: A case Study of TG1 Friday Restaurant", Personal Review .
- 54- Lawson, Karen, (2000):"Build your Business Form , The Inside Out: For Keys to Employee, Empowerment That Will Help Your Business Grow", Business Gredit.
- 55- Long, R.F., (2007):"Empowerment : A management Style for the Millennium : Empowerment in Organization.
- 56- Murrel, L. & Meredith , M., (2000):" Empowering Employee", New York, McGraw- Hill.
- 57- Negel ,A., (2000):" Organizational for Strategic Management", Long Range Planning.
- 58- Nicholls, Jhon, (2000):" Getting Empowerment into Perspective, A three- Stage Training Framework, Empowerment in Organization.

- 59- Nichotson, M., (2003):" Transformational Leadership and Collection Efficacy: A model of School A achievement", Unpublished P.H.D Thesis , The Ohio State University.
- 60- Nixon, B., (2004):" Developing An Empowering Culture in Organizations", Empowerment in Organization.
- 61- Ocasio, W., (2000):" Political Dynamics and Circulation of Power CEO Succession in the U.S.A Industrial Corporation 1960-1990", Accounting Organizations and Society.
- 62- Pearson, G., (2001):" Setting Corporate Objectives as A basis A action", Long Range Planning, Vol.,12,Augest.
- 63- Peter, L. & H:11, R., (2000):" Transformational Leadership Principles.
- 64- Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz, K., (1998):" A contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee", Management Decision.
- 65- Reuver, Renee,De., (2006):" The Influence of Organizational Power on conflict Dynamics", Personal Review.
- 66- Richard, L. & Raymond, A., (2001):" Organizational Behavior", By Harcourt.
- 67- Richards,M.D., (2000):" Setting Strategic Goals and Objectives", 2<sup>nd</sup> E.d., West Publishing Company, New York.
- 68- Robbins, Stephen, P., (2000):" Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", Prentice- Hall International Inc., New Jersey.
- 69- Rubel,C., (2000):" Empower your Employee, So You Can Satisfy Customer", Marketing News.
- 70- Salazer,J., (2000):" The relationship between hospitably employee empowerment, overall job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences", Unpublished P.H.D, Dissertation, University of south Alabama.
- 71- Schermerhorn, J.,Hunt, J. & Osborn, R., (2003):" Organizational Behavior", 5<sup>th</sup> E.d., John Willey & Sons, New Jersey.
- 72- Simons, Robert, (2000):" Control in An Age of Empowerment", Harvard Business Review, March- April.
- 73- Smith, C., Amelia & Mouly, V., Suchita, (2000):" Empowerment in New Zealand Firms, empowerment in Organization".

- 74- Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brain, (1995):" How to train people to think more creativity", management review.
- 75- Spreitzer, G., (2005):" Psychological Empowerment in The Workplace: Dimension, Measurement, and Validation", A academy of Management Journal.
- 76- Spreitzer, G., Janasz ,S. & Quinn, R., (2005):" Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", Journal of Organizational Behavior.
- 77- Spreitzer, G.M.,et...al., (2005):" A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction and strain", Journal of management.
- 78- Thompson, R., & Strickland, A., (2006):"Strategic Management: Concepts and Cases", Richard, D., Irwin Book Team, New York.
- 79- Ugboro, Isaiah, O.& Obengo, Kofi, (2000):" Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction: An Empirical study ", Journal of Quality Management.
- 80- Umiker, W., (1999):"Empowerment the Latest Motivation, Strategy, Health Care Supervisor.
- 81- United States General Accounting Office, (2001):" Practices that empowered and involved employees", GAO reports.
- 82- Weiss,R., (2000):" A structural- Function Approach to Organization", Penguin Book , England.
- 83- Wilkinson, Adrian, (1998):" Empowerment : Theory and Practice:, Personal Review.
- 84- Wrye, Peter & Mason, Jane, (1999):" Empowerment in Small Business , Participation and Empowerment", An International Journal .
- 85- Yan, A. & Gray, B., (2000):"Bargaining power, Management Control and Performance in United States- China Joint Ventures: A comparative Case Study", A academy of Management Journal.

# الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب التحكيم.

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الإستبانة في صورتها الأولى.

ملحق رقم (4): الإستبانة في صورتها النهائية.

## ملحق رقم (1)

### كتاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور: ..... حفظه الله

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان: "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة"، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وكذلك تهدف الدراسة لطرق أهم المؤشرات والصياغات الدقيقة التي تحكم العلاقة بين متغيرين هامين في مجال الإدارة وهما: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كذلك تشكل الدراسة إضاءة هامة وقوية نحو العمل في البنوك، ومحاولة فهم مشكلات العمل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي والتدقيق لهذه الإستبانة، وذلك لما لرأيكم السديد من أهمية وتقل، وهذا كله سينعكس حتماً على البحث العلمي.

أدامكم الله ووفقكم.

الباحثة  
أماني حسام قديح

**ملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

م.م	الاسم	المسمي الوظيفي	مكان العمل
1-	أ.د. ماجد محمد الفراء	أستاذ	الجامعة الإسلامية
2-	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ	الجامعة الإسلامية
3-	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4-	د. سمير صافي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
5-	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
6-	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
7-	د. محمد فارس	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
8-	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
9-	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
10-	د. وسيم الهابيل	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
11-	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية

### ملحق رقم (3)

#### الإستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع : تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بدراسة حول " إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وحيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل التجربة، توجهنا إليكم لتعبئة هذه الإستبانة، وكلنا أمل أن نجد التعاون من قبلكم. لذا يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، بوضع علامة صح في العمود الذي يُعبر عن درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على كل عبارة، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة  
أماني حسام قديح

## أولاً: الخصائص الديمغرافية

### 1. اسم البنك

البنك الإسلامي الفلسطيني

البنك الإسلامي العربي

البنك الوطني الإسلامي

### 2. العمر

من 30 - أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40-أقل من 50 سنة

### 3. الجنس

أنثى

ذكر

### 4. المستوى التعليمي

ثانوية عامة فما دون

بكالوريوس

دبلوم

دراسات عليا

### 5. التخصص

إدارة أعمال

محاسبة

علوم مالية ومصرفية

اقتصاد

أخرى، حدد

حاسوب

### 6. الحالة الاجتماعية

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

### 7. عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي

من 5 - أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10-أقل من 15 سنة

**8. عدد سنوات العمل في قطاع المصارف**

من 5 - أقل من 10 سنوات  
 15 سنة فأكثر

أقل من 5 سنوات  
 من 10 - أقل من 15 سنة

**9. المستوى الوظيفي**

مدير فرع  
 رؤساء الأقسام  
 نائب مدير

موظف تـلـر  
 مراقب  
 مدير

ثانياً: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

بدائل الإجابة					م	الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<p>أولاً: المشاركة بالمعلومات: تعرف بأنها "إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة".</p>						
					1	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام.
					2	تتولد ثقة عالية لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة الفعالة في المعلومات.
					3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.
					4	يتمتع البنك ببنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.
					5	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.
					6	يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء.
<p>ثانياً: الحرية والاستقلالية: تعرف بأنها " منح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التعرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها".</p>						
					1	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، (وهم العاملين الذين يكونون مباشرة في مواجهة الزبائن) من التصرف في المواقف الجديدة.

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	2
					يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله.	3
					تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	4
					تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.	5
					تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	6
<p>ثالثاً: فرق العمل المدارة ذاتياً: تعرف بأنها " فرق العمل التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد".</p>						
					تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	1
					تخضع فرق العمل لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها.	2
					لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	3
					تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بإسلوب الفريق.	4
					تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	5
					يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	6

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم مساعلة جميع أعضاء الفريق عن النتيجة النهائية للعمل.	7
					يتعاون جميع العاملين في الفريق مع قائد الفريق.	8
<p>رابعاً: القوة التنظيمية: تعرف بأنها "امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A) عليه". بمعنى امتلاك شخص ما قوة يؤثر من خلالها على شخص آخر، وبذلك يقوم هذا الآخر بردة فعل.</p>						
					عدد الموظفين الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير، لذلك يتم التنافس بين الموظفين للتميز في مجالهم.	1
					يشغل عدد موظفين كثر وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك، لذلك يسعى الموظف للاجتهد لنيل الوظائف الأعلى من وظيفته.	2
					تتسع مدة خبرة الموظف في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين، بناءً على مجموعة المهارات والخبرات التي اكتسبها خلال عمله في البنك الحالي.	3
					يشارك الموظف في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	4

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: الابتكار: تعرف بأنها "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم وتطبيق العمل لفكرة جديدة".						
					يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.	1
					يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.	2
					تسعى إدارة البنك إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.	3
					تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة، .....).	4
					تهتم إدارة البنك بابتكار أساليب حديثة لجذب عملاء جدد.	5
					تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم، بما يعزز تزايد عدد العملاء.	6
ثانياً: الإنتاجية: تعرف بأنها "مقياس نسبي يبين نسبة مساهمة المخرجات من المدخلات".						
					تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.	1
					تسعى إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.	2

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تولى إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع والاستفادة من المدخلات (النقدية، الودائع، .....)	3
					تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين لما لهم من دور كبير ومهم في رفع مستوى الإنتاجية.	4
					تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، مما ينعكس على إنتاجية الفرد.	5
					يساهم المحتوى المعلوماتي وتكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية.	6
					تقدم الحوافز والمكافآت دور كبير في تحسين إنتاجية العاملين.	7
ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية: تعرف بأنها "الدرجة التي يؤدي بها المسؤولون في المنظمة أنشطتهم نحو خدمة وحماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة".						
					تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	1
					تسعى إدارة البنك لتطوير علاقاتها مع المجتمع مثل (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات التعاونية، .....).	2
					تعتبر نسبة الضرائب المفروضة على الأرباح قليلة .	3

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تساهم إدارة البنك في توفير الدعم المادي (للجامعات، المستشفيات، الجمعيات الخيرية، ....).	4
					ترفع الضوابط والتعليمات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية من مستوى العمل المصرفي بصورة دائمة.	5
					تهتم الإدارة العليا بهوم العاملين ومشاكلهم ويعتبر ذلك مهم في رفع مستوى تمكين العاملين.	6

## ملحق رقم (4)

### الإستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بدراسة حول " إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وحيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل التجربة، توجهنا إليكم لتعبئة هذه الإستبانة، وكلنا أمل أن نجد التعاون من قبلكم. لذا يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، بوضع علامة صح في العمود الذي يُعبر عن درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على كل عبارة، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة  
أماني حسام قديح

## أولاً: الخصائص الديمغرافية

### 1. اسم البنك

البنك الإسلامي الفلسطيني

البنك الإسلامي العربي

البنك الوطني الإسلامي

### 2. العمر

من 30 - أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40-أقل من 50 سنة

### 3. الجنس

أنثى

ذكر

### 4. المستوى التعليمي

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم

دراسات عليا

### 5. التخصص

إدارة أعمال

محاسبة

علوم مالية ومصرفية

اقتصاد

أخرى، حدد

حاسوب

### 6. الحالة الاجتماعية

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

### 7. عدد سنوات العمل في المسمى الوظيفي الحالي

من 5 - أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10-أقل من 15 سنة

**8. عدد سنوات العمل في قطاع المصارف**

من 5 - أقل من 10 سنوات  
 15 سنة فأكثر

أقل من 5 سنوات  
 من 10 - أقل من 15 سنة

**9. المُسمي الوظيفي**

مدير فرع  
 رؤساء الأقسام  
 نائب مدير

موظف  
 مراقب  
 مدير

ثانياً: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: المشاركة بالمعلومات: تعرف بأنها "إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة".						
					1	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف البنك بشكل عام.
					2	تتولد ثقة عالية لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة الفعالة في المعلومات.
					3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.
					4	يتمتع البنك ببنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.
					5	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.
					6	يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء.
ثانياً: الحرية والاستقلالية: تعرف بأنها " منح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التعرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها".						
					1	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، (وهم العاملين الذين يكونون مباشرة في مواجهة الزبائن) من التصرف في المواقف الجديدة.

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	2
					يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه أعماله.	3
					تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	4
					تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.	5
					تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	6
<p>ثالثاً: فرق العمل المدارة ذاتياً: تعرف بأنها " فرق العمل التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد".</p>						
					يوجد في البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	1
					تشجع إدارة البنك العاملين على العمل بأسلوب الفريق.	2
					تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3
					تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	4
					تخضع فرق العمل لتدريب مكثف ومجدي قبل قيامها بالمهام الموكلة لها.	5
					يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	6

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم مساعلة جميع أعضاء الفريق عن النتيجة النهائية للعمل.	7
					يتعاون جميع العاملين في الفريق مع قائد الفريق.	8
<p>رابعاً: القوة التنظيمية: تعرف بأنها "امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A) عليه". بمعنى امتلاك شخص ما قوة يؤثر من خلالها على شخص آخر، وبذلك يقوم هذا الآخر بردة فعل.</p>						
					عدد الموظفين الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير، لذلك يتم التنافس بين الموظفين للتميز في مجالهم.	1
					يشغل عدد موظفين كثر وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك، لذلك يسعى الموظف للاجتهد لنيل الوظائف الأعلى من وظيفته.	2
					تتسع مدة خبرة الموظف في البنك الحالي للعمل في بنوك أخرى داخل قطاع غزة أو فلسطين، بناءً على مجموعة المهارات والخبرات التي اكتسبها خلال عمله في البنك الحالي.	3
					يشارك الموظف في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	4

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: الابتكار: تعرف بأنها "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم وتطبيق العمل لفكرة جديدة".						
					يتركز اهتمام إدارة البنك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.	1
					يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.	2
					تسعى إدارة البنك إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.	3
					تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة، .....).	4
					تهتم إدارة البنك بابتكار أساليب حديثة لجذب عملاء جدد.	5
					تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم، بما يعزز تزايد عدد العملاء.	6
ثانياً: الإنتاجية: تعرف بأنها "مقياس نسبي يبين نسبة مساهمة المخرجات من المدخلات".						
					تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.	1
					تسعى إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.	2

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تولى إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع والاستفادة من المدخلات (النقدية، الودائع، .....)	3
					تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين لما لهم من دور كبير ومهم في رفع مستوى الإنتاجية.	4
					تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب، مما ينعكس على إنتاجية الفرد.	5
					يساهم المحتوى المعلوماتي وتكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية.	6
					تقدم الحوافز والمكافآت دور كبير في تحسين إنتاجية العاملين.	7
ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية: تعرف بأنها "الدرجة التي يؤدي بها المسؤولون في المنظمة أنشطتهم نحو خدمة وحماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة".						
					تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	1
					تسعى إدارة البنك لتطوير علاقاتها مع المجتمع مثل (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات التعاونية، .....).	2
					تعتبر نسبة الضرائب المفروضة على الأرباح قليلة .	3

بدائل الإجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تساهم إدارة البنك في توفير الدعم المادي (للجامعات، المستشفيات، الجمعيات الخيرية، ....).	4
					ترفع الضوابط والتعليمات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية من مستوى العمل المصرفي بصورة دائمة.	5
					تهتم الإدارة العليا بهوم العاملين ومشاكلهم ويعتبر ذلك مهم في رفع مستوى تمكين العاملين.	6