



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- فني فضيلة

من إعداد الطالب (ة):

- بن مسعود ندى

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- محاضر أ	- فني فضيلة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم العالي	- بن عيسى ليلي
بسكرة	ممتحنا	- محاضر أ	- نوال براهيممي

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الإهداء

إلى الغالية والعزيزة إلى شمعة ونور حياتي إلى من ساندتني ووقفت بجاني إلى من حملت متاعب الحياة لأجلي
إلى من كانت تنتظر هذه اللحظة بشوق إلى

أمي الحبيبة رحمها الله واسكنها فسيح جناته.

إلى من دعمني وساندني وكرس حياته من أجلي إلى من تحمل متاعب الحياة من أجلي إلى عيوني إلى أحلى
وأغلى وأحن أب

إلى أبي الغالي.

إلى بسامي وأحبابي وكتاكتي وصغاري إلى بهجة المنزل وضحكته إلى

مؤمن عبد الصمد ومروة

إلى من شاركوني حياتي والحزن والفرح إخوتي حفظهم الله

محمد، نريمان، يسرا، فاطمة

إلى أخواتي اللاتي لم تلدهن أمي إلى رفيقات دربي

إكرام، زينب، بسمة، ملاك

إلى براعم الأسرة رمز البراءة ونور أمل المستقبل

معاذ، رزان، أروى

إلى كل من نسيه قلبي إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث وفي توجيهي

أهدي هذا العمل المتواضع

راجية من العليم القدير أن يجعله خالصا لوجهه الكريم

بن مسعود ندى

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل بعد الرضا وبعد توفيقه

وتسهيله عليا إتمام هذه المذكرة

أمّا بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة

"فني فضيلة"

على توجيهها ونصائحها القيمة التي كانت لي خير عون في إنجازها
كما أتقدم بالشكر إلى عائلتي التي ساندتني وكانت معي في أصعب
أوقاتي ووفرت لي كل ما أحتهاجه في هذه الدنيا أطال

الله في عمرهم ويرزقهم الصحة والعافية.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي
والشكر الموصول إلى كل استاذتي خلال مسيرتي الدراسية.

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	أبعاد التمكين	01
37	أعضاء هيئة التدريس بجامعة بسكرة	02
37	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول للإدارة الاستراتيجية	03
38	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني تمكين العاملين	04
39	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
39	توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
40	توزيع العينة حسب متغير السن	07
40	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
41	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	09
41	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
41	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	11
42	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	12
42	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية	13
45	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بمحور تمكين العاملين	14
48	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد	15

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
11	الخطوات الخمسة لسيرورة التمكين	02
12	النموذج الإدراكي للتمكين	03
13	نموذج للتمكين النفسي في مكان العمل	04
24	الخطوات الأساسية للإدارة الاستراتيجية	05
34	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	06
35	يوضح نموذج الدراسة	07

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
67	استبيان الدراسة الميدانية	01

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بعناصرها المختلفة على تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وتم تحديد عناصر الإدارة الاستراتيجية بالأبعاد التالية: الأهداف الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية. ، وتم اختيار عينة عشوائية 50 موظف من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وزعت عليهم استبانات وتم استرداد 33 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى عناصر الإدارة الاستراتيجية كان متوسطا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وجاء عنصر الأهداف الاستراتيجية في الترتيب الأول من حيث تأثيره في تمكين العاملين، يليه عنصر الغايات الاستراتيجية في الترتيب الثاني ثم يأتي بعده عنصر القيم الاستراتيجية ثم الرسالة الاستراتيجية، وفي الأخير الرؤية الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية ، تمكين العاملين.

Summary:

This study aimed to identify the impact of strategic management with its various elements on empowering employees in the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR). From the agencies of the Bank of Agriculture and Rural Development BADR (Biskra Agency, Tolqa Agency), questionnaires were distributed to them, and 33 questionnaires valid for statistical analysis were retrieved, and for data analysis a set of statistical methods were used based on the SPSS.V20 program, and the most important finding of the study is that the level of management elements The strategy was average in the Bank of Agriculture and Rural Development BADR (Biskra Agency, Tolga Agency), and the element of strategic objectives came in the first order in terms of its impact on empowering workers, followed by the element of strategic goals in the second order, then the element of strategic values, then the strategic message, and finally the vision The strategy.

Key words: strategic management, employee empowerment.

مقدمة عامة

تعد الإدارة من أهم الأمور المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح المنظمة داخل المجتمع أو فشلها، ويعود ذلك بسبب قدرتها على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بكفاءة وفعالية ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأيضاً عليها أن تفكر بعمق وشمول بكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية تمثل الإدارة الاستراتيجية.

إن الإدارة الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، وشن طرائق جديدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات، من خلال الأخذ بعين الاعتبار غايتها ورؤيتها، قيمتها ورسالتها وتوظيف مختلف الأدوات والنماذج الاستراتيجية لغرض المفاضلة بين مختلف الاحتمالات المتاحة لهذه المنظمات.

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها ونجاحها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم وأهداف منظماتهم، والعمل على إيجاد مناخ تعليمي من شأنه دعم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون في العمل، وقد عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج بغرض تنمية قدرات عاملها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الكفاءة والفعالية، هذا التوجه ما يسمى التمكين والذي يعني بالمقام الأول منح الثقة والسلطة والحرية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغة أخرى يعني مشاركتهم في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصوراً في السابق على المدراء فقط.

1. الإشكالية الرئيسية للدراسة:

من خلال ما تم طرحه، يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك محل الدراسة؟

2. الأسئلة الفرعية للدراسة:

انطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة؟

3. الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى: (برني لطيفة، (2015))، حول أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية (بشير بن ناص، الدكتور سعدان طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون الخاصة) (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي)، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آراءهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

- **الدراسة الثانية: (عبد الكريم محمد دفعوس، 2019-2020))**، دراسة تطبيقية حول فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، والبالغ عددهم (100) عامل إداري، حيث تم إجراء مسح شامل، ووزعت (100) استبانة، كان الصالح منها لتحليل (8) استبانة، أي بنسبة 80% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصارا **spss**.

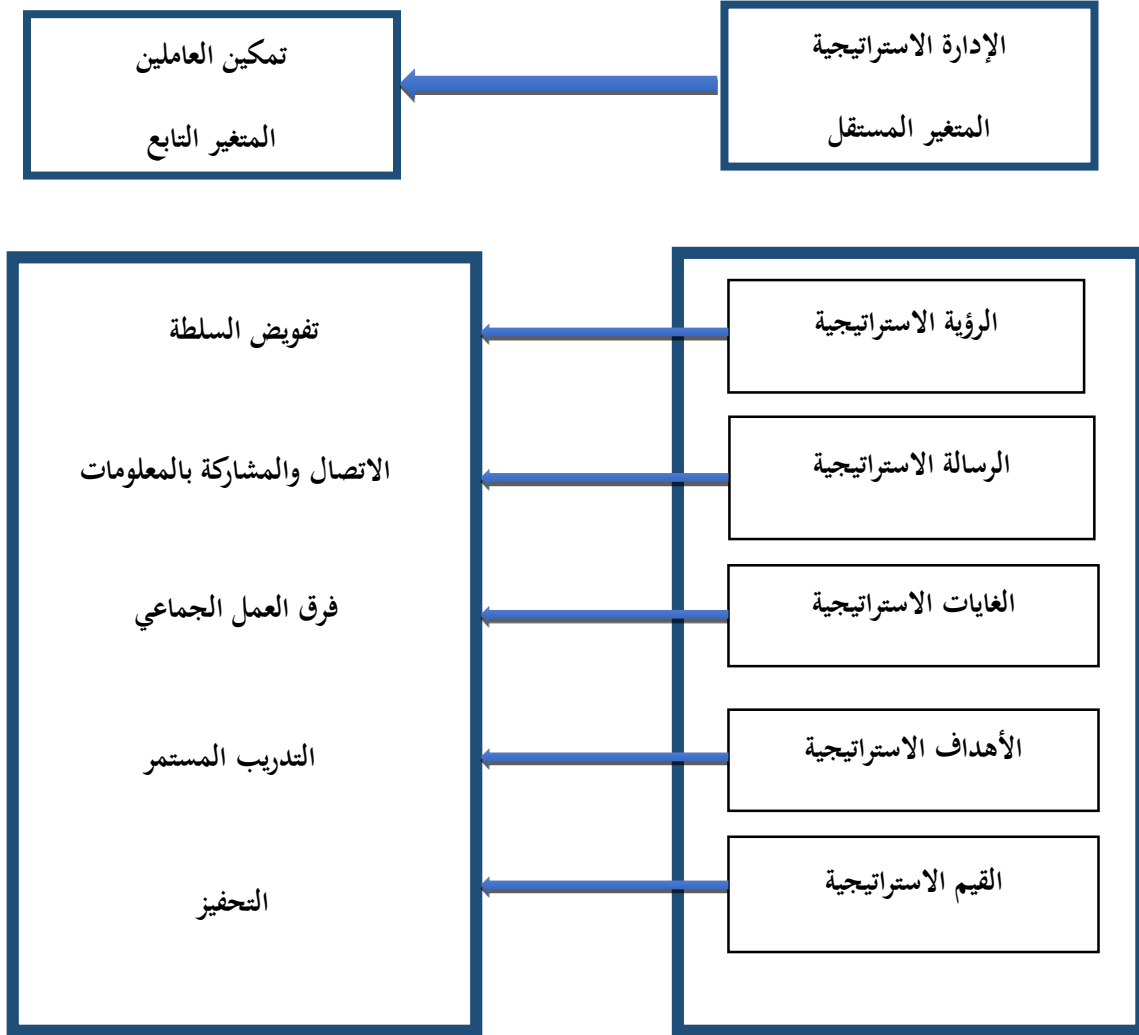
ووصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها:

1. يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.
2. بينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان إيجابيا حسب اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (3.6).
3. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع إلى حد ما حسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ متوسط الإجابات 3.6.

- **الدراسة الثالثة: (سوما علي سليطين، 2006)**: حول الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين.

هدفت هذه الدراسة لإيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال، وأيضا تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال العامة في الساحل السوري، وقد استعمال المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم توزيع الاستبيان على العينة الدراسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: ابتعاد منظمات الأعمال محل الدراسة كثيرا بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا للمفهوم العلمي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية:

1- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية، وتم قياسها من خلال خمسة عناصر، وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية.

2- المتغير التابع: تمكين العاملين، ويتضمن خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل الجماعي، التدريب المستمر، التحفيز.

5- فرضيات الدراسة:

الإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

6- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح عناصرها، وذلك لتوضيح متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير الأثر والترابط بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بعناصرها وتمكين العاملين بأبعاده اما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في: (الاستبيان والمقابلة) وأدوات التحليل الاحصائي والمتمثل في البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات وقياس أثر الإدارة الاستراتيجية فيتمكين العاملين بالبنك (محل دراستنا).

ولقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

- المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والملتقيات والمقالات والرسائل العلمية ومواقع الانترنت، ولقد تم الاستعانة والاستفادة منها في جميع مراحل هذه الدراسة.

- المصادر الأولية:

والتي تمثلت في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي صممت خصيصا لهذه الأغراض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة.

7- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك بالإضافة الى الأهداف التالية:

- تقييم أبعاد الإدارة الاستراتيجية المطبقة في البنك.
- تحديد مستوى تمكين العاملين في البنك.
- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك.
- تقدير أثر عناصر الإدارة الاستراتيجية في أبعاد تمكين العاملين بالبنك.

8-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- المساهمة في بناء الإدارة الاستراتيجية في البنك، من خلال إبراز مكونات الإدارة الاستراتيجية، مراحل تطبيقها، نماذجها وعناصرها.
- إبراز أثر رؤية وقيم البنك في تمكين العاملين وضرورة شمولية الإدارة الاستراتيجية لمختلف عناصرها التي تمس الجانب الحساس.
- تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في حل المشكلات.

الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين

تمهيد

إذا كان التمكين هو توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم باعتبار ان هذا التصرف يولد لهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية فانه بذلك يهدف الى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا وجعلهم معتمدين على انفسهم متحملين لمسؤولية نتائجهم وحل مشاكلهم وزيادة نفوذهم، وتحريرهم من اي قيد يكبل قدراتهم، ويكبح عطاءهم، ويعصف بمواهبهم الخلاقة، ووعيمهم الكامل، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة ويساهم في تحريك الخيال الابداعي لدى العاملين.

في هذا الفصل نحاول التطرق الى ثلاث مباحث:

❖ المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لتمكين العاملين.

❖ المبحث الثاني: اساسيات تمكين العاملين.

❖ المبحث الثالث: أنواع ومعوقات تطبيق تمكين العاملين.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتمكين العاملين.

يعتبر التمكين أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي برزت في مجال الموارد البشرية ونالت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين نظرا لما يوفره من مزايا للمؤسسة التي تتبناه لذا قد حاولنا في هذا المبحث التطرق الى تحديد مفهومه واهم خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين.

فيما يلي تعريف لتمكين العاملين: (علي و سيف الدين، 2013، صفحة 166/165)

تبلورت افكار وأراء اغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة ادارة الاعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة. فقد بين (المدهون، 17، 1999) ان التمكين يعني اعطاء السلطان والحكم والقوة او القوة لشخص او مجموعة اشخاص وذلك لتحقيق اهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها، غير ان Mcshane&Glinow أشار الى ان التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يوجهونها، ثم إن (deft) قد أكد أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، أما (Robbins) فقد بين ان التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية، كما ان (مصطفى) اعتبر التمكين هو نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره او يؤديه ،اما Goodman بين أن التمكين يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من ان التابع يفهم المهمة او الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحا ، كما ان (ابو المجد) كان قد أشار الى ان التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار ، كما أن (اللوذي وحمود) فقد بين ان التمكين هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول الى إقصاء القيود كافة غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز ادائهم، كما انه اعتبر التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل ذو الفارق وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية.

كما يعتبر استراتيجية ادارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في ادارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية و خلق الرقابة الذاتية. (هواري و شرع ، 2017، صفحة 30)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تمكين العاملين ما هو الا منح مساحة من الحرية والثقة للعاملين لاشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق مستقبل المنظمة لفتح مجال الابداع لديهم والتي تصب كلها في صالح المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص تمكين العاملين

ان توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الافراد باتخاذ القرارات ينعكس ايجابا على المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الادارية وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغير لذلك فان التمكين يوفر للمنظمات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من اهمها: (بومنقار، 2014، صفحة 66)

- ✓ ان التمكين يأخذ عدة اشكال ويتحقق بعدة وسائل اهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف ابداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات.
- ✓ تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل الى الافقية أكثر من الهرمية الراسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد على الافراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد.
- ✓ وتوجد خصائص اخرى لتمكين العاملين في المنظمات نذكر اهمها:
- ✓ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ✓ يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمل داخل الافراد استغلال كاملا.
- ✓ يجعل الافراد اقل اعتمادا على الادارة في ادارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- ✓ يجعل الافراد مسؤولين عن نتائج اعمالهم وقراراتهم

ومن الخصائص التي تستنتجها الباحثة ما يلي:

- ✓ التمكين ممارسة ثقافية يقوم بها المسؤولون في المنظمات.
- ✓ يتم تمكين العاملين بطريقة فردية او جماعية.
- ✓ يمثل أحد أوجه الجودة الشاملة.
- ✓ يعزز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الافراد من خلال الثقة بهم وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز.

المطلب الثالث: اهمية تمكين العاملين

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الاهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، وتبرز هذه الاهمية في مجموعة نقاط نبرزها في: (لطيفة، 2015، صفحة 28/27)

- ✓ ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة الى أسفل الهرم التنظيمي.
- ✓ ممارسة لتوسيع دائرة الايفاء بالتزامات الادوار: اين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ✓ ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين الزاما بدعم العاملين سلطات اضافية تمنحهم الحق في اصدار الاوامر في الحدود المسموح بها.
- ✓ كما ان التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات اداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الاخطاء وذلك لتحمل الافراد مسؤولية أكبر عن اعمالهم.

✓ بالإضافة الى ذلك فهو يرفع فرص الابداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء. ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور من قدراته الابداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الاستراتيجية. (الأمعي، 2006، صفحة 6)

ويساهم تمكين العاملين كذلك في:

- ✓ دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- ✓ تحقيق رضا الزبون وولائه.
- ✓ تحرير المستويات الادارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- ✓ زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل اداءهم أفضل.
- ✓ اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين

هناك نماذج عديدة لتمكين العاملين والتي تم دراستها في هذا المبحث كما تم التطرق الى أبعاد التمكين وأهم اساليبه.

المطلب الاول: نماذج تمكين العاملين

يوجد العديد من نماذج عملية التمكين التي قدمها الباحثين في المجال، والتي تهدف الى توضيح العملية، من خلال تقديم نظرة شاملة تفسر مختلف العمليات والتفاعلات والعلاقات التي تتضمنها العملية، ونظرا لكثرة هذه النماذج سنتطرق فيما يلي لأهمها وأشهر تلك النماذج مرتبة وفق التسلسل الزمني: (عمر، 2021، صفحة 18/17)

اولا: نموذج (Conger&Kanugo1988)

ركز نموذج (Conger&Kanugo1988) على الجانب النفسي للتمكين، من خلال اعتباره كعامل محفز للفاعلية الذاتية للأفراد، حيث عرفا التمكين بأنه: عملية لتعزيز احساس الفرد بالفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الاحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، ويؤكد النموذج على ان التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الاولى: النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمنيا على تفويض السلطة.

والثانية: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمنيا على أكثر من الشراكة في السلطة، وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين:

المرحلة الاولى: هي تشخيص الظروف داخل المنظمة المسؤولة عن الشعور بالعجز بين المرؤوسين مثل: العوامل التنظيمية، الاشراف، نظام المكافآت، طبيعة العمل، وهنا يكون دور الادارة في ازالة هذه الظروف المرتبطة.

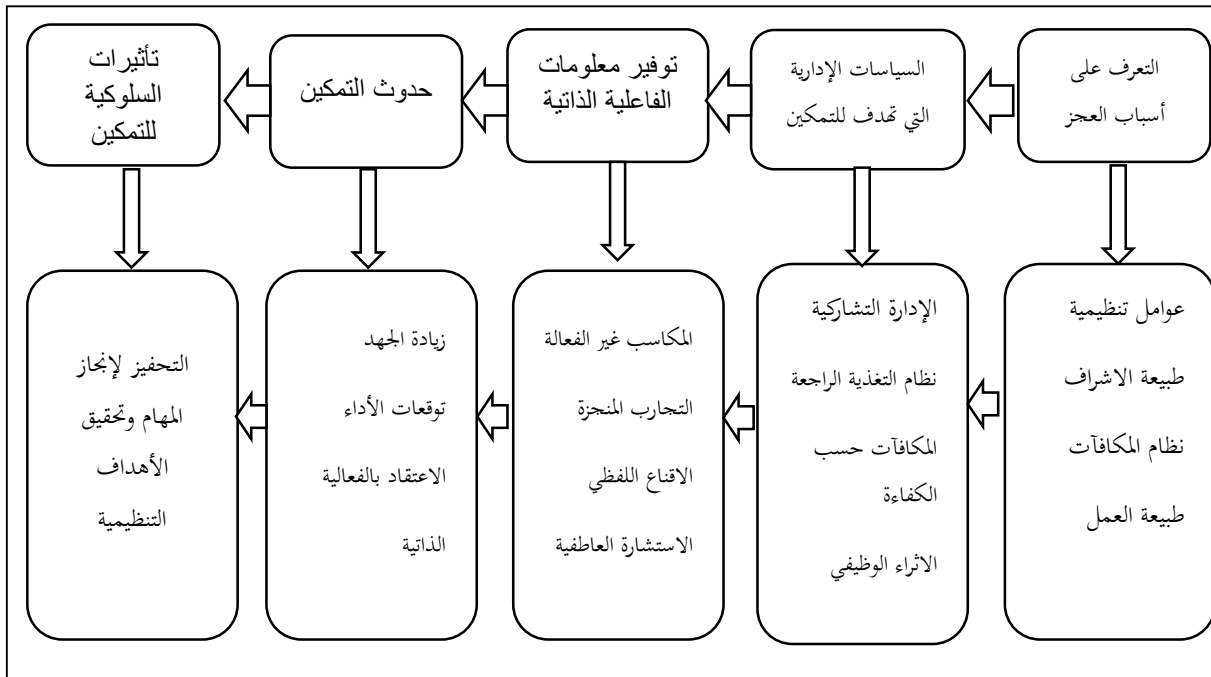
المرحلة الثانية: استخدام الاستراتيجيات الادارية الحديثة من طرف المديرين للتخلص من العوامل التي تؤدي الى شعور العاملين بالعجز مثل: الادارة التشاركية، نظام التغذية الرجعية، نظام مكافآت على اساس الكفاءة، الاثراء الوظيفي.

المرحلة الثالثة: تزويد المرؤوسين بمعلومات عن الفاعلية الذاتية من خلال عدة مصادر هي: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنحزة، الاقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة تلقي الموظفين للمعلومات السابقة الذكر يشعرون انهم متمكنون من خلال: الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الاداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: يتم ملاحظة التأثيرات السلوكية للتمكين على الموظفين مثل المبادأة لإنجاز اهداف المهام الموكلة إليهم.

شكل رقم (02): الخطوات الخمسة لسيرورة التمكين



المصدر: (عمر، 2021، صفحة 17)

ثانيا: نموذج (Thomas and Velthouse 1990)

وضع كل من (Thomas and Valtouse 1990) نموذج للتمكين اسمياه النموذج المعرفي او الادراكي لتمكين العاملين (cognitive empowerment)، وقد واصل في السياق النفسي للتمكين كونه يتناول التمكين كعملية ادراكية لدى الافراد، كما يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة ادراكه لإبعاد التمكين، ويقوم على مبدأ تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك على إنجاز المهام حيث يتكون هذا النموذج من اربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الاختيار، تطوير العمل) وست خطوات وهي:

الخطوة (1): التأثير في المتغيرات البيئية من خلال توفير البيانات الكافية لدى الافراد عن عواقب سلوك الفرد والظروف المتعلقة بالسلوك المستقبلي لذلك الشخص، بالإضافة المعلومات عن (القيادة وتفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الابعاد (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التطوير) الموضحة في **الخطوة (2)**، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد كما هو ظاهر في **الخطوة (3)** وهذا السلوك يؤثر في الاحداث البيئية وهكذا دواليك.

اما الخطوة (4) فهي تمثل التعلم التراكمي من تقييمات المهام السابقة وتستخدم للمساعدة في "سد الثغرات «في تقييم المواقف الجديدة، اما الخطوة (5) فتمثل انماط تفسير المعلومات والتي تعبر عن طريقة تفسير الفرد للمعلومات التي تحصل عليها، وهي:

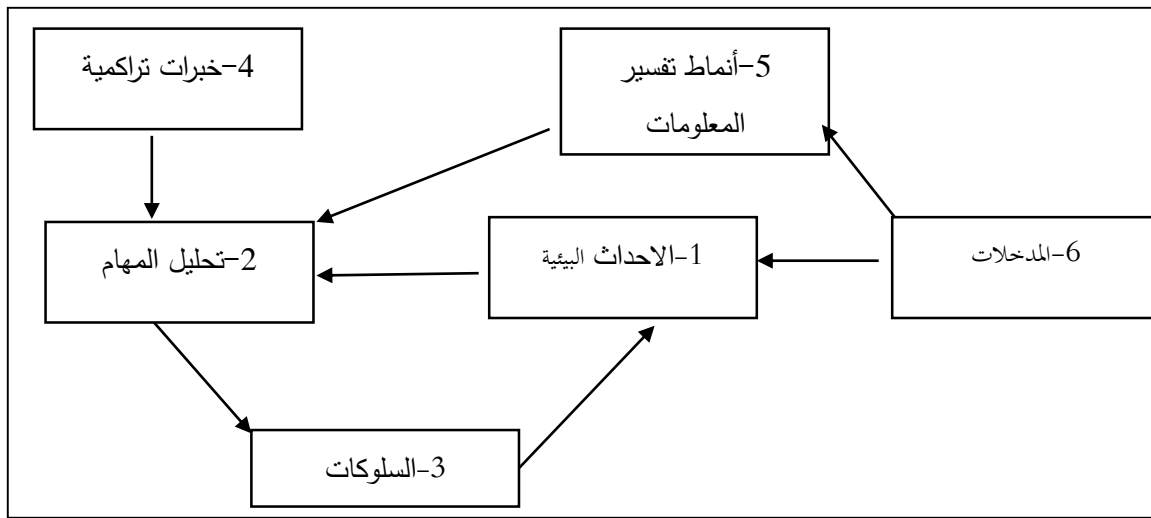
1-نمط وصفي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها دون ان يقوم باي تعديلات او تعليقات من اجل الوصول الى استنتاج بعض المؤشرات.

2-نمط تنبؤي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول استنتاج بعض المؤشرات.

3-نمط التقييمي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول اجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

اما الخطوة(6) تمثل محاولة انتاج التمكين من خلال التغيرات في الاحداث البيئية والتي تأثر على تحليلات الافراد، أو على طريقة هؤلاء الافراد في تفسير تلك الاحداث.

الشكل رقم (03): النموذج الادراكي للتمكين



المصدر: (عمر، 2021، صفحة 18)

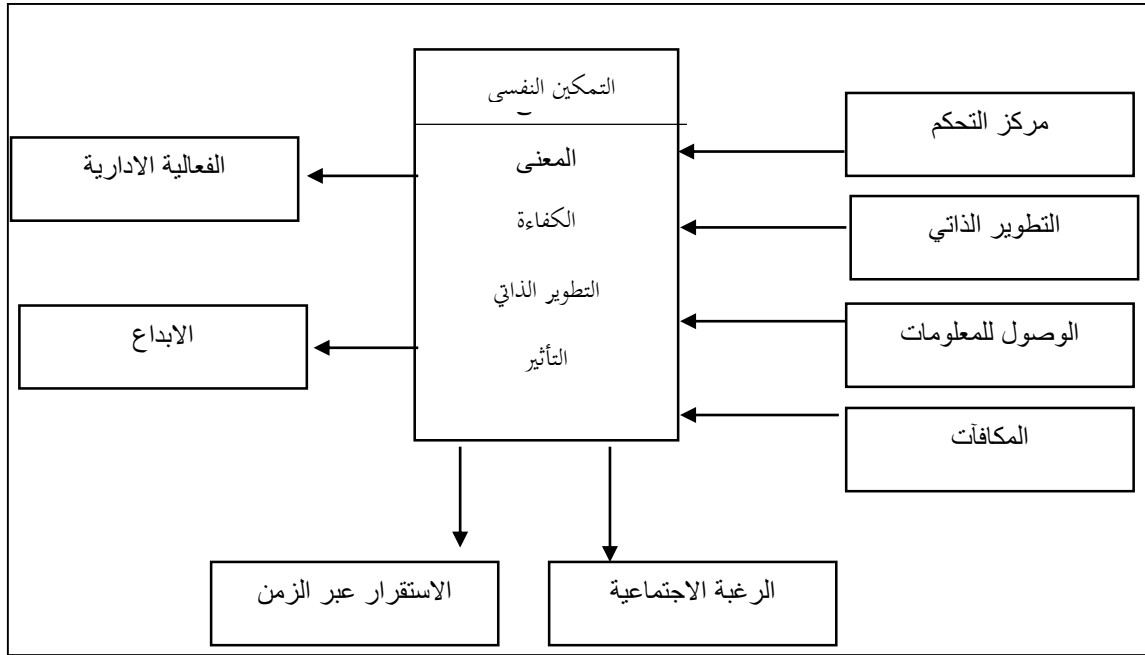
ثالثاً: نموذج (Spritzer 1995)

عرفت سير يتزر التمكين بوصفه مفهوماً نفسياً يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على اداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار لطريقة اداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت سير يتزر ان التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يأتي من قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين وهي: العوامل الخاصة بالفرد ذاته(مركز التحكم درجة تقديره لذاته)، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات ونظام الحوافز والمكافآت، وتتظافر هذه المعلومات فيما بينها بإيجابية لتنتهي الى تمكين العاملين بأبعاده الاربعة: المعنى والكفاءة والتأثير

والتقرير الذاتي، شريطة توافر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

والشكل التالي يمثل نموذج للتمكين النفسي في مكان العمل

الشكل رقم (04): نموذج للتمكين النفسي في مكان العمل



المصدر: (عمر، 2021، صفحة 18)

المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين

توجد خمس أبعاد لتمكين العاملين تكاد أدبيات الفكر الإداري أن تتفق عليها: (حمزة، جوان 2021، الصفحات 128-

129)

أ- **تفويض السلطة:** يعرض التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا، حيث إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذ لم يتم التفويض، وعليه بعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية وبمحفزهم لبذل أقصى إمكانياتهم لأداء واجباتهم بفاعلية.

ب- **الاتصال والمشاركة بالمعلومات:** لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمؤسستهم، مما لا يعرفه الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد، حيث أن نجاح التمكين يتطلب

من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

ت- فرق العمل الجماعي: إن لفرق العمل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات التي تسير في صوب التمكين لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام نطاق المؤسسة، وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة ذاتية وديمومة في العمل وسلطة وقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية.

ث- التدريب المستمر: يعزز التدريب ثقافة التعلم ويجفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، حيث لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا ينبغي أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ج- التحفيز: بعد التحفيز أحد متطلبات التمكين فالتحفيز يعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث أن عملية التمكين التي توفر التحفيز للعاملين، تخلق مناخا جماعيا يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

فمن هذا المنطق فإن مستوى التمكين يتفاوت من مؤسسة الى اخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، والجدول الموالي يبين هذه الابعاد.

والجدول التالي يمثل أبعاد التمكين

الجدول رقم(1): أبعاد التمكين.

الابعاد	الباحث	السنة
المشاركة بالمعلومات المعرفة، القوة.	D'Owen	1992
القوة، الموارد، الحرية.	Ecclec	1993
الحرية المسؤولية عن النتائج.	Horine	1995
الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.	Brown	1996
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	Ivan Cevich	1997
الهيكل التنظيمي، الرقابة.	Robbins	1998
تأهيل العاملين، الرقابة.	Giriffin	1999
دعم المؤسسة، المكافآت.	Ugboro	2000
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.	Daft	2001
المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.	Blan Chardet.Al	2001

المصدر: (الأمير و حسين، 2008، صفحة 33)

المطلب الثالث: أساليب تمكين العاملين.

تطرق الكتابات المعاصرة الى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين أهمها ما يلي:

أ- أسلوب القيادة:

يقوم هذا الاسلوب على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الاسلوب الى ان المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، بمعنى ان نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن ايضا منح صلاحيات أكبر من مستويات ادارية الدنيا في المؤسسة وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من اعلى الى أسفل. (محمد و أسيل، 2007، صفحة 200)

ب- أسلوب تمكين الافراد:

ويتمحور هذا الاسلوب حول الفرد (اي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث ان الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية. (حسين أ.، 2003، صفحة 310)

ت- أسلوب تمكين الفريق:

يعتمد هذا الاسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا. (ملحم، 2006، صفحة 38)

ج- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين:

حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ اساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل ابعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج الى منح الموظفين نوعا من الحرية فالتصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة. (ملحم، 2006، صفحة 40)

ح- أسلوب الابعاد المتعددة في التمكين:

ويقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويعتمد على فكرة انه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من ان تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة. (محمد و أسيل، 2007، صفحة 202)

المبحث الثالث: أنواع ومعوقات تطبيق تمكين العاملين.

بعد التطرق في المبحث السابق لنماذج وأبعاد تمكين العاملين ومختلف اساليبه لكن لا يزال هناك عناصر اخرى جد اساسية لها ارتباط وثيق بتمكين العاملين هذا يشمل كل من انواع و معوقات تطبيق العاملين.

المطلب الأول: أنواع تمكين العاملين.

إن عملية تمكين العاملين تقسم الى ثلاث انواع كالآتي: (السعيد و يحيى، 2017، صفحة 458)

- أ- التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة العاملين على ابداء آرائهم وتوضيح وجهة نظرهم في الاعمال والأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات بالعمل والتي تعد أحد المكونات الرئيسية للتمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: ويشير الى قدرة العاملين على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد اسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق اداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة.

المطلب الثاني: معيقات تمكين العاملين.

معيقات تمكين العاملين:

للمتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الانتاجية وتحسين جودة الخدمة او المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي الى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا ان هناك معوقات في تطبيقه، ومن اهم هذه المعوقات ما يلي: (محمود و ضوء، الصفحات 65-65)

- ✓ تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات.
- ✓ الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الافراد نتيجة ممارسة التمكين، وبالتالي فان المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الابداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.
- إضافة الى المعوقات المذكورة، هناك مجموعة من معيقات عملية تمكين العاملين وهي: (جلاب و كمال كاظم، 2014، صفحة 112)

- ✓ اساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ✓ تركيز بض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الافراد.
- ✓ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ✓ اقبال الافراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ✓ زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي.
- ✓ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على اسس شخصية، وليس على اسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ✓ وطرح (العتيبي) مجموعة من المعوقات هي كما يلي:
- ✓ الهيكل التنظيمي الهرمي.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ✓ خوف الادارة العليا من فقدان السلطة.
- ✓ عدم الرغبة في التغيير.

- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ✓ الانظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف نظام التحفيز.
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت.
- ✓ عدم الثقة الإدارية.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق ذكره يتبين ان موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الادارية الحديثة حيث يهتم بإقامة وتكوين الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الادارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك ان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ولا شك ان الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا اساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والضغط المرادفة للمنافسة العالمية.

الفصل الثاني:

دور الادارة الاستراتيجية

في تمكين العاملين

تمهيد:

تعد مسألة الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة والقديمة في منظمات الأعمال حيث تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، فالأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فمع المتغيرات التي تحدث دائما لم تعد هذه الأليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع هاته المتغيرات، ولمواجهة هذه العراقيل تأتي الإدارة الاستراتيجية على رأسهم وهي جوهر التخطيط الجيد لذا قد حاولنا في هذا الفصل تناول أهم جوانب الإدارة الاستراتيجية والذي جاء تحت عنوان الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تمكين العاملين حيث قسم إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

❖ المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

❖ المبحث الثالث: تمكين العاملين من منظور الادارة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الادارة الاستراتيجية من الموضوعات الهامة، والتي نالت اهتمام كبير من قبل الباحثين قديما و لحد الان، لذا حاولنا في هذا المبحث الامام بالعناصر الخاصة بالإدارة الإستراتيجية من المفهوم الادارة الاستراتيجية الى اهميتها و أهم مكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

وقبل الحديث عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ربما يكون من المناسب التعرف على مفهوم كلمة الاستراتيجية حتى يمكن تحديد ما إذا كانت مرتبطة بالتخطيط فقط أم بالإدارة ومحاورها المختلفة بشكل عام.

يرجع الكتاب أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية " استراتيجوس " وهي فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على المواقف والعدد بصورة شاملة وتعرف كلمة الاستراتيجية أيضا في قاموس المورد بأنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية". وفي إطار هذا التعريف لكلمة الاستراتيجية نجد أنها لا ترتبط فقط بالتخطيط كأحد عناصر منظومة العمل الإداري، ولكن بالإدارة بشكل عام (أي بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). كما أن بداية استخدامها كان في المجال العسكري وخاصة إدارة المعارك العسكرية، ثم انتقلت بعد ذلك إلى المؤسسات المدنية ولكن بمعاني مختلفة كما أوضحنا سلفا.

وعندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية نجد أنه في إطار ما أتيتح لنا من تعريفات عنها تدور في معظمها حول إما " الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد أو القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة لضمان بقائها وتفوقها في المجتمع". أو "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم سياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد".

ويمكننا عرض بعض التعريفات الأخرى التي تم إصدارها. فهناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها بمثابة " مجموعة من القرارات والتصرفات التي تساهم في صياغة وإعداد وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة".

وهناك أيضا من يعرفها بأنها بمثابة "مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الإداري طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب علمي. أي أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات.

كما يعرفها كل من Strickland and Tompson ستركلاند وتومسن بأنها بمثابة تحديد المسار المستقبلي للمنظمة من حيث غاياتها وأهدافها في الأجل الطويل ثم اختيار الأسلوب الاستراتيجي المناسب لتحقيق تلك الأهداف والغايات في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ثم متابعة تنفيذ تلك الاستراتيجية ومتابعتها وتقييم مستوى تنفيذها. (ابراهيم، 2016، صفحة 60)

وقد أشار Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

وأشار كل من (Flouris and Dostlar) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، والعمل على ربط مكوناتها بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة). في حين وصفها (Daft) بأنها العملية التي تتضمن مجموعة القرارات والإجراءات المتبعة في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها وصولا إلى

الأهداف الاستراتيجية. وقد عبّر عنها كل من (Wheelen & Hunger) بأنها مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد أداء المنظمة بعيد الأمد. (الغالي، 2007، صفحة 48)

وأتفق مع ما ذهب إليه تعريف (العاني) في أن الإدارة الاستراتيجية هي " العملية التي تتضمن صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئتها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لها وتنفيذها ومن ثم تقييمها". (العاني، 2018، الصفحات 46-47)

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث اتضح أن المنظمات التي اخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية طانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم وكذلك توصلت الدراسات التي اجراها الباحثون الإداريون أمثال: (أنسوف، هارولد، برت، إيستلوك ماكدونالد وغيرهم)، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم، وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل: (داوود، 2019، صفحة 19)

التغيرات في البيئة الخارجية حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.

- المنافسة الشديدة لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
- ندرة الموارد والإمكانيات حيث لا بد من استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
- تحديات مشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية.
- أصبحت المعرفة كقوة استراتيجية لا بد من الاهتمام بها.

وقد أشار (الدوري) ان أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات هي: (داوود، 2019، صفحة 20)

- رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف.
- القيام بالمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.
- القدرة على مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات.
- إذ تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلا على استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة.

وبصفة عامة فإن منافع الإدارة الاستراتيجية تتمثل في: (حسين، أمل ، و عبد العزيز، 2018، الصفحات 23-24)

- وجود رؤية واضحة للنظرة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

- التركيز بدرجة عالية على ما هو هام استراتيجيا.
- الفهم القوي للبيئة سريعة التغير.
- تساعد الأنشطة الخاصة بصياغة الاستراتيجية على تعزيز قدرة المنظمة على تجنب المشكلات المستقبلية المرتبطة بعمليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية وذلك من خلال مشاركة الأطراف المختلفة في عملية صياغة الاستراتيجية.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من التأثير في البيئة المحيطة وتغيير قواعد المنافسة عوضا عن مجرد القيام برد الفعل اتجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- تمكن عملية تحليل البيئة الخارجية من الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة وتدنية التهديدات الموجودة بها، كما يفيد تحليل البيئة الداخلية في تعظيم العائد من عناصر القوة الداخلية وتخطي عناصر الضعف الداخلي.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية منهجا موضوعيا منظما لاتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية أو التشغيلية وذلك من خلال تنظيم واستغلال المعلومات الكمية والغير الكمية بأسلوب يمكن من تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

المطلب الثالث: مكونات الإدارة الاستراتيجية

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبنى طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات، وقد حدد Chandler ثلاثة مكونات أساسية للإدارة للاستراتيجية هي: (خنفي و محمد، 2010، صفحة 138)

أ. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل **Détermination in the Basic long-term goals**:

وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتناسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن ان يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

ب. تبني طرائق العمل **Adoption of Courses of Actions**:

وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

ج. تخصيص الموارد **Allocation of Ressources**:

وتدل على حقيقة أساسية مفادها انها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

خلال هذا المبحث سأحاول تسليط الضوء على أساسيات الادارة الاستراتيجية و التي تتمثل في مراحلها وبالإضافة الى اهم نماذجها و الى جانب عناصرها.

المطلب الأول: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية (Process) ذات خمس خصائص أساسية: **أولها:** لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ثانيا: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

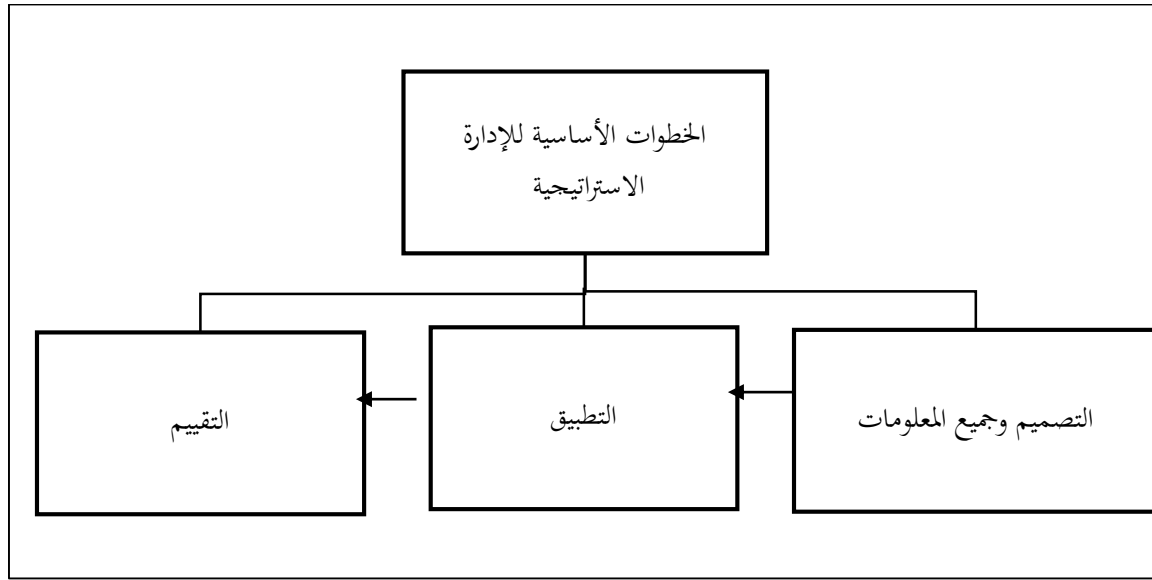
ثالثا: أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما ان نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة.

رابعا: إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية على فترات دورية.

خامسا: أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

والشكل التالي يمثل الخطوات الاساسية للإدارة الاستراتيجية

شكل (05): الخطوات الاساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: (عوض، 2004، صفحة 13)

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية: (عوض، 2004، صفحة 16)

أ- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن ان تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها، واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ب- **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الاتفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من المعلومات تعديل

في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فغن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية وبحسب التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

ج- مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم المعرفة ومدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية

ترتكز عملية الإدارة الاستراتيجية على أربعة عناصر هامة وهي كما يلي:

أ- الرؤية الاستراتيجية (Stratégie Vision): يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليس مجرد سياق في انتقاء الالفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بانها: " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها. (العديلي، 2018، صفحة 31)

وكذلك هي التصور الذي ترى إدارة المنظمة ستحققه مستقبلا، ويمثل هذا التصور حلما أو طموحا للمنظمة.

ب- الرسالة الاستراتيجية (Stratégie Mission): تمثل الرسالة عنصرا هاما، وأساسا ترتكز عليه المؤسسة لتحديد أهدافها وغاياتها، وكذلك هي " الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها"، وهي الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتحدد الرسالة بمجال أعمال المنظمة من منظور المنتج أو السوق، أي انها مبرر وجود المنظمة. (العديلي، 2018، صفحة 32)

ج- الغايات الاستراتيجية: هي العنصر الحيوي المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، تساعد في تحويل الرؤية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء مع استشارة نهائية للمؤسسة، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، أي انها كذلك تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحدي كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي سينجز فيه. (العديلي، 2018، صفحة 33)

د-الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، أي الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (دنيا و قاسم، 14 سبتمبر 2020، الصفحات 35-36)

ه-القيم الاستراتيجية: هي قيم المنظمة وتصريحات واضحة ومفهومة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل، لذلك فهي تعتبر مرجعيات للتصرف، وتحمل صبغة القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية اليومية. (الغالي، 2007، صفحة 196)

المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية

أولاً-تحديد رسالة المنظمة: **Mission of the Organisation** وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

ثانياً-تحديد الأهداف الاستراتيجية **Stratégie Objectives**: عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ثالثاً-التحليل الاستراتيجي للبيئة **Stratégie Analyses**: يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على اهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول:

ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني:

ويتضمن عوامل البيئة الداخلية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث:

ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

❖ عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

1-إختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

2-إختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

4-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

❖ عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

أولاً: تحديد جوانب القوة وضعف.

ثانياً: تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

رابعاً: الاختيار الاستراتيجي: يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1-تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار ان نتائجها يجب ان تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

-أسلوب تحليل محفظة الاعمال Business Portfolio Analyses.

-أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.

-مصفوفة.

-مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2-تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

خامساً-التنفيذ الاستراتيجي **Strategic Implémentions** : تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات وتمثل أهمها بالآتي:

1-وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي.

2-أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

3-أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.

4-توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

5-توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

سادساً: الرقابة الاستراتيجية **Stratégie Control**: هناك وجهات نظر سابقة تنادي بان الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية، وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً.

المبحث الثالث: تمكين العاملين من منظور الادارة الاستراتيجية

سنستطرق في هذا المبحث الى تحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية ثم علاقة الادارة الاستراتيجية بتمكين العاملين.

المطلب الأول: تحديات الإدارة الاستراتيجية

يمكن أن نذكر أهم التحديات كالآتي:

- **عدم استقرار السوق:** أصبحت ظاهرة عدم الاستقرار البيئية لاسيما السوق العالمي وتذبذبات مؤشرات الاقتصاديات من أسعار المواد والبتترول والطاقة ونسب الفوائد وتقلب صرف العملات وقيم السلع والمواد الأولية ونصف المصنعة، الامر الذي يلقي على كاهل الدول والشركات أعباء اقتصادية ومالية وتجارية متباينة وتشويش ضبابي كثيف على صورة التوقعات المستقبلية والتنبؤ بمتغيراتها ويعقد التشخيص والتحليل البيئي عند الإدارات العليا ويضعف حدة التهديدات والمخاطرة. (الغالي، 2007، صفحة 64)
- **تسارع المتغيرات البيئية:** يشهد العالم اليوم في القرن الحادي والعشرين بشكل خاص ثورة معلوماتية معرفية تجسدت بالحواسيب المتطورة وشبكة الانترنت التي سببت انتقال مركز الثقل في توليد القيمة من الإنتاج السلعي المادي المركز على رأس المال المادي التقليدي إلى إنتاج الـ Intangibles في إطار الاقتصاد المعلوماتي المعرفي الذي يركز على رأس المال الفكري Intellectual Capital ويتعامل من خلال شبكة الانترنت وادواته ورسائله المعلوماتية المتجددة وقواعد بيانات حديثة ووسائل استرجاع ومتابعة ودعم وصنع القرار، فضلا عن عمليات تبادل تجاري وتحويل نقدي ومالي الكتروني إلى إدارة الكترونية وحكومة الكترونية تقضي على الروتينيات الجامدة والإجراءات البيروقراطية المتقادمة، ليحل محلها عالم جديد بمعنى الكلمة يتواصل إعلاميا وسياسيا وتجاريا واقتصاديا واجتماعيا من خلال ذلك، ويتسم بتلاشي الأبعاد الزمانية والمكانية بين أطراف وجهات العالم ومنظماته وتكتلاته بفرض شروط ومعايير. (الغالي، 2007، صفحة 64)
- **المنافسة الحادة:** بلا شك وإزاء هذه التغيرات الكبيرة لاسيما في تسارع دورة حياة المنتج والتكنولوجيا وتجدد نماذجها واجيالها وطرحها بصورة سريعة في السوق العالمية وضع الشركات الكبرى أمام سباق ومنافسة عالمية تقنية واقتصادية تعتمد على الإدارة الاستراتيجية ومدخلها الجديدة وتطبيقاتها الإبداعية وابتكاراتها المستمرة ونماذجها المتطورة، مثل الكفايات الجوهرية وإدارة المعرفة KM وبطاقة التقييم المتوازن للأداء BSC ومدخل إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة... وغيرها. (الغالي، 2007، صفحة 65)
- **المنظمة المتعلمة:** أن ظهور المنظمة المتعلمة Learning Organization على أساس إدارة المعرفة التي طرحت تفعيل عملياتها وبخاصة مشاركة المعلومات وتراكم الخبرات والمعارف بين العاملين بمختلف مستوياتهم انعكس بشكل أكيد على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية وهو ما أضاف قيما تنافسية مهمة وجوهرية في حوزة القيادات الاستراتيجية وأساليب البحث والتطوير والإمكانات المتجددة في ابتكار المنتجات ومضاعفة الثروة وتكوين الميزة الاستراتيجية المستدامة. (الغالي، 2007، صفحة 65)
- **نقص وندره الموارد:** بانتهاء عصر وفرة الموارد الحيوية بكل اشكالها المادية والبشرية والفكرية والتحولت النوعية في طبيعة احتياجات المنظمات والشركات، أصبح من الضروري ومن المهام الكبيرة المطروحة أمام الإدارات العليا تغيير

نماذج التفكير الاستراتيجي بطرق جديدة نحو حلول استراتيجية لإشكالية النقص والندرة ولا سيما في المواهب ورأس المال الفكري. (الغالي، 2007، صفحة 66)

- **التحالفات الاستراتيجية:** في عصر الثورة المعلوماتية وبروز الأهمية الاستثنائية للابتكارات والابداع وعمليات تبادل الخبرات والمهارات في سبيل تحسين الاعمال وتطويرها والتكيف وادامة البقاء، اضحى من الأهمية بمكان على القيادات الاستراتيجية الاتجاه الى إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية الكبيرة التي تمتلك الخبرات المتميزة والكفايات الجوهرية بهدف المشاركة بها وتبادلها وتقديم الحلول الاستراتيجية وكسر حواجز النمطية وشيخوخة دورة الحياة Aging Life Cycle. (الغالي، 2007، صفحة 66)

المطلب الثاني: علاقة الإدارة الاستراتيجية بتمكين العاملين

أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين تمثلت في زيادة التزام العاملين اتجاه القرارات التي اتخذوها أو اشتركوا في اتخاذها، زيادة رضاهم الوظيفي من خلال إشباع بعض الرغبات والدوافع النفسية لديهم، خلق الترابط وروح التعاون بين فرق العمل بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة، زيادة التعلم والتطور وتفجير روح الابداع لدى العاملين.

إن تركيز المنظمة على الادارة الاستراتيجية للوصول الى اهدافها والسعي لالتخاذ القرارات المناسبة ويتطلب ذلك التركيز على العاملين وجعلهم يشعرون اهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وذلك من خلال تعزيز الضبط الذاتي ومنح فرص تحمل مسؤولية العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وروح الفريق الواحد داخل المنظمة. (النوفل، 2010، صفحة 841)

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة، ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، تركز الإدارة الإستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الإستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهومها، وأهميتها، مهامها، لأن منطلقاتها الفكرية وممارستها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

-BADR-

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي)، ومتغيرات الدراسة (عناصر الإدارة الاستراتيجية، أبعاد تمكين العاملين) حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في البنك، ومنه تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V20 للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

❖ **المبحث الأول:** تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

❖ **المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية

❖ **المبحث الثالث:** دراسة تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الاستراتيجية للفلاحة الجزائرية ونظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحية ومؤهلاتها من مناخ وتربة وغير ذلك مما يساهم في تنميتها ونظرا للضرورة تبني الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى وتطورها أحد الأولويات التي تركز أكثر دلالة من أي تعبير هذا وإضافة إلى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة.

هو بنك عمومي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82/106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 والذي عدل بمرسوم 84.85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، وهو عبارة عن شركة مساهمة (شخصية معنوية) ذات رأسمال قدره 5400000000000 دج، الكائن مقرها الرئيسي ب 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالاستقلال المالي ويعد تاجرا مع الغير، بدأ بنك BADR ب 140 وكالة متنازل له عنها من طرف BNA ليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و 41 مديرية جهوية و 7 مديريات عامة وهذه الكثافة في زيادة وتطور مستمر وفق استراتيجية من شأنها جعل البنك الأشمل على المستوى الوطني ونظرا للأهمية الشبكية وأهمية تشكيلها وهدفها صنف البنك BADR من طرف قاموس مجلة البنوك BANKER AL MANACH الطبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك مصنف.

المطلب الثاني: مهام (وظائف) بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

وفقا للقانون التأسيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم البنك بالمهام التالية:

- ✓ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض،
- ✓ يقوم بكل الأنشطة المهددة بالزوال كالزراعة،
- ✓ تمويل المشاريع الزراعية المختلفة،
- ✓ يساهم في تطبيق المخططات الفلاحية،
- ✓ تنفيذ سياسة الائتمان القصيرة الأجل وفقا للقواعد الضابطة للمجال المصرفي،
- ✓ تمويل عمليات التجارة الخارجية،
- ✓ تسديد واستلام المدفوعات عن طريق الشبكات والتحويلات، بالإضافة إلى باقي العمليات الأخرى للبنك،
- ✓ قبول كل الأوراق التجارية المتمثلة في الأذونات، الأوراق المالية المصدرة من طرف الخزينة العمومية، وبصفة عامة كل الالتزامات ذو مدة محدودة وقابلة للتحويل بأمر ناجم عن عمليات صناعية، زراعية وتجارية،
- ✓ قبول الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص سواء كان معنوي أو طبيعي،
- ✓ المساهمة في جمع الادخار الوطني،

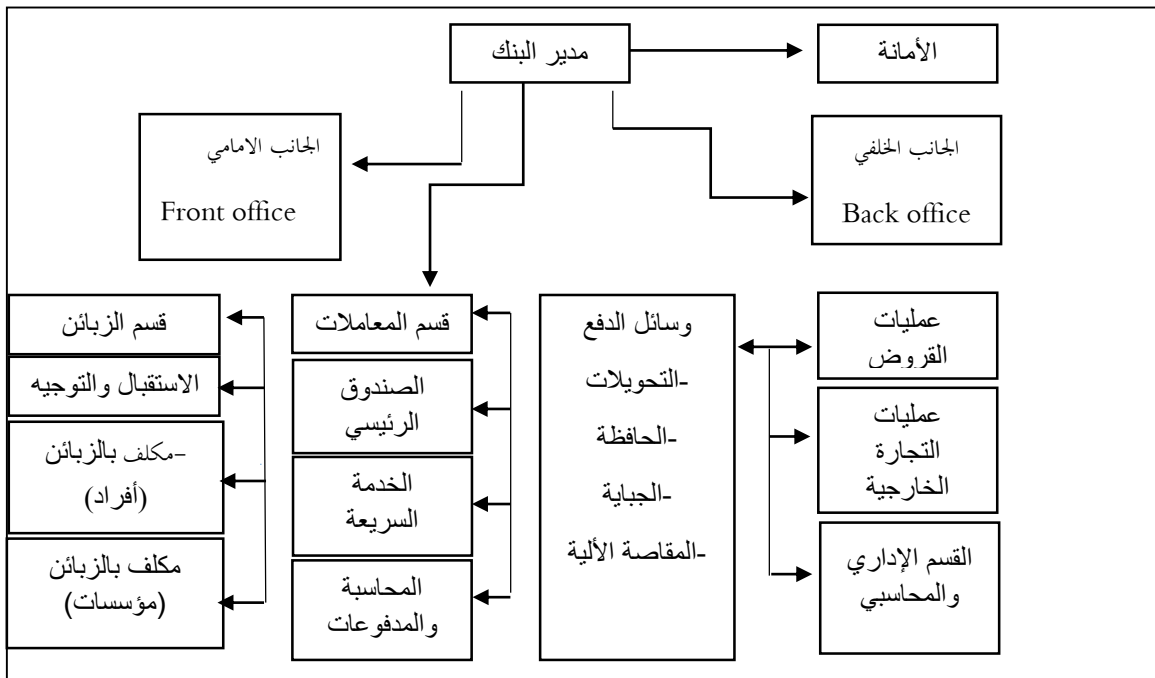
وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:

- ✓ تطوير قدرات تحليل المخاطر،
- ✓ إعادة تنظيم إدارة المخاطر،
- ✓ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض، وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك بدر BADR

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي تتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان.

المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة

سعيًا في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبها موضوع بحثنا.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية

إن المنهج المتبع يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يطلبها موضوع بحثنا يركز على الاستبيان، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

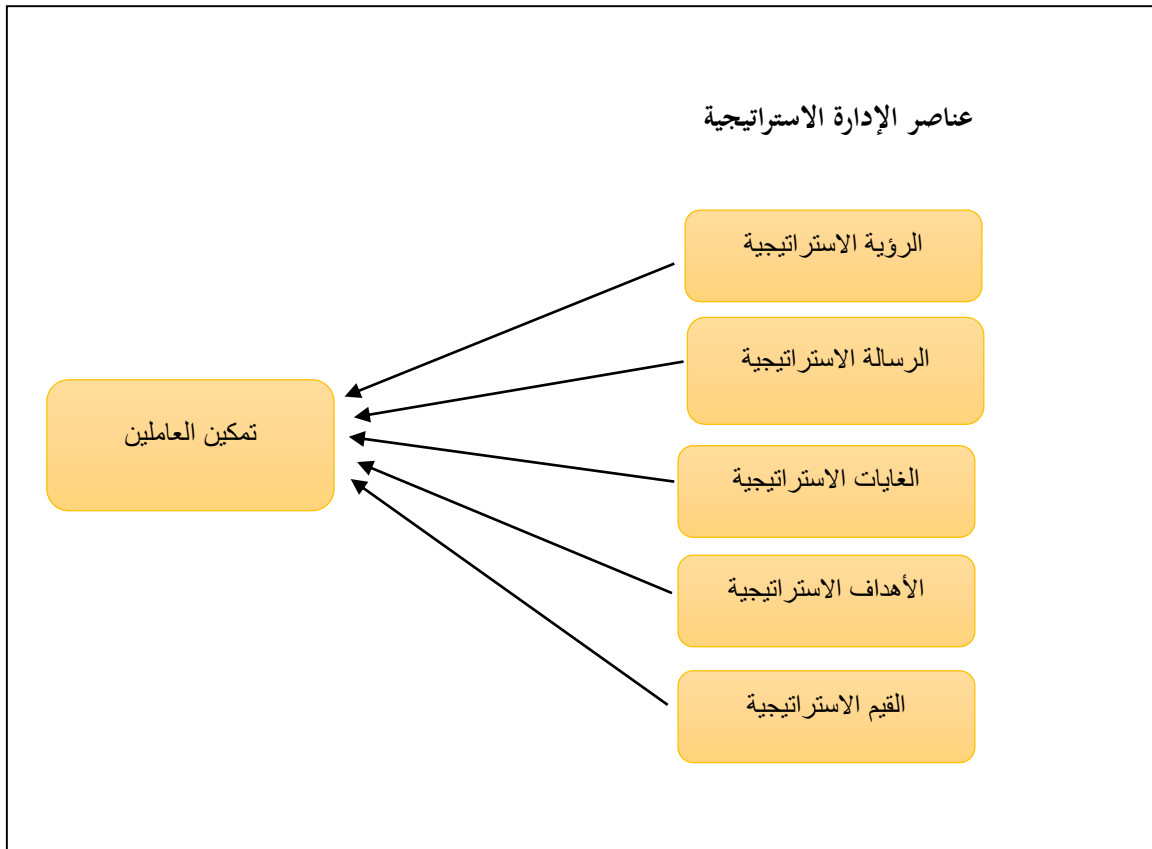
بكوننا نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على مدراء البنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بسكرة، وكالة طولقة) وموظفيها الإداريين البالغ عددهم 60 موظف، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية للأشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة على فهم محاور وفقرات الاستبيان. لقد قمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على التسليم المباشر للإستمارات، وبعد استرجاع الإستمارات الموزعة تم الحصول على 33 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل لنتائج الاستبيان.

أولا: نموذج الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية كالدراستات السابقة المتعلقة بموضوعنا أو جزء منه، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة، تم تشكيل نموذج الدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية هي تحليل عناصر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج الدراسة



ثانيا: بناء أداة الدراسة

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة وعدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

➤ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة مبسطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم،

➤ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة،

➤ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة،

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة وتأكيد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: يحتوي على خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون من محورين وهي كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية،

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بأبعاد تمكين العاملين،

ثالثا: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال الاستمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج "Excel"، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج SPSS V20، كما يمكننا اختصار الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

✓ اختبار بيرسون لقياس الاتساق الداخلي Internal Validity،

✓ قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach*s Alpha،

✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان،

✓ قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان،

✓ نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين،

المبحث الثالث: دراسة تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع معلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى صدق وثبات الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة

قبل البدء في تحليل النتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين.

ب- الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة بسكرة تتألف من 3 أساتذة مختصين:

الجدول رقم (02): أعضاء هيئة التدريس بجامعة بسكرة

الرقم	الأساتذة المختصين	المؤسسة
01	الدكتورة فني فضيلة	جامعة بسكرة
02	الدكتورة إبراهيم نوال	جامعة بسكرة
03	الدكتورة فطوش سمية	جامعة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد استجبنا آراءهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورة نهائية.

ج- صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (03): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول للإدارة الاستراتيجية

المكون	المحاور	معامل بيرسون	sig
الإدارة الاستراتيجية	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته	0.826	0.000
	يمتلك البنك تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	0.823	0.000
	يحدد البنك تاريخاً لتحقيق رؤيته	0.826	0.000
	يضع البنك تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية	0.854	0.000

0.000	0.709	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع
0.000	0.824	رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده
0.000	0.805	يتم ضبط رسالة البنك وفقا لمعايير محددة
0.000	0.490	تراعي رسالة البنك الظروف المحيطة
0.000	0.708	لدى البنك غايات يريد بلوغها
0.000	0.642	غايات البنك معلومة لدى جميع العاملين داخل البنك
0.000	0.876	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في البنك
0.000	0.854	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة البنك إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف
0.000	0.919	يضع البنك الأهداف قصد تحقيقها
0.000	0.751	تتسم أهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
0.000	0.754	تعتبر أهداف البنك واقعية وقابلة للقياس
0.000	0.743	يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة
0.000	0.894	يعمل البنك على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن الاستخدام
0.000	0.536	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي في داخل البنك
0.000	0.811	يعتمد البنك على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر
0.000	0.729	يعمل البنك على التنافسية والريادة في مجالات عمله

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.V20

يوضح لنا الجدول أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالإدارة الاستراتيجية جاءت قيمة مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المحور الأول الخاص بالإدارة الاستراتيجية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني تمكين العاملين

المكون	المحاور	معامل بيرسون	sig
تمكين العاملين	يثق البنك في قدرات عماله على القيام بالمهام الموكلة إليهم	0.625	0.000
	يمنح البنك للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	0.380	0.029
	يتملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول	0.150	0.404
	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	0.227	0.205
	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.642	0.000
	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	0.555	0.001
	يعتمد البنك على فرق العمل في حل المشكلات	0.486	0.000
	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالبنك	0.691	0.000
	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.809	0.000

0.000	0.692	يُدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم
0.000	0.785	يعتمد البنك على فرق العمل في حل المشكلات
0.000	0.810	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالبنك
0.000	0.755	يسطر البنك برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء بالعمل
0.000	0.732	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة
0.000	0.663	توفر إدارة البنك فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية
0.000	0.621	تتبنى إدارة البنك سياسة واضحة للتدريب
0.000	0.682	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجحون أعمالهم بكفاءة
0.000	0.719	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه
0.000	0.764	يشجع البنك العاملين على الإبداع وتعزيز روح المبادرة لديهم
0.000	0.758	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين: (مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

يوضح لنا الجدول أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتمكين العاملين صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach*s Alpha)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ Cronbach*s Alpha في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (05): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach*s Alpha

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.964	20	محور أول
0.912	20	محور ثاني
0.965	40	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) وبالنسبة للاستبانة ككل قدر ب 0.965 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

ثالثا: الخصائص العامة لعينة الدراسة

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، والمستوى الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

أولا-الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
66.7%	22	ذكر
33.3%	11	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور 66.7% أما نسبة الإناث 33.3% وبالتالي نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهو ما يعكس واقع أن مهنة الإدارة الاستراتيجية بمختلف فروعها يسيطر عليها الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: السن

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن كما يلي:

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
12.1%	4	أقل من 30 سنة
39.4%	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.3%	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15.2%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الأولى تمثل نسبة 12.1% تتكون من 4 أفراد، الفئة الثانية نسبة 39.4% تتكون من 13 فرد، ثم تأتي الفئة الثالثة نسبة 33.3% تتكون من 11 فرد، ثم الفئة الرابعة بنسبة 15.2% تتكون من 5 أفراد.

ثالثا- المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات حسب المؤهل العلمي وفق ما يتلاءم مع أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.1	2	بكالوريا أو أقل
24.2	8	تقني سامي
54.5	18	جامعي
15.2	5	دراسات عليا
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، نجد أن أغلبية أفراد العينة حاصلين على شهادة جامعية تمثل 18 فرد بنسبة 54.5% أما الفئة الثانية متحصلين على شهادة تقني سامي متكونة من 8 أفراد بنسبة 24.2%، لتأتي بعدها فئة المتحصلين على دراسات عليا تتكون من 5 أفراد بنسبة 15.2%، بعدها المتحصلين على شهادة البكالوريا أو أقل بأقل نسبة 6.1 تتكون من فردين، أي أن معظم أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتقني سامي.

رابعاً: سنوات الخبرة

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات حسب متغير المهنة وفق ما يتلاءم مع أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى النتائج التي سيتم توضيحها:

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%15.2	5	أقل من 5 سنوات
%36.4	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%33.3	11	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
%15.2	5	من 15 سنة فأكثر
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة، عدد سنوات عملهم من الفئة الثانية بنسبة 36.4% وتتكون من 12 فرداً وتليها الفئة الثالثة بنسبة 33.3% متكونة من 11 فرداً أما الفئة الأقل هي الفئة الأولى والرابعة بنسبة 15.2% وعدد الأفراد 5.

خامساً: المستوى الوظيفي العينة

تم تقسيم أفراد العينة إلى مدرء وموظفين اداريين وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
3	1	المدير
97	32	موظف إداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى الوظيفي يتركز بأعلى نسبة 97% هم موظفين الإداريين ومدرء بنسبة 3%

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: تحليل محاور للاستبيان

لتحويل إجابات الباحثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي Likert Scale باعتباره يعطي مجالات

أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): أداة جمع البيانات وفق مقياس لكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح weighted mean، باتباع الخطوات التالية:

✓ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس-أقل قيمة منه أي: $4=1-5$ ،

✓ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي $0.80=5/4$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 8

أي: $1.8=0.8+1$ وهكذا...

✓ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): الميزان التقديري وفقا لمقياس لكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20

موافق تماما	من 4.21 إلى 5
-------------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحورين لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

يتم تحليل المحور الأول من أجل معرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

و لمعرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن

عبارات محور الإدارة الاستراتيجية

رقم العبارة	عبارات متغير الإدارة الاستراتيجية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماتها	2,48	1,302	منخفض	4
02	يملك البنك تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	2,67	1,164	متوسط	3
03	يحدد البنك تاريخا لتحقيق رؤيته	3,03	1,132	متوسط	1
04	يضع البنك تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز ميمز يتلاءم مع التغيرات البيئية	2,85	1,121	متوسط	2
المتوسط المرجح لبعء الرؤية الاستراتيجية					
05	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع	2,27	,944	منخفض	4
06	رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده	2,64	1,025	متوسط	3
07	يتم ضبط رسالة البنك وفقا لمعايير محددة	3,03	1,159	متوسط	2
08	تراعي رسالة البنك الظروف المحيطة	3,09	1,011	متوسط	1
المتوسط المرجح لبعء الرسالة الاستراتيجية					
09	لدى البنك غايات يريد بلوغها	2,61	1,088	متوسط	4
10	غايات البنك معلومة لدى جميع العاملين داخل البنك	2,82	,917	متوسط	3
11	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في البنك	3,30	1,237	متوسط	1
12	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة البنك إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف	3,24	1,146	متوسط	2
المتوسط المرجح لبعء الغايات الاستراتيجية					
13	يضع البنك الأهداف قصد تحقيقها	2,94	1,273	متوسط	4
14	تتسم أهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3,15	1,004	متوسط	1
15	تعتبر أهداف البنك واقعية وقابلة للقياس	3,00	1,146	متوسط	3

16	يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة	3,03	1,045	متوسط	2
المتوسط المرجح لبعده الأهداف الاستراتيجية					
17	يعمل البنك على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن الاستخدام	3,03	1,489	متوسط	1
18	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي في داخل البنك	2,91	1,182	متوسط	2
19	يعتمد البنك على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر	2,91	1,259	متوسط	3
20	يعمل البنك على التنافسية والريادة في مجالات عمله	2,76	1,251	متوسط	4
المتوسط المرجح لبعده القيم الاستراتيجية					
المتوسط المرجح لمتغير الإدارة الاستراتيجية					
		2,6212	1,07551	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Sps V20

يتضح من خلال الجدول السابق ان كل أبعاد الإدارة الاستراتيجية كان الاتجاه العام حولهم محايد و بمستوى قبول متوسط، و جاء ترتيبهم كما يلي:

1- بعد الأهداف الاستراتيجية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.980) و بانحراف معياري (1.056)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية على مستوى البنك انما تشكل قبولاً متوسط نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.94-3.15)، بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.004-1.273).

و هذا ما يدل على ان البنك يعمل غالباً ما يقوم بوضع اهداف من الممكن تحقيقها، حيث انه لا يأخذ دائماً في العين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة و مستجداتها كونه لا يقوم بدراسة و تحليل البيئة بشكل دوري و هو ما يجعل هذه الأهداف غير مرنة و لا تتكيف مع التغيرات المحيطة، و هو ما يجعل الأهداف الموضوعية نادراً ما تتحقق، كما انما ليست واقعية 100% و بالتالي يصعب قياسها في غالب الأحيان. و عليه يمكن القول بان مستوى الأهداف الاستراتيجية بينك التنمية المحلية متوسط

2- بعد الغايات الاستراتيجية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.92) و بانحراف معياري (0.985) وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا يشير الى نسبة قبول (متوسطة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد الغايات الاستراتيجية كانت محصورة بين (3.30-2.61) و بانحراف معياري (1.237-0.917).

و تبين هذه النتيجة ان البنك يعتبر رسم الغايات ليس امر ضروري كما انه و حسب إجابات العاملين لا يدخل ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية فهي لا تساعد دائماً في ترجمة رؤية و رسالة البنك الى المستويات الدنيا، و بالتالي فهي غير معلومة لدى جميع العاملين، و عليه يمكن القول بان مستوى الغايات الاستراتيجية للبنك متوسطة.

3- بعد القيم الاستراتيجية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.89) و انحراف معياري (1.216)، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى

نسبة قبول (متوسطة) ، كما نلاحظ من إجابات افراد العينة على عبارات بعد تعزيز القيم الاستراتيجية على مستوى البنك أنها تشكل قبول متوسط توعا ما، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.03-2.76) وبانحراف معياري (1.489-1182)

هذا يدل على أن إدارة البنك لديها مستوى متوسط من الكفاءة و الفعالية و حسن الاستخدام على تجسيد مفاهيم الالفة و التواصل الاجتماعي داخل البنك، كما أنها لا تعتمد بشكل دائم على معايير و التزامات الجودة للتحسين المستمر من اجل تحسين التنافسية و الوصول الى الريادة في قطاعه. و هو ما يدل على ان مستوى تعزيز القيم الاستراتيجية بالبنط متوسطة نوعا ما.

4- بعد الرسالة الاستراتيجية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.68) و انحراف معياري (0.758)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة) ، كما نلاحظ من إجابات افراد العينة على عبارات بعد الرسالة الاستراتيجية على مستوى البنك أنها تشكل قبول متوسط توعا ما، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.09-2.27) وبانحراف معياري (0.944-1.159)

هذا يدل على أن رسالة البنك لا تراعي الظروف المحيطة كونها غير متلائمة تماما مع البيئة الخارجة و الداخلية للبنك، حيث لم يتم ضبطها وفقا معايير و أسس علمية محددة و بالتالي فهي لا تعبر عن سبب وجوده ما يجعلها غير واضحة و مفهومة لأغلب الموظفين. و عيه يمكننا لقول بان مستوى الرسالة الاستراتيجية علة مستوى البنك متوسط

5- بعد الرؤية الاستراتيجية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.66) و انحراف معياري (1.122)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة) ، كما نلاحظ من إجابات افراد العينة على عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية على مستوى البنك أنها تشكل قبول متوسط توعا ما، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.03-2.48) وبانحراف معياري (1.121-1.302)

و هذا ما يدل على ان البنك لم يحدد تاريخ مسبق لتحقيق رؤيته كونه لا يمتلك تصورات واضحة و محددة لمستقبله، يتلاءم و الظروف البيئية المتغيرة، و بالتالي فهو لم يحدد أيضا رؤيته المستقبلية فيما تعلق بخدماته. و هو ما يدل على ان مستوى الرؤية الاستراتيجية بينك التنمية المحلية متوسط.

و بناءا على ما تقدم يتضح ان مستوى الإدارة الاستراتيجية بينك التنمية المحلية جاء محايد بمسوى قبول متوسط ، كما بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة (2.62) بانحراف معياري (1.075)، و بهذا يمكن القول ان إدارة البنك تعمل على تحقيق الإدارة الاستراتيجية بشكل متوسط و مقبول نوعا ما من خلال توفير رؤية استراتيجية تعكس طموحاته المستقبلية ، و كذا رسالة تعبر عن سبب وجوده على الرغم من انها غير معروفة لدى الجميع و لم يتم ضبطها وفقا لمعايير علمية دقيقة، يعمل على ترجمتها من خلال الغايات التي تعتبر أحد اهم ادوات الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على ترجمة و تنفيذ رؤيتها، من خلال ترجمتها هي الأخرى الى اهداف جزئية تتكيف و تقلبات البيئة الخارجية و هو الامر الذي لم يتم تطبيقه بشكل كامل على مستوى البنك، و بالتالي فان القيم الاستراتيجية التي يعمل على تعزيزها تتم بشكل متوسط .

يتم تحليل المحور الأول لمعرفة مستوى تمكين العاملين على مستوى بنك التنمية المحلية.

ولمعرفة مستوى تمكين العاملين يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن

عبارات محور تمكين العاملين

رقم العبارة	عبارات متغير تمكين العاملين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	يثق البنك في قدرات عماله على القيام بالمهام الموكلة إليهم	2,64	1,454	متوسط	4
02	يمنح البنك للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	3,03	1,185	متوسط	3
03	يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول	3,70	1,015	متوسط	1
04	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	3,18	,983	متوسط	2
المتوسط المرجح لبعده تفويض السلطة					
05	يتوفر لدى البنك وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3,18	1,286	متوسط	3
06	يشجع البنك على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة	2,70	1,104	متوسط	4
07	يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل	3,30	1,045	متوسط	2
08	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في البنك	3,42	1,119	متوسط	1
المتوسط المرجح لبعده الاتصال والمشاركة بالمعلومات					
09	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3,12	1,166	متوسط	1
10	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	2,64	1,141	متوسط	4
11	يعتمد البنك على فرق العمل في حل المشكلات	3,06	1,144	متوسط	2
12	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالبنك	2,97	1,237	متوسط	3
المتوسط المرجح لبعده فرق العمل الجماعي					
13	يسطر البنك برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء بالعمل	2,91	1,259	متوسط	4
14	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة	2,94	1,088	متوسط	3
15	توفر إدارة البنك فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية	3,27	1,069	متوسط	2
16	تتبنى إدارة البنك سياسة واضحة للتدريب	3,56	,878	متوسط	1
المتوسط المرجح لبعده التدريب المستمر					
17	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة	2,61	1,273	متوسط	4
18	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه	2,88	1,111	متوسط	3
19	يشجع البنك العاملين على الإبداع وتعزيز روح المبادرة لديهم	2,94	1,273	متوسط	1
20	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين: (مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية).	2,91	1,234	متوسط	2
المتوسط المرجح لبعده التحفيز					
المتوسط المرجح لتمكين العاملين		2,7727	1,10461	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss v20

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل أبعاد تمكين العاملين كان اتجاههم العام بين محايد بمستوى قبول متوسط، و جاء ترتيبهم

كما يلي:

1- **بعد الاتصال و المشاركة بالمعلومات:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.30) و بانحراف معياري (1.037) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال و المشاركة بالمعلومات على مستوى البنك انما تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.70-3.42) و بانحراف معياري تراوح بين (1.045-1.286).

وهذا ما يدل على ان البنك يهتم نوعاً ما بعملية التشارك المعرفي بين العاملين من اجل تبادل المعارف و الخبرات، كما انه يقوم أيضاً بأخذ اقتراحات و آراء العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بعملهم، هذا لا يوفر أجهزة اتصال متطورة و فعالة كونه لا يواكب اخر التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الصيرفة و البنوك، و بالتالي فهو لا يشجع كثيراً على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال الحديثة.

2- **بعد التدريب المستمر:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.19) و بانحراف معياري (0.999) وفقا لمقياس فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب المستمر على مستوى البنك انما تشكل قبول متوسط أيضاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.91-3.56) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.878-1.259).

وتبين من هذه النتيجة ان البنك يتبنى سياسة واضحة للتدريب، غير انه لا يوفر في بعض الاحيان فرصاً متساوية للجميع، كما انه لا يقوم دائماً بتحديد الاحتياجات التدريبية للعامل وعلى أساسها يخضعهم للتدريب، كما انما لا تقوم بذلك بصفة دورية و دائمة، ولا يسيطر برامج تدريبية خاصة بالعاملين الجدد قبل البدء بالعمل.

3- **بعد فرق العمل الجماعي:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.045) و بانحراف معياري (1.141)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد العمل الجماعي على مستوى البنك انما تشكل قبول متوسط نوعاً ما أيضاً، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.64-3.12) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.237-1.166).

و هذا يدل على ان البنك لا يشجع كثيراً العمل الجماعي من خلال تشكيل جماعات و فرق عمل، و لا يعتمد عليها كثيراً في حل المشكلات التي تواجهه كونه لا يهتم كثيراً بالأفكار و الحلول التي تنشأ من خلال المشاورة و العمل الجماعي، كما ان البنك يقدم تسهيلات محدودة لعمل الفرق مما تشكل عائقاً كبيراً امامهم في أداء مهامهم.

4- **بعد تفويض السلطة:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.909) و بانحراف معياري (0.947)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة على مستوى البنك انما تشكل قبول

متوسط نوعا ما أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.64-3.70) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (-0.983-1.454).

و هذا يدل على ان العمال على مستوى البنك لا يملكون صلاحيات مطلقة لتصحيح الأخطاء دون الرجوع للمشرف المباشر لهم، كما ان المسؤوليات الموكلة اليهم لا تتناسب مع حجم السلطة الممنوحة لهم، ما يجد من حرية تصرف الموظف في عمله و يرجع هذا الى الثقة المحدودة للبنك في قدرات عماله في القيام بالأعمال.

5- بعد التحفيز: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.75) وبانحراف معياري (1.118)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد التحفيز على مستوى البنك انها تشكل قبول متوسط نوعا ما أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.61-2.94) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.111-1.273).

وهذا يدل على ان البنك لا يشجع كثيرا على الابداع وتعزيز روع الابتكار والمبادرة لدة موظفيه، كونه لا يوفر جميع ظروف العمل المناسبة سواء كانت المادية و المتمثلة في الحرارة و الرطوبة و التهوية و غيرها، او المعنوية كالثناء و الشكر و التقدير التي نادرا ما يحصل عليها العمال في البنك، بالإضافة الى ذلك فان الاجر لا يتناسب مع الجهد المبذول عند معظم الموظفين.

و بناء على ما تقدم يتضح ان مستوى تمكين العاملين بينك التنمية المحلية جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين بمجمعة (2.75) بانحراف معياري (1.118)، و بهذا يمكن القول بان البنك لا يهتم كثيرا بتكوين العاملين حيث نجد انه لا يوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على الاتصال فيما بينهم و نقل و تبادل المعارف و الخبرات كما انه لا يقوم بدورات تدريبية لفائدة عماله و لا يهتم بمعرفة حاجاتهم للتدريب، كما ان البنك لا يشجع كثيرا العمل الجماعي و تشكيل فرق العمل و هو ما يجعل عملية نقل و تبادل المعارف بين الموظفين صعبة و بطيئة، و التي فان عدم امتلاك الموظفين للخبرات الكافية و اللازمة تجعل البنك لا يقوم بتفويض السلطة لهم، و التي تنعكس على دافعتهم إضافة الى نقص التحفيز المادي و المعنوي، و كل هذا يؤثر بصورة سلبية على تمكين العاملين و يجعلها بمستوى متوسط في بنك التنمية المحلية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تم صياغة خمس فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين بينك البدر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين بينك البدر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين بينك البدر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين بينك البدر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين بينك البدر عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

ولاختبار هذه الفرضيات الخمس تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والقيم الاستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين) والجدول الموالي يوضح نتائج:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.146	1	8.146	27.325	*0.0000
الخطأ	9.242	31	0.298		
المجموع	17.388	32			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (27.325) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة
الثابت BO	1.743	0.267	-	6.540	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.472	0.090	0.684	5.227	0.000
معامل الارتباط R			0.684		
معامل التحديد R ²			0.468		
المتغير التابع			تمكين العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.227) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.684) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.468) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تفسر ما نسبتها (46.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين

✓ تشير قيمة معامل الانحدار، (0.472) إلى أن التغير في (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في (الزيادة) في مستوى تمكين العاملين بقيمة (0.472).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الاولى (H_01)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.967	1	7.967	26.216	*0.000
الخطأ	9.421	31	0.304		
المجموع	17.388	32			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (27.216) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري β	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة
الثابت BO	1.323	0.356	-	3.783	0.001
الرسالة الإستراتيجية	0.624	0.122	0.677	5.120	0.000
معامل الارتباط R	0.677				
معامل التحديد R ²	0.458				
المتغير التابع	تمكين العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18) ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الرسالة الإستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.120) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.677) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الرسالة الإستراتيجية، تمكين العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.458) إلى أن الرسالة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (45.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين

✓ تشير قيمة معامل الانحدار، (0.624) إلى أن التغير في (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الرسالة الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في (الزيادة) في مستوى تمكين العاملين بقيمة (0.624).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الثانية (H02)، ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

ت-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. BADR

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام

تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.146	1	10.146	43.420	0.000
الخطأ	7.242	31	0.234		
المجموع	17.388	32			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (43.420) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. وتأسيسا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة
الثابت BO	1.249	0.285	-	4.382	0.000
الغايات الاستراتيجية	0.600	0.091	0.764	6.590	0.000
معامل الارتباط R	0.764				
معامل التحديد R ²	0.583				
المتغير التابع	تمكين العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) مايلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الغايات الإستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.590) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.764) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الغايات الإستراتيجية، تمكين العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.583) إلى أن الغايات الإستراتيجية تفسر ما نسبته (58.30%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين

✓ تشير قيمة معامل الانحدار، (0.600) إلى أن التغير في (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الغايات الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في (الزيادة) في مستوى تمكين العاملين بقيمة (0.600).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الثالثة (H03)، ونقبل الفرضية التي تدل على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

ج-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. BADR

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.679	1	6.679	19.332	0.000*
الخطأ	10.710	31	0.345		
المجموع	17.388	32			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (19.332) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة
الثابت BO	1.620	0.340	-	4.769	0.000
الأهداف الإستراتيجية	0.470	0.107	0.620	4.397	0.000
معامل الارتباط R			0.620		
معامل التحديد R ²			0.384		
المتغير التابع			تمكين العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22) مايلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الأهداف الإستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.397) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.620) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الأهداف الإستراتيجية، تمكين العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.384) إلى أن الأهداف الإستراتيجية تفسر ما نسبته (38.40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين

✓ تشير قيمة معامل الانحدار، (0.470) إلى أن التغير في (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في (الزيادة) في مستوى تمكين العاملين بقيمة (0.470).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الرابعة (H_04)، ونقبل الفرضية التي تدل على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

ح-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.257	1	5.257	13.435	*0.001
الخطأ	12.131	31	0.391		
المجموع	17.388	32			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (13.435) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري β	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة
الثابت BO	1922	0.325	-	5.913	0.000
القيم الإستراتيجية	0.387	0.106	0.550	3.665	0.001
معامل الارتباط R			0.550		
معامل التحديد R ²			0.302		
المتغير التابع			تمكين العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (القيم الإستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.665) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.550) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (القيم الإستراتيجية، تمكين العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.302) إلى أن القيم الإستراتيجية تفسر ما نسبته (30.20%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين

✓ تشير قيمة معامل الانحدار، (0.387) إلى أن التغير في (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد القيم الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في (الزيادة) في مستوى تمكين العاملين بقيمة (0.387).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الخامسة (H05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

خلاصة الفصل الثالث:

- تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذلك اختبار الفرضيات ومناقشتها، ولقد توصلت الدراسة إلى:
- ان مستوى عناصر الإدارة الاستراتيجية كان متوسطا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وجاء عنصر الأهداف الاستراتيجية في الترتيب الأول من حيث تأثيره في تمكين العاملين، يليه عنصر الغايات الاستراتيجية في الترتيب الثاني ثم يأتي بعده عنصر القيم الاستراتيجية ثم الرسالة الاستراتيجية، وفي الاخير الرؤية الاستراتيجية.
 - ان مستوى أبعاد تمكين العاملين كان متوسطا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وجاء الاتصال والمشاركة بالمعلومات في الترتيب الاول، يليها بعد التدريب المستمر ثم بعد فرق العمل الجماعي ويليه بعد تفويض السلطة وأخيرا بعد التحفيز.
 - من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تبين وجود أثر لكل عناصر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير، ونجاح المؤسسات ألا وهو: "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك BADR". وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين العاملين والإدارة الاستراتيجية ودراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية. جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة فيما هو أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالبنك.

نتائج الدراسة:

بعد القائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة التالية:

أولا: نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية في:

- الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين يساعدان على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، للمساهمة في خلق روح الفريق وتحقيق الميزة التنافسية.
- لتمكين العاملين دور هام في فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأن الموظف يعتبر زبون داخلي وسر من أسرار نجاح المؤسسة.
- على الرغم من مواجهة أي مؤسسة للكثير من المشاكل أو التحديات إلا أن وجود الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين داخل المؤسسة يساعدها على مجاراتها وإدارتها بتحسين قدرات عاملاتها ومهارتهم وتفكيرهم وبلوغ أهدافهم وتعزيز نجاحاتهم.

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن مستوى عناصر الإدارة الاستراتيجية كان متوسطا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وجاء عنصر الأهداف الاستراتيجية في الترتيب الأول، يليه عنصر الغايات الاستراتيجية في الترتيب الثاني ثم يأتي بعده عنصر القيم الاستراتيجية ليأتي بعده الرسالة الاستراتيجية، وفي الأخير الرؤية الاستراتيجية.
- إن مستوى أبعاد تمكين العاملين كان متوسطا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بسكرة، وكالة طولقة)، وجاء الاتصال والمشاركة بالمعلومات في الترتيب الأول، يليها بعد التدريب المستمر ثم بعد فرق العمل الجماعي ويليه بعد تفويض السلطة وأخيرا بعد التحفيز.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، (وكالة بسكرة، وكالة طولقة).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، (وكالة بسكرة، وكالة طولقة).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، (وكالة بسكرة، وكالة طولقة).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، (وكالة بسكرة، وكالة طولقة).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، (وكالة بسكرة، وكالة طولقة).

الاقتراحات والتوصيات:

- لعل أهم الاقتراحات والتوصيات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب والنظر على أنه العامل الأول والأساسي لرفع مستوى الأداء في المؤسسات.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسات بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة، وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
 - العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
 - تطوير، وتعزيز سياسة المؤسسات في مجال إتخاذ القرار، والمشاركة فيه من خلال العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين، مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء، والمرؤوسين على حد سواء، ليدعم أجواء الثقة، والتعاون المتبادل، ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
 - محاولة القيام بدورات تدريبية خارج التراب الوطني للاطلاع على التطورات التكنولوجية.
 - أن يطلع العاملون على الغايات التي تستهدفها مؤسساتهم، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية، والمستقبلية للمؤسسة، وأهدافها، والأدوار المسندة للعاملين.

آفاق البحث:

حاولت الطالبة من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات، والمعطيات المتوفرة، والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب، وآفاق علمية جدية ولهذا الصدد اقترحت عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- أثر تمكين العاملين على القيم الاستراتيجية،
- دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات التجارية،
- أثر الصياغة الاستراتيجية في أبعاد تمكين العاملين،

- دور المراحل الإدارية الاستراتيجية في التدريب المستمر،
- تمكين العاملين وعلاقته بفاعلية فرق العمل،
- دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الإبداعي،
- دور تمكين العاملين في تحسين الأداء المؤسسي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسملة
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملخص
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتمكين العاملين
08	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
08	المطلب الثاني: خصائص تمكين العاملين
09	المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين
10	المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين
10	المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين
13	المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين
14	المطلب الثالث: أساليب تمكين العاملين
15	المبحث الثالث: أنواع ومعوقات تطبيق تمكين العاملين
15	المطلب الأول: أنواع تمكين العاملين
16	المطلب الثاني: معوقات تطبيق تمكين العاملين
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في العاملين	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية
23	المطلب الثالث: مكونات الإدارة الاستراتيجية
23	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية
23	المطلب الأول: مراحل الإدارة الاستراتيجية
25	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية
26	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية

فهرس المحتويات

27	المبحث الثالث: تمكين العاملين من منظور الادارة الاستراتيجية
27	المطلب الأول: تحديات الإدارة الاستراتيجية
29	المطلب الثاني: علاقة إدارة الاستراتيجية بتمكين العاملين
30	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR-	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
33	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
33	المطلب الثاني: مهام (وظائف) بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
34	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان
36	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان
36	المبحث الثالث: دراسة تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها
36	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة
39	الفرع الثالث: الخصائص العامة لعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها
47	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
56	خلاصة الفصل الثالث
58	خاتمة
61	فهرس المحتويات
64	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

1. ابراهيم العديلي. (2018). فن الإدارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار زهران.
2. إحسان دهش جلاب، و طاهر الحسني كمال كاظم. (2014). إدارة التمكين والاندماج (الإصدار الطبعة الثانية). دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أمينة محمود حسين، عبد الحكم عباس أمل ، و هاشم عبد العزيز. (2018). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة.
4. أفندي عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطور المستمر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
5. طاهر محسن منصور الغالي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
6. علي فائق جميل العاني. (2018). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي. العراق: دار التعليم العالي.
7. فضيلة سلمان داوود. (2019). الادارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية و ممارسات تطبيقية (الإصدار الطبعة الثانية). بغداد: دار السيسان.
8. محمد أحمد عوض. (2023). الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس.
9. محمد محمد ابراهيم. (2016). الادارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق للإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات مدخل التميز الاداري واحتلال مركز الريادة (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية: دار الجامعية
10. مؤيد سعيد سالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
11. معرجاع هوارى، و مريم شرع . (2017). مدخل إلى الإدارة التمكينية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار كنوز للمعرفة.
12. نجيا ملحم. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.

ثانياً: المقالات

1. اثير عبد الأمير، و علي يد الرسول حسين. (2008). المحور الإداري. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3).
2. ضيف دنيا، و كمال قاسم. (14 سبتمبر 2020). أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية BADR. مجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية.
3. علي بن عبد العادي الأمعي. (2006). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق خمس نجوم. مجلة الإقتصاد والقانون.

قائمة المراجع

4. سماح مؤيد محمد، و هنادي محمود أسيل. (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد.
5. محمد أحمد محمود السعيد، و شحاته حسن يحي. (2017). دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر (العدد الأول يونيو). مجلة كلية السياحة والفنادق.
6. مراد بومنفار. (2014). تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (المجلد 07).
7. كواديك حمزة. (جوان 2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون في مؤسسات قطاع الخدمي. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01.

ثالثا: الرسائل

1. بري لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة) (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير: جامعة بسكرة.
2. درر عيسى النوفل. (2010). استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير. الكويت .
3. عبد الكريم محمود، و دغفوس ضوء. (بلا تاريخ). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية (رسالة ماجستير). 2020. كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الزاوية.
4. كبير عمر. (2021). أثر على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قلمة) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد لخضر بالوادي .
5. ولد حمن سيد محمد. (بلا تاريخ). أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري) (رسالة ماجستير). 2011. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03.

رابعا: التقارير

1. عالية جواد محمد علي، و عماد احمد سيف الدين. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)، جامعة النهدين .
2. محمد خنفي، و نور تبدي محمد. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال. مدرسة العلوم الإدارية.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق (01):

استبيان الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم،

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية الموسومة بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تم إعداد هذا الاستبيان الذي يستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم تحظى بالسرية التامة، ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة، وذلك بوضع العلامة (*) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال.

التعريف بمصطلحات الدراسة:

الإدارة الاستراتيجية: هي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات وهي عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها ورؤيتها وأهدافها وتصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وتشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغير. **تمكين العاملين:** هي تلك العملية التي يتم من خلالها منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للعاملين في اتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

سنة ميلاد

3-المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل تقني سامي جامعي دراسات عليا

4-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5-المستوى الوظيفي:

المدير موظف إداري رئيس مصلحة

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	التقييم				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرؤية الاستراتيجية						
1	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماتها					
2	يملك البنك تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي					
3	يحدد البنك تاريخا لتحقيق رؤيته					
4	يضع البنك تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية					
الرسالة الاستراتيجية						
5	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع					
6	رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده					
7	يتم ضبط رسالة البنك وفقا لمعايير محددة					
8	تراعي رسالة البنك الظروف المحيطة					
الغايات الاستراتيجية						
9	لدى البنك غايات يريد بلوغها					
10	غايات البنك معلومة لدى جميع العاملين داخل البنك					
11	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في البنك					
12	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة البنك إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف					
الأهداف الاستراتيجية						
13	يضع البنك الأهداف قصد تحقيقها					
14	تتسم أهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
15	تعتبر أهداف البنك واقعية وقابلة للقياس					
16	يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة					
القيم الاستراتيجية						
17	يعمل البنك على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن الاستخدام					
18	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي في داخل البنك					
19	يعتمد البنك على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر					
20	يعمل البنك على التنافسية والريادة في مجالات عمله					

قائمة الملاحق

المحور الثالث: تمكين العاملين

الرقم	العبارات	التقييم				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تفويض السلطة						
1	يثق البنك في قدرات عماله على القيام بالمهام الموكلة إليهم					
2	يتمتع البنك للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم					
3	يتمتع العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول					
4	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين					
الاتصال والمشاركة بالمعلومات						
5	يتوفر لدى البنك وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
6	يشجع البنك على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة					
7	يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل					
8	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في البنك					
فرق العمل الجماعي						
9	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل					
10	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم					
11	يعتمد البنك على فرق العمل في حل المشكلات					
12	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالبنك					
التدريب المستمر						
13	يسطر البنك برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء بالعمل					
14	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة					
15	توفر إدارة البنك فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية					
16	تتبنى إدارة البنك سياسة واضحة للتدريب					
التحفيز						
17	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة					
18	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه					
19	يشجع البنك العاملين على الإبداع وتعزيز روح المبادرة لديهم					
20	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين: (مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية).					