

دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي)

محمد محمد عبد المنعم عباس *

ملخص

يهدف البحث الى التعرف على دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي ولقد اجريت الدراسة على القطاع المصرفي في القاهرة الكبرى وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء بجمع البيانات الاولية التي تساعد في عرض الدراسة ومن خلال مقياس كرونباخ تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة وبأستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار نموذج وفروض الدراسة . وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي بالقطاع المصرفي محل الدراسة . كما اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي لتفويض السلطة على التميز المؤسسي. كما توصلت ال وجود تأثير معنوي احصائياً لتفويض السلطة على قدرة البنوك على تحقيق التميز المؤسسي. وفي ضوء تلك النتائج قدم الباحث بعض التوصيات قد تساعد في تحقيق تمكين العاملين ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية

تفويض السلطة , تمكين العاملين , التميز المؤسسي , القطاع المصرفي , التميز البشري , التميز القيادي , التميز المعرفي .

* باحث ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان

Abstract

The research aims to identify the role of delegation of authority in achieving institutional excellence. The study was conducted on the banking sector in Greater Cairo. It was relied on the survey list to collect primary data that helps in the presentation of the study. Through the Cronbach scale, the stability of the study's variables was confirmed using the method of multiple regression analysis. The study model and hypotheses were tested.

The study found a statistically significant relationship between the undermining of power and institutional excellence in the banking sector under study. The results also showed a positive effect of delegation of authority on institutional excellence. It also found that there is a statistically significant effect of delegation of authority on the ability of banks to achieve institutional excellence. In light of these results, the researcher presented some recommendations that may help in achieving employee empowerment and then achieving institutional excellence.

key words

Empowering workers, delegation of authority, institutional excellence - banking sector - human excellence - leadership excellence - knowledge excellence.

أولاً: المقدمة

يعتبر مفهوم تفويض السلطة واحداً من أهم المفاهيم المستخدمة في ممارسة الإدارة، فهو عملية تتضمن تكليف العمل والمسؤولية والسلطة من قبل قائد أو رئيس إلى مرؤوس، ومنحه الحق في أداء ذلك العمل، كما ويتضمن التفويض تمكين الأشخاص من القيام بالعمل وإنجاز المهام الموكولة إليهم بالطريقة الأنسب لهم، من خلال إتاحة الحرية والإبداع في إنجاز هذه المهام. يتضمن تفويض السلطة تقسيم العمل إلى مهام يمكن للآخرين القيام بها، ونقل مسؤولية إنجاز هذه المهام إليهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار المتعلقة بها. ويكون تفويض السلطة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى وليس العكس، أي أنه يمكن للرئيس تفويض عمله إلى موظفيه ولكن لا يمكن للموظفين تفويض عملهم إلى رئيسهم. قد يكون تفويض السلطة شفهيًا أو كتابيًا وقد يكون متخصصًا أو عامًا، ويتم تحديد ذلك من خلال مدى السلطة الممنوحة، وبمجرد تفويض السلطة يمكن للرئيس توسيعها أو سحبها بحسب ما يتطلبه الموقف. وعلى المرؤوس أن يمثل للتوجيهات المقدمة له من قبل رئيسه واتباع السياسات والقواعد واللوائح التنظيمية داخل مؤسسته.

مؤسسات القطاع المصرفي من المؤسسات التي تؤثر في المجتمع، حيث أنها مطالبة بالعمل على مواكبة كافة المستجدات ووضع الخطط المناسبة والكفيلة بمعالجة المشكلات التي قد يتعرض لها المجتمع، حيث تسعى كباقي المنظمات إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من أجل تحقيق رغبتها في التميز من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التميز المؤسسي.

أصبح التميز المؤسسي الهدف الرئيسي للمؤسسات حالياً حتى تستطيع تقديم خدماتها وسلعها بجودة وتنافسية عالية، كما يعتبر البحث والتركيز على عمالة ذات كفاءة عالية مهم لتحقيق إنجازات عالية في الأداء المؤسسي والمحافظة عليه في ظل نظام اقتصادي متغير ومتطور. (Shaemi et al.2011)

ثانياً: الدراسات السابقة و الإطار النظري

1/2 الدراسات السابقة

(1) دراسة (Schrisheim, et. A ., 2008) بعنوان مدى رغبة الرؤساء

والمرؤوسين في عملية التفويض

هدفت إلى التعرف على رغبة الرؤساء والمرؤوسين في عملية تفويض السلطة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (116) فرداً من العاملين في مؤسسة للاستيراد والتصدير تميزت بدرجة عالية من الدوران الوظيفي، وقد استخدم الباحث مقياس لتحديد اتجاهات الأفراد نحو تفويض السلطة من إعداده، وبعد جمع المعلومات وتطيلها.

توصلت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ تفويض السلطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وبين الشعور بالتمكين.

(2) دراسة (Spreitzer, 2005) بعنوان العلاقة بين الشعور بالتمكين

وتفويض السلطة والعوامل الشخصية المؤثرة فيها،

وقد هدفت الي تقصي العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية، ولتحقيق ذلك أختار الباحث من مديري الأقسام والعاملين بلغ عددهم (146) فرداً، وطور الباحث مقياسنا لمفهوم التمكين شغل عوامل تتصل بنمط الشخصية، وأخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود عند من العوامل التي تسمح بالتطور الذاتي والمهني للعاملين التي من بينها تفويض السلطة،

إلى جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث بين أن توافر مثل هذه الظروف عوامل معززة للشعور بالتمكن

(3) دراسة (Sigler, 1997) بعنوان "خبرة التمكين".

- استهدفت الدراسة توصيف وتحليل خبرة العاملين بمصانع النسيج وعلاقتها بالتمكين في العمل مع استخلاص إطار مقترح لتمكين العاملين يقوم على أساس:
- إن متغيرات بيئة العمل المؤدية لارتفاع معدلات الأداء والتي اقترحتها كل من (Lawler Ledford & Mohrman ; 1995) والتي تتمثل في (التوزيع الملائم للقوة، المشاركة في المعلومات، المكافآت، والمعرفة)، كل ذلك له علاقة إيجابية بإدراك العاملين لسلوكيات وعناصر تمكينهم.
 - أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر التمكين.
 - أن الشخصية المبادرة تلعب دوراً محورياً في الربط بين الخبرة وإدراكها لعناصر عملية التمكين.

(2) دراسة (Corsun & Enz, 1999). بعنوان "دعم التمكين بين العاملين

إثناء الخدمة".

- قامت الدراسة بهدف التعرف على أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين، وقد خلصت الدراسة إلى:
- أن الدعم الذي يستشعره العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي.
 - يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملائهم.

(3) دراسة (الخطيب , 2000). بعنوان " امكانية تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية المصرية " .

هدفت هذه الدراسة التعرف على امكانية تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية المصرية وقد خلصت الدراسة الى انه يمكن تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية المصرية خصوصاً فى ظل التغيرات الحالية والانفتاح الاقتصادى لمصر، وأن هذا التطبيق يتطلب استخدام مبدأ التولى والتخلى وكذلك التخلص من المثبطات وازافة القوى الدافعة مع مراعاة العوامل الموقفية .

كما قدمت الدراسة نموذجاً ينطوي على اطار عام لاستراتيجية تساعد الادارة فى تطبيق تمكين العاملين وخلاصة هذا النموذج أن هناك متطلبات أساسية يجب أن تتوافر لضمان نجاح التطبيق وقد تم تصنيف هذه المتطلبات فى اربع مجالات اساسية هى:

- قيادة ادارية لديها القناعة والفهم الصحيح من خلال رسالة واضحة ورؤية مستقبلية ولديها استعداد لتطبيق التولى والتخلى.
- مناخ تنظيمى يقوم على الثقة والشفافية وعدم حجب المعلومات وثقافة تنظيمية ايجابية تدعم تحرير الفعل.
- هياكل إدارية أفقية مرنة مع إعادة تصميم الوظائف بصورة تطلق طاقات العاملين وتزيد من حريتهم فى تقرير تفاصيل اداء الاعمال.
- نظرة حضارية للموارد البشرية وتخليص هذه الموارد من القضبان التى تعوق الابتكار والمبادرة وحرية الفعل وتدعيم ذلك من خلال نظم فعالة للمكافأة والتحفيز وتشجيع قيام فرق عمل مع الاهتمام بتدريب العاملين والتوجيه الخلاق والتخلص من المثبطات ومواجهة المستتقات الراكدة.

دراسة (Husain, Abdullah, Idris & Sagir, 2001) بعنوان : "نموذج

التميز في الأداء الكمي المالي: إطار مفاهيمي -ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في تميز الأداء للمنظمات الماليزية، يتكون هذا النموذج من مجموعة الاتجاهات التي تركز على عناصر (القيادة، والثقافة، والقي التنظيمية، وإدارة التغيير، وأفضل الممارسات، والإبداع، والإنتاجية) كمتغيرات مستقلة وتميز الأداء كمتغير تابع،

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العناصر المختارة كاف لها أثر هام وذو دلالة إحصائية هامة على التميز في المنظمات، وتُمثل القيادة أهم تلك العناصر .

دراسة (Laframboise,2002) بعنوان : "تحديد معايير قياس الأداء

التميز في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات للمتعاملين وسط كندا -كندا"

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير قياس الأداء المتميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي والمهج الوصفي، واستخدمت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم الخدمات للمتعاملين وسط كندا، وحددت العينة بعدد 282 منظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة في تحقيق التميز تتبع لعدة عوامل منها حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال الذي تعمل فيه ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز .

دراسة (Chow,, 2004) بعنوان : "دراسة تطبيقية لدراسة العلاقة بين

ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لنظم العمل- هونج كونج"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز لأنظمة العمل لمجموعة من الشركات في هونج كونج، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 248 فرداً من الشركات في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي لمنظمات عينة الدراسة، كما توصلت إلى أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي كان قوياً.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على النتائج يمكن

استخلاص ما يلي:

- معظم الدراسات السابقة حاولت تحديد مفهوم التفويض و التمكين وتحديد ابعادهم والتعرف على الفوائد المترتبة على التطبيق والمعوقات التي تحد من هذا التطبيق
- تناولت الدراسات السابقة التميز المؤسسي كمتغير تابع لدراسة تأثره بالمتغيرات الأخرى .

2/2 الأطار النظري

1/2/2 مفهوم تفويض السلطة

هى عملية تتضمن تكليف العمل والمسؤولية والسلطة من قبل قائد أو رئيس إلى مرؤوس، ومنحه الحق في أداء ذلك العمل، كما ويتضمن التفويض تمكين

الأشخاص من القيام بالعمل وإنجاز المهام الموكولة إليهم بالطريقة الأنسب لهم، من خلال إتاحة الحرية والإبداع في إنجاز هذه المهام

2/2/2 الفرق بين تمكين العاملين وتفويض السلطة

التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته الى المرؤوسين، ولكن بدون نقل المسؤولية النهائية عن انجاز العمل إليهم (Cole , 2004). ويتفق التمكين مع التفويض فى :

- كلاهما يقوم على اساس ان الافراد اقرب للمشكلة لذلك فهم الاقرب لحلها.
- الهدف من كليهما الاسراع فى اتخاذ القرارات واطلاق القدرات الابتكارية للموظفين وتحقيق الرضا الوظيفى.

3/2/2 مفهوم التميز المؤسسى

يعتبر التميز المؤسسى احد أنواع الابداع الإداري والتفوق المؤسسى من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات غير مسبوقه

4/2/2 أهمية التميز المؤسسى: (الشهراني، 2017)

- 1- تسهيل انسياب المعلومات وتدفعها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم فى تحقيق الاتصال الفعال فى كافة الاتجاهات بين العاملين والمنظمة من جهة وبين المنظمة والمجمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى.
- 2- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تحقيق التميز فى الأداء المؤسسى.
- 3- تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين وتحقيق ولائهم، مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.

- 4- توجيه طاقات وجهود المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة مما يؤدي الى تحقيق اهداف مميزة، وتطوير أدوات العمل مما يؤدي الى تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي، مما يعنى استمرار المنظمة وبقائها.
- 5- زيادة كفاءة القيادات والعاملين مع وخلق ثقافة تنظيمية اخل المؤسسة متميزة، وبالتالي وجو مناخ تنظيمي ايجابي يزيد من مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق ابداع وتميز مؤسسي.
- 6- القدرة على انجاز الاعمال والأنشطة بدقة وكفاءة بأفضل الطرق التي تساعد على إنجازها، والعمل على تطوير وتحسين عمليات ومنتجات المؤسسة باستمرار.

5/2/2 أبعاد التميز المؤسسي:

- 1- **التميز القيادي:** تعمل القيادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص (صالح، 2018،: 10).
- 2- **التميز البشري:** درجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية والتعامل مع مختلف المواقف وتنمي شعورهم بالانتماء، والحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف الكلية (الضلاعين، 2010،: 8).
- 3- **التميز الخدمي:** يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه لذا وفي ظل

التميز فإن تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا هاما يجب مراعاته ومراقبة نتائجه
باستمرار (عمام، 201: 60).

4- التميز الاستراتيجي: يبع ر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة والتي تعد
الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكاناتها ومواردها
لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو نمبي خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق
التنسيق والتكامل (الشهراني، 2017: 52)

5- التميز المعرفي: المعرفة هي تلك الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية
والمعلومات عبر عمليات تكنولوجيا تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل
الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة من أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات
المناسبة في المواقف المختلفة بغية التكيف مع
التغيرات ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة واقتناص الفرص (صالح، 2018:
12)

ثالثا: مشكلة البحث

بالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها
تفويض السلطة ، " إلا أن الكثير من المدارس ما زالت تقتصر إلى رؤية واضحة لهذا
المفهوم " وكيفيه تطبيقه في إدارتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على العاملين
ومدى احساسهم بالأمان الوظيفي وكذلك ما زال هناك بعض المديرين لا يؤمنون
بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم تفويض السلطة ،
وفي ضوء ماسبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :
ما دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع المصرفي ؟

رابعاً: اهمية البحث

4/1 الاهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للبحث فى توفير معلومات علمية وتطبيقية حول دور تفويض السلطة فى زيادة قدرة المنظمات فى تحقيق التميز المؤسسى .

4/2 الاهمية التطبيقية

يسهم هذا البحث من خلال توصياته ونتائجه فيما يلى :

- تحسين ممارسات تطبيق مفهوم تفويض السلطة فى القطاع المصرفى.
- تحسين ممارسات تطبيق مفهوم التميز المؤسسى فى القطاع المصرفى ا

خامساً: أهداف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على دور تفويض السلطة فى تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على القطاع المصرفى .

سادساً: مدخل البحث ومنهجه

تم الاعتماد فى هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلي الذى يجمع بين الجوانب النظرية والعلمية.

1/6 دراسة نظرية:

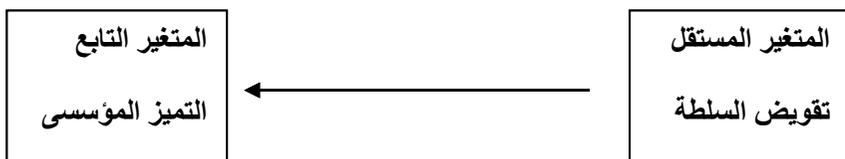
حيث تم الاطلاع على الادبيات والكتابات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والمتوفرة من خلال الدوريات العلمية والمراجع والمؤتمرات للاستفادة منها فى معالجة البحث.

2/6 دراسة تطبيقية:

والتي تمت من خلال تكوين قائمة استقصاء تغطى كل التساؤلات المتعلقة بالبحث وعرضها على المسئولين والمديرين والموظفين بالقطاع المصرفى المصرى من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاء .

سابعا: نموذج الدراسة

تم بناء النموذج المقترح بناء على الدراسات والادبيات السابقة كالتالى



سابعا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع المصرفى 120561 موظف في 2019 (الموقع الرسمي للبنك المركزى).

ثامنا: فروض البحث

بناء على تلك العلاقة المفترضة فى النموذج المقترح بالبحث التى استخلصت استنادا الى نتائج الدراسات السابقة وانطلاقا من مشكلة البحث واهدافه **يمكن صياغة الفرضية وهى على النحو التالى**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والتميز المؤسسى.

تاسعا: منهجية البحث

1/9 انواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات وهما: (بيانات اولية - بيانات ثانوية) حيث تم جمع النوع الاول من البيانات من خلال الادبيات المنشورة والرسائل والمقالات التى تتعلق بموضوع البحث اما النوع الثانى من البيانات فقد تم جمعها من خلال المستقصى منهم المستهدفين محل الدراسه وبأستخدام اسلوب الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الاولية .

2/9 أداة جمع البيانات

تم إعداد قائمة استقصاء موجه إلى القطاع المصرفى بالقاهرة الكبرى ، وشملت قائمة الاستقصاء على 16 عبارة لقياس متغيرات البحث ، 6 عبارات تهدف الى قياس تفويض السلطة و 10 عبارات تهدف الى قياس التميز المؤسسى

3/9 حدود الدراسة

- الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع المصرفى المصرى بالقاهرة الكبرى
- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على القطاع المصرفى.

4/9 الاساليب الاحصائية: سيعتمد الباحث فى اختبار الفروض على:

- الاساليب الوصفية (الوسط الحسابى- الانحراف المعياري - الجداول التكرارية - النسب المئوية).
- الاساليب الاستدلالية: (معامل الارتباط - الانحدار البسيط- اختبارات t لعينة واحدة - اختبارات أنوفا F. Test - اختبار كاي تربيع) نظرا لتناسبها مع مقياس ليكرت الذى قام الباحث في استخدامه فى اعداد قائمة

5/9 عينة الدراسة:

تم الاعتماد على اسلوب العينة (نظرا لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (120561موظف) لتجميع البيانات الاولية المتعلقة بأهداف وفروض البحث وبالنظر الى الاساليب الاحصائية لاختيار العينات العشوائية وعند مستوى ثقة 95% أي بمستوى خطأ مسموح به 5% واعتبار ان الوزن النسبى للمجتمع

50% طبقاً للقواعد الإحصائية فإن حجم العينة لمجتمع محدود يمكن تحديده من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{Z^2(p)(1-p)(N)}{\varepsilon^2(N) + Z^2(p)(1-p)} \quad (\text{إبراهيم حسن ، 2021 ، ص 49})$$

حيث أن:

N = 113615 حجم المجتمع

n=120561 حجم العينة

P=0.5 النسبة للمجتمع

Z=1.96 القيمة المعيارية من جداول التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95%

$\varepsilon=0.05$ مستوى الخطأ المسموح به

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(120561)}{0.05^2(120561) + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 384$$

وبالتالى يكون الحد الأدنى لحجم العينة من الموظفين هو 384 موظف وقد قام الباحث بتوزيع 400 استمارة على عدد من العاملين داخل القطاع المصرفى داخل القاهرة الكبرى .

6/9 تصحيح أداة جمع البيانات

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسى المتدرج لتصحيح أداة الدراسة

بحيث تعرض فقرات الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات

تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطى فيه الإجابات أوزان رقمية من 1 الى 5

تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسى جدول رقم (1)

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

7/9 توصيف عينة الدراسة

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة، والتي تتضمن: ملكية البنك - النوع - العمر - مستوى التعليم ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمفردات عينة البحث

م	الخصائص	الفئة	التكرار	حجم العينة	النسبة	المجموع
1	نوع ملكية البنك	عام	206	295	69.8	100%
		خاص	89		31.2	
2	الجنس	ذكر	186	295	63.1	100%
		انثى	109		36.9	
3	العمر	أقل من 30 سنة	60	295	20.3	100%
		من 30 الى 40	181		61.4	
		من 40 الى 50	41		13.9	
		أكثر من 50	13		4.4	
4	المستوى التعليمي	دبلوم	25	295	8.5	100%
		بكالوريوس	222		75.3	
		ماجستير	39		13.2	
		دكتوراة	9		3.1	

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ عدد من يعملون في البنوك التي تنتمي للقطاع العام في العينة (206) بنسبة (69.8%)، بينما بلغ عدد من يعملون في البنوك التي تنتمي للقطاع الخاص في العينة (89) بنسبة (31.2%).
- بلغ عدد الذكور في العينة (186) بنسبة (63.1%)، بينما بلغ عدد النساء (109) بنسبة (37.9%).
- اما فيما يتعلق بالعمر غالبية المستقصى كانوا من الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة حيث بلغ عددهم (181) بنسبة بلغت (61.4%)، بينما كان الفئة الأقل هي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغ عددهم (13) مفردة فقط بنسبة بلغت (4.4%).
- اما بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي فقد كان اكثر فئة الحاصلين على بكالوريوس حيث بلغ عددهم (222)، بنسبة بلغت (75.3%) تلتها فئة الحاصلين على ماجستير حيث بلغ عددهم (39)، بنسبة بلغت (13.2%)، تلتها فئة الحاصلين على دبلوم حيث بلغ عددهم (25)، بنسبة بلغت (8.5%)، فحين كانت اقل فئة من المستقصى كانت فئة الحاصلين على دكتوراة حيث بلغ عددهم (9)، بنسبة بلغت (3.1%).

عاشرا الدراسة التطبيقية

1/10 إجراء اختبار الصدق والثبات للاستبانة:

استخدم الباحث الإصدار السادس والعشرين من البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء اختبارات الصدق والثبات للاستبانة وذلك بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، ثم تم حساب معامل الارتباط الداخلي لبند

ابعاد كل متغير ومعنويته وذلك لقياس مصداقية النتائج، ثم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستبيان (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

2/10 قياس درجة المصداقية

فيما مايلي نوضح نتائج قياس درجة مصداقية النتائج اعتمادا على معامل الارتباط

1/2/10 مصداقية نتائج المتغير المستقل

جدول رقم (4)

معامل الاتساق الداخلي المتغير المستقل (تفويض السلطة) (ن=295)

رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية (p)
تفويض السلطة		
1	0.768	.000
2	0.783	.000
3	0.576	.000
4	0.865	.000
5	0.838	.000
6	0.591	.000

(**) مستوى المعنوية (0.01) وتعنى أن نسبة 99% لصدق العبارات

يتضح من الجدول السابق، معنوية معامل الارتباط لجميع العبارات مع

المتغير المستقل عند مستوى معنوية 0.01. وبالتالي فان هذا يعنى صدق العبارات

لمتغير تفويض السلطة، ولا يوجد الحاجة لحذف أي منها لان قيمة ($p \leq 0.01$)

أي معنوية جميع ابعاد المتغير المستقل.

2/2/10: مصداقية نتائج المتغير التابع

وذلك من خلال إيجاد معامل الاتساق الداخلى لبنود أبعاد المتغير التابع

(التميز المؤسسى) كما في الجدول التالى

جدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلى لبنود أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسى) (ن=295)

رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية (p)	رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية (p)
رضا التميز بتقديم الخدمة			التميز القيادى		
6	0.814	.000	1	0.902	.000
7	0.859	.000	2	0.898	.000
8	0.914	.000	3	0.973	.000
9	0.869	.000	4	0.874	.000
10	0.832	.000	5	0.788	.000
التميز المعرفى			التميز البشرى		
16	.827	.000	11	.808	.000
17	.898	.000	12	.842	.000
18	.915	.000	13	.903	.000
19	0.857	.000	14	0.756	.000
			15	0.797	.000

(**) مستوى المعنوية (0.01) وتعنى أن نسبة 99% لصدق العبارات

يتضح من الجدول السابق، معنوية معامل الارتباط لجميع العبارات مع

المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فان هذا يعنى صدق العبارات

لمتغير التميز المؤسسي، ولا يوجد الحاجة لحذف أي منها لان قيمة ($p \leq 0.01$) أي معنوية جميع ابعاد المتغير التابع.

3/10 قياس درجة الاعتمادية على النتائج.

يوضح الجدول التالي نتائج قياس درجة الاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل الثبات (كرونباخ الفا) لمحاور الاستبيان.

جدول رقم (4)

درجة الاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل كرونباخ الفا لمحاور قائمة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات
تفويض السلطة	0.964
التميز المؤسسي	0.968

استناداً لما سبق يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان.

4/10 تحليل اتجاهات مفردات البحث حول متغيرات الدراسة

1/4/10 تحليل استجابات العاملين حول تفويض السلطة.

يشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات البحث فيما يتعلق بتفويض السلطة، ولقد قيس هذا العنصر من خلال ست عبارات، ويوضح الجدول رقم 5 آراء مفردات البحث حول هذا العنصر.

جدول رقم (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تفويض السلطة

م	العبرة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تفوضنى الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتى.	3.76	0.77	3
2	تثق الادارة في قدراتى على أداء المهام الموكلة إلى.	3.93	0.77	1
3	لا يمارس رؤسائى الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض.	3.29	0.97	5
4	تمنحنى الادارة المرونة المناسبة للتصرف فى اداء مهامى.	3.79	0.95	2
5	يوفر لى رؤسائى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.59	0.88	4
6	تمكن ادارة البنك العاملين من التصرف بحرية.	3.10	0.83	6
	المتوسط العام	3.58	--	

يتضح من الجدول السابق

موافقة أفراد العينة على جميع فقرات عنصر تفويض السلطة، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ الوسط الحسابي استجاباتهم ما بين (3.10: 3.93)، والمتوسط العام (3.58) وانحراف معيارى (0.64)

2/4/10 تحليل استجابات العاملين بالبنوك حول التميز المؤسسى

يشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات البحث فيما يتعلق بالتميز المؤسسى، ولقد قيس هذا العنصر من خلال عشرة عبارات، ويوضح الجدول التالى جدول رقم 6 آراء مفردات البحث حول هذا العنصر:

جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التميز المؤسسي

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسعى الإدارة العليا في البنك باستمرار الى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية.	3.15	1.10	7
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر.	2.81	1.09	4
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة للأبداع والتميز في البنك.	3.14	1.13	5
4	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة ادارت البنك ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.	3.15	1.15	9
5	تؤكد الإدارة العليا في البنك على الالتزام بمضمون التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.	3.47	1.00	1
6	تخضع عمليات الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	3.45	0.99	2
7	يعتمد البنك على الوسائل الالكترونية في تقديم خدماتها.	3.79	1.03	3
8	يقوم البنك بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف حاجة الموظفين المتنوعة لأداء الخدمة.	3.65	1.03	8
9	يقوم البنك بالرقابة بصفة مستمرة على مرافق الفروع لتحسين طرق تقديم الخدمات.	3.77	0.95	6
10	تتصف إجراءات تقديم الخدمات في البنك بالسرعة والدقة.	3.73	0.99	10

يوضح الجدول السابق أن:

موافقة أفراد العينة على جميع فقرات متغير التميز المؤسسي، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (2.81: 3.95)، والمتوسط العام (3.54) وبانحراف معياري (0.79)

5/10 اختبار الفروض

تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة بين تفويض السلطة و التميز المؤسسي للقطاع المصرفي.

1- التأكد من وجود علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث يجب ان يكون هناك ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل أي تفويض السلطة العاملين والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، بحيث يكون قيمة الارتباط أكبر من (0.30) وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي لبيرسون وجدول (6) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين ابعاد تفويض السلطة وبين التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي			المتغير التابع
ملاحظات	المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation	
معنوي	.000	.708**	المتغير المستقل تفويض السلطة

ومن الجدول يتضح ما يلي:

- (أ) بالنسبة للارتباط بين تفويض السلطة وبين التميز المؤسسي.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.708)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

2- الانحدار البسيط للعلاقة بين تفويض وبين التميز المؤسسي

يمكن تطبيق أسلوب تحليل الانحدار البسيط بتقدير قوة واتجاهها العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي ورضا العاملين في القطاع المصرفي محل الدراسة وذلك كما في الجدول رقم (7):

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA

للعلاقة بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف F -Test		اختبار ت T -Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.792	.890	.000	1117.148	.000	33.424	1.113	التميز المؤسسي	تفويض السلطة

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.792، أي أن المتغير المستقل (تفويض السلطة) 79.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المؤسسي)
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.890، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة

اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5 %

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (تفويض السلطة) (+1.113)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التميز المؤسسي)،

- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5 %

(أ) الانحدار المتعدد للعلاقة بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي

لما كانت العلاقة بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي علاقة طردية قوية موجبة فإنه للإجابة على تساؤل حول تأثير تفويض السلطة على التميز المؤسسي فإنه يلزم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تفويض والتميز المؤسسي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		قيمة بيتا Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	التسويق الداخلي
		المعنوية	القيمة				
0.651	0.807	.000	5.053	0.255	0.053	0.270	تفويض السلطة

Dependent Variable: التميز المؤسسي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ) تشير نتيجة اختبارات إلى أن العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية لكل الابعاد أقل من 5%
ب) القوة التفسيرية للنموذج: بدخول المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) في معادلة الانحدار عند اجراء تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression تبين أن:

- حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.651) أي فسر ما مقداره (65.1%) من التغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي).
وبناءً عليه فإنه: يتم قبول الفرضية التي تنص: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على التميز المؤسسي.

6/10 النتائج

قام الباحث بتلخيص نتائج الدراسة، حيث قام بتحليل آراء افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (تفويض السلطة، التميز المؤسسي) حيث توصلت الدراسة الى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق مفاهيم تفويض السلطة والتمكين ، والعمل على تحقيق التميز المؤسسي لها، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط طردى قوى بين جميع ابعاد تفويض السلطة والتميز المؤسسي. كما توصلت الى وجود تأثير معنوي احصائياً لتفويض السلطة على قدرة البنوك على تحقيق التميز المؤسسي. وفي ضوء تلك النتائج قدم الباحث بعض التوصيات قد تساعد في تحقيق تفويض السلطة ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

7/10 التوصيات

- في ضوء نتائج البحث تقدم الدراسة الحالية مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى معالجة العوامل الخاصة بالعاملين المؤثرة سلباً على قدرة البنوك على دعم التميز المؤسسي وهي كما يلي:
- 1- تزويد (تطوير وتحديث) إدارة الموارد البشرية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الى جانب الكفاءات البشرية لمواكبة كل جديد.
 - 2- زيادة الموارد المالية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية داخل البنك وزيادة الاهتمام بتدريب الموظفين القائمة بتخطيط الموارد البشرية داخل البنك.
 - 3- ضرورة وجود أنظمة أجور وتعويضات واضحة ومحددة حتى يتحقق العدالة بين الموظفين لتشجيع العاملين على البقاء في البنك.
 - 4- تزويد إدارة الموارد البشرية بالموارد البشرية المدربة والقادرة على المشاركة في التخطيط للموارد البشرية ووضع سياسات الاستقطاب والاختيار وبرامج التدريب وأنظمة الأجور والتعويضات .
 - 5- العمل على تحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين بجاب التحفيز المادي.
 - 6- تبنى أساليب وتقنيات التميز المؤسسي، وأنظمة الجودة عموماً لضمان النمو والاستمرارية.
 - 7- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على مفاهيم التميز المؤسسي وتقويض السلطة.

المراجع

المراجع العربية:

- 1) أفندي، عطية، (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2) برني، لطيفة (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. رسالة دكتوراة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
- 3) بلاسمة، فيصل ناصر (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال- جامعة ال البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- 4) بني حمد، عبدالله يوسف فياض. (2015). "المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسس- الدور الوسيط للذكاء التنافسي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية كلية الدراسات العليا - جامعة العلوم الإسلامية العالمية
- 5) بوسنة، نسرين (2020) العنوان: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر "اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس" الخروب - ولاية قسنطينة.
- 6) حسن، إبراهيم (2021)، الإحصاء التطبيقي، كلية التجارة وإدارة الاعمال، حلوان.
- 7) حسن، عبد المحسن احمد ناجي(2010). "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- 8) الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم (2018) أثر ممارسات الموارد البشرية على دور الافراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M بالمنظمات- دراسة تحليلية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (4)3. 1-20
- 9) زايد، عادل (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية: القاهرة.

- 1) Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2012). **Motivational factors of employee retention and engagement in organizations**. International journal of advances in management and economics, 1(6), 88-95.
- 2) Akala, H. S. (2012). **Factors influencing employee retention among the nonteaching staff at the University of Nairobi**, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).
- 3) Aldallal, Mohamed, (2005): **Performance Evaluation Using Self-Assessment Approach And EFQM Excellence Model: The Case Of Abu Dhabi Police College**, United Kingdom University Of Bradford.
- 4) Bement, jr (2004) **who has served as acting director of the US Eos**, Transactions American geophysical union vol 85,1-18
- 5) Binder, C, J. (2003). **organizational change and Staff Empowerment. Corrections Today**, 65(1), 67-69
- 6) Bowen, D.E & Lowler, E.E, (1992) " **the empowerment of service workers: What , Why , How and when** " , Sloan Management Review, vol. 33 , No. 3 ,pp.31-40.
- 7) Bowen D.E. & Lawler, E.E, (2005) "**Empowerment service Employee**" , Sloan Management Review.
- 8) Caudron, S. (2007) "**Create an Empowerment Environment**", personal Journal.
- 9) Corsun, D.L. & Enz, C.A., (1999) "**Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships**", Human Relations.
- 10) Dessler., Gray (2015) **Human Resource Management, (14 the)**. Pearson Education Limited England