



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

دور رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري
من خلال تحسين جودة حياة العمل
دراسة مقارنة في القطاع المصرفي بين سورية والعراق

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال

إشراف الاستاذ الدكتور

تيسير زاهر

إعداد الطالب

نوار ناجي غايب

قرار لجنة الحكم

استناداً إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /431/ تاريخ 2021/1/27 المتضمن الموافقة على مضمون قرار كلية الاقتصاد رقم /154/ تاريخ 2020 /12/23 المتضمن قبول تسجيل الطالب: **نوار ناجي غايب حياوي** من الجنسية العراقية لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، بموضوع بحث بعنوان: **(دور رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال تحسين جودة حياة العمل / دراسة مقارنة في القطاع المصرفي بين سوريا والعراق).** وتسمية السيد الأستاذ الدكتور **تيسير زاهر** مشرفاً علمياً

وإلى قرار لجنة الحكم لمناقشة الأطروحة، فقد اجتمعت اللجنة بتاريخ 21 / 1 / 2026 وبعد الدفاع العلني للطالب قررت اللجنة بالإجماع منح الطالب **نوار ناجي غايب حياوي** درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بدرجة /75/ بتقدير **جيد جداً** من قسم إدارة الأعمال كلية، الاقتصاد، جامعة دمشق.

أعضاء لجنة الحكم	المرتبة العلمية	الصفة	التوقيع
د. تيسير زاهر	أستاذ	عضواً ومشرفاً	
د. بسام التزه	أستاذ	عضواً	
د. زكوان قريط	أستاذ	عضواً	
د. مهند أرناؤوط	أستاذ	عضواً	
د. سهير بقله	أستاذ مساعد	عضواً	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات, وبعد أن أعانني الله على إنهاء هذه الدراسة العلمية, لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم, إلا دعاءً بظهر الغيب, وكلمات قلائل اعتمدت بها قلوبنا من الحب والتقدير, فكل الشكر والامتنان لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا و لجامعة دمشق متمثلة في منحني فرصة التسجيل في درجة الدكتوراه في جامعة دمشق, كلية الاقتصاد, قسم إدارة الأعمال.

كما أعبر عن عميق امتناني لأستاذي المشرف على الأطروحة الدكتور تيسير زاهر الذي لن أفنيه حقه بكلماتي البسيطة هذه, فقد تفضل بالإشراف على إنجاز هذا العمل, ولم يبخل عليّ بأي معلومة أو رأي, فكان سنداً حقيقياً بكل ما تعنيه الكلمة, وقد أولاني كامل اهتمامه ورعايته حتى ظهرت هذه الدراسة بهذه الحلة.

والشكر موصول إلى جامعة دمشق رئاسةً وعاملين, وإلى كلية الاقتصاد عمادةً وعاملين أيضاً, و إلى قسم إدارة الأعمال رئيساً وأساتذةً وعاملين أيضاً على مساندتهم وتعاونهم طيلة إعداد هذه الأطروحة.

كما وأوجه شكراً خاصاً وعميقاً, لكل من قدم لي مساعدة في تعبئة استبانة البحث, من الإدارة والعاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين , ولكل شخص سهّل مهمتي. وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة الحكم على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة, والحكم عليها, وإثرائها بملاحظاتهم السديدة, سائلة الله أن يجزيهم كل الخير.

نوار ناجي غايب

الإهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما:

{ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }
(الأسراء:24)

من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق فالشكر، والشكر أرفع درجات الإنسانية وأقرب درجات
العرفان لرحاب الرحمان

لذا فإني أشكر بادئ ذي بدء من لا يفيهما الشكر حقهما والدي رحمه الله

لأمثولتي وموقع افتخاري وصاحب الفضل في كثير مما أنا عليه والدتي العزيزة

للمشرف العزيز والأستاذ جناب الدكتور تيسير زاهر الذي كان أباً ودليلاً وسنداً

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار لجنة الحكم	أ
الشكر والتقدير	ب
الإهداء	ج
فهرس المحتويات	د
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ق
قائمة الملاحق	ق
ملخص الدراسة (عربي)	ر
ملخص الدراسة (إنكليزي)	ش
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	1
1. مصطلحات الدراسة	2
2. المقدمة	4
3. الدراسات السابقة	5
4. أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.	16
5. أوجه الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة	16
6. إشكالية الدراسة	17
7. تطوير فرضيات الدراسة	18
8. أهداف الدراسة	21
9. أهمية الدراسة	22
10. فلسفة الدراسة	22
11. استراتيجيّة الدراسة	23
12. حدود الدراسة	23
13. افتراضات (مسلمات) الدراسة	24
الإطار النظري للدراسة	25
الفصل الثاني: رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل	25
المبحث الأول: رأس المال الهيكلي (مفهوم وأبعاده)	26
1. تمهيد	26

26	2/1 مفهوم رأس المال الهيكلي
28	2/2 أهمية رأس المال الهيكلي
29	2/3 الفرق بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري
30	2/4 أبعاد رأس المال الهيكلي
40	ملخص المبحث الأول.
52	المبحث الثاني: التمكين الإداري
52	2- تمهيد
52	2/1 مفهوم التمكين الإداري
53	2/2 أهداف التمكين الإداري
53	2/3 أهمية التمكين الإداري
55	2/4 أسباب الاهتمام بالتمكين الإداري
55	2/5 مبادئ التمكين الإداري
56	2/6 نظرية التمكين الإداري
57	2/7 أبعاد التمكين الإداري
60	2/8 متطلبات التمكين الإداري
62	2/9 خطوات تطبيق التمكين الإداري
63	2/10 أساليب التمكين الإداري
65	2/11 التمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل
65	2/12 التمكين الإداري والأداء الوظيفي
66	خلاصة المبحث الثاني
67	المبحث الثالث: تحسين جودة حياة العمل
67	1. تمهيد
67	3/1 مفهوم تحسين جودة حياة العمل
67	3/2 أسباب تحسين جودة حياة العمل
68	3/3 خصائص تحسين جودة حياة العمل
69	3/4 أهمية تحسين جودة حياة العمل
70	3/5 أبعاد تحسين جودة حياة العمل
75	3/6 تحسين جودة حياة العمل وتمكين العاملين
76	خلاصة المبحث الثالث.

78	الفصل الثالث: الدراسة العملية
80	نبذة عن المصرف التجاري السوري
81	نبذة عن المصرف الرافدين
81	مجتمع الدراسة وعينته
82	تجهيز البيانات وتقييم مقياس الدراسة
83	1. ترميز متغيرات وفقرات مقياس الدراسة.
87	2. تصميم أداة البحث Questionier Design
87	3. جمع البيانات Data Collection
88	4. صلاحية أدوات البحث
88	5. ثبات أدوات البحث Reliability of the Research Instruments
90	6. تحليل البيانات Data Analysis
91	المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات Preliminary Analysis of Data
91	1. الحالات المتطرفة والقيم المفقودة Outliers & Missing Values
92	2. طبيعة توزيع البيانات: Assessing Normality
93	3. ثبات مقياس الدراسة
97	4. التعددية الخطية Multicollinearity
98	5. التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis
115	6. التحليل العاملي التوكيدي
125	المبحث الثاني/ الوصف الاحصائي/ تحليل وتفسير نتائج الدراسة
126	أولاً: التحليل الوصفي لمصرف التجاري السوري
126	أ. رأس المال الهيكلي
134	ب. تحسين جودة حياة العمل
137	ج. التمكين الإداري
140	ثانياً: التحليل الوصفي لمصرف الرافدين العراقي
140	أ. رأس المال الهيكلي
148	ب. تحسين جودة حياة العمل
152	ج. التمكين الإداري
154	أولاً: الإحصاءات الوصفية للمجموعتين
155	ثانياً: اختبار تجانس التباين (Levene's Test)
155	ثالثاً: نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين

156	رابعاً: حجم الأثر (Effect Size)
157	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثر بين متغيرات الدراسة
158	نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة
158	أولاً: نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري.
164	ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي وجودة بيئة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
171	ثالثاً: نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتحسين جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
177	رابعاً: نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
184	الخلاصة: النتائج والتوصيات.
184	أ- نتائج الإحصاءات الوصفية
184	ب- نتائج اختبار الفرضيات:
187	توصيات الدراسة
190	المصادر والمراجع العربية والانجليزية
208	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتويات الجدول
57	الجدول (1-2)، أبعاد التمكين الإداري
70	الجدول (2-2)، أبعاد تحسين جودة حياة العمل
82	الجدول (1-3)، الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة
87	الجدول (2-3)، نتائج الاختبار الأولي لأدوات البحث الخاصة بعينة المصارف السورية
88	الجدول (3-3)، نتائج الاختبار الأولي لأدوات البحث الخاصة بعينة المصارف الراقدين
91	الجدول (4-3)، اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة في كلا المصرفين
92	الجدول (5-3)، معاملات ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات
96	الجدول (6-3)، اختبار التعددية الخطية لأبعاد الدراسة
98	الجدول (7-3)، مؤشرات قياس توافق العينة كايزر-ماير-اولكن
100	الجدول (8-3)، نسبة التباين لمتغير رأس المال الهيكلي
102	الجدول (9-3)، مصفوفة تدوير الفقرات متغير رأس المال الهيكلي
107	الجدول (10-3)، نسبة التباين لمتغير تحسين جودة حياة العمل
109	الجدول (11-3)، مصفوفة تدوير الفقرات متغير تحسين جودة حياة العمل
111	الجدول (12-3)، نسبة التباين لمتغير التمكين الإداري
113	الجدول (13-3)، مصفوفة تدوير الفقرات متغير التمكين الإداري
115	الجدول (14-3)، مؤشرات جودة المطابقة وشروطها
116	الجدول (15-3)، قيم الاوزان الإنحدارية المعيارية للفقرات ضمن مقياس المتغير رأس المال الهيكلي
118	الجدول (16-3)، مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل
119	الجدول (17-3)، قيم الاوزان الإنحدارية المعيارية للفقرات ضمن مقياس المتغير تحسين جودة حياة العمل
121	الجدول (18-3)، مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل
121	الجدول (19-3)، الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين الإداري
123	الجدول (20-3)، مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل لمتغير التمكين الإداري
124	الجدول (21-3)، تصنيف فئات الوصف الاحصائي
125	الجدول (22-3)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعد العمليات الإدارية
127	الجدول (23-3)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعد الهيكل التنظيمي

129	الجدول (3-24)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعـد الثقافة التنظيمية
131	الجدول (3-25)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعـد تكنولوجيا المعلومات
133	الجدول (3-26)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية متغير تحسين جودة حياة العمل
136	الجدول (3-27)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية متغير التمكين الإداري
139	الجدول (3-28)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعـد العمليات الإدارية
141	الجدول (3-29)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعـد الهيكل التنظيمي
143	الجدول (3-30)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعـد الثقافة التنظيمية
145	الجدول (3-31)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعـد تكنولوجيا المعلومات
147	الجدول (3-32)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية متغير تحسين جودة حياة العمل
151	الجدول (3-33)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية متغير التمكين الإداري
153	الجدول (3-34)، مقارنة الإحصاءات الوصفية لتحسين جودة العمل بين المصرف التجاري السوري ومصرف الرفادين
154	الجدول (3-35)، اختبار تجانس التباين بين المصرفين
154	الجدول (3-36)، نتائج اختبار t في اختبار تجانس التباين لعينتين مستقلتين بين المصرفين
159	الجدول (3-37)، تقديرات انموذج التأثير بين أبعاد متغير رأس المال الهيكلي ومتغير التمكين الإداري
163	الجدول (3-38)، تقديرات انموذج التأثير بين أبعاد متغير رأس المال الهيكلي ومتغير تحسين جودة حياة العمل
170	الجدول (3-39)، تقديرات انموذج التأثير بين أبعاد متغير تحسين جودة حياة العمل والتمكين الإداري
176	الجدول (3-40)، نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية: التأثيرات المباشرة لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينتين.
177	الجدول (3-41)، نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: التأثيرات غير المباشرة لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير جودة حياة العمل للعينتين.
179	الجدول (3-42)، أثر كل بعـد من أبعاد رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	محتويات الشكل
22	الشكل (1-1)، نموذج البحث و متغيراتها
33	الشكل (1-2)، عناصر رأس المال الهيكلي
43	الشكل (2-2)، عناصر الثقافة التنظيمية
61	الشكل (2-3)، أبعاد التمكين الإداري
77	الشكل (4-2)، أبعاد تحسين جودة حياة العمل
81	الشكل (1-3)، طرق إجراء الجانب التطبيقي
118	الشكل (2-3)، الصدق البنائي التوكيدي لمتغير رأس المال الهيكلي
120	الشكل (3-3)، الصدق البنائي التوكيدي لمتغير تحسين جودة حياة العمل
122	الشكل (4-3)، الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التمكين الإداري
158	الشكل (5-3)، تحليل المسار للفرضية الأولى تأثير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وأبعادهما وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)
158	الشكل (6-3)، تحليل المسار للفرضية الأولى تأثير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وأبعادهما وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية للعينة الأولى (مصرف الرافدين)
163	الشكل (7-3)، تحليل المسار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى تأثير أبعاد رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (المصرف التجاري السوري)
163	الشكل (8-3)، تحليل المسار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى تأثير أبعاد رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (مصرف الرافدين)
178	الشكل (9-3)، نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية تأثير متغير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينة الأولى
178	الشكل (10-3)، نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية تأثير متغير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينة الثانية

فهرس الملاحق

رقم الملحق	محتويات الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	207
2	قائمة المحكمين لأداة الدراسة	218

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لتحسين جودة حياة العمل المكون من الأبعاد الآتية (الأجر المناسب، بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة، المسؤولية الاجتماعية) في علاقة أثر رأس المال الهيكلي (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) في التمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز والدافعية، الاتصال الفعال، التدريب). وكذلك اختبار أثر رأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل إضافة إلى اختبار أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع (400) استبانة على كلا المصرفين، وقد تم استرجاع (110) استبانات صالحة للتحليل من العاملين في المصرف التجاري السوري و(140) استبانة صالحة للتحليل في مصرف الرافدين العراقي. تم تحليل نتائج الاستبانات بواسطة برنامج SPSS وبرنامج AMOS للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في كلا المصرفين. ووجود أثر لرأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في كلا المصرفين. ووجود أثر لجودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في كلا المصرفين. وتتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في كلا المصرفين.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكلي، التمكين الإداري، تحسين جودة حياة العمل.

Abstract:

This study aimed to examine the mediating role of the following dimensions in improving quality of work life: (adequate wages, a safe and healthy work environment, human capacity development, job growth and security, social integration, guaranteeing employee rights, personal life space, and social responsibility). This role was explored in relation to the impact of structural capital (administrative processes, organizational structure, organizational culture, and information technology) on managerial empowerment (delegation of authority, teamwork, motivation, effective communication, and training). The study also examined the impact of structural capital on improving quality of work life and its impact on managerial empowerment among employees of the Commercial Bank of Syria and the Rafidain Bank of Iraq. The study relied on a questionnaire as the primary data collection tool, distributing 400 questionnaires to employees of both banks. Of these, 110 valid questionnaires were returned from employees of the Commercial Bank of Syria and 140 valid questionnaires from employees of the Rafidain Bank of Iraq. The questionnaire results were analyzed using SPSS and AMOS statistical software. The study reached several conclusions, most notably: Structural capital has a statistically significant effect on employee empowerment in both banks. Structural capital also has an effect on improving the quality of work life for employees in both banks. Furthermore, quality of work life has an effect on employee empowerment in both banks. Finally, improved quality of work life mediates the relationship between the effect of structural capital and employee empowerment in both banks.

Keywords: Cstructural Capital, Administrative Empowerment, Improving the Quality of Working Life.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1/1 مصطلحات الدراسة: Study Terms

أولاً: مصطلحات المتغير المستقل:

رأس المال الهيكلي: Structural Capita

هو مصطلح يشير إلى البنية التحتية للمنظمة، ويتكون من الهيكل التنظيمي والعمليات والإجراءات التي تقدم الدعم لعمل العاملين، وهو يشكل أصلاً استراتيجياً غير ملموس يأخذ شكل كفاءات المنظمة، وثقافتها، ومعاييرها، وإجراءاتها، وقيمها، وقواعد بياناتها، وصورة المنظمة، والعلامات التجارية، وحقوق الملكية فيها (lam,2021). ويتكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية المستخدمة في الدراسة وهي:

العمليات الإدارية: Managerial Process مجموعة الوظائف والعمليات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تتكون من سلسلة من الوظائف المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (السامرائي، 2019).

الهيكل التنظيمي: Organizational Structure هو الإطار التنظيمي الذي يجمع كافة المستويات الإدارية ووظائفها والعاملين وتوزيع المهام والنشاطات على العاملين فيها، ويوضح طبيعة التواصل الرسمية ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف (القيرو 2021).

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture تشير إلى نظام معرفي مكون من القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي تحكم السلوكيات التنظيمية للعاملين في العمل (Nieminen et al., 2022).

تكنولوجيا المعلومات: IT التقنيات التي توظفها المنظمة لتنظيم وإدارة معلوماتها وأعمالها، والمساهمة في التواصل الفعال، وهي التقنيات المرتبطة بالحاسوب والتي تشمل الأجهزة وشبكات التواصل والبرمجيات (حسن ، 2018).

ثانياً: مصطلحات المتغير الوسيط:

جودة حياة العمل: Quality of Work Life مجموعة من العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وبسياسات الإدارة الهادفة إلى توفير بيئة عمل آمنة تلبي حاجات العاملين وأسرههم المادية والنفسية وتشمل الأجر المناسب، وبيئة عمل آمنة وصحية، وتنمية القدرات البشرية ، وطريقة تعامل الإدارة مع العاملين، والتكامل الاجتماعي، والمسؤولية الاجتماعية وغيرها (Mosisa et al., 2022). أما المتغيرات الفرعية التي درست فهي:

الأجر المناسب والعادل: هو المبلغ النقدي الذي تدفعه المنظمة للعاملين فيها لقاء الجهود العضلية والفكرية والمهارات المبذولة والتي تظهر في مخرجات العمل، بحيث يلبي حاجاته وحاجات أسرته ويحفزه على البقاء في المنظمة (النزه، وناصر، 2019).

بيئة عمل صحية ومناسبة: هي الوسط الذي يؤدي فيه العامل عمله، وتُشعره بالراحة بالأمان الجسدي والراحة النفسية وتتكون من مجموعة العوامل التي تكون بيئة العمل كنظام العمل، وتصميم الوظائف، وظروف العمل والطرق التي يُعامل بها العاملون في العمل من قبل مديريهم وزملائهم التي تؤثر في مجموعها في أداء (Santa Rita & Marlien, 2022)

تنمية القدرات البشرية: تزويد العاملين بالمعرفة المتخصصة بعمل الفرد، وبالمهارات الفنية والسلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي والمستقبلي (Santa Rita & Marlien, 2022).

النمو والأمان الوظيفي: الحالة النفسية التي تعكس توقعات العاملين حول مدى استمراريتهم في العمل داخل نفس الشركة، فهو الحالة الذهنية التي يكونها العامل حول مدى استقراره في وظيفته الحالية في المدى القريب (شاهين, 2022).

التكامل الاجتماعي: يقصد به سيادة نوع من علاقات العمل المرتكزة على الاحترام والثقة والتماسك المتبادل بين زملاء ومجموعات العمل مع حرية طرح المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي حيات التنظيم بما ينعكس إيجاباً على ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم (التزه، وناصر، 2019).

ضمان حقوق العاملين: مجموعة من الإجراءات والتشريعات التي تضمن حماية العاملين وحصولهم على حقوقهم الوظيفية (Santa Rita & Marlien, 2022).

مساحة الحياة الخاصة بالعاملين: مقدار ما يحصل عليه العامل من مكاسب تنعكس على حالة من التوازن النفسي تشعره بأهمية عمله في المنظمة، كأوقات الفراغ والراحة وقضاء وقت مناسب مع الأسرة والأصدقاء (التزه، وناصر، 2019).

المسؤولية الاجتماعية: مسؤولية المنظمة في المحافظة على جودة بيئة العمل وممارسة مستويات عالية من السلوكيات الأخلاقية في التعامل مع العاملين وما تقدمه للمجتمع من منتجات وخدمات (Santa Rita & Marlien, 2022).

ثالثاً: مصطلحات المتغير التابع:

التمكين الإداري:

سياسة إدارية تتبناها الإدارة العليا تهدف إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبإدارة المنظمة عبر منحهم سلطة اتخاذ القرارات والصلاحيات التي تكفل لهم إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، وتحقيق لهما الاستقلالية في العمل، وتخلق لديهم شعوراً إيجابياً يشجعهم على الأداء المستمر (رسمي وآخرون، 2020).

المتغيرات الفرعية للتمكين الإداري:

تفويض السلطة: منح العاملين السلطة والصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات معينة في حدود السلطة الممنوحة لهم والتي تساعدهم على أداء مهمات عملهم دون الإساءة لاستخدام تلك السلطة (لطي، 2020).

العمل الجماعي: هو شكل من أشكال العمل الذي يحصل ضمن مجموعات أو فرق عمل حيث يشارك الجميع في تحقيق مشترك بينهم، وتكون المسؤولية جماعية عن تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها (Bani-Melhem, 2020).

التحفيز: هي مجموع ما تقدمه الإدارة لعاملها من محفزات مادية أو معنوية بحيث تشبع حاجاتهم وتساهم في حثهم على بذل المزيد من الجهود لزيادة مستوى أدائهم ولتحقيق أهداف المنظمة. (لطي، 2020).

التواصل الفعال: يقصد به توفير المعلومات التي يتم بناءً عليها اتخاذ القرارات، بجانب تسهيل وصول العاملين للمعلومات عن الأهداف المطلوب تحقيقها، وكل ما يخص حياة التنظيم (الرميدي، 2022).

التدريب: هو نشاط تقوم به الإدارة ويهدف إلى إحداث تغيير في مهارات العاملين أو معارفهم أو سلوكياتهم بما يساعدهم على أداء مهمات وظائفهم بكفاءة عالية (التزه، وناصر، 2019).

1/2 المقدمة: Introduction

يُعدُّ العنصر البشري أحد أهم عناصر العمل في المنظمات المعاصرة، كما ويُعدُّ أصل جميع أصول تلك المنظمات، كونه يخلق القيمة المضافة التي تتمثل في المنتج النهائي، ونظراً لأهميته هذه تعمل المنظمات ليس على جذب واستقطاب الكفاءات منه فحسب ، بل على تنميتها والمحافظة عليها، لأنها تعد من أهم عوامل خلق القيمة وبناء الميزة التنافسية، ومن الممارسات التي تعتمد عليها إدارة المنظمات المعاصرة لتعزيز مواردها البشرية كان التمكين الإداري، وتوفير بيئة عمل تتمتع بمستويات جودة عالية، وكذلك توفير مستوى مناسب من رأس المال الهيكلي بمكوناته المختلفة، وغيرها من الممارسات التي تعزز من أهمية مواردها البشرية.

يُعدُّ تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية المعاصرة في علم الإدارة الذي ترافق مع ثورة (إدارة الجودة الشاملة) في الثمانينيات من القرن الماضي وهو يهدف إلى منح الأفراد القوة اللازمة أو (سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات) التي تمكنهم من أداء أعمالهم بحرية واستقلالية عالية، بما يشعرون بأهميتهم وبنقطة الإدارة بهم، وينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي نتائج أدائهم الوظيفي أيضاً. وقد جاء تمكين الأفراد في أعمالهم كرد على أفكار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (نظرية الرشد الاقتصادي، والعامل الرشيد) وخاصة أفكار تاييلور والإدارة العلمية التي نادى بالرقابة الشديدة وبالأجر التفاضلي والتخصص الضيق، وأنه يقبل مقايضة الأجور المرتفعة (الدافع الخارجي) مقابل نوعية حياة العمل الرديئة؛ ليأخذ مفهوماً أكثر حداثة وينسجم مع حركة إدارة الجودة الشاملة والنظرة المعاصرة للإنسان العامل بكونه شريكاً في العمل وتحقيق النتائج. ومن هذه النظرة الحديثة للعامل كان لا بد من الاهتمام بنوعية حياة العمل وتوفير حياة عمل يتحقق فيها التوازن بين حياة العامل داخل المنظمة وحياته خارجها مه أسرته والمجتمع الذي يعيش فيه، لذلك كان لا بد من الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل التي يمكن لها أن تعزز من التمكين النفسي للعاملين وتخلق لديهم حالة عالية من الرضا الوظيفي. وبما أن التمكين كمفهوم حديث يتعارض مع النموذج الكلاسيكي التقليدي للتنظيم للإدارة القائم على الهيراركية أو تسلسل السلطات والمركزية في اتخاذ القرارات ونطاق إشراف محدد، وتقويض مشروط للسلطة، لذلك كان لا بد من إعادة النظر بجميع هذه المراكز ضمن ما يعرف اليوم برأس المال الهيكلي الذي يتضمن بالإضافة إلى ما ذُكر إعادة النظر بتلك المفاهيم واستبدالها بمفاهيم أكثر حداثة يمكن أن تشجع على التمكين الوظيفي الإداري وتعزيزه.

تحاول هذه الدراسة استكشاف الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري بتوسط جودة حياة العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي السوري العراقي عن طريق دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري، ومصرف الرافدين العراقي.

1/3 الدراسات السابقة: Precedent Studies

نقدم فيما يأتي عدداً من الدراسات الأكثر حداثة ذات الصلة التي تناولت الموضوع المدروس بمتغيراته الثلاثة (مقالات علمية محكمة، ورسائل، وأطروحات)، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم التي توافرت للباحث عند إعداد هذه الدراسة.

أولاً: الدراسات التي تناولت رأس المال الهيكلي:

تناولت دراسة (Chanhruk S ; DuckJung S, 2025) تأثير التمكين الهيكلي ورأس المال البشري في الابتكار التنظيمي. أو كيف يُعزز التمكين الهيكلي من الابتكار التنظيمي، عبر توسط رأس المال البشري كما استكشفت الأدوار المُعدلة للتغيير التنظيمي المدفوع بالتكنولوجيا والأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري في تشكيل العلاقة بين التمكين والابتكار. اعتمدت الدراسة على نظريات تمكين مكان العمل وموارد رأس المال البشري، وجمعت البيانات من (434) شركة تصنيع كورية جنوبية وبالتحديد من (42,511 مديراً وموظفاً) عن طريق استبانة إلكترونية. وأشارت النتائج إلى أن التمكين الهيكلي يُعزز من قدرة رأس المال البشري الذي يُحفز على الابتكار. كما ويُعزز التغيير التنظيمي المدفوع بالتكنولوجيا والأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري من الآثار الإيجابية لرأس المال البشري في الابتكار أيضاً.

كما تناولت دراسة (الحيدري، 2023)، إلى بيان دور رأس المال الهيكلي الأخضر في تحقيق استراتيجية الاستثمار الاستباقية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (130) مفردة في الشركات الصناعية الغذائية في محافظة كربلاء في العراق، وكان من النتائج وجود أثر متوسط لرأس المال الهيكلي الأخضر في تحقيق الاستثمار الاستباقية في الشركات المدروسة. كما تناولت دراسة (عبد الرحمن، 2022) أثر رأس المال الهيكلي في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعبئة والتغليف في جمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة في جمع البيانات من قيادات الشركات والبالغ عددهم (300) مفردة، وباستخدام أدوات التحليل الإحصائية المناسبة توصل البحث إلى وجود أثر معنوي ملحوظ لرأس المال الهيكلي في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعبئة والتغليف. وقد هدفت دراسة (اليوسف، 2022) إلى اختبار دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أم القرى في العربية السعودية، واعتمد على المنهج الوصفي، كما استُخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (650) من العاملين العاملين في الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى، ومن أهم النتائج توافر أبعاد رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بجامعة أم القرى بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين محور أبعاد رأس المال الهيكلي (الثقافة التنظيمية العمليات الإدارية أنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي). وتناولت دراسة (Nwizia, T. J., & Okachi-Okereke, G. C, 2020)، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية ريفرز في نيجيريا. واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات وقد كشفت الدراسة أن الهيكل

التنظيمي يؤثر على تمكين العاملين فقد تبين أن المركزية لها تأثير سلبي في التمكين النفسي للأفراد، بينما اللامركزية لها تأثير إيجابي فيه. وهذا يعني وجود علاقة وثيقة بين بُعد اللامركزية في الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين. ومن الدراسات التي تناولت بعض متغيرات رأس المال الهيكلي كانت دراسة (Hendryadi et al, 2019)، التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الثقافة البيروقراطية، والقيادة التمكينية، وسلوك تبادل المعرفة، والالتزام العاطفي في مؤسسات القطاع العام الإندونيسي. وجمعت البيانات عبر الاستبانة عن عينة بلغ (371) فرداً يعملون إحدى عشرة مؤسسة حكومية محلية. واستُخدم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين الثقافة البيروقراطية والقيادة التمكينية والالتزام العاطفي. كما كان للقيادة التمكينية تأثيراً إيجابياً ودال إحصائياً سلوك تبادل المعرفة والالتزام العاطفي، كما وتتوسط القيادة التمكينية العلاقة بين الثقافة البيروقراطية وسلوك تبادل المعرفة والالتزام العاطفي. كما هدفت دراسة (بوشمال والعياشي، 2021)، إلى تحليل أثر رأس المال الهيكلي في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة بالجزائر. وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استمارة لهذا الغرض، وزعت على عينة مكونة من (120) من مديري المنظمة ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لرأس المال الهيكلي في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى خصائص العينة. كما وقد هدفت دراسة (Alqurshe,2020) إلى دراسة الأثر التداخلي لرأس المال الهيكلي على العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في اليمن. وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة من عينة مكونة من (284) شركة صناعية صغيرة ومتوسطة يمنية. اعتمد على المنهج الوصفي كما واستُخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. وكان من أهم النتائج، وجود تأثير كبير لرأس المال الهيكلي في الابتكار الاستراتيجي الأداء التنظيمي للشركات المدروسة. كما هدفت دراسة (الشمري، 2017)، إلى قياس تأثير هيكل رأس المال الهيكلي في أداء أعمال مؤسسات تكنولوجيا الاتصالات. واعتمد على المنهج التحليلي الوصفي، وجمعت البيانات عبر الاستبانة من (500) فرد من المديرين العاملين في مؤسسات منظمة الشفافية الدولية. وأشارت النتائج إلى وجود رأس مال هيكلي مميز بالمؤسسات يدعم قدرتها على الاستفادة من مواردها، وتحقيق المزيد من تحسين الأداء في المستقبل. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الأنظمة كانت الأعلى من بين مؤشرات رأس المال الهيكلي، يليها البرامج البحثية، ثم البحث، ثم حقوق الملكية الفكرية. وتناولت دراسة (الشمري، 2017) أثر رأس المال الهيكلي في أداء الأعمال لقطاع الاتصالات في دولة الكويت. بلغت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في شركات الاتصالات الكويتية (118) من العاملين في شركات قطاع الاتصالات، واستُخدمت الاستبانة في جمع البيانات كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج وجود أثراً قوياً وإيجابياً لرأس المال الهيكلي في أداء

الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، كما كان التأثير الكبير للبرنامج والأنظمة ولم يكن لعنصر (حقوق الملكية الفكرية) أي أثر معنوي في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية.

وهدف دراسة (Nekane, 2015) إلى تحليل تأثير عوامل التمكين التنظيمية المختلفة، أي رأس المال الهيكلي على مرحلة التفكير في عمليات الابتكار من منظور رأس المال الفكري. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من 142 شركة بواقع 50 استبانة للشركة الواحدة. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها المكونات التنظيمية التي لها التأثير الأكبر على مرحلة التفكير، وبآلاتي الجوانب ذات الأولوية التي يجب العمل عليها، من أجل تعزيز هذا البعد الخاص للقدرة على الابتكار. وقد تناولت دراسة (Teymorzadeh.eta, 2014) العلاقة بين الثقافة التنظيمية اعتماداً على (نموذج دينيسون) وتمكين العاملين في منظمة خراسان الشمالية للتعليم. واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (132) عاملاً في وزارة التربية والتعليم في إيران. ومن أهم النتائج وجود علاقة مباشرة بين (نموذج دينيسون) للثقافة التنظيمية والتمكين، ووجود علاقة تفاعل وتكامل وانسجام قوية ومباشرة مع رسالة تمكين العاملين وتقدم ومحدودية المعلومات ومعارفهم.

مما سبق يستنتج الباحث بأن الدراسات التي تناولت رأس المال الهيكلي، فقد تنوعت تلك الدراسات بين دراسات تناولت تأثير رأس المال الهيكلي في عدد من المتغيرات التنظيمية كتأثيره في الابتكار (Chanhuk S ; DuckJung S, 2025) (Nekane, 2015) وفي الابتكار الاستراتيجي (Alqurshe,2020) ودور رأس المال الهيكلي الأخضر في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية (الحيدري، 2023)، وأثره في أداء أعمال المنظمات (Al-Shammari, 2017)، (الشمري، 2017)، وأثر رأس المال الهيكلي في تحسين الأداء الوظيفي (بوشمال والعباشي، 2021) (عبد الرحمن، 2022)، (اليوسف، 2022) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وأثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين (Nwizia, T. J., & Okachi-Okereke, G. C, 2020)، حيث يُعدُّ الهيكل التنظيمي أحد أبعاد رأس المال الهيكلي. وكذلك العلاقة بين الثقافة البيروقراطية، والقيادة التمكينية، وسلوك تبادل المعرفة، والالتزام العاطفي (Hendryadi et al, 2019)، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين (Teymorzadeh.eta, 2014). حيث تعد ثقافة المنظمة وأسلوب القيادة من أبعاد رأس المال الهيكلي أيضاً. ولم نجد دراسات تناولت رأس المال الهيكلي بجميع أبعاده في التمكين الإداري عند إعداد هذا المخطط وإلى ما قبل المناقشة (على حد علم الباحث). ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تدارك هذه الفجوة البحثية وتوسيع نطاق الدراسة لتشمل متغيرات هيكلية أخرى كالعمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

تناولت دراسة (Marta Llorente-Alonso et al, 2024)، التمكين من حيث العوامل السابقة المحددة له، والنتائج التنظيمية، والمتغيرات المعدلة. اعتمد الباحثون على طريقة التحليل التلوي، أو ما وراء التحليل بمراجعة وتحليل وقياس الأبحاث التجريبية الارتباطية التي تركز على التمكين، وحلت الدراسة مُسببات التمكين النفسي ونتائجه، والعوامل المُعدّلة المُحتملة للعلاقة بين هذا المتغير وعوامله المرتبطة به. من بين 1110 بحثاً تم تحديدها، أُدرج 94 سجلاً في التحليل التلوي. استخدمت معظم الدراسات المُدرجة أسلوب العينة الهادفة أو العينة المتاحة، واعتمدت تصميمًا مقطعيًا. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يحتاج إلى توافر مجموعة من أهم العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية (الهيكل التنظيمي، وممارسات التمكين، والقيادة الإدارية الممكنة، والدعم الاجتماعي والثقة في الإدارة ودور الوظيفة ومحتواها) يضاف إلى ذلك خصائص العامل الفردية مثل (مدة الخدمة، والمكانة التنظيمية، ومستوى التعليم، والسمات الشخصية الإيجابية والسلبية). وتمثلت المتغيرات المعدل كل من (العمر، والاختلافات الثقافية وطبيعة المهنة).

هدفت دراسة (Akter K M et al, 2023)، إلى بحث أثر تمكين العاملين ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة حياة العمل، مع الأخذ بعين النظر الدور الوسيط لمناخ الثقة في شركات الضيافة في بنغلادش. واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (123) فرداً يعملون في ثلاثة فنادق ثلاث نجوم، وباستخدام نموذج المعادلات الهيكلية توصلت الدراسة إلى أن مناخ الثقة يتوسط جزئياً في العلاقة بين تمكين العاملين وجودة حياتهم في العمل، وكذلك بين دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة حياة العمل. وأن التمكين ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثيرات كبيرة على مناخ الثقة في الشركات المدروسة. وعلى نحوٍ مشابه تناولت دراسة (Tanrıöğen, Z. M, 2022)، تأثير التمكين في جودة حياة العمل لدى المعلمين في المدارس التركية بمحافظة دنيزلي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر الاستبانة من عينة عشوائية بلغت (298) مفردة، وأظهرت النتائج أن تمكين المعلمين بأبعاده (التعاون، التطوير المهني، الثقة، المكانة) يؤثر إيجاباً ودال إحصائياً وتتنبأ في جودة حياة العمل لدى العينة المدروسة.

كما وتناولت دراسة (Putri Fristadevi A N, Alimuddin R, 2022)، تحليل أثر التمكين وجودة حياة العمل في الرضا الوظيفي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانات في جمع البيانات من عينة بلغت (162) عاملاً يعملون في وكالة شؤون العاملين بمقاطعة جاوة الوسطى بإندونيسيا. وأظهرت نتائج الدراسة أنه كان للتمكين وجودة حياة العمل تأثير إيجابياً دال إحصائياً في الرضا الوظيفي. كما كان للتمكين تأثيراً سلبياً وغير دال إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما كان لجودة حياة

العمل تأثيراً إيجابياً ولكنه غير دال إحصائياً، في حين كان للرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً ودال إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى نحوٍ مشابه تناولت دراسة (Suko P B, 2019)، تأثير التمكين وجودة حياة العمل في الرضا الوظيفي، والتعرف إلى دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير التمكين وجودة حياة العمل في ركود المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة إدارة التأمينات الاجتماعية العمالية بإندونيسيا. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (110) فرداً. وأظهرت النتائج أن التمكين المُدار إدارة جيدة وجودة حياة العمل يكونان رضا وظيفي عالٍ. وأن التمكين الفعال وجودة حياة العمل والرضا الوظيفي كان لهم دوراً هاماً في الحد من ركود المسار الوظيفي. كما أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين وركود المسار الوظيفي، وبين جودة حياة العمل وركود المسار الوظيفي أيضاً. كما هدفت دراسة (Monje- Amor A, et al, 2021)، إلى التحقق فيما إذا كان التمكين النفسي يُمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة الإيجابية بين التمكين الهيكلي والاندماج في العمل، وبآلاتي، أداء المهمات ونية ترك العمل. شارك في الدراسة 1033 عاملاً يعملون في قطاع الخدمات في إسبانيا (515) والمملكة المتحدة (518). كشفت النتائج على أن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة الإيجابية بين التمكين الهيكلي والاندماج في العمل، وأن الاندماج في العمل يرتبط إيجاباً بأداء المهمات وسلباً بنية ترك العمل. كما أشارت إلى أن العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والاندماج في العمل كانت أقوى لدى العاملين في المملكة المتحدة مقارنةً بإسبانيا. وعلى نحوٍ مشابه تناولت دراسة (صالح، 2019) الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم في السودان، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (152) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود أثر معنوي لجودة بيئة العمل في الولاء التنظيمي، وفي التمكين الإداري، ولا يتوسط التمكين علاقة التأثير بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.

تناولت دراسة (Motsamai M J, 2023)، مراجعة شاملة للعلاقات بين أداء مكان العمل، والالتزام الفعال، وتمكين العاملين. وقد أظهرت نتائج التحليل أن فاعلية المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتمكين مواردها البشرية، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر في الرضا الوظيفي. ومن العناصر الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال تشجيع التزام العاملين بمنظمتهم، كما يُحفّز الالتزام من تمكين العاملين، حيث يكتسبون مهارات جديدة ينقلونها للآخرين، ويُقدّمون رؤى جديدة تُعزّز من الإبداع عبر تبادل المعرفة التنظيمية.

وقد هدفت دراسة (Wahyudin, I., Hadjar, I., Yusnita, N, 2012)، إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين والرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على العاملين في "تيرتا أوساها بوغور" لتوزيع المياه في إندونيسيا، وجمعت البيانات عبر الاستبانة من عينة بلغت (140) مفردة، وباستخدام تحليل المسار أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين يؤثر

تأثيراً مباشراً في الالتزام التنظيمي، وأن القرار الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في الالتزام التنظيمي. كما هدفت دراسة (العابدي 2021)، إلى اختبار تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (91) ضابطاً، كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة. وكانت من النتائج الأثر الإيجابي للتمكين الإداري في خفة الحركة الاستراتيجية لدى العينة المدروسة. وقد تناولت دراسة (Eehebiri, 2021) ربط التمكين الهيكلي بالابتكار لدى الفرد والدور الوسيط للتمكين النفسي في المنظمات الصينية. واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (318) عاملاً ومشرفاً في الصين. وتشير النتائج إلى أن تمكين القادة كان مرتبطاً بشكل إيجابي بسلوك الفرد المبتكر، وأن المشاركة في العمل توسطت جزئياً هذه العلاقة. وقد تناولت دراسة (علي، 2021) أثر التمكين في الأداء الوظيفي وطُبقت الدراسة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالدقهلية بجمهورية مصر العربية، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (291) وكان من أهم النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي بالشركة المصرية للاتصالات بالدقهلية. أما دراسة (العنزي، 2019)، فقد تناولت أثر التمكين في الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية. واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٣٩٠) إداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة (بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات) في أبعاد الأداء الوظيفي بالشركة المدروسة. في حين تناولت دراسة (نمر 2018-2019)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية. واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة من الوزارة، ومن أهم النتائج، وجود أثر دال إحصائياً لتمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين وتدريب العاملين، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار) في الأداء الوظيفي بأبعاده الدقة في تنفيذ المهمات والاجتهاد والمثابرة والمبادرة والابداع والعلاقات مع الآخرين، أما بعدي تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار فقد كان أثرهما على الأداء الوظيفي غير معنوي، كما وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن بعد تفويض الصلاحيات ليس له أثر معنوي في الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية. كما تناولت دراسة (البريدي المري 2019)، مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية وأثرها على الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية. واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (200) مفردة، ومن أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات الاستقلالية، والتعلم والتدريب) في الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية. كما ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية المستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على الالتزام بمعايير الجودة في وزارة المالية. أما دراسة (برهوم، 2017) فقد تناولت

دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي في المشافي العامة في الساحل السوري، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (350) مفردة، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين كل من أبعاد التمكين (تفويض السلطة، توفير المعلومات، التدريب، الحوافز) وبين أبعاد الرضا الوظيفي عن (الرواتب المكافآت العلاقات مع الرؤساء، التقدير واحترام الذات ومهام العمل وواجباته). وقد تناولت دراسة (Ulutas, 2018)، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للموظفين بحث في منطقة قونية الصناعية في تركيا. واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (19) مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي للتمكين الإداري بمتغيراته المتعدد في الرضا الوظيفي.

مما سبق يستنتج الباحث مما تقدم أن هناك عدداً من الدراسات التي تنوعت بين دراسات تناولت العوامل المؤثرة في التمكين الإداري كالعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، وممارسات التمكين، والقيادة الإدارية الممكنة، والدعم الاجتماعي والثقة في الإدارة ودور الوظيفة ومحتواها (Marta Llorente-Alonso et al, 2024) ، والعلاقة بين الأداء، والالتزام الفعال، وتمكين العاملين (Motsamai M J, 2023). وهناك تناولت العلاقة بين التمكين والأداء والالتزام الفعال (Motsamai M J, 2023)، (نمر 2018-2019)، (علي، 2021)، وأثره في الاستغراق الوظيفي (العنزي، 2019)، (البريدي المري 2019)، بالمقابل هناك دراسات تناولت أثر التمكين في عدد من المتغيرات التنظيمية كدراسة أثر التمكين ودعم تكنولوجيا المعلومات والتواصلات في جودة حياة العمل (Akter K M et al, 2023)، وتأثير التمكين في جودة حياة العمل (Tanrıöğen, Z. M, 2022)، من ناحية أخرى بعض الدراسات ربطت التمكين الهيكلي بالابتكار لدى الفرد والدور الوسيط للتمكين النفسي (Eehebiri, 2021). وهناك دراسات درست أثر التمكين وجودة حياة العمل في الرضا الوظيفي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية (Putri Fristadevi A N, Alimuddin R, 2022)، وتأثير التمكين وجودة حياة العمل في الرضا الوظيفي (Suko P B, 2019)، (برهوم، 2017)، (Ulutas, 2018)، ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الهيكلي والاندماج في العمل كانت دراسة (Monje-Amor A, et al, 2021). ودراسة (صالح، 2019) الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي.

بالنتيجة هناك دراسات قليلة نسبياً تناولت بعض متغيرات رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري. وتحاول هذه الدراسة توسيع مجال تلك الدراسات لتتناول متغيرات أخرى برأس المال الهيكلي لم تُدرس على نحو كافٍ.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت تحسين جودة حياة العمل:

تناولت دراسة (Nice Grace O. Beronio, Dr. Judith C. Chavez, 2025)، بحث العلاقة الوثيقة بين المثابرة وجودة حياة العمل وعوامل تمكين أداء العاملين غير التدريسيين في مؤسسات التعليم العالي في شمال مينداناو. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (252) عاملاً. ولتحقيق هذا الهدف استخدم منهج بحثي وصفي كمي ارتباطي، وشملت عينة الدراسة (88) عاملاً من المؤسسات المختارة. وأظهرت النتائج أن توافر مستوى عالٍ من جودة حياة العمل بجميع أبعادها، ومستوى متوسط من المثابرة، أما الأداء فكان يقترب من التميز في جميع المجالات. كما تشير النتائج إلى أن المثابرة لم ترتبط بالأداء الوظيفي. في المقابل، ارتبط جانب محدد من جودة الحياة العمل وهو ظروف العمل ارتباطاً إيجابياً بنتائج أداء العاملين. وقد تناولت دراسة (Daisy Mui H K , Newaz R N, 2023)، كيفية تأثير جودة حياة العمل، المُقدّمة في نموذج هرمي، في نتائج عمل العاملين (الأداء الوظيفي ونية البقاء) وفيما إذا كان الرضا الوظيفي يُمثّل دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. واعتمد على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة من عينة بلغت (365) عاملاً يعملون في قطاع الملابس الجاهزة في بنغلاديش. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، ونية البقاء، والأداء الوظيفي. كما كان للرضا الوظيفي أثراً إيجابياً قوياً في متغيرات النتائج، كما لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة حياة العمل ونتائج عمل العاملين في القطاع المدرّوس. في حين تناولت دراسة (ماضي، سارة وبورديمة، سعيدة، 2021) دراسة جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري. وقد جرت الدراسة في شركة أمور بن عمر في قالمه، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من خلال دراسة تجريبية على عينة مكونة من (138) فرداً. وأظهرت النتائج وساطة جودة حياة العمل في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري في بُعدين من أبعاد التمكين، وهما تفويض الصلاحيات والتواصل الفعال، كما كان لتفويض الصلاحيات والتواصل الفعال تأثير ذو دلالة إحصائية في الإبداع الإداري. كما تناولت

(دراسة العامري، 2021)، الكشف عن مستوى توافر جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية وأثرها في تحسين إدارة علاقات الزبون. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (183) عاملاً ، وكان من أهم النتائج وجود مستوى اهتمام عالي من إدارة الفنادق بجودة حياة العمل وارتباط جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة مع إدارة علاقات الزبون. كما تناولت دراسة (Perangin-Angin et al., 2020) تأثير جودة حياة العمل وارتباط العمل في أداء العاملين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في PT . موبولي رايا ميدان. بجمهورية إندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (70) فرداً من العاملين الدائمين. ومن

أهم النتائج أن جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي وهام في الرضا الوظيفي كما لها تأثير إيجابي قوي في أداء العاملين بقيمة كذلك وجود علاقة تأثير لجودة حياة العمل في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي. وتناولت دراسة (Subramaniam G, Peck-Leong T, 2013)، تأثير المرونة في مكان العمل، والتمكين، وجودة الحياة في عمل النساء في وادي كلانج، المركز التجاري الرئيسي في ماليزيا، باستخدام منهجية بحثية مختلطة متسلسلة. تم تطبيق منهج كمي تلاح منهج نوعي تضمن إجراء مقابلات تفصيلية مع 30 مشاركة تم اختيارهن من العينة نفسها. وأظهرت النتائج أن مرونة مكان العمل تساهم في تعزيز تمكين العاملات، كما ويساهم التمكي في تحسين جودة حياة عمل العاملات أيضاً. كما تناولت دراسة (عبد الله وسلطان 2020) قياس أثر جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين في جامعة الحدباء بالموصل، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (152) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية، وأثر دال إحصائياً بين جودة حياة العمل وتقييم الأداء للعاملين في الجامعة المدروسة. وقد تناولت دراسة (Gangwani et al., 2020)، تأثير جودة حياة العمل للعاملين في دوران العاملين في القطاع الهندسي الخدمي والانتاجي مثل الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، ومنظمات التصنيع، بدولة الهند. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (188) فرداً. ومن أهم نتائج الدراسة وجود معامل ارتباط سلبي بين جودة حياة العمل ودوران العاملين، كذلك وجود تأثير كبير لجودة حياة العمل في دوران العاملين، وأن من أهم العوامل مؤثرة في ترك العمل كان انخفاض فرص التقدم والترقية الوظيفية ثم علاقات العمل مع المشرفين. أما دراسة (حسين، 2020) فقد تناولت تأثير جودة حياة العمل في التفكير الريادي دراسة تحليلية في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية شملت الإدارة الوسطى المكونة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب بلغت (151) عاملاً. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لجودة حياة العمل في التفكير الريادي لدى العينة المدروسة. وقد تناولت دراسة (Fanggidae et al., 2020)، تحليل تأثير جودة حياة العمل والثقافة التنظيمية في ارتباط العاملين في شرق نوسا تينغارا في إندونيسيا. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (43) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة حياة العمل بأبعادها (الفخر، مشاركة العاملين، التطوير الوظيفي، حل النزاعات) تؤثر بشكل كبير في أبعاد مشاركة العاملين وأن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير في مشاركة العاملين بأبعادها، وكذلك تؤثر جميع المتغيرات المستقلة (جودة حياة العمل وثقافة المنظمة) في مشاركة العاملين. وهدفت دراسة (Angin & Kenneth, 2020) إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي والرضا، دراسة حالة لمستشفى فافونيا. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع

البيانات من عينة عشوائية مكونة من (299) مفردة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين جودة الحياة الوظيفية والرضا والأداء الوظيفيان، وأن المستشفى المدروس يعمل على توفير البيئة المناسبة المنطوية تحت مبادئ جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها. وعلى نحوٍ مشابه تناولت دراسة (Sanad A. Alajmi1 & Jarrah F. Al Mansour, 2019)، أثر جودة حياة العمل على الانهماك الوظيفي في بيئة العمل الصناعية الكويتية، واستكشاف أثر التمكين كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد طبقت الدراسة في الهيئة العامة للصناعة في الكويت، واعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة التي وزعت على عينة بلغت (300) مفردة، ودلت النتائج على التأثير المباشر وغير المباشر لجودة حياة العمل عبر العملية التمكين كمتغير وسيط في الانهماك الوظيفي للعاملين في الشركات المدروسة. وتناولت دراسة (شميلان، 2019) كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها في أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (482) عاملاً. وتوصلت النتائج إلى وجود معوقات أمام العمل الوظيفي في القطاع الحكومي. وأن سوء الإدارة يؤدي إلى حدوث مشكلات في العمل. أما دراسة (شعبان، 2018)، فقد تناولت انعكاس جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في بلدية بعقوبة في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (252) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية بعقوبة المدروسة. كما تناولت دراسة (مسلم، 2018) دور جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي مصرف الرافدين والرشيد في العراق. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (78) مديراً، ومن كان أهم النتائج أن جودة حياة العمل تحظى باهتمام جيد من قبل إدارة مصرف الرشيد واهتمام متوسط في مصرف الرافدين، وأن الالتزام التنظيمي كان متوسطاً في مصرف الرافدين والرشيد معاً، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في المصرفين المدروسين.

مما سبق يستنتج الباحث أن الدراسات السابقة التي تناولت تأثير جودة حياة العمل في متغيرات تنظيمية أخرى وهي كثيرة نسبياً، ودراسات تناولت تأثير بعض العوامل التنظيمية في جودة حياة العمل، والدور الوسيط لها مع بعض المتغيرات التنظيمية.

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة حياة العمل وعوامل تمكين أداء العاملين (Nice Grace O. , 2025 Beronio, Dr. Judith C. Chavez, 2025)، أما الدراسات التي بحثت في العلاقة بين جودة حياة العمل مع متغيرات تنظيمية أخرى مثل (الأداء الوظيفي ونية البقاء) كانت دراسة (Daisy Mui H K , Newaz R , 2023 N, 2023)، وجودة حياة العمل والسعادة التنظيمية وأثرها في تحسين إدارة علاقات الزبون (دراسة العامري، 2021). و تأثير جودة حياة العمل وارتباط العمل في أداء العاملين (Perangin-Angin et al., 2020). والعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي والرضا (Angin & Kenneth, 2020)، أثر جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين (عبد الله وسلطان 2020) وفي التفكير الريادي (حسين، 2020) دراسة (Gangwani et al., 2020)، تأثير جودة حياة العمل للعاملين في دوران العاملين و تأثير جودة حياة العمل والثقافة التنظيمية في ارتباط العاملين (Fanggidae et al., 2020)، تحسين جودة الحياة الوظيفية أثرها في الأداء الوظيفي (شميلان، 2019)، (شعبان، 2018)، وأثر جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي (مسلم، 2018) أثر جودة حياة العمل في الانهماك الوظيفي والتمكين كمتغير وسيط في هذه العلاقة (Sanad A. , 2019 Alajmi1 & Jarrah F. Al Mansour, 2019). ومن الدراسات التي تناولت تأثير بعض المتغيرات في جودة حياة العمل مثل تأثير المرونة في مكان العمل، والتمكين، وجودة الحياة في عمل النساء كانت دراسة (Subramaniama G, Peck-Leong T, 2013). وهي دراسات قليلة كما هو واضح. أما عن الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة مع متغيرات أخرى فهي قليلة عدا دراسة (ماضي، سارة وبورديمة، سعيدة، 2021) جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين التمكين والإبداع الإداري. أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة حياة العمل مع رأس المال الهيكلي والتمكين فهي قليلة أيضاً. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة في الدراسات.

1/4 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إن الاطلاع الواسع على العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع المدروس بمتغيراته الثلاث (رأس المال الهيكلي، والتمكين الإداري والدور الوسيط لجودة حياة العمل)، ساعد الباحث في:
- تحديد المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيس من متغيرات الدراسة.
 - الاستفادة من النظريات العلمية المفسرة للمتغيرات المدروسة.
 - وضع الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة.
 - وضع المنهجية العلمية المناسبة، وتحديد المشكلة، وصياغة الفرضيات.
 - الاستفادة من المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
 - وسعت تلك الدراسات من المعرفة العلمية التي يمكن الاستفادة منها في بحوث علمية مستقبلية من قبل باحثون آخرون.

1/5 أوجه التشابه والاختلاف وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة من حيث تناولها للمتغيرات المدروسة الثلاثة كلّ على حده؛ لكنها تختلف عنها في أن أي منها لم يدرسها دراسة كاملة أو شاملة، وهذا ما تصدت له هذه الدراسة وهذا ما يميزها عنها أيضاً ويعطيها أهميتها وأصالتها العلمية.
- تتفق هذه الدراسة في تناولها للمتغيرات الفرعية المكونة لرأس المال الهيكلي (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات).
 - تتفق هذه الدراسة في تناولها لعدد من المتغيرات الفرعية المكونة لجودة حياة العمل؛ لكنها تختلف عنها في أنها توسعت في تلك الأبعاد ودرست (الأجر المناسب، بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، والمسؤولية الاجتماعية). وهذا ما لم تدرسه أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث عند إعداد هذه الدراسة.
 - يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تتميز عن تلك الدراسات في أنها تناولت دراسة تحسين جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري، وهذا ما لم تدرسه أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحث حين إعداد هذه الدراسة.
 - تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التي تناولت التمكين الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً من حيث دراسة أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التواصل، التدريب).
 - تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث بيئة تطبيق الدراسة (القطاع الخدمي)، وخاصة في القطاع المصرفي؛ لكنها تختلف عن تلك الدراسات في أنها جرت في سياقين تنظيميين مختلفين أو بيئتين تنظيميتين مختلفتين هما: (المصرف التجاري السوري، ومصرف الرافدين العراقي)، حيث الاختلاف في سياق بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية مكوناتها وغيرها.

1/6 مشكلة الدراسة: Study Problem

ظهر التمكين الإداري كضرورة حتمية واستجابة واقعية لتطور الفكر الإداري المعاصر وخاصة النظرة الاستراتيجية والإيجابية للعنصر البشري بكونه مورداً يتمتع بخصائص نوعية فطرية ذاتية ومكتسبة بأن واحد، وهي تعد مصدراً للتميز والإبداع (التزه، وناصر، 2019). لذلك كان لا بد من منح العاملين المزيد من حرية التصرف في حل مشكلات العمل الخاصة به، والمشاركة في حياة التنظيم، فجاءت فكرة التمكين كرد فعل على ممارسات الإدارة البيروقراطية وسلبياتها التي ما زالت تمارس في العديد من المنظمات الحكومية ومنها القطاع المصرفي في كل من سورية والعراق. في الوقت الذي حققت فيه منظمات الأعمال الرائدة نتائج كبيرة عندما اعتمدت على التمكين الإداري كمدخل معاصر في التعامل مع الموارد البشرية وفي أداء العمل الوظيفي. وقد دلت نتائج الدراسات العلمية على أن منح العاملين سلطة تقديرية خاصة بأعمالهم يكونون أكثر تفاعلاً، وأكثر رضاً وأكثر إنتاجية، ومشاركة في حياة منظماتهم وأنهم مستعدون لبذل المزيد من الجهود للوصول إلى الأهداف المحددة (wafa, A, 2020). وخاصة أولئك الذين لديهم طموحات عمل عالية ومستعدون لتحمل مسؤوليات كبيرة ويأملون من إدارة منظماتهم أن توفر لهم بيئة مناسبة ذات جودة مقبولة تلبي حاجاتهم الأساسية، وتحقيق لهم التوازن بين حياتهم أثناء العمل وحياتهم الشخصية مع أسرهم خارج حياة المنظمة التي يعملون فيها؛ لأن تحقيق هذا التوازن، قد لا يكون أمراً يسيراً؛ لأنه قد يصطدم بمعوقات إدارية ناجمة عن البنية التنظيمية التقليدية، لذلك كان لا بد من توفير مستوى مناسب، مما يسمى برأس المال الهيكلي بمفهومه المعاصر الذي يمكن أن يعزز من ممارسات التمكين الإداري للموارد البشرية، ويساهم في حل إشكالية التناقض بين شخصية الفرد التي تميل بطبيعتها إلى الاستقلالية وتحقيق الذات بما تمتلكه من خصائص نوعية وذاتية فطرية ومكتسبة من ناحية وشخصية التنظيم الرسمي وميله إلى تطبيق مبادئ الرشد والتحكم بجميع موارد العمل بما فيه المورد البشري من ناحية ثانية. وكذلك التناقض بين متطلبات الرقابة اللصيقة لضمان التزام العاملين بقواعد وإجراءات العمل وبين متطلبات الأفراد بإطلاق طاقاتهم المبدعة من ممارسة التمكين وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية التي تعد مطلباً أساسياً من متطلبات التمكين الإداري (التزه، 2019، سعود وفريجة، 2020). ونظراً لتقارب بيئة العمل في القطاع المصرفي العراقي والسوري كما يرى الباحث، حيث يخضع العاملون لمتطلبات التنظيم الرسمي وإجراءاته، وقد يمارسون قدراً معيناً من السلطة التقديرية على أعمالهم، ويقيمون مستوى جودة حياة عملهم، ومن ثم قد يلعب مستوى جودة حياة العمل دوراً بسيطاً في العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري، فوفقاً لنظرية التمكين الهيكلي الاجتماعي للباحث (كانتر) فإن التمكين الهيكلي يهتم بالبنى الاجتماعية المكونة لبيئة عمل المنظمة، حيث يتوجب على إدارة المنظمة تهيئة الظروف المناسبة لبيئة عمل صحية وأمنة توفر فيها فرص النمو الوظيفي والتكامل الاجتماعي، وضمان حقوق العاملين وتوفير المساحة الخاصة بالعاملين، وغيرها من

السياسات الاجتماعية الداعمة التي تساعد في بناء التمكين الهيكلي بحيث يمكن أن يلعب تحسين جودة حياة العمل بوصفها انعكاس لنظرية التمكين الهيكلي الاجتماعي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري للوصول إلى الأداء الفعال وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا يمكن طرح إشكالية الدراسة عبر الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل يؤثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي ؟
- هل يؤثر رأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي ؟
- هل تؤثر جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي ؟
- هل يتوسط تحسين جودة حياة العمل العلاقة بين رأس المال الهيكلي وبين التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي ؟

1/7 تطوير فرضيات الدراسة: Developing study hypotheses

تعتمد الدراسة على عدد من النظريات التي يمكن عبر التعرف إلى مضمونها وضع الفرضيات التنبؤية الأولية للدراسة، ومن هذه النظريات نظرية التمكين الهيكلي من منظور إداري، كمحاولة لتفويض السلطة أو مشاركتها؛ والتمكين من منظور اجتماعي هيكلي، وكوسيلة للتحفيز وإثارة الدافعية الجوهرية للفرد عن طريق تعزيز الكفاءة الذاتية له، حيث تركز نظرية التمكين الإداري على أنه يمكن منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا عملهم وإثراء لاستقلاليتهم في ممارسة نشاطات العمل، مما يزيد من مشاركتهم في صنع القرار بما يخدم مصالح المنظمة، كما يُنظر إلى التمكين الإداري بأنه مجموعة من العوامل التنظيمية التي تساهم في إثارة الدافعية الداخلية للفرد إلى العمل، وهو انعكاس لمدى تلاؤم الفرد مع بيئة عمله. في حين يصفه آخرون بأنه عملية نقل السلطة أو التفويض إلى العاملين (Jada, U. R., Mukhopadhyay, S. 2019). أما نظرية التمكين الهيكلي فتفترض أن أداء الفرد يرتبط بمجموعة من المحفزات التنظيمية الداخلية المتعلقة ببيئة العمل كتحسين ظروف العمل ووضع السياسات الاجتماعية المعنية بتسهيل عمل الفرد وتعطيه القوة الدافعة لإثارة الدافعية الداخلية لديه التي تساعد في أداء عمله الوظيفي (Monje-Amor A, et al, 2021). وقد اعتمدنا على هذه النظرية في تفسير جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري. وقد دلت نتائج الدراسات على أن التمكين الوظيفي يتأثر بما توفره المنظمة من بيئة عمل آمنة وصحية، حيث يؤثر الأمان الوظيفي في دافعية الأفراد وفي أدائهم الوظيفي (Hyo H.S., et al, 2021)، و (Imhonopi, D. 2020)، وأن شعور الأفراد بضعف الأمان الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بانخفاض

رضاهم الوظيفي، ويستند طاقتهم الذهنية والبدنية والنفسية ، مما يؤثر سلباً في صحتهم ورفاهيتهم (Shin, Y.H., Hur,2020). كما دلت نتائج الدراسات إلى أن نمط القيادة الإدارية، ودعم الإدارة العليا كان لها أثر كبير في تمكين العاملين، فعندما يثق القادة بالمرؤوسين يفوضهم جزءاً من سلطاتهم ويمنحهم سلطة الرقابة الذاتية على أعمالهم (Onday. O,2022)، وأن التمكين يُعدُّ اعترافاً بقيمة المرؤوسين وتقديراً لجهودهم من قبل المشرفين (Osborne, S , 2016).

بالاستناد إلى النظريات السابقة وإلى نتائج الدراسات المتصلة بموضوع الدراسة وتساؤلات مشكلة البحث، وتحقيقاً للأهداف المراد الوصول إليها وُضعت الفرضيات التنبؤية الأولية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية هي:

1/1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

1/2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

1/3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

1/4 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2/1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في الأجر المناسب لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في بيئة عمل آمنة وصحية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في تنمية القدرات البشرية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/4 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في النمو والأمان الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/5 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التكامل الاجتماعي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/6 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في ضمان حقوق العاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/7 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في مساحة الحياة الخاصة بالعاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/8 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

3/1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأجر المناسب في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبيئة عمل آمنة وصحية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية القدرات البشرية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/4 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمو والأمان الوظيفي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/5 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكامل الاجتماعي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/6 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضمان حقوق العاملين في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

3/7 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

2/8 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

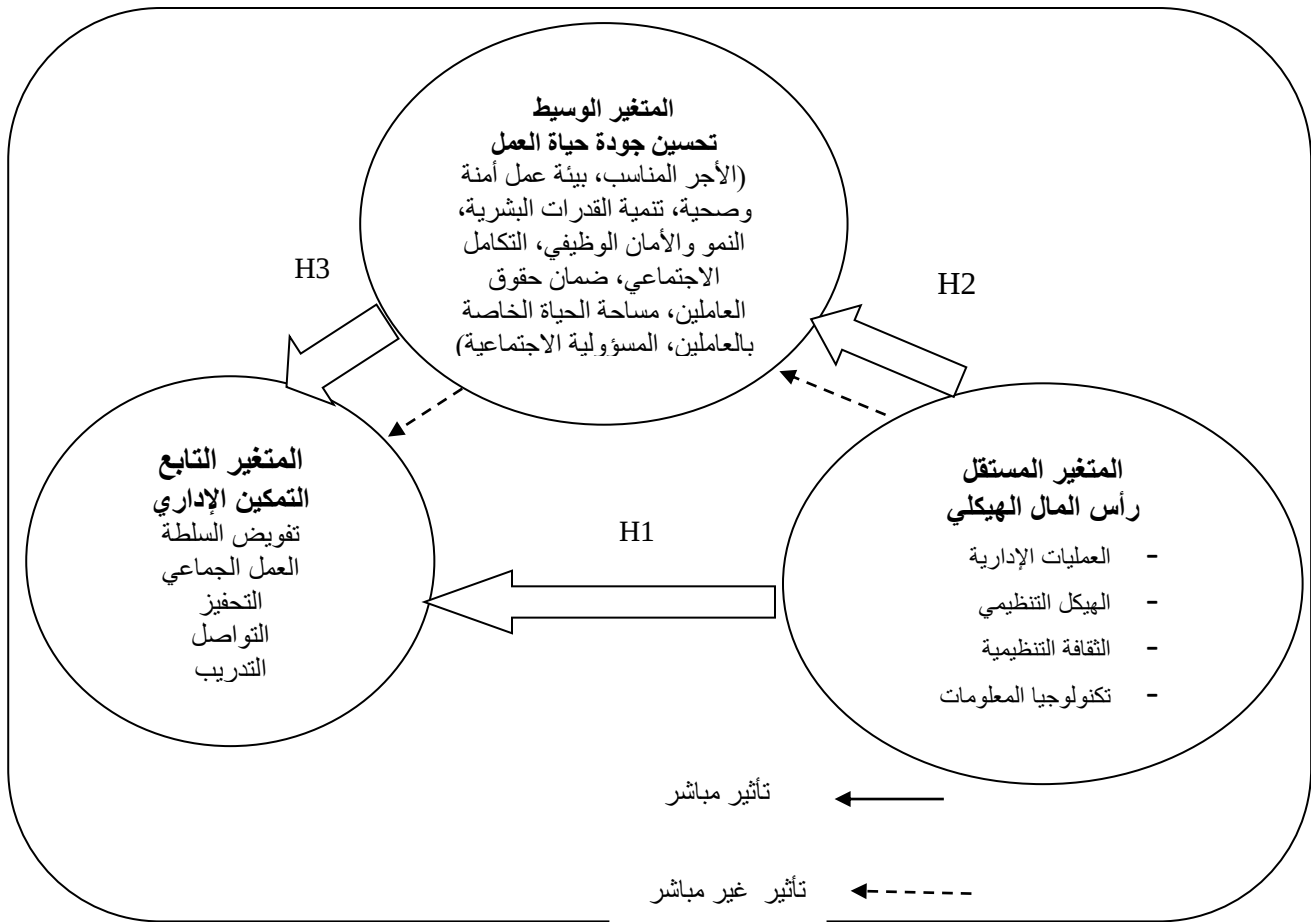
الفرضية الرئيسية الرابعة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

1/4 يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر العمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

4/2 يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

4/3 يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

4/4 يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر تكنولوجيا المعلومات في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.



الشكل (1): نموذج الدراسة ومتغيراتها.
المصدر: إعداد الباحث

1/8 أهداف الدراسة: Study Goals

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الهدف الرئيس للدراسة هو اختبار الدور الوسيط لتحسين جودة حياة العمل في علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
- اختبار أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
- اختبار أثر رأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.
- اختبار أثر تحسين جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

1/9 أهمية الدراسة: Study Importance

تظهر أهمية الدراسة من الناحيتين الآتيتين:

الناحية العلمية: Scientific Importance

تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما يمكن أن تضيفه من معرفة إلى النظريات العلمية التي حاولت أن تفسر التمكين عبر تفسير العلاقة بينه وبين تحسين جودة حياة العمل ورأس المال الهيكلي وخاصة نظرية التوازن التنظيمي ومن ثم تدارك الفجوة المعرفية في هذه العلاقة التي لم تدرسها الدراسات السابقة على نحو واضح ومحدد. ولم توضحها أي من النظريات العلمية على نحو دقيق؛ لذلك تسعى هذه الدراسة لاختبار تلك العلاقة وبناء نموذج نظري واختباره إحصائياً كي يكون دليلاً معرفياً للقيادات الإدارية في كل من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي، كما يمكن أن تستفيد منه بقية الإدارات في القطاع المصرفي في كلا البلدين.

الناحية العملية: Practical Importance

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في النقاط الآتية:

- إظهار مستوى تمكين العاملين في كل من المصرف التجاري السوري، ومصرف الرافدين العراقي.
- التعرف إلى مستوى رأس المال الهيكلي في كل من المصرف التجاري السوري، ومصرف الرافدين العراقي، ومن ثم تبيان نقاط القوة والضعف في البنية الهيكلية السائدة في كلا المصرفين المدروسين.
- التعرف إلى مستوى تحسين جودة حياة العمل في كلا المصرفين المدروسين، ثم تبيان نقاط القوة والضعف في بيئة العمل السائدة في كليهما.
- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي ستنج عن اختبار الفرضيات إلى إدارة الموارد البشرية في كلا المصرفين التي يمكن أن تساعد الإدارة في المصرفين في تجاوز نقاط الضعف إن وجدت وتعزيز نقاط القوة التي تدعم من تمكين مواردهما البشرية.

1/10 فلسفة الدراسة ومدخلها وطريقتها: Philosophy, Approach, and Method of study

يشير مصطلح فلسفة الدراسة إلى نظام من المعتقدات والافتراضات وطريقة تفكير الباحث التي يكونها حين تطوير المعرفة وحل المشكلة المتعلقة بالموضوع الذي سوف يبحثه (Saunders. M., et al, 2023)، وسوف تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية Positivism Philosophy، كونها تعتمد على نظريات علمية حاولت تفسير الظاهرة المدروسة المتمثلة في التمكين الإداري وفي المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيه كرأس المال الهيكلي وتحسين جودة حياة العمل التي تعبر عن واقع موجود يحصل ضمن المصرفين المدروسين، لأن الفلسفة الوضعية تفترض أن المنظمات هي كيانات اجتماعية قائمة بذاتها وما يحصل في داخلها من ظواهر وأحداث تُعد وقائع خارجية مستقلة عن الباحث وعن قيمه الذاتية وفقاً لعلم الوجود Ontology يمكن دراستها بحيادية، وتوليد المعرفة Epistemology وتطويرها بحيادية (Pranas, Z., et al, 2018). وعند إجراء البحث يجب أن

يكون الباحث مستقلاً عما يدرسه. فهو يجمع البيانات عنها ويستخلص الحقائق عنها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة (Alharahsheh, H., et al, 2020). وهذا ما سوف يقوم به الباحث بدءاً من جمع البيانات وتبويبها، وانتهاءً بتحليلها والوصول إلى النتائج التي تعبر عن الواقع المدروس في المصرفين.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الاستنتاجي، كون العلاقة بين المتغيرات المدروسة هي علاقة جدلية، حيث يوجد كم كبير من الدراسات التي دراسة متغيرات الدراسة، كما ارتكزت الدراسة إلى نظريات علمية حاولت تفسير متغيراتها، لذلك يكون المدخل الاستنتاجي هو المناسب للدراسة الحالية، وهو المدخل الذي يدرس العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة (Saunders. M., et al, 2023)، حيث سيتم جمع البيانات عنها من المصرفين وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وانسجماً مع فلسفة الدراسة ومدخلها فقد اعتمدنا على الطريقة الكمية في تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج (AMOS) عند اختبار الفرضيات وبناء نموذج الدراسة.

1/11 استراتيجية الدراسة: Study Strategy

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة وانسجماً مع فلسفتها ومدخلها فقد استخدمنا استراتيجية المسح؛ كونها الأنسب لتحقيق ذلك، وهذا ما يمكن تمكّن الباحث من الحصول على عينات كبيرة نسبياً تسهم في تعميم النتائج على المجتمع المدروس. كما تعد الدراسة الحالية من الدراسات المقطعية Cross-sectional study وقد جمعت البيانات من مصدرين:

المصادر الثانوية: التي تتمثل بمراجعة أدبيات الدراسة المعاصرة، والدراسات السابقة من كتب ومجلات علمية متخصصة التي تتناول المتغيرات المدروسة.
المصادر الأولية: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من المصرفين المدروسين.

1/12 حدود الدراسة: Limits of the study

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود العلمية: Scientific Limits

المتغير المستقل: وهو رأس المال الهيكلي بأبعاده (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات في كلا المصرفين).

المتغير التابع: التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التواصل، التدريب) في كلا المصرفين.

المتغير الوسيط: تحسين جودة حياة العمل بأبعاده: (الأجر المناسب، بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية) في كلا المصرفين.

الحدود المكانية: limits Spatial: طُبقت الدراسة في كل من المصرف التجاري السوري والرافدين العراقي.
الحدود البشرية: Human limits تم تطبيق البحث على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في فروع المصرفين في سورية والعراق ومن مستويات تنظيمية مختلفة.

الحدود الزمنية: Time limits أنجزت هذه الدراسة من المدة من (2021 - 2025).

1/13 مسلمات (افتراضات) الدراسة: Assumptions of Study

يجب أن يستند الباحث العلمي على عدد من المسلمات أو الافتراضات عند تصميم وإنجاز بحثه، وذلك كي لا يقع في أخطاء التحيز في جميع مراحل إنجاز البحث، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج دراسته، وتجنباً لما تقدم فقد استندت الدراسة إلى المسلمات الآتية:

الأولى: عدّ متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، ورأس المال الهيكلي، وتحسين جودة حياة العمل) ظواهر تنظيمية واقعية يمكن قياسها بمقاييس كمية ونوعية موضوعية من قبل الباحث.

الثانية: بناء أساس نظري من قبل الباحث يعبر عن وصف الظاهرة المدروسة وصفاً علمياً واضحاً واستخدام منهجية علمية مناسبة لطبيعة الدراسة. وهذا ما تم اعتماده في الدراسة فعلاً.

الثالثة: الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لجمع البيانات واختبار الفرضيات وقياس متغيرات الدراسة.

الرابعة: الإجابات الصريحة من قبل أفراد المجتمع المدروس على عبارات الأسئلة الواردة في قياس متغيرات الدراسة بحرية تامة ودون إكراه من أي طرف آخر.

الخامسة: حيادية الباحث عند تحليل البيانات إحصائياً، والوصول إلى النتائج.

الإطار النظري للدراسة أدبيات الدراسة

الفصل الثاني

رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل

المبحث الأول

رأس المال الهيكلي

المبحث الثاني

التمكين الإداري

المبحث الثالث

تحسين جودة حياة العمل

المبحث الأول

رأس المال الهيكلي

تمهيد:

ظهر مفهوم رأس المال الهيكلي في التسعينيات من القرن الماضي بسبب ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، وهو ما أدى إلى حدوث تطورات إدارية نتج عنها ما يسمى بإدارة المعرفة، والتي زاد اهتمام المنظمات بها في السنوات الماضية نظراً لدورها المهم في تعظيم قدرات المنظمات على مواجهة التغيرات في بيئة العمل، وكذلك مواجهة التحديات والتهديدات التي فرضتها تلك التغيرات و التي تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية. وظهر رأس المال الهيكلي كأحد جوانب إدارة المعرفة المميزة، والذي يدعم القدرات التنظيمية على المنافسة، والنمو، والاستدامة، وتطوير الأداء (الحاجرة وأديب، 2014؛ هدية، 2021). كما أن توافر رأس المال الهيكلي في المنظمة يُعدّ محركاً للمعرفة الصريحة التي تعتبرها المنظمة جزءاً لا يتجزأ من أنظمتها وخططها وهياكلها، والتي تحتفظ بها المنظمة داخلها، وتميزها عن غيرها من المنظمات (علي والحسيني، 2018). يتناول هذا الفصل عرض لمفاهيم رأس المال الهيكلي، والاختلاف بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، وأهمية رأس المال الهيكلي، وأبعاده (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات).

2/1 مفهوم رأس المال الهيكلي:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لرأس المال الهيكلي حيث يشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بعدة مصطلحات، مثل أصول البنية التحتية، والهيكل الداخلي، والأصول الفكرية (Wójcik, 2021)، ورأس المال التنظيمي (Secundo et al., 2020). يتخذ رأس المال الهيكلي شكل الدعم أو البنية التحتية المطلوبة لرأس المال البشري لخلق قيمة عبر مشاركة المعرفة داخل المنظمة واستخدامها ونقلها (Tran & Vo, 2020). كما يُعدّ رأس المال الهيكلي أحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري، والذي يعبر عن الموجودات غير الملموسة التي يمكن التعبير عنها في صورة ما تملكه المنظمة من إمكانيات وأصول في صورة نظم معلومات، وخطط، استراتيجيات، وبراءات اختراع، وثقافة تنظيمية (Nicolò et al., 2022; Vo & Tran, 2022). ويتمثل رأس المال الهيكلي في جميع العناصر والأصول التي لا يمكن نقلها إلى خارج المنظمة بعد مغادرة العاملين لها، والتي يمكن تطويرها وإعادة هيكلتها باستمرار لتحقيق أهداف المنظمة (شمس الدين، 2021؛ Ali et al., 2022). وقد عرف كل من (Ginesti et al, 2018) رأس المال الهيكلي بأنه رأس مال الابتكار ورأس مال العمليات، فرأس مال الابتكار يتضمن توسيع نطاق الابتكار والتحسين في المنتجات والخدمات من خلال

نشاطات البحث والتطوير، بينما يشير رأس المال العمليات إلى الإجراءات والتقنيات المنفذة لتحسين عمليات الإدارة، والكفاءة التشغيلية. ويعرف شمس الدين (2021) رأس المال الهيكلي بأنه: كل ما تملكه المنظمة من إمكانات وأصول غير ملموسة، مثل قواعد البيانات، حقوق النشر، وبراءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وأنظمة التدريب، وأنظمة الرقابة والتحكم، والأجهزة والبرمجيات، وهياكل المنظمات، وقواعد بيانات العملاء وغيرها التي تبقى بالمنظمة وتعزز من قدرات رأس المال البشري وتطوره لتحقيق أهداف المنظمة. وعرف كل من (Kański et al, 2022) و (Xu and Liu, 2020) رأس المال الهيكلي بأنه البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع وكل ما يدعم إنتاجية العامل. ويرى عبد الرحمن (2022) أن رأس المال الهيكلي هو كل ما تملكه المنظمة من معلومات ومعارف تبقى داخلها ولا تغادرها، وتقوم بتطويرها وتحديثها ومشاركتها مع العاملين داخل المنظمة، والتي تشمل قواعد البيانات، والاختراعات، وسياسات الإدارة، وتصميمات الهياكل التنظيمية. بالإضافة إلى ما سبق؛ يعرف محمد وآخرون (2022) رأس المال الهيكلي بأنه تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات، وقنوات التوزيع، وسلاسل التوريد التي تزيد من قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات بيئة العمل، ودعم المبادرات التي تعزز من الأداء، مع الأخذ بعين النظر ضرورة التكيف مع المتغيرات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية والتطورات السريعة التي تؤثر في تعزيز رأس مالها البشري، ويزيد من قدرته على تنفيذ المهمات وزيادة الإنتاجية.

يمكننا استناداً إلى ما تقدم تعريف رأس المال الهيكلي بأنه: كل الإمكانيات والقدرات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تلبية احتياجات عملائها بمنتجات وخدمات مبتكرة عن طريق تعزيز أداء العاملين، وتطوير عملياتها، وتحسين قدراتها التنافسية.

2/2 أهمية رأس المال الهيكلي:

1. إن امتلاك المنظمة لرأس مال هيكلي مميز سيؤدي إلى زيادة قدرتها على الاستغلال الأمثل لقدرات وخبرات ومعارف رأس مالها البشري، ومن ثم تعزيز رأس مالها الابتكاري، وكذلك رأس مال العملاء، وهو ما يساعد على تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في بيئة العمل (سميك، 2020)، كذلك فإن امتلاك المنظمة لرأس مال هيكلي مميز سيدعم قدراتها على جعلها منظمة متعلمة، من خلال دوره الفعال في إيجاد المعرفة، وتبادلها، وتطبيقها، والبحث المستمر عن التطوير، والتفكير النظمي، وحل المشكلات بشكل غير مألوف، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وزيادة البراعة التنظيمية، وتمكين العاملين (شمس الدين، 2021). كما يستمد رأس المال الهيكلي أهميته من خلال دوره في خلق المعرفة الصريحة، والاحتفاظ بها في أنظمة المنظمة وسياساتها وعملياتها وهياكلها (Karasneh, 2022)، ويدعم قدرتها على تقديم منتجات وخدمات مميزة، بجانب توظيف التكنولوجيا في كل ما تقوم به من مهمات، وتطوير مهارات وخبرات العاملين، وهو ما ينعكس على تطوير أداء المنظمة وزيادة تنافسيتها (بريك، دعاء 2022). يضاف إلى ما تقدم أن رأس المال الهيكلي يُعدُّ حجر الأساس في أي منظمة لأنه يشتمل على كافة قواعد البيانات ونظم المعلومات، والسياسات والخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، وسياسات التسويق.

وتدل نتائج الدراسات والأبحاث العلمية على أن رأس المال الهيكلي يستمد أهميته من خلال تأثيره في تحسين إجراءات وعمليات الإنتاج، وذلك في ضوء الخبرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في العمل بكفاءة (Bananuka et al., 2022). كما أنه يدعم القدرات التنافسية للمنظمة في بيئة العمل شديدة التنافسية، وذلك من خلال امتلاكها لمعرفة مميزة تمكنها من تقديم منتجات وخدمات مميزة لا يمكن تقليدها أو نسخها من المنافسين (ربيعاوي وعباس، 2016)، ودعم السياسات التنظيمية وإنتاجية العاملين (عبد الجواد، 2022). كما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مبنية على المعرفة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها (Martín-de Castro et al., 2019)، بجانب تحسين الكفاءة، والربحية (Bayraktaroglu et al., 2019; Xu et al., 2022). كما ويساهم رأس المال الهيكلي في زيادة الأداء الوظيفي، وخلق قيمة مضافة، وتوفير بيئة عمل مميزة من خلال دعم الإبداع والابتكار في العمل، والتجديد والتطوير المستمر في استراتيجيات وأساليب وطرق العمل (Salvi et al., 2020). كما يدعم رأس المال الهيكلي قدرة المنظمة على تحويل المهارات والمعارف والأفكار إلى قيمة في سوق العمل، وزيادة الإنتاجية، ودعم الأداء التسويقي، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل المليئة بالتحديات التي فرضها اقتصاد المعرفة على المنظمات (Tran & Vo, 2020).

2/3 الفرق بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري:

- يختلف رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي في النقاط الآتية: (Chiucchi et al., 2021; Al-Khoury et al., 2022).
- رأس المال البشري يغادر المنظمة مع مغادرة العاملين، ولكن رأس المال الهيكلي يبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين.
- رأس المال البشري يعبر عن المعرفة التي يمتلكها العاملون، ولكن رأس المال الهيكلي يعبر عن المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتظهر في هياكلها وعملياتها وأنظمتها.
- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام والتدريب والتطوير، حيث تزداد المهارات والخبرات والمعرفة باستخدامها في العمل وتدريبها وزيادتها، بينما رأس المال الهيكلي يبقى ثابتاً وتتقدم معرفته الصريحة الموجودة في الأنظمة والإجراءات والسياسات .
- دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة رأس المال الهيكلي، وهذا يرجع إلى أن المعرفة والخبرات الخاصة برأس المال البشري يتم تناقلها بين العاملين داخل المنظمة، ومن ثم ضمان وجودها وزيادتها لدى العاملين، بعكس المعرفة الخاصة بالآلات والمعدات والتكنولوجيا والإجراءات التي لن تزيد بالاستخدام أو التناقل.
- عند رغبة المنظمة في إحداث أي تغييرات أو تطوير في العمل؛ يكون رأس المال البشري أكثر مقاومة للتغيير على الرغم من مزاياه، بعكس رأس المال الهيكلي.

- كما تتجج المنظمة في استغلال رأس مالها البشري من خلال تطوير رأس مالها الهيكلي، وذلك من خلال توفير آليات واضحة وفعالة لنشر وخلق وتطبيق المعرفة لدى العاملين (عبد الرحمن، 2022).
- يمكن المتاجرة برأس المال الهيكلي واستخدامه لتحقيق عوائد مادية كبيرة، وكذلك تحقيق ميزة تنافسية، بخلاف رأس المال البشري الذي لا يمكن المتاجرة به واستخدامه، بل يتم استتجاره مقابل راتب أو أجر معين (محروس، 2021).
- يمكن الاستحواذ على رأس المال الهيكلي والتحكم به، بعكس رأس المال البشري الذي لا يمكن الاستحواذ عليه (محمد، 2019).
- بأن رأس المال الهيكلي هو إطار العمل الذي يقوي المنظمة، ويضفي الطابع الرسمي على الثقافة التنظيمية والعلاقات بين العاملين، والعمليات، وهو ملك المنظمة بشكل كامل. على العكس من ذلك؛ فرأس المال البشري يمثل مصدر للإيرادات للمنظمة، ولكنه ملك العاملين (Wójcik, 2021).

2/4 أبعاد رأس المال الهيكلي:

يتكون رأس المال الهيكلي من مجموعة من العناصر أو الأبعاد التي يجب تجميعها بشكل منظم ومخطط لتمكين المنظمة من الاستفادة منها ومن رأس المال البشري وزيادة قدرته على أداء المهمات وتحقيق النجاح (عبد الرحمن، 2022). ويرى الباحثون رأس المال الهيكلي يتضمن المعرفة التي تبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين منها. وتشمل معرفة المنظمة التي لم يأخذها العاملون معهم إلى البيت. كما ويتضمن رأس المال الهيكلي ثقافة المنظمة، والإجراءات التنظيمية، وقواعد البيانات، والأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار، وابتكار المنتجات، وتحسين العمليات، بالإضافة إلى المعرفة الواضحة (Salama, 2018). ويشمل أيضاً مخزون المعرفة الراسخة والخبرة المخزنة في قواعد البيانات وبراءات الاختراع والأدلة والهيكل والأنظمة والعمليات (Peng., 2022). ويضم رأس المال الهيكلي كافة المصادر غير البشرية للمعرفة، فهو يتشكل من الهياكل التمكينية التي تدعم قدرة المنظمة على استغلال رأس مالها الفكري. هذه الهياكل قد تكون ملموسة مثل حقوق النشر، والبرمجيات، وبراءات الاختراع، وقد تكون غير ملموسة مثل الثقافة التنظيمية، والعلاقات بين العاملين والمنظمة، والعلاقة بين العملاء والمنظمة، والفاعلية الإدارية أيضاً (Nawaz & Ohlrogge, 2022).

يرى حسن (2018) أن رأس المال الهيكلي يعبر عن رأس المال التنظيمي الذي يشمل كل ما تملكه المنظمة من إمكانات وقدرات تساعد العاملين على أداء مهماتهم الوظيفية وزيادة إنتاجيتهم، مثل البنية التكنولوجية، نظم المعلومات، والبرامج، قواعد البيانات، الهياكل التنظيمية، العلامة التجارية وغيرها من الإمكانات والقدرات التي تدعم الأداء التنظيمي. ويتضمن هذا العنصر كل من رأس مال العمليات (أو رأس مال التصنيع) الذي يشير إلى النشاطات والعمليات، والبنية التحتية والبرمجيات المستخدمة في خلق ونشر وتبادل وتطبيق المعرفة في العمل، ورأس مال التحديث والتطوير الذي يشير إلى الاستثمارات في نشاطات البحث والتطوير والعلامات التجارية والمعرفة في المستقبل، والتي تقوم بها المنظمات من أجل دعم تنافسيتها في المستقبل.

وقد قسم (Moussa,2022) عناصر رأس المال الهيكلي إلى النوعين الآتيين:

- رأس المال الهيكلي الخارجي: وهذا النوع خاص بالعملاء، ويحتوي على كل الإمكانيات التي تجذب العملاء، وكذلك تجذب العاملين من منظمات أخرى للعمل بالمنظمة. ومن أمثلة هذا النوع عقود العملاء، الحصة السوقية، حجم العملاء، رضا العملاء، السمعة التنظيمية، صورة المنظمة في بيئة العمل، العلامات التجارية، قنوات وأساليب التوزيع.
- رأس المال الهيكلي الداخلي: هذا النوع يرتبط بكل العناصر المؤثرة في فاعلية العمليات الداخلية، مثل سياسات وإجراءات العمل، العمليات التشغيلية، الثقافة التنظيمية، البرمجيات وغيرها.

في حين يرى (Iqbal,2018) أن هناك خمسة عناصر رئيسة تشكل رأس المال الهيكلي وهي:

الأنظمة والبرمجيات وقواعد البيانات، ودليل الإجراءات والسياسات للعمليات التشغيلية، والأنظمة والتعليمات، والهيكل التنظيمي، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي. فيما ذكر (علي والحسيني 2018) أن هناك أربعة عناصر لرأس المال الفكري، وهي (المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والموجودات الفكرية) . ويرى آخرون أن رأس المال الهيكلي يتكون من خمسة عناصر تتمثل في (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والعمليات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات (Jawad,2022)). وعلى نحو مماثل يرى (Wójcik, 2012) أن عناصر رأس المال الهيكلي يتكون من (العمليات الإدارية، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي)

بينما قسم عناصر رأس المال الهيكلي على النحو الآتي: (Alvino et al. 2020)

- البنية التحتية: وتشمل نظم المعلومات، سياسات المنظمة، استراتيجيات المنظمة، الثقافة التنظيمية، فلسفة الإدارة، أساليب العمل، عمليات المنظمة، سياسات المبيعات، الموارد المالية، قواعد البيانات، الشبكات، فرق العمل.
- الابتكار المعرفي: يتضمن حقوق التصميم، العلامة التجارية، المنتجات والخدمات، براءات الاختراع، الأسرار التجارية، حقوق النشر.

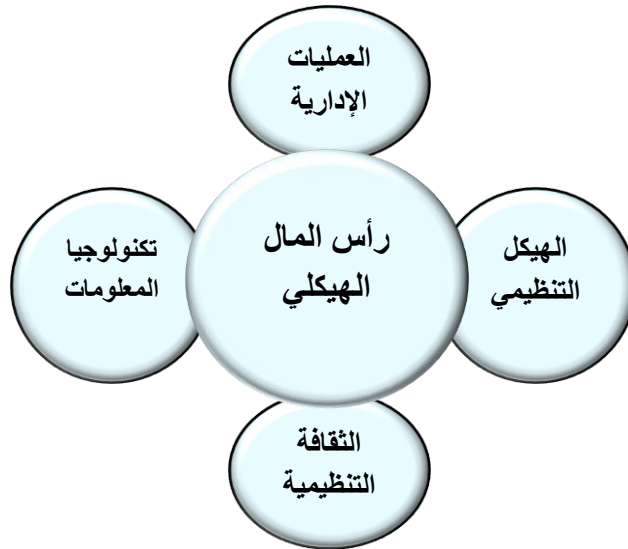
نرى مما تقدم اختلافاً بين الباحثين حول تحديد مكونات رأس المال الهيكلي وأبعاده، لكن رغم هذا الاختلاف سوف تتبنى هذه الدراسة المكونات والأبعاد الآتية (العمليات الإدارية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) كعناصر ومكونات رئيسة لرأس المال الهيكلي كما ذكرها (Wójcik ,2021). والأكثر اتفاقاً بين الباحثين. وفيما يلي شرح لكل عنصر من تلك العناصر.

البعد الأول: العمليات الإدارية:

مفهوم العمليات الإدارية: يشير مصطلح العمليات الإدارية إلى النشاطات والممارسات الإدارية التي تنفذها إدارة المنظمة لزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، وتطوير نفسها بشكل كامل، وتعزيز كفاءتها وقدراتها عند إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات (Cardona & Rey, 2022). كما ويشير المصطلح إلى العمليات التنظيمية أيضاً التي تعني مجموعة الوظائف والعمليات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تتكون من سلسلة من الوظائف المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (السامرائي، 2019). وتُعرّف العمليات الإدارية بأنها: مجموع الممارسات التي يقوم بها المدير لأداء المهمات التنظيمية المطلوب تنفيذها، وتتميز تلك الممارسات بالترتيب والتكامل، وتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. (وعرفها السريحي وبادي (2020) بأنها: عملية التغيير الإيجابي، وتطوير النشاطات والممارسات الإدارية بالمنظمات والتطبيق الفعال للوظائف الإدارية.

وظائف العمليات الإدارية:

هناك أربعة وظائف أساسية تمارسها الإدارة، يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة، وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. نتناولها بشيء من التوضيح وفقاً للباحثين في علم الإدارة.



الشكل (1): عناصر رأس المال الهيكلي

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الدراسة النظرية السابقة وإلى (Wójcik, 2021).

أولاً: وظيفة التخطيط:

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية، حيث تضع الأساس لبقية مكونات العملية الإدارية. وتقوم وظيفة التخطيط بتحديد الأهداف، ثم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد خطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة، و تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية (الشربيني وجلال، 2021؛ طه، 2022). وهذا يعني أن وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من الأمور وهي:

ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف؟ وكيف ستؤدي الأعمال؟ و متى ستؤدي الأعمال؟ وأين ستؤدي الأعمال؟ لماذا؟ (بدائل التنفيذ) (موسي، 2022). والتخطيط لا يعني تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف فحسب، بل تحديد كيفية أداء هذه الأعمال ، حيث يمكن أداء أي عمل بعدة طرق، أي أن هناك بدائل لأداء هذا العمل، ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل، ومن ثم عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا؟ أي لماذا تم اختيار طريقة معينة لأداء الأعمال دون أخرى (Certo & Certo, 2016). ويحقق التخطيط الفعال الكثير من المنافع التي تعود على المنظمات، من أهمها الآتي: (عفيفي، 2020؛ المرسي، 2022)

- يساعد على تحديد الأهداف بدقة وعناية. كم يُعدُّ الأساس في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات.
- يُعدُّ أساساً لتنظيم العمل. و يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأفراد.
- يحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات. والأساس الذي بناءً عليه تتحدد اتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة. كما ويساعد على التكيف مع التغيير كونه يشجع على الابتكار والإبداع.
- يساعد على تفويض السلطة، وأساس المتابعة والرقابة وتقييم الأداء (Khanka & Gupta, 2022).

المشكلات التي تواجه عملية التخطيط:

تقع إدارة المنظمات في عدد من الأخطاء والمشكلات التي قد تحد من فاعلية وظيفة التخطيط يمكن إجمالها بالآتي:

المغالاة في تحديد الأهداف: قد يبالغ بع المديرين في تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها في الخطط بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو الممكن إتاحتها دون الاستناد إلى الدراسات السليمة والتقديرات الدقيقة، لما يمكن تحقيقه وما يزمع بالفعل تحقيقه، ويساعد على تدعيم هذا الاتجاه عدم الاستقرار في الوظائف الإدارية أو القيادية بمعنى أن كبار المديرين يعلمون أن فترة استمرارهم في أماكنهم قد تكون محدودة، وأنهم سيخرجون من العمل قبل أن يظهر عجزهم عن تحقيق تلك الأهداف غير الموضوعية (الرميدي، 2022).

عدم الاستمرارية: تعد الاستمرارية في وضع الخطط، أحد مبادئ وظيفة التخطيط، وفي الواقع العملي قد يحصل انعدام تلك الاستمرارية إلى حد أن الكثير من الخطط قد تلغى أو تعدل بمجرد حدوث تغيير في المسؤولين الإداريين عنها أو تغيير في القيادات، وهذا الأمر يرتبط إلى حد كبير بالأشخاص، ويخضع لرؤية

وربما أمزجتهم ولاشباع الرغبة في تعديل الخطط لمجرد التعديل مع تغيير القيادات والمسؤولين (شحاته والبردان، 2019).

غياب الموضوعية: قد تتأثر القرارات التخطيطية أحياناً باعتبارات غير موضوعية، وربما بمكاسب وقتية أو مصالح شخصية، وعادة ما تقدم المصالح الخاصة على المصالح العامة، ومن ثم فإن البت في الخطط أو تعديلها أو إلغائها يمكن أن يكون مبنياً على رؤية أو مصلحة شخصية، وربما يفسر هذا كثرة التغيير والتضارب في الخطط والقرارات. هذا بجانب سوء تحديد أولويات الأهداف، أو عدم الالتزام بها عند صحة تحديداتها، فكثيراً ما نجد إعطاء جهد ووقت وتكلفة أكبر لأهداف ثانوية أو لمجرد أنها تحقق غايات إعلامية دعائية لا أكثر (المرسي وجبة، 2022).

اختلاط المفاهيم: إن مشكلة اختلاط المفاهيم وعدم وضوحها تعد من أهم المشكلات التي تواجه المدير المعاصر، حيث تستخدم الألفاظ الواحدة لتعني مدلولات مختلفة، ويزداد الميل لاستخدام المصطلحات الضخمة أو الحديثة للإيجاء بضخامة العمل أو خبرة الأشخاص، وعادة ما نلاحظ أن ألفاظاً كالخطط والبرامج والاستراتيجيات والسياسات تستخدم بإسراف شديد من قبل المتخصصين وغير المتخصصين في حين نجد أن الواقع العملي يشير بأن الكثيرين لا يدركون حتى معاني الألفاظ أو الفروق بينها (بدر والصباح، 2020).

غياب التكامل: الذي قد يحصل بين مديري التخطيط في الأقسام أو الإدارات الوظيفية في المنظمة كإدارة التسويق والإنتاج والمالية وغيرها، وهذا ما يسمى بالتكامل الأفقي الذي قد يكون ضعيفاً أو معدوماً للغاية، وغالباً ما لا تظهر آثار ذلك إلا بعد تفاقم المشكلات بشكل يصعب معه حلها، ويجعل تنفيذ خطط المنظمة أمراً صعب المنال (جلال، 2019).

ثانياً: وظيفة التنظيم:

يُعرّف التنظيم بأنه عملية منهجية يتم فيها تحديد النشاطات والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتصنيف هذه النشاطات والأعمال والمهام ثم تقسيمها وتجميعها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك النشاطات والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانات وموارد المنظمة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح المتعاملين معها (عيد، 2022؛ Lilien et al., 2022). وتختص وظيفة التنظيم بالآتي: (أبو بكر، 2021).

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤوليات أو توزيع الأعمال التي تم تحديدها بوساطة التخطيط لأعمال الموارد البشرية.

- تحديد العلاقات الرأسية بين الموارد البشرية، أي من مسؤول أمام من؟ ومن يرأس من؟ ومن يُراقب عمل من؟ ومن يوجه من؟
- تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسؤولية محددة، والسلطة، قد تكون القدرة على التصرف المالي، و قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير، وقد تكون الحق الشرعي لأداء عمل معين.
- وتتمثل أهداف التنظيم كما يراها بعض الباحثين بالآتي: (مرسي، 2018) و (البردان، 2022).
- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة، حيث يعرف كل عضو فيها مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف محددة.
- التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم.
- التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية.
- تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة، بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك، وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة الذي، قد أن يحصل بسبب التنازع علي السلطة والمسؤولية.
- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للرؤساء والعاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية عاليتين.
- المشكلات التي تواجه عملية التنظيم:**
- من أهم المشكلات والأخطاء التي تقع فيه الإدارة أثناء ممارسة وظيفة التنظيم بعض أو كل الآتي:
- عدم مراعاة الأسس المهنية والأصول العلمية في إعداد الهياكل التنظيمية من حيث تقسيم العمل وإنشاء الوحدات التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية، حيث يتم إنشاء وحدات أو مستويات دون مبرر واضح لخدمة أهداف العمل (المرسي، 2021).
- شيوع ظاهرة التضخم التنظيمي: حيث تتجه المنظمات إلى تضخيم التنظيم كعلامة على الإنجاز والنمو والتوسع وزيادة فرص التوظيف أمام العمالة وكثرة الوظائف، دون مبرر حقيقي (الرميدي، 2022).
- تكرار حالات ارتباط التنظيم بالأشخاص: والافتقار إلى الموضوعية خاصة عند تعديل التنظيم الذي قد يُعدّل لأغراض شخصية أو تتحدد الاختصاصات تبعاً لاعتبارات شخصية، وقد تضاف أو تعدل مجالات العمل وأساليبه للأشخاص ذوي السلطة في اتخاذ القرار دون حاجة حقيقية في العمل (شاهين، 2020).
- تعقد نظم العمل وتقادمها: مما ينتج عنها من روتين طويل، وإجراءات مخلة ونماذج معيبة وتجهيزات مكانية غير ملائمة، مما يترتب عليه مناخ عمل معقد لا يشجع على الابتكار (أبو بكر، 2021).

- وضوح الاهتمام بالشكل أكثر من المضمون في إعداد الهياكل التنظيمية: فقد تنشأ وحدات تنظيمية كحلول شكلية دون مضامين حقيقية للوظائف والمهام، مما قد ينتج عنها صعوبات ومشكلات إضافية (عيد، 2022).

- الاستقرار في الهياكل التنظيمية: فقد تلجأ المنظمة بصفة عامة إلى التغييرات التنظيمية كحلول لمشكلاتها مع أن تلك التغييرات، قد تكون بعيدة تماماً عن الحلول، بل قد ينتج عنها مشكلات جديدة أيضاً (طه، 2022).

ثالثاً: وظيفة التوجيه: Orientation

التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين إلى طريقة الأداء الصحيحة، لما يكفلون به من أعمال. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي بها تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتتمكن الإدارة من أداء وظيفة التوجيه وممارستها من خلال عمليات (القيادة والتحفيز والتواصل) معتمدة في ذلك على الفهم العميق لطبيعة السلوك الإنساني، ومحاولة توجيه هذا السلوك تجاه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (الرميدي، 2022، Flynn, 2022). كما وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف. وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاثة وظائف فرعية (محتويات وظيفة التوجيه) وهي التواصل والقيادة والتحفيز (Overton, 2022).

التواصل: Communication

بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف، أي الانتهاء من وظيفة التخطيط، وكذلك بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال، أي بعد الانتهاء من وظيفة التنظيم، فإن الأمر يتطلب لكي تدور العجلة الإدارية أن يتم تبليغ الموارد البشرية بما هو مطلوب منها. حيث ينبغي تعريفهم بالأعمال والمسؤوليات والواجبات وكذلك السلطات، وبشكل عام تبليغهم بما هو متوقع أداءه منهم (Foss & Foss, 2022). كذلك يتطلب الأمر التعرف إلى ردود أفعالهم، ومشاعرهم، ومشكلاتهم، وآرائهم قبل وأثناء القيام بما هو مطلوب منهم. ويتم ذلك عن طريق عملية التواصل التي تمكن المدير من إبلاغ الموارد البشرية بما يتوقع الحصول عليه منهم في شكل مسؤوليات وواجبات ونتائج أعمال (Ogunyemi et al., 2022). وعن طريق عملية التواصل بين المدير والموارد البشرية يتحقق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور، فبدون التواصل الفعال، قد يرى الفرد الشيء ذاته بطرق مختلفة، وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته، وبيئة عمله (خضير، 2020).

القيادة: Leadership

تعني قوة تأثير فرد أو مجموعة أفراد بالآخرين لحثهم على التعاون فيما بينهم، وبينهم وبين القائد، أي تعمل القيادة على استمالة الموارد البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة، أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي ضرر، بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم (Rautiainen et al., 2023). ولكي يتمكن المدير من التأثير في الموارد البشرية، فإنه يحتاج إلى أن تكون لديه قوة تأثير، وهناك مصادر عديدة يمكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة. تتمثل تلك المصادر بالآتي: (طه، 2022؛ موسى، 2022) (Ginesti- Valenzuela, 2022; Prasojo et al., 2018)

- قوة العقوبة: يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يدرك الفرد فيه أنه في حالة عدم الالتزام بتعليماته فإنه سيتعرض للعقاب المادي (الجزاء المادي) أو المعنوي (التوبيخ مثلاً).
- قوة المكافأة: يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يدرك الفرد فيه أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحصل على مكافأة (مادية أو معنوية).
- قوة المركز: يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأدنى التي قد يترتب عليها الحصول على مكافأة أكبر وعقوبات أكثر من المدير الأدنى.
- قوة الخبرة: يؤثر المدير في الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه، ومن ثم فإن الآخرين يلتزمون بالتعليمات، ليس خوفاً من العقاب (قوة العقوبة)، وليس رغبة في الحصول على مكافأة (قوة المكافأة)، وليس بسبب مركز المدير القانوني (قوة المركز) الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة ومحدودة لفرض العقاب ومنح الثواب. ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى الأفراد مصلحة في اتباع التعليمات، وذلك لتقنتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم.
- قوة الشخصية: يؤثر المدير في الآخرين، وذلك لما لديه من شخصية قوية. ونظراً لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات (سمات الشخصية) التي تولد المودة والإخلاص بينه وبين الأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بينه وبينهم ومن ثم يتبع ينفذون التعليمات والأوامر بوحى من هذه العلاقة المتبادلة.

وظيفة التحفيز:

بعد أن يمارس المدير عملية التواصل لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ومعرفة توقعاتهم، ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير في جهودهم لتوجيهها نحو الهدف المخطط له، فإنه يحتاج إلي تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة (Endress & Badir, 2023). يُعدُّ التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في التواصل مع الأفراد، وفي محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة.

يقصد بتحفيز الموارد البشرية: مجموعة المؤثرات المادية أو المعنوية التي تُقدّم للعاملين كالتعويضات والمكافآت والخدمات أو المزايا الوظيفية الأخرى، إضافة على الأجر الأساسي الشهري والتي تساعد على حثّ العامل وتشجيعه وزيادة دافعيته لتحقيق زيادات على مستوى الأداء المعياري المطلوب منه (ملدعون، التزه، 2016). والحافز هو عبارة عن مؤثر خارجي يوجد لدى الإدارة يُستخدم لإثارة دافعية العامل نحو مزيد من الجهد، ومن ثم المزيد من العطاء والإنتاج في وحدة الزمن. ويقصد بالمؤثرات جميع التعويضات المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة لعاملها التي تؤثر في الحصول على أفضل مستوى ممكن من الأداء بما يسهم في تحقيق أهدافها ورسالتها. كما يلعب الإشراف دوراً مهماً في التحفيز حيث يُعدّ أحد أهم أنواع الحوافز المعنوية في إثارة دافعية الأفراد للعمل؛ وبالتالي يمكن النظر إلى التحفيز على أنه علاقة متكافئة بين طرفين هما الإدارة من جهة و العامل من جهة ثانية، أي لا بد من الفهم المتبادل والعميق لحاجات الفرد والعمل على إشباعها؛ وبالتالي إثارة دافعيته للعمل للوصول إلى أهداف المنظمة، و في هذا الصدد كان "شيستر برنارد" أول من طرح فكرة (التوازن التنظيمي) القائمة على أن العامل يتعاون مع المنظمة إذا كانت المغريات أو الحوافز المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها المنظمة تساوي أو تزيد على المساهمات المطلوب من العامل تقديمها، وفي حال العكس يرفض العامل التعاون معها. ويُعبر عن ذلك بالتذمر والاحتجاج البسيط، ثم إلى الاستقالة، وترك العمل (ملدعون، التزه، 2016).

ومن هذا المبدأ يجب ألا يُنظر إلى ما ينفق على التحفيز من تعويضات على أنه إنفاق لا عائد له، بل يجب أن يُنظر له على أنه انفاق استثماري له عائد اقتصادي يظهر في ناتج أداء العاملين، وفي النتائج الاقتصادية للمنظمة ككل.

المشكلات التي تواجه عملية الإشراف والتوجيه:

قد تواجه المديرين في المستويات الإشرافية عدداً من المشكلات التي قد تحد من فاعلية وظيفة التوجيه ومن أهمها الآتي:

- الافتقار إلى مقومات التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
- غياب المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: والاعتماد على الرؤية الشخصية لمتخذ القرارات وربما التركيز على محاولة التجربة والخطأ (خضير، 2020).
- ضعف الإشراف: والتوجيه الإداري والفني من القيادات والمديرين واقتصار الاهتمام بذلك في حالة التكاليف الشخصية والتي ترتبط بمنافع خاصة (الرميدي، 2022).
- ممارسة أنماط إدارية وقيادية لا تناسب طبيعة النشاط: وخصائص العنصر البشري في المنظمة بما يؤثر سلباً في دافع الإنجاز والانتماء والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء المنظمة.
- الافتقار إلى الأسس الموضوعية: المعلنة لاختيار القيادات وشغل الوظائف الإدارية والمراكز القيادية (البردان، 2021).

- عدم وضوح قنوات التواصل الإداري: والتركيز على القنوات الرسمية الروتينية في الأمور التي ترتبط بمصالح العمل، بينما يسمح بالتواصلات الشخصية غير الرسمية السريعة في الموضوعات الخاصة والمصالح الشخصية (الحياصات والشبلي، 2022).
 - عدم اكتمال أو عدم موضوعية أنظمة الحوافز سواءً الإيجابية أم السلبية.
 - تكرار حالات الازدواج والتضارب بين القرارات والأوامر والتعليمات.
 - غياب دور المديرين والقيادات الوسطى في تحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم وابتعادهم عن مواقع العمل وكأنهم يزرعون بذور الانجراف بأيديهم (طه، 2022).
- إن الوصول إلى التوجيه الفعال يتطلب وجود نظام توجيه وإشراف فعال يأخذ بعين النظر تكامل عناصره من (قيادة فعالة، وتواصل فعال، وتحفيز فعال أيضاً) لتلافي عيوب ومشكلات وظيفة الإشراف.

رابعاً: وظيفة الرقابة:

عرف هنري فايول الرقابة بأنها: التحقق فيما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة وللسياسات الموضوعية. واما موضوعها فهو بيان نقاط الضعف والخلل والعمل على إصلاحها أو تلافيها وهي تدخل في كل شيء في التصرفات والأشياء والإنسان. وبذلك تكون وظيفة الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية. إذا قام المدير بالتخطيط، أي تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدي وكيف ستؤدي؟ ولماذا ستؤدي؟ ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال؟ وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص؛ لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه (Sordi, 2023). وعن طريق وظيفة الرقابة يتمكن المدير من التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً، قد تم تحقيقها، وأن المعايير المحددة مسبقاً للأداء قد تم تطبيقها، وأن المهمات المكلف بها كل فرد قد قام بها، وأن المسؤوليات تم تنفيذها بالشكل المطلوب والجودة المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وبالتكلفة والمجهود المناسبة. فلا فائدة من تحقيق المهمات المطلوبة بمستوى جودة منخفض أو في وقت طويل أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير (Kaul, 2018). أي إن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من:

- الأهداف المحددة مسبقاً.
 - الإنجاز الذي تحقق فعلاً.
 - تحديد الانحرافات سواءً أكانت بالسلب أم بالإيجاب ومعرفة أسباب الانحرافات (المرسي وجبة، 2022).
- ومع ذلك فالرقابة تحتاج إلى نظام رقابي فعال قادر على تحديد الانحرافات والأخطاء التي تعوق الأداء وفقاً للنشاط الذي تمارس فيه، وأن يتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية، نظراً لأن المنظمة تعمل في ظروف ديناميكية متغيرة، ويأخذ الإمكانات المادية والبشرية في الحسبان؛ كما يأخذ المعوقات التي تواجه التنظيم في الاعتبار عند إجراء الرقابة، وأن يتسم بالوضوح والبساطة، وأن يكون اقتصادياً بحيث لا يحمل المنظمة أعباء مالية وبشرية تفوق العائد منه ويفيد نظام المعلومات الإدارية في خدمة هذا الغرض (أبو بكر، 2021). وقد

تكون الرقابة سابقة أو قبلية حيث تتم على الخطط الموضوعة وضرورة مراجعتها لتدارك أخطاء التي قد تحصل عند التنفيذ، كما قد تكون جارية أو مرافقة لعملية التنفيذ والهدف منها هو معالجة الخلل في التنفيذ مباشرة، كما وتكون بعديه أو لاحقة وتتم بعد إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ويتم مقارنة ما تم إنجازه مع الأهداف المخططة ثم التعرف إلى الانحرافات عما هو مخطط.

المشكلات التي تواجه وظيفة الرقابة:

- يوجد عدد من المشكلات والأخطاء التي قد تواجه وظيفة الرقابة وتفقد فاعليتها، ومن أهمها الآتي:
- عدم وضع معايير أداء واضحة ومحددة يمكن عن طريقها قياس أداء العاملين في المنظمة.
- الافتقار إلى المتابعة والرقابة الذاتية والتركيز على الجوانب الرسمية الإجرائية في أعمال المتابعة وقياس الأداء (موسي، 2022).
- التركيز على الجانب الإعلامي لعرض الإنجازات التي عادة ما تكون وهمية وغير واقعية.
- تعدد ازدواجية أعمال التفتيش والرقابة وتداخل الأدوار (خضير، 2019؛ الرميدي، 2022).
- شيوع الاعتقاد بأن أهداف المتابعة والرقابة هي تصيد واكتشاف الأخطاء والتشهير دون الالتزام بضوابط موضوعية في ذلك.
- ضعف الثقة في جدوى أعمال المتابعة والرقابة وشيوع الاعتقاد بأن الإجراءات التصحيحية ترتبط بالاعتبارات الشخصية غير الموضوعية (عيد، 2021).
- إن الوصول إلى مستويات عالية من الرقابة يجب وضع نظام رقابي فعال يتصف بمجموعة من الخصائص الموضوعية تلك التي وردة في فقرة سابقة.
- بناءً على نتائج وظيفة الرقابة يمكن إعطاء معلومات مفيدة تساعد في إعادة التخطيط، وإعادة التنظيم، وتحسين عملية التوجيه وتطويرها وفق الآتي:
- تطوير عملية التخطيط:** فقد يتضح من وظيفة الرقابة أن الأهداف المحددة قد تكون أهدافاً غير واقعية ، لذلك فإنه عند التخطيط للمرحلة الآتية يؤخذ ذلك في الحسبان أو العكس أن الأهداف المحددة أقل من اللازم، ومن ثم يمكن وضع أهداف أعلى (عيد، 2021).
- تطوير عملية التنظيم:** قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو عدم توفير الموارد البشرية والمادية المطلوبة، أي نقص في التنظيم أو أن المسؤوليات لم تكن محددة بشكل واضح، وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكنهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل (الرميدي، 2022).

تطوير عملية التوجيه:

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلى عدم توافر المعلومات لدى المدير عما يتوقع الآخريين منه، وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عما هو مطلوب منهم، وماذا يتوقع المدير منهم، ومن ثم يحتاج الأمر إلى تطوير عملية التواصل في المنظمة (Machado, 2022). كما قد يكون سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلى عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخريين وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف، لذلك

فإن الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة، أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحافز لدى الأفراد، وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيزه للآخرين، أو أنه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة، ولا تتوافق مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد، وهذا يتطلب تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة (الرميدي، 2022).

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن هوية المنظمة وشخصيتها في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، وتشمل أساليب العمل، وطريقة تنفيذ النشاطات، وكيفية التفكير في العمل داخلياً وخارجياً (محمد وعبد الرحمن، 2022؛ مضوي وآخرون، 2022). وتعد الثقافة التنظيمية جزءاً مهماً من جوانب المنظمة، فهي تشير إلى القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي تحكم السلوكيات التنظيمية للعاملين في العمل (طالب، 2022؛ Nieminen et al., 2022). وتُعرف الثقافة التنظيمية على أنها إطار معرفي يحتوي على المواقف والقيم والمعايير والاحترام المتبادل الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة (Sapta et al., 2021). كما عرّفت بأنها مجموعة من القيم الأخلاقية والسلوكية، والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا وآثارها والتي يتم العمل بها داخل المنظمات (الرشدي وآخرون، 2022). وهي نظام من القيم والمعتقدات والقيم والتصورات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تشكل وتؤثر في التنظيمية هي الافتراضات والمعتقدات والقيم والتصورات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تشكل وتؤثر في المواقف والسلوك والتعليمات لحل المشكلات (Ibrahim et al. 2022). وفي السياق ذاته يُنظر إليها بأنها نظام معرفي مكون من القيم، والرموز المفهومة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، ويشعرون أنهم ينتمون إلى عائلة واحدة وتمثل حالة يشعر بها أعضاء المنظمة أنهم مختلفون عن المنظمات الأخرى (Bisbey et al., 2021; Hu et al., 2022).

يمكننا مما تقدم تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: نظام معرفي مُدرك مكون من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تتبناها المنظمة وتسود بين أفرادها وتمارس تأثيراً واضحاً في سلوكياتهم بحيث تميزهم عن المنظمات الأخرى.

عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها:

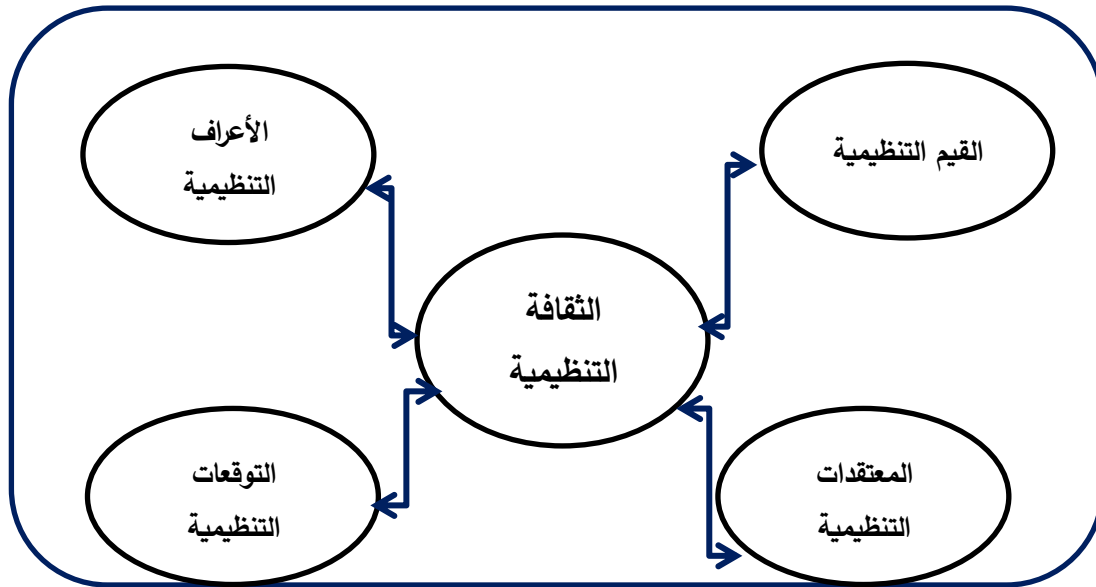
يجمع العديد من الباحثين على أن هناك أربعة عناصر رئيسة تشكل الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل بالآتي:
القيم التنظيمية: تعبر عن القيم المنتشرة في مكان العمل التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين وتصرفاتهم في ظروف العمل المختلفة، والتي من بينها العدالة في التعاملات، المساواة بين العاملين، الحرص على الأداء، التركيز على حسن إدارة الوقت وغيرها من القيم (Afif, 2022). وتظهر في بيئة العمل على شكل قيم مثل

الالتزام، الإخلاص، التعاون، الإبداع، العدالة والمساواة كما ترتبط هذه القيم بالدوافع الداخلية للعمل مثل تقدير قيمة الوقت والحرص على الإنجاز وجودة الأداء (التزه، بسام، 2019).

المعتقدات التنظيمية: هي أفكار راسخة يؤمن أصحابها بها ويلتزمون بمضمونها، يحصلون عليها عن طريق التنشئة التنظيمية، كونها تحدد لهم السلوك المقبول من غيره. (التزه، بسام، 2019).

الأعراف التنظيمية: تشير إلى المعايير الإيجابية التي يلتزم بها العاملين لتحقيق مصالح المنظمة التي يجب على الجميع اتباعها سواء أكانت الإدارة أم العاملين فيها، ولا تكون مكتوبة، ولكن يكون هناك التزام بالعمل وفقاً لها. من أمثلة تلك الأعراف الشفافية في الإدارة والتعيينات، وتجنب الوساطة والمحسوبية وغير ذلك (الجغوبي والحريص، 2022). والأعراف التنظيمية هي ما تعارف عليه أفراد المنظمة من سلوكيات مرغوبة أو غير مرغوبة في العمل بحيث يصبح لها تأثيرها في سلوكياتهم، كما وتصبح واجبة التطبيق والالتزام بها وقد لا تكتب في لوائح وأنظمة عمل المنظمة كأن لا يتم توظيف أحد أبناء المديرين في نفس المنظمة (التزه، بسام، 2019).

التوقعات التنظيمية: تعبر عن الاتفاقيات والتوقعات غير المكتوبة التي يحددها العامل أو يتوقع الحصول عليها من المنظمة، وكذلك توقعات المنظمة التي يتوقع الحصول عليها من العامل، وكذلك التوقعات بين العاملين بعضهم البعض. من أمثلة ذلك الاحترام المتبادل، العلاقات الإنسانية الجيدة، بيئة العمل المميزة، المناخ التنظيمي المحفز، وجودة بيئة العمل التي تلبي احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية (محمود، 2020).



الشكل (2): عناصر الثقافة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الدراسة النظرية السابقة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

زاد اهتمام المنظمات بتعزيز ثقافتها التنظيمية وتطويرها باستمرار، نظراً لمساهمتها في تطوير الأداء التنظيمي، وكذلك تحسين أداء العاملين، حيث تعمل على تشجيع العاملين على التعاون لإنجاز المهمات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على مشاركة معارفهم وتطبيقها في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي (Salama, 2018). كما تعد الثقافة التنظيمية مصدر لنجاح الكثير من المنظمات، لأنها عنصر مؤثر في تماسك المنظمة والعاملين فيها، والحفاظ على هويتها، وتوجيه العاملين نحو تبني السلوكيات الإيجابية في العمل، والتي يكون لها تأثير كبير في نجاح المنظمة على المدى الطويل (الرشدي وآخرون، 2022؛ أبو جربوع، 2022). والثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق استراتيجيات وخطط المنظمات، وتحقيق التماثل التنظيمي بين المنظمة والعاملين فيها في مختلف المستويات الإدارية، وتشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين لتحقيق الأهداف (صالح، 2022)، كما وتعزيز القوة التنافسية للمنظمة، وتعمل على زيادة التعاون والعمل الجماعي، وزيادة اندماج العاملين في وظائفهم، زيادة مستوى الالتزام التنظيمي أيضاً (Jamali et al, 2022). وكذلك دعم قدرة المنظمات على إحداث التغيير التنظيمي المرغوب من خلال تشجيع سلوكيات واتجاهات العاملين نحو المشاركة الفعالة في نجاح التغيير (الشيخي والشيخي، 2022؛ Hasibuan, 2022)، وتحقيق التميز المؤسسي (Aisyah et al., 2022).

نظرية تفسير الثقافة التنظيمية:

تعد نظرية شاين (Edgar Schein's Theory) أحد أهم النظريات المهمة التفسيرية لفهم الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها في سلوكيات العاملين، ويرى شاين أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترابطة تؤثر في طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة هي:

- الرموز والمظاهر: Artifacts هي الجوانب المرئية من الثقافة مثل الزي الرسمي، التصميم الداخلي، الشعارات، وأنماط التواصل.
- القيم المعلنة: Espoused Values هي المبادئ المعلنة التي تعلنها المنظمة مثل الابتكار، التعاون، العدالة، الجودة.
- الافتراضات الأساسية: Basic Assumptions وهي المعتقدات العميقة غير الواعية التي توجه السلوك تلقائياً مثل نظرة العاملين للعمل، السلطة، العلاقات الإنسانية.

وتوضح هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تعد عدسة تفسر سلوكيات العاملين. وأن أي تغيير في المنظمة لا ينعكس مباشرة على السلوك الوظيفي إلا بعد أن يؤثر في الثقافة التنظيمية (huntsman, V, 2021).

خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك عدد من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة، والتي تتمثل بالآتي: (Ibrahim et al., 2022)

- **الإبداع والمخاطرة:** تتبنى المنظمة سياسة تحفز العاملين على تبني الإبداع في العمل، وتحمل المخاطرة في تنفيذ المهمات واستغلال الفرص.
 - **الانتباه للتفاصيل:** تشجع المنظمة العاملين فيها على تحري الدقة والانتباه لكافة التفاصيل حين تنفيذ المهمات المكلفين بها أو حين اتخاذ القرارات المختلفة.
 - **التأثير في العاملين:** تشير إلى اهتمام الإدارة بكيفية تأثير سياساتها وقراراتها على العاملين داخل المنظمة.
 - **التنافسية:** تقوم المنظمة بتوعية العاملين بأهمية التنافس الشريف والإيجابي من أجل صالح المنظمة.
 - **الاستقرار:** يشير إلى العمليات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على الأوضاع في بيئتي العمل الداخلية والخارجية ومواصلة النمو والتطور.
 - **الاهتمام بالنتائج:** يشير إلى حرص المنظمة علي متابعة النتائج المتحققة بناءً على أداء العاملين لمهامهم الوظيفية، وليس الحرص فعلى التكنولوجيا والموارد المستخدمة لتحقيق تلك النتائج.
- أنماط الثقافة التنظيمية:**
- هناك العديد من أنماط الثقافة التنظيمية التي قد تتبناها المنظمات، وهذا يرجع إلى تنوع طرق تفكير المنظمات في طبيعة أنشطتها وأهدافها، وطموحها في بيئة العمل. تتمثل تلك الأنماط بالآتي:
- الثقافة الهرمية:** يعتمد هذا النمط على قيام المنظمة بتبني التسلسل الهرمي في السلطة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام على أساس ذلك. يعتمد هذا النمط على الالتزام الصارم باللوائح والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل (شاهين، 2022).
- ثقافة القوة:** يقوم هذا النمط على استخدام الحزم والقوة في دفع العاملين لإنجاز الكثير من المهمات، بجانب تحفيز البعض منهم من خلال الترقيات ليكونوا أكثر ولاءً للمنظمة، ويقومون بتنفيذ كل ما تطلبه منهم (عواد، 2022).
- ثقافة العمليات:** يركز هذا النمط على طرق تنفيذ المهمات، حيث تعتمد الإدارة على الإجراءات الروتينية التي اعتادت عليها في تنفيذ المهمات والنشاطات في خطوات متتابعة، دون الاهتمام بما يتم تحقيقه من نتائج، وكذلك إهمال الحالة النفسية وعدم الأخذ بعين النظر رضا العاملين (المصري، 2021).
- الثقافة الداعمة:** يعتمد هذا النمط على قيام الإدارة بتوفير مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والتقدير والدعم والتعاون والعلاقات الجيدة بين العاملين، وتطبيق العدالة التنظيمية، وتبني أنماط الرقابة الداعمة لتحسين أداء العاملين، والاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، وعدم تحميل العاملين بأعباء وظيفية كثيرة، والتقييم العادل والموضوعي للأداء (Shea et al., 2021).
- ثقافة العلاقات الإنسانية:** يعتمد هذا النمط على تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، وكذلك بين العاملين بعضهم البعض، حيث يتضمن هذا النمط إشراك العاملين في تحديد أهداف العمل، وحل المشكلات

بشكل جماعي، والتواصل الفعال والمستمر داخل المنظمة، ودعم القيم والأخلاقيات والسلوكيات الإيجابية بين الجميع (Fuchs,2022)

الثقافة الإبداعية: يعتمد هذا النمط على دفع وتشجيع العاملين على التنبؤ، والافتراضات، والمجازفة، والمخاطرة في العمل، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات والتهديدات المختلفة في العمل، وتحليل مشكلات العمل، واقتراح حلول غير مألوفة لها لمنع تكرارها (Festa,2020)

البُعد الثالث: الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

مفهوم الهيكل التنظيمي: يُجمع الكثير من الباحثين على أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يوضح مهمات ونشاطات المنظمة في كل المستويات الإدارية والأقسام والعاملين فيها، ويبين طبيعة العلاقات المتبادلة ونظام التواصل فيما بينها (عجين وآخرون 2022). والهيكل التنظيمي هو الأداة التي توجه النشاطات وتوزع المهمات وتنسق فيما بينها داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة (حبيب والأسدي، 2021).

أهمية الهيكل التنظيمي:

- يُعدُّ الهيكل التنظيمي هو الأداة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، فهو يحقق العديد من المزايا للمنظمة، منها: توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية. وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. ومنع الازدواجية في العمل، وتكرار المهمات. واستخدام كافة موارد المنظمة بكفاءة، وزيادة قدرة المنظمة على تنفيذ كافة نشاطاتها ومهامها الوظيفية والإدارية. وتجنب تحميل العاملين بأعباء وظيفية إضافية (Vo,2018).

كما وتساعد مرونة الهيكل التنظيمي في القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. كما يدعم الهيكل التنظيمي قيام العاملين بمشاركة المعرفة في العمل، وتبادل الآراء والمقترحات بين مختلف المستويات الإدارية، وتحقيق التنسيق الكامل بين كافة المهمات للوصول للأهداف المحددة (Wang et al,2022). كما يساعد الهيكل التنظيمي المرن على زيادة فاعلية أداء العاملين، وتحسين الكفاءة الإدارية للمنظمة، والاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته (محمود وياغي، 2020).

مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي:

إن الوصول إلى منظمة فعالة تستطيع تحقيق أهدافها ورسالتها وتستفيد من مزايا الهيكل التنظيمي الفعال، كان لا بد من الاعتماد على عدد من المبادئ التي ترشد المديرين إلى طريقة تصميم الهيكل التنظيمي ومن أهمها: (أبو بكر، 2019، 2021 والرميدي، 2022)

- الملاءمة مع طبيعة نشاطات المنظمة: وعلاقتها بالبيئة الخارجية، وضرورة الاهتمام بالجوانب الخاصة بالجودة والأسواق والعملاء، وحاجة المنظمة إلى إيجاد وتنمية وعلاقتها بالأطراف الخارجية بما يمكنها من تحقيق مصالحها.
- الاستجابة السريعة والملائمة لطلبات العملاء: بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة، وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.
- مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة.
- العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة في اتخاذ القرارات.
- البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة، وتبسيط إجراءات العمل، وتيسير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية .

محددات الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في شكل وطبيعة وحجم الهياكل التنظيمية داخل أي منظمة، وتشمل تلك العوامل بالآتي:

الأهداف: تحدد أهداف المنظمة نوعية الأعمال التي يجب تنفيذها في المنظمة، ولا شك أن تلك الأهداف تتغير وتتبدل بمرور الوقت، كما أن أولوياتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغيير، وهذا ما يكون سبباً لتطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف، بجانب العوامل الأخرى التي تبرر عملية التطوير التنظيمي (المرسي، 2021).

البيئة الخارجية للمنظمة: تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة في تصميم الهيكل التنظيمي، ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة في المجتمع. فالمنظمة كائن حي، كما يؤثر في المحيط، فإنه يتأثر به. فمثلاً الهيكل التنظيمي يتأثر باتجاهات المنظمات المنافسة، كما أن الهيكل التنظيمي يتأثر بخصائص السوق المختلفة مثل عدد العملاء، وحالة المنافسة، ومكانة العملاء، واستقرار الطلب، والأبعاد الجغرافية للسوق، ودرجة انقسام السوق إلى قطاعات متميزة وغيرها من عناصر البيئة الخارجة التي يفترض تجانس وتوافق الهيكل التنظيمي معها (موسي، 2022).

البيئة الداخلية للمنظمة: تؤثر الطرق والأدوات والأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في نمط الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تنعكس تلك الطرق والأساليب بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمي، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية، ومدى اتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات، وتحديد العلاقات التنظيمية لإنجاز الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة (عيد، 2021).

أنواع الهياكل التنظيمية:

يرتبط تصميم الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل والمتغيرات ومن أهمها طبيعة وحجم نشاطات المنظمة ، وطبيعة المنتجات التي تنتجها والزيائن الذين تخدمهم، وتوزعها الجغرافي وغيرها من العوامل. نتناول فيما يأتي أكثر أنواع الهياكل التنظيمية استخداماً وبما يخدم أهداف الدراسة.

التصميم حسب الوظائف:

يتم في هذا النموذج تجميع النشاطات التي تختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة. والميزة الأساسية للتجميع حسب الوظائف أنه يتم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة. ويُعدُّ هذا النوع أكثر أنواع التجميع قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية (شحاته والبردان، 2019). وتتمثل مزايا الهيكل الوظيفي في أنه يضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة مما يساعد على التخصص بين العاملين. بالإضافة إلى الاقتصاد في الموارد، والرقابة والتنسيق حيث أن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد(ملحوس، 2020). بينما تتمثل عيوبه في أنه يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها. ويميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات. واحتمال حدوث صعوبة في التواصل بين الإدارات الوظيفية المختلفة.

التصميم حسب العمليات الإنتاجية:

بناء على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقاً للعملية التصنيعية، فيتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسة التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات. وهكذا في الشركات والمصارف الكبيرة يصمم البناء التنظيمي حسب عمليات والخدمات الرئيسة، فمثلاً القطاع المصرفي يمكن أن تقسم وحداته التنظيمية إلى (قسم الائتمان، قسم تكنولوجيا المعلومات؛ البطاقات، غسيل الأموال ، العملات الصعبة وغير ذلك (أبو بكر، 2019).

وتتمثل مزايا هذا النوع من تصميم الهيكل في الاستفادة من التخصص الدقيق في كل إدارة . وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية. وتحقيق درجة عالية من الرقابة على العملية، كما أنه يبسط وتسهيل عمليات التدريب والتأهيل(طه، 2019). بينما تتمثل عيوبه في صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام مالم يكن هناك برنامج للتدوير الوظيفي، ثم أن استقلال الأقسام قد يسهل تنسيق العمل المطلوبة لتطوير الإنتاج إلا أنه يؤدي إلى استقلال الأقسام عن بعضها البعض. وصعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة (الرميدي، 2022).

التصميم حسب العملاء:

يمكن تجميع النشاطات في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، فتتولى كل إدارة أو قسم بجميع النشاطات الخاصة بالعملاء لسلعة ما بخدمة معينة كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين، ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء وتكون حاجاتهم متباينة من حيث

الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويُستخدم هذا التصميم في البنوك، فإدارة القروض بالبنك تقوم بتقويم القروض للأغراض الصناعية، والتجارية والزراعية حيث يتم تقديم الخدمة للعميل من قبل قسم وظيفي مختص حسب الغرض الذي يرغبه العميل (أبو بكر، 2021).

وتتمثل مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية في أنه يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء، مما يؤدي إلى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل (طه، 2019). في حين تتمثل عيوبه في احتمالات ظهور طاقات عاطلة من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة خلال فترة انخفاض الطلب مما يؤدي إلى زيادة التكاليف. وقد يكون هناك صعوبة في تنمية أداء العاملين في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية العملاء. وصعوبة في التنسيق بين الإدارات المختلفة (الشربيني وجمال، 2021).

التصميم على أساس جغرافي:

يستخدم هذا التصميم في الهياكل التنظيمية حين يزيد نشاطها عن احتياجات المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها، وتحاول لافتح أسواق في مناطق جغرافية أخرى، وقد يمثل عامل المسافة بين هذه المناطق تحدياً ويصعب من مهمة الإدارة في المركز، كونها ستلجأ إلى تقسيم الموارد على أساس المناطق الجغرافية. ويعتبر هذا النوع من التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية شاقاً بالنسبة للمنظمات التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة (مرسي، 2018).

وتتمثل مزايا التنظيم على أساس المناطق الجغرافية في أنه يسرع عملية اتخاذ القرار لمديري الفروع نظراً لعدم المركزية. ولمعرفة مدير كل فرع باحتياجات المنطقة التي يتواجد بها، بالإضافة إلى توفير خدمة سريعة بأقل التكاليف لعملاء المنطقة الجغرافية (عفيفي، 2020). بينما تتمثل عيوب هذا النوع من التنظيم في صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق، وصعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى. وكذلك صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع المنتشرة بالمناطق الجغرافية، كما قد يسيء بعض مديري المناطق استخدام السلطات الموجهة لهم مما يضر بمركز المنظمة وسمعتها في السوق التي تعمل فيها (خضير، 2019).

التصميم حسب السلع والخدمات:

وفقاً لها النوع من التصميم تجمع كل النشاطات المتصلة بمنتج معين في مجموعة إدارية واحدة مستقلة عن الإدارات الأخرى لكل منتج. بالوقت الذي توجد في كل وحدة إدارية أقسام إدارية تمارس فيها النشاطات التي يلتزم بها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل (البردان، 2021).

وتتمثل مزايا التنظيم على أساس السلع والخدمات بكونه يساعد على التخصص وإتقان العمل نظراً للتعامل مع منتج من نوع واحد. كما ويحدد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى القسم. ويوفر فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات. ويحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية. وتسهل من استخدام المعدات المتخصصة أيضاً (المرسي

وجبة، 2022). بينما تتمثل عيوب التصميم في صعوبة التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج، واحتمال عدم توافر المهارات الكافية للإشراف على كل النشاطات المتعددة والمختلفة (عيد، 2022).

تصميم الهيكل والمركزية واللامركزية:

عند تصميم الهياكل التنظيمية على اختلاف أنواعها كثيراً ما يواجه مصممو الهياكل التنظيمية مسألتين على درجة عالية من الأهمية، وهما مسألة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فالمركزية واللامركزية أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة؛ وتعني المركزية درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا، أي إن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارية العليا. أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الإدارية الأدنى (أبو بكر، 2019) و (عفيفي، 2020). وقد تلجأ الإدارة إلى اللامركزية وفقاً لفلسفتها في التعامل مع مشكلات العمل تتجه الإدارة إلى المركزية إذا كان المسؤولين في الإدارة العليا لا يحبذون تفويض سلطاتهم ويرغبون في الاحتفاظ بها من أجل رغباتهم الشخصية أو لعدم ثقتهم بالمرؤوسين، أو لأسباب أخرى (شاهين، 2020). كما يلعب الانتشار الجغرافي للمنظمة دوراً مهماً في تبني التفويض واللامركزية في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه فروع المنظمة في مناطق جغرافية بعيدة عن المركز (خضير، 2020).

فمن مزايا تطبيق المركزية تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة. كما ويمكن توحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة. وهذا ما يسهل الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية. ويخفض من ازدواجية إصدار الأوامر، وتؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنظمة. وقد يناسب هذا التصميم المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم نظراً لمحدودية أنشطتها المادية والبشرية (البردان، 2022).

أما اللامركزية الإدارية فيمكن عند اتباعها أن تحقق عدداً من المزايا أهمها: سرعة اتخاذ القرار لحل مشكلات طارئة، وتخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة. كما وتساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار. وزيادة رضى العاملين نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها، ومن ثم انخفاض النزاعات بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة، وكذلك ضيق الفجوة بين صانع القرار ومنفذه (طه، 2022).

البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات الإدارية: Management IT Systems

ترتبط تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات أو بنظم المعلومات وتعد أحد مكوناته التي تستخدم اليوم على نطاق واسع في وظائف الإدارة وعمليات التشغيل في المنظمات. سنتناول فيما يأتي مفهوم كل من تكنولوجيا المعلومات وأهميتها، وما هي مكونات نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى مجموعة الأجهزة والمعدات والبرمجيات والتقنيات الحديثة المستخدمة بالمنظمة، والتي تساهم في رفع كفاءة أدائها، وتقليل وقت تنفيذ المهام، وتخفيض التكاليف، وزيادة قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية في بيئة العمل (محمد والمكي، 2023).

أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءاً لما يُعرف بنظم المعلومات الإدارية أو نظم معلومات الإدارة التي أصبحت تخصصاً علمياً يُعنى بتصميم وبناء أنظمة معلومات تساعد صناع القرار داخل المنظمات عبر جمع البيانات، معالجتها، وتخزينها بشكل يتيح استخراج تقارير وتحليلات دقيقة. يدمج هذا التخصص بين علوم الإدارة، تحليل البيانات، وقواعد البيانات، ليقدم حلولاً تقنية تُحسن الكفاءة التشغيلية وتُتمّي الأداء التنظيمي.

أهمية تكنولوجيا المعلومات:

أتاحت تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والفرص التي وفرتها وتوفرها أمام المنظمات التي كانت تعاني من بعض التحديات في بيئة العمل سواء فيما يتعلق بزيادة التكاليف، والأساليب الإدارية والإنتاجية التقليدية، وانخفاض الإنتاجية، ونقص العاملين المؤهلين، وانخفاض مستويات الأداء، وضعف جودة الخدمات والمنتجات. فقد ساهمت التكنولوجيا في دعم المنظمات لتطبيق التقنيات الحديثة لتطوير أنظمتها الإدارية، وتحسين عملياتها الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين، وهو ما جعلها أكثر قدرة على مواجهة تلك التحديات، والمنافسة في بيئة العمل. كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الأداء الإداري (Bananuka, 2022) كما وتساهم في زيادة مستوى الإبداع الإداري من خلال زيادة القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة، وحل المشكلات بطريقة غير مألوفة، بجانب القدرة على تنفيذ الأفكار الجديدة بكفاءة، والتكيف مع التغيرات سريعاً (محمد والمكي، 2023). وفي تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

تحسين وتطوير الشبكات الداخلية بالمنظمة، وتحقيق الريادة في السوق، وفي زيادة دقة وسرية العمليات التي تقوم المنظمة (وخصوصاً القطاع المصرفي) مما يجعلها تتميز على منافسيها (Haris, 2019).

علاوة على ذلك؛ تساعد تكنولوجيا المعلومات في تعرف المنظمة على الاحتياجات والرغبات المتغيرة للعملاء، والعمل على تقديم خدمات ومنتجات تلبي تلك الرغبات والاحتياجات، وتحسين العمليات والنشاطات التسويقية، وزيادة المبيعات، وهو ما يؤدي لزيادة الأرباح. كما تعمل التكنولوجيا على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة في بيئة العمل، وتجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل، والاستجابة السريعة لكل التغيرات والتطورات (الصلال، 2022). كذلك زيادة قدرة المنظمة على إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل الداخلية سواءً في أساليبها الإدارية، أم عملياتها الإنتاجية، أم في أداء العاملين. وكذلك تساهم تكنولوجيا المعلومات في

إدارة المخاطر المالية بالمنظمات، وذلك من خلال الإدارة المالية لكل العمليات بالمنظمة، والاستخدام الواسع للتكنولوجيا في كل نشاطات وعمليات المنظمة، والحفاظ على السرية والدقة في العمل، والتوسع في استخدام الانترنت في الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات. ويرى الباحثون أن تكنولوجيا المعلومات تستمد أهميتها من الفوائد التي تحققها لمنظمات المعاصرة التي تتمثل بالآتي:

- تطوير الأداء التنظيمي عن طريق الاستغلال الجيد لموارد وإمكانات المنظمة وكذلك تحسين الأداء المالي، والعمليات الداخلية .
- تقليل المخاطر المتعلقة بسرية البيانات والمعلومات بالمنظمة (الرفاعي، 2022).
- زيادة المرونة التنظيمية، وسرعة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- تحسين كفاءة العمل الإداري وتطويره عبر تطوير الأداء التنظيمي.
- تسهيل عملية إعداد التقارير المالية، وتحسين جودة المعلومات المحاسبية.
- تقليل خسائر المنظمات.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

مكونات نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية:

من أهم مكونات نظم تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى إدارة المنظمات المعاصرة، لكي تقوم بنشاطات التشغيل لديها الآتي: (خلف كاطع، 2021)

البيانات وقواعد البيانات:

تُعد البيانات هي جوهر نظام المعلومات، حيث يتم جمعها من مصادر متعددة تشمل المعاملات اليومية، تقارير الأداء، البيانات السوقية، والمصادر الخارجية، كالإنترنت ووسائل الإعلام. وتُخزن البيانات في قواعد بيانات منظمة بشكل يسمح بالوصول السريع والموثوق، مع ضمان مستويات عالية من الأمان والحماية.

البرمجيات والأدوات التقنية:

تتضمن البرمجيات أدوات التحليل، والتقارير، وبرامج إدارة قواعد البيانات، وأنظمة دعم القرار، التي تساعد على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة. تشمل البرمجيات كل من أدوات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة التي تعزز من قدرات النظام على التنبؤ واتخاذ القرارات التلقائية.

الأجهزة والبنية التحتية:

تتطلب نظم المعلومات الإدارية أجهزة حاسوبية، وخوادم، وشبكات اتصال، وأجهزة تخزين عالية الأداء لضمان استمرارية العمل، وسرعة الوصول إلى البيانات، وتأمين البيانات ضد فقدانها أو الاختراقات. كما أن البنية التحتية الحديثة تعتمد على السحابة الإلكترونية، التي تتيح مرونة أكبر في توسيع الموارد وتقليل التكاليف.

الأفراد والعمليات:

تحتاج نظم المعلومات توافر موارد بشرية مدربة ومؤهلة وتمتلك المهارات التقنية اللازمة، بالإضافة إلى ضرورة وضع السياسات والإجراءات التي تحكم عمليات جمع البيانات، ومعالجتها، وتوزيعها بشكل فعال؛ لأن نجاح نظام المعلومات الإدارية يتوقف بشكل كبير على التدريب المستمر، والتفاعل الفعّال بين الفنيين، والمديرين، والمستخدمين النهائيين (المطيري، 2019).

تقديم التقارير والدعم في اتخاذ القرار:

توفر نظم المعلومات الإدارية تقارير مفصلة، ولوحات معلومات (Dashboards)، وتنبيهات، وتحليلات تفاعلية تساعد المديرين على فهم الحالة الطرفية للمنظمة، وتوقع التحديات، وتحديد الفرص. ويمكن أن تكون هذه التقارير مخصصة حسب احتياجات كل إدارة، وتستخدم لدعم القرارات التشغيلية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات المصرفية أيضاً.

نخلص مما تقدم إلى أن نظم المعلومات الإدارية أصبحت اليوم بمثابة أحد الأركان الأساسية، لا بل أحد أهم الأصول الأساسية لأية منظمة تسعى إلى التميز والمنافسة. كونها تعتمد على التقانات الرقمية وتستخدم الحاسب الآلي في العمل لتحسين عمليات التشغيل في المنظمة. ومع تطور التكنولوجيا الرقمية، يزداد الاعتماد على الأنظمة الذكية، وتحليل البيانات في الوقت المناسب، وتفعيل الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك، فإن الاستثمار في تصميم، وتحديث، وتطوير نظم المعلومات الإدارية يُعدُّ من أهم استراتيجيات النمو والتطوير للمنظمات الراغبة في التميز في عالم يتسم بالتغير السريع والتنافسية الشديدة.

خلاصة المبحث الأول:

تناول هذا المبحث رأس المال الهيكلي بكونه المتغير المستقل الذي يمكن أن يؤثر في كل من التمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل فقد تناولنا مفهومه وأهميته، وأبعاده التي تمثلت بالعمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات التي تتكامل جميعها لتشكيل رأس المال الهيكلي.

المبحث الثاني

التمكين الإداري

تمهيد:

ظهر التمكين الإداري كواحد من أهم القضايا التي يمكن استخدامها لتلبية احتياجات العاملين النفسية وتحقيق النجاح التنظيمي أيضاً، وقد بدأ الباحثون في استخدامه كمفهوم في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للاهتمام المتزايد بالجوانب الإنسانية داخل المنظمات. وتستند فكرة التمكين الإداري إلى أن قيام العاملين بأداء واجباتهم بحرية سيساعد في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الرضا والتحفيز والمسؤولية. كما يُعدُّ من الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها لإدارة الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من قدراتها، والتي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية في تحفيز العاملين وابتكارهم لتحقيق أهداف المنظمة.

يتناول هذا المبحث عرضاً لمفهوم التمكين الإداري، وأهدافه، ومبادئه، وأهميته، وأبعاده، ومتطلبات تطبيقه، وخطوات ومراحل التطبيق، وأساليبه، ومعوقاته تطبيقه.

2/1 مفهوم التمكين الإداري:

وضع الباحثون العديد من التعريفات التي تناولت التمكين الإداري، وقد اختلفت تلك التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين حول موضوعه ومحتواه وأبعاده؛ لذلك لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للتمكين الإداري.

يعرف التمكين الإداري بأنه تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وخاصة سلطة اتخاذ القرارات (Overton, R. 2022).

والتمكين الإداري يعني تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخلات أو تدخلات قليلة (Aldaihani, 2019). ويُعرف كذلك بأنه منح العاملين السلطات والصلاحيات والاستقلالية في العمل، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لطرح آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بقرارات العمل، ودعم العمل الجماعي، وتشجيع العاملين على الابتكار والمبادرة، وضرورة تحفيزهم بالشكل المناسب (لطفي، 2020). وعلى نحو مشابه يذهب بعض الباحثين إلى تعريفه بأنه سياسة إدارية تتبناها الإدارة العليا لدعم ثقة العاملين عن طريق منحهم السلطات والصلاحيات التي تكفل لهم إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، وتحقيق لهما الاستقلالية في العمل، وتخلق لديهم شعور إيجابي يشجعهم على العمل (رسمي وآخرون، 2020 ، الهندي والكرد، 2022).

يتضح مما تقدم من تعريفات أن التفويض يعني أن تمنح إدارة المنظمة العاملين لديها قدرًا مناسباً من سلطة اتخاذ القرارات والصلاحيات الخاصة بالمشكلات التي تواجه تنفيذ أداء مهمات وظائفهم، مما يشعرهم بأهميتهم واستقلاليتهم ويحفزهم على الأداء الوظيفي المستدام. أي إنه تعزيز لمبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات ونقلها من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى.

2/2 أهداف التمكين الإداري:

تبرز أهداف التمكين الإداري من كونه يسعى إلى تحقيق الآتية: (Selvi,2020)

- تركيز الإدارة العليا على الممارسات والعمليات الاستراتيجية بالمنظمة، وعدم انشغالهم بالمهام اليومية الروتينية.
 - الارتقاء بقدرات العاملين في مواجهة الأزمات والمشكلات.
 - تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.
 - بناء صف ثاني من القيادات الإدارية القادرة علي تولي المناصب الإدارية في المستقبل.
 - زيادة كفاءة ممارسات الاستثمار البشري بالمنظمة.
- يرى الباحث أن المنظمات تهدف من وراء تطبيق التمكين الإداري إلى زيادة مستويات أداء العاملين، وشعورهم بقيمتهم في المنظمة، وأن جهودهم مقدرة من قبل مديريهم، وهو ما يزيد من حماسهم لبذل جهود مضاعفة من أجل نجاح المنظمة، وزيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

2/3 أهمية التمكين الإداري:

يُعدُّ التمكين الإداري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، والذي يركز على الاستفادة المثلى من الطاقات والخبرات الكامنة لدى المديرين والعاملين، وزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وتحفيزهم ذاتياً، بما ينعكس في النهاية علي تحقيق أهداف المنظمة وكذلك أهدافهم الشخصية (Nguyen & Doan, 2021; Stanescu et al., 2020). وتظهر أهمية التمكين من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من الإدارة والعاملين على حدّ سواء.

أهميته بالنسبة لإدارة المنظمة:

تزداد الحاجة إلى التمكين الإداري في المنظمات التي تتسم بالمركزية العالية في العمل واتخاذ القرارات التي تمثل عائقاً أمام تحقيق الأهداف، وصعوبة استغلال الفرصة المتاحة أمامها في بيئة العمل (المصري، 2021). كما يساعد التمكين الإداري في تطوير المنظمات من خلال تأثيره الإيجابي في سرعة اتخاذ القرارات، واستغلال قدرات العاملين وطاقاتهم الفكرية (المصري، 2021)، وزيادة الانهماك الوظيفي في العمل (قرين وآخرون، 2022؛ Nwachukwu et al., 2022)، وتحقيق التميز المؤسسي من حيث القيادة، والموارد البشرية، والهيكل الوظيفي، والتميز المالي (جمعة، 2022). كما ويستمد التمكين الإداري أهميته وفاعليته من النتائج الإيجابية التي تحققها المنظمات التي تتبنى هذا المدخل الفعال؛ لأن التمكين الإداري يساهم في زيادة القدرة على التكيف

ومواكبة تطورات بيئة العمل، وتعزيز شعور العاملين بالمسؤولية، ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافهم الوظيفية (المهيري، 2021؛ Mira et al., 2019). كما ويساهم في التحول إلى اللامركزية وتقويض السلطات والصلاحيات وتبني مبدأ اتخاذ القرارات الجماعية، وبجانب تنمية وتطوير قدرات العاملين فنياً وإدارياً، وتأهيلهم ليكونوا أكثر قدرة على العمل في ظل التحديات التي تواجه مختلف المنظمات، وكذلك إعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل. كما أن التمكين الإداري يؤدي إلى دعم التغيير التنظيمي، ويعزز من قدرة المنظمة على إحداث التغييرات الاستراتيجية (Tripathi et al., 2021). وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تركيز المنظمات على البعد المادي في العمل أدى إلى زيادة شعور العاملين بالملل والاحتراق الوظيفي نتيجة تكرار العمل اليومي بشكل روتيني، واعتبارهم كآلة، بجانب عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وتجريدتهم من سلطاتهم، وعدم منحهم الفرصة للتفكير في كيفية تطوير عملهم، وفي النهاية شعورهم بالإحباط وعدم الحماس في العمل، وانخفاض مستوى الأداء (Nwachukwu et al., 2022). وهذا ما دفعهم إلى التفكير في كيفية الاستفادة من القدرات البشرية الهائلة، وأدركوا أن البعد الإنساني في العمل هو أساس النجاح، والضامن لبقاء المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل. من هنا بدأ التوسع في تطبيق مفهوم التمكين الإداري داخل المنظمات كمدخل لدعم ممارسات الأداء المتميز للعاملين (Yin, 2020; Fajardo, 2021)، بتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنفيذ كل ما يروونه في صالح العمل، ويزيد من قيمة وفاعلية المهمات التي يؤدونها (عيسري وحسنيين، 2019).

أهميته بالنسبة للعاملين:

يساهم التمكين الإداري في تحقيق رضا العاملين وإحساسهم بقيمتهم ومكانتهم في المنظمة، وارتباطهم الوظيفي بالمنظمة، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأطول فترة ممكنة، وكذلك استعدادهم لاستغلال كافة طاقاتهم في العمل، وتحقيق الأداء العالي والكفاءة الذاتية (Hsieh et al., 2022; Sievers et al., 2021). لأن الرضا الوظيفي لا يتحقق بالعوامل المادية مثل المكافأة والترقية فقط، ولكن يرتبط بشكل كبير بالاستقلالية التي يتمتع بها العاملون في عمليات اتخاذ القرارات، وتنفيذها أيضاً، ويتحقق ذلك عبر تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمات (Idris et al., 2018).

كما يساهم التمكين الإداري في التخفيف من معدلات دوران العمالة، وذلك عن طريق تعزيز الثقة بالعاملين عبر منحهم سلطة اتخاذ القرارات (Zaraket et al., 2018)، ويساهم في زيادة الالتزام والولاء للمنظمة (Norbu & Wetprasit, 2021)، وتراجع معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وزيادة دافعية العاملين، وعدم الحاجة للمستويات الإدارية المتعددة، مما يجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وفاعلية (عيسري وحسنيين، 2019). وقد زادت أهمية التمكين الإداري والحاجة إليه بعد فشل الأنظمة والممارسات الإدارية التقليدية في تحقيق أهداف المنظمات، والحاجة إلى ممارسات إدارية حديثة، والتوسع في المشاركات والمناقشات حول كيفية أداء المهمات بكفاءة وفاعلية، وكيفية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وزيادة مساهمات العاملين في المنظمة، والتوسع في

العمل الجماعي، وزيادة استقلالية العاملين في أدائهم لوظائفهم، وتحملهم مسؤولية نتائج أدائهم (Yin et al., 2019). إلى أن أهمية التمكين الإداري زادت تزامناً مع اهتمام المنظمات بتطوير إدارة رأس المال الفكري والمعرفي، الذي ينظر إلى الموارد البشرية على أنها تمثل رأس مالها البشري، بجانب ما لديها من رأس مال هيكلي، ورأس مال علاقات (Mira, 2019). وأخيراً يعزز تطبيق مدخل التمكين الإداري من جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وخلق القيمة للعملاء وزيادة رضاهم ، وتعزيز ولائهم، من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة تلبى وتشبع رغبات العملاء بشكل أكبر من المنافسين (Al-Tripathi et al., 2021).

يرى الباحث في ضوء ما سبق أن من أهم المزايا التي تعود على المنظمات والعاملين من تطبيق مدخل التمكين الإداري تتمثل في تعزيز مبدأ تفويض السلطة، الأمر الذي يتيح سرعة حل المشكلات، وخلق بيئة عمل محفزة للعاملين، وتحسين رضاهم والتزامهم كما ويشجع على العمل الجماعي والتواصل الفعال ممكن قد ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والتنظيمي معاً.

2/4 أسباب الاهتمام بالتمكين الإداري:

يرى الباحثون أن التمكين الإداري ظهر كمنهجية إدارية معاصرة ظهرت نتيجة التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل، وتطورات الموارد البشرية نتيجة العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما فرض على المنظمات ضرورة إعادة التفكير في منح العاملين سلطات ومسؤوليات أكبر، وتشجيع اتخاذ القرارات الجماعية، واستغلال رغبة العاملين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية لزيادة قدرتهم على القيام بمهام ووظائفهم وتحقيق النجاح للمنظمة (Wafa'a et al., 2020) . (Soleimani et al., 2022). ومن الأسباب المهمة لتمكين العاملين هو مساعدتهم على أن يكونوا أكثر كفاءة وقدرة على أداء عملهم وتحقيق أفضل النتائج. ويتحقق ذلك من خلال مشاركتهم في المعلومات، بدعم من نظام اتصالات فعال يوفر تدفقاً سريعاً لهذه المعلومات من خلال الدعم والتوجيه، وجميع الموارد اللازمة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، ودعم شعورهم بالكفاءة الذاتية والمسؤولية تجاه عملهم (Sanad A. Alajmi & Jarrah F. Al Mansour, 2019).

2/5 مبادئ التمكين الإداري:

يرى الباحثون أنه عندما تريد إدارة المنظمة تمكين عاملها لا بد لها أن تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتمثل في الآتي: (Khanka, 2022. ومخلوف 2020 ، وعلي 2022)

- تعليم العاملين: يتمثل هذا المبدأ في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعلم الذاتي داخل المنظمة، ونشر ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين بهدف زيادة كفاءتهم في أداء المهمات المكلفين بها.
- الدافعية: يقوم هذا المبدأ على تشجيع وتحفيز العاملين على تقبل تطبيق فكرة التمكين الإداري، واثمين دورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحفيز العمل الجماعي، وتبني سياسة الباب المفتوح للاستماع إلى كافة آرائهم ومقترحاتهم.

- وضوح الأهداف: يتمثل هذا المبدأ في وضوح الأهداف التنظيمية، وكذلك وضوح السياسات والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتطبيقها، وكذلك توجهات الإدارة، ودور العاملين فيها.
- أضاف باحثون آخرون (رسمي وآخرون، 2020، وعبد الرحمن، 2019)، بعض المبادئ الأخرى للتمكين الإداري منها:
- إنكار الذات: يتمثل هذا المبدأ في التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على التحكم والسيطرة والمركزية، والتوسع في تمكين وتفويض العاملين.
- الإنجاز: يشير هذا المبدأ إلى قبول العاملين للسلطات والصلاحيات الممنوح لهم، وكيفية استغلالها في إنجاز المهمات المكلفين بها بنجاح.
- الاحترام: يقوم هذا المبدأ على تقدير قيمة وأهمية العاملين، ودورهم الأساسي في نجاح المنظمة التي يعملون بها، وكذلك تقدير جهودهم المبذولة في تحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بأن أفكارهم ومقترحاتهم محل تقدير من الإدارة.
- الرغبة في التغيير: يتمثل هذا المبدأ في سعي الإدارة لتطوير الأساليب الإدارية المتبعة لمواكبة التطورات في بيئة العمل.

2/6 نظرية التمكين الإداري:

من أشهر النظريات التي حاولت تفسير التمكين الإداري كانت نظرية التمكين الهيكلي للباحث (كانتر 1993) الذي يرى أن خصائص الموقف، قد تحد من الأداء الوظيفي الأمثل أو تشجعه، بغض النظر عن الميول أو الاستعدادات الشخصية للفرد شاغل الوظيفة. وللوصول إلى أداء وظيفي فعال يمكن منح الفرد القوة أو السلطة اللازمة التي تمنحه القدرة على الأداء الفعال، حيث يُعرّف القوة بأنها القدرة على حشد الموارد لإنجاز مهمات العمل. وتكون القوة متاحة عندما يتمكن الأفراد الممكّنين من الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد وفرص التعلم والتطور. وعندما تكون هذه المصادر غير متاحة، تتعدم القوة ويصبح أداء الفرد غير فعال أو قد يصبح مستحيلاً. وتتنبأ مصادر القوة من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وتعد مصادر القوة تلك بمثابة مصادر للتمكين الهيكلي الإداري داخل المنظمة. لذلك يصبح الأفراد الممكّنين أكثر حرية ومرونة في التصرف وفي كيفية إنجاز العمل، وهذا المكين يُعد أسلوباً مهماً في منح القوة المنبثقة من السلطة كونه يخدم الغرض العام للمنظمة؛ وعلى الإدارة وصف المراكز الوظيفية ذات السلطة الرسمية العالية التي يمكن تمكينها. وعندما تُشجع العلاقات الإيجابية التي تحصل بين الرؤساء والمُروّسين، والزملاء، فإن نتيجة تلك العلاقات تمنح العاملين قوة غير رسمية تشجعهم على الأداء الوظيفي الفعال. (Nwizia, T. J., & Okachi-Okereke, G.) (C, 2020, 179).

2/7 أبعاد التمكين الإداري:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين الإداري ، نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية ونظرتهم إلى مضمونه. ونظراً لتعدد أبعاد التمكين واستناداً إلى الدراسات التي اطلع عليها الباحث تم حصر أهم تلك الأبعاد في الأبعاد الموضحة في الجدول الآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار	المعرفة	تطوير ذاتي	وضوح الهدف	الإحساس بالثقة	حرية الاختيار	التأثير	العمل الجماعي	التدريب والتعليم	التحفيز	مشاركة المعلومات	التواصل الفعال	تفويض السلطة	أبعاد التمكين الإداري الباحث والسنة
		*					*	*	*	*		*	(رسمي: 2020)
					*	*				*	*		(عايض والبشاري)
					*		*	*	*		*	*	(الشمرى: 2021)
								*	*		*	*	(عطية: 2020)
							*	*	*		*	*	(محلول وجديدي: 2020)
							*	*	*		*	*	(الحربي: 2021)
*		*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	(عبد النعيم: 2021)
	*							*	*		*	*	(عامر: 2021)
*				*			*	*	*	*	*	*	(ابراهيم: 2018)
								*	*	*	*	*	(محمد: 2020)
									*	*	*	*	(نصار: 2021)
								*	*	*	*	*	(الشقيري: 2020)
								*	*	*	*	*	(علي: 2021)
								*	*	*	*	*	(نور الدين: 2019)
*								*	*	*		*	(طوموس: 2015)
								13	15	10	10	11	المجموع
								22	%25	%17	%17	%19	النسبة المئوية

الجدول (1): أبعاد التمكين الإداري حسب آراء الباحثين.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات العلمية.

يتضح من الجدول أعلاه أنه تم الاعتماد على دراسات (15) باحثاً الذين وضعوا (13) بُعداً للتمكين الإداري، لكن أغلب الباحثين يجمعون على أن الأبعاد الخمسة الأولى (تفويض السلطة، والتواصل الفعال،

مشاركة المعلومات، والتحفيز، والتدريب) كونها أكثر اتفاقاً بينهم، وهذا ما سوف تعتمد عليه هذه الدراسة. وسنتناول الإطار النظري لكل بعد وفي الآتي:

البعد الأول: تفويض السلطة:

يشير تفويض السلطة إلى منح العاملين السلطة والصلاحيات لاتخاذ قرارات معينة في حدود السلطة الممنوحة لهم لأداء وإنجاز مهمات عملهم دون الإساءة لاستخدام تلك السلطة (لطفي، 2020)، وكذلك تبسيط الإجراءات الإدارية، والبعد عن التعقيدات أو المشكلات في اتخاذ القرارات. وتقوم فكرة التمكين الإداري على التحول من فرض الأوامر إلى المشاركة في الإدارة، وكذلك التحول من الرقابة المشددة إلى الثقة والرقابة الذاتية. كما ترتبط عملية تفويض السلطات باختيار الأفراد المؤهلين، ومستوى تحفيزهم، ومستوى تدريبهم، والعلاقة بينهم وبين مديريهم وفاعلية التواصل بينهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في حدود وظائفهم (علي، 2022؛ الطيب، 2022). ويتم تفويض السلطة عن طريق منح العاملين حرية اتخاذ القرارات، والرقابة على منع استغلال السلطات المفوضة لهم، بجانب وجود إجراءات منظمة لعملية التفويض، وحرية التصرف لدى العاملين دون الرجوع إلى المدير (عايض والقحفة، 2020).

البعد الثاني: العمل الجماعي:

تختلف طبيعة العمل الجماعي أو فرق العمل في المنظمات التقليدية الهرمية والمنظمات التي تطبق التمكين الإداري؛ لأن المنظمات التقليدية يتشكل فيها فريق العمل من الإدارات المختلفة لتحقيق هدف معين، أما في المنظمات التي تمكن عاملها، فإن فريق العمل هو أساس عمل المنظمة، ولا ينتهي دوره بتحقيق الهدف المحدد، بل يتسم بصفة الاستدامة والاستمرارية (Huntsman et al., 2021).

يُعدُّ العمل الجماعي أساساً لإنجاز المهمات في الكثير من المنظمات، ومساهمته في توفير العديد من الأفكار المميزة لتحقيق الأهداف، ودوره في تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتحقيق الأهداف الصعبة في بيئة العمل، وزيادة المرونة في إنجاز المهمات (لطفي، 2020). كما ينبغي أن تنثق المنظمات بالعاملين وقدرتهم على العمل كفريق واحد في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك العمل بشكل جماعي في حل المشكلات، وذلك من خلال تمتعهم بمهارات متنوعة يمكن استغلالها بشكل متكامل في صالح العمل، والتزامهم في النهاية بتحقيق المشاركة بينهم، والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهداف المنظمة (Quratulain & Bani-Melhem, 2020). وللعمل الجماعي العديد من المزايا تتمثل بالآتي: (العازمي، 2021)

- زيادة دقة وفاعلية القرارات، وتحسين وتطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق.
- شعور أعضاء الفريق بالسعادة والفخر، وزيادة التوجه نحو تحقيق الأهداف بدقة.
- تحسين كفاءة وفاعلية نظام الاتصالات بين أعضاء الفريق.
- خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة على بذل المزيد من الجهود.

البعد الثالث: التحفيز والدافعية:

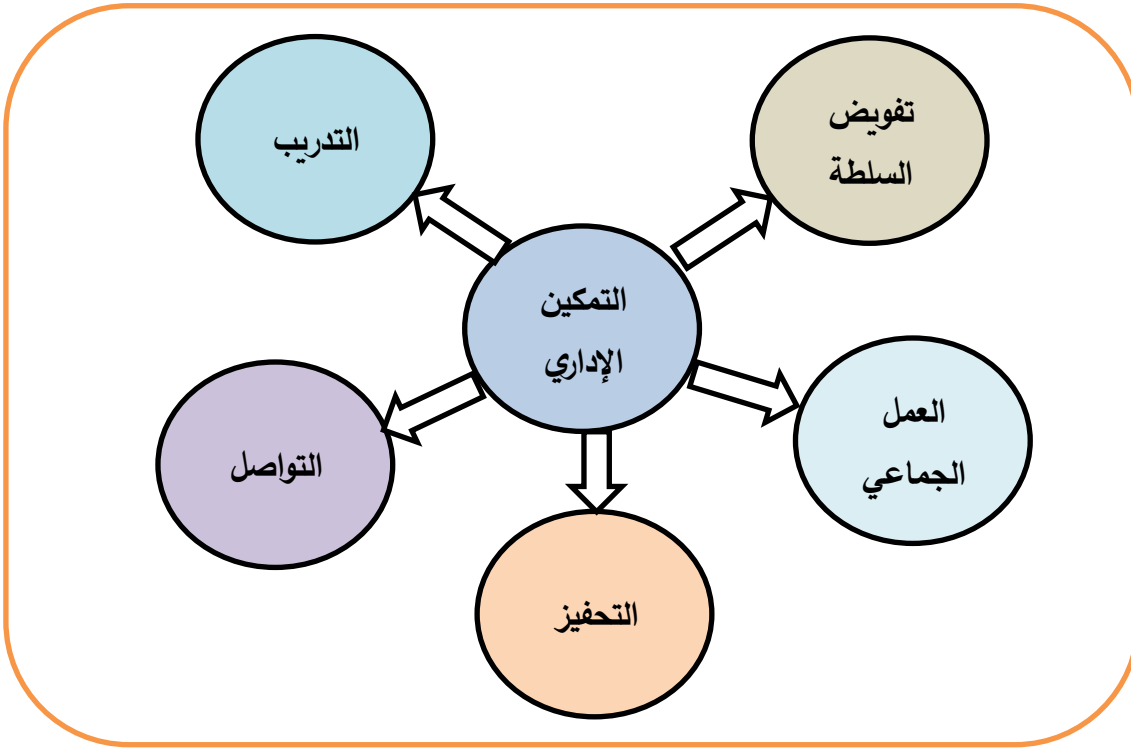
يُعدُّ التحفيز أحد الآليات التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهود، وكذلك إشباع وتلبية احتياجاتهم، وهو ما ينعكس على زيادة رضاهم الوظيفي الذي يعزز من مستويات أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم (لطفي، 2020). كما أن هذا التحفيز يخلق منافسة إيجابية بين العاملين ويجعلهم حريصين على العمل بشكل جاد لإنجاز مهمات عملهم، وحل مشكلاتهم بشكل نهائي وفعال، وطرحهم للمبادرات والأفكار الجديدة التي تميزهم عن غيرهم . والتمكين الإداري يعني تزويد العاملين باستقلالية كافية لتمكينهم من التعامل مع المواقف غير المتوقعة. إن نجاح تمكين العامل سيجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية عن العمل الذي يقومون به، وسيكون لدى العاملين استعداد للتعلم باستمرار ومشاركة المعرفة مع العاملين الآخرين (Warsito et al., 2021).

البعد الرابع: التواصل الفعال:

يرتكز التمكين الإداري على وجود نظام فعال للاتصالات، حيث يُعدُّ أساساً لتوفير المعلومات التي يتم بناءً عليها اتخاذ القرارات، بجانب تسهيل وصول المعلومات للعاملين عن الأهداف المطلوب تحقيقها، وهو ما يزيد من التزام العاملين الذاتي من خلال منحهم الثقة الكافية. كما توافر نظام اتصالات جيد في المنظمة يمنح الإدارة الفرصة للتشاور ومناقشة العاملين في أفكارهم ومقترحاتهم وتبادل المعارف حول وضع الأهداف، وآليات تحقيقها، وكيفية تطوير نظام العمل بالمنظمة. كذلك يعزز نظام التواصل الفعال من شفافية وموضوعية القرارات التي يتم اتخاذها، فمن خلاله تقوم الإدارة بشرح أسباب اتخاذ القرارات، ومدى تأثيرها على العاملين والمنظمة، وآراء العاملين في تلك القرارات، مما يجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذها (Zaraket, 2018).

البعد الخامس: التدريب:

يُعدُّ التدريب أحد دعائم نجاح التمكين الإداري عن طريق إحداث التوازن بين ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات وما يحتاجه من تطوير لتلك المهارات والقدرات، كي يتمكن من أداء مهمات عمله الجديدة على أكمل وجه (عايض، 2020). لذا تلجأ المنظمات التي تسعى لتمكين عاملها إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم بشكل مستمر، بجانب زيادة قدراتهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، واستعدادهم لاستغلال الفرص المتاحة، (Kundu et al., 2019). في هذا الإطار؛ تتنوع البرامج التدريبية التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين لتشمل بعض البرامج التدريبية التي تستهدف إكساب العاملين المهارات القيادية، ومهارات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الصراعات التنظيمية، والعمل الجماعي، والتواصل المرن والفعال. والشكل الآتي يوضح أبعاد التمكين الإداري بكونه المتغير التابع في هذه الدراسة.



الشكل (3): أبعاد التمكين الإداري.

المصدر: إعداد الباحث

2/8 متطلبات التمكين الإداري:

يرى الباحثون أنه عند تطبيق التمكين الإداري ينبغي على الإدارة العليا توفير الدعم الكامل للعاملين، وتدريبهم على كيفية استغلال سلطاتهم وصلاحياتهم في العمل، بجانب وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتمكين العاملين، وقناعة المنظمات بضرورة تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التعليم والتعلم والتدريب المستمر. كما ينبغي توفير المتطلبات الآتية: (عايض والقحفة، 2022)

- بناء هيكل تنظيمي مرن لديه القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- زيادة شعور العاملين بالمسؤولية الكاملة.
- وضع لوائح وإجراءات عمل داعمة لعملية التمكين الإداري في جميع المستويات الإدارية.
- تحفيز العاملين للاستفادة من معارفهم وطاقاتهم الكامنة.

والمنظمات التي تتبع هيكلاً تنظيمياً هرمياً قد يحدّ من قدرتها على التعامل مع الظروف المعقدة التي قد تجبرها تلك الظروف لإحداث التغيير المستمر في هيكلها التنظيمي؛ لأن الهياكل التقليدية الهرمية تعتمد بشكل كبير على المركزية، والالتزام بالقواعد والإجراءات، مما يحد من قدرات العاملين على سرعة الاستجابة والتكيف مع المواقف المتغيرة غير المتوقعة (Huntsman et al., 2021). لذلك يجب العمل على تغيير الهيكل التنظيمي التقليدي إلى هياكل أكثر مرونة وذلك استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتمهيداً لنجاح عملية تمكين العاملين.

أضاف كل من العازمي(2021) وسلطان (2021) وأحمد وآخرون (2022) أن هناك بعض المتطلبات الأخرى لنجاح المنظمات في تطبيق التمكين الإداري، والتي تتمثل بالآتي:

- القيادة الإدارية الفعالة: هناك حاجة لدعم القيادة لتطبيق التمكين الإداري، ووعيها بضرورته والحاجة إليه، وتوفير كل المتطلبات والموارد اللازمة لنجاحه، بجانب عدم التدخل المباشر والمستمر في مهام العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تضمن لهم الاستقلالية وإنجاز العمل سريعاً، واقتناع ودعم الإدارة لتطوير مهارات وقدرات العاملين بالتدريب المستمر (Aldaihani, 2019; Zafar et al., 2022; Islam et al., 2018).

- التواصل وتدفق المعلومات: ينبغي على المنظمات امتلاك مصادر متنوعة للمعلومات وإيصالها بشكل سريع للعاملين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وإنجاز أعمالهم، بجانب توفير نظام اتصالات مرنة يسمح بتدفق تلك المعلومات رأسياً وأفقياً بين وداخل المستويات الإدارية المختلفة. كما وينبغي أن تتسم تلك المعلومات بالتنوع، والدقة، والصدق، وأن يتم توفيرها في الوقت المطلوب وبالشكل المناسب لضمان تحقيقها الفائدة المرجوة منها (العازمي، 2021).

- الثقة: يجب أن تسعى المنظمات باستمرار إلى تعزيز وتقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها، ومنح العاملين الثقة الكافية لمساعدتهم على إنجاز مهام عملهم سريعاً، وزيادة ثقتهم بقدراتهم على تحقيق النجاح في ظل بيئة العمل شديدة التنافسية (سلطان، 2021).

- الثقافة التنظيمية: يجب على المنظمات تبني ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة للتمكين الإداري، وتشجيع القيم والسلوكيات المحفزة للتمكين الإداري، وكذلك اهتمام وتشجيع الإدارة العليا للتعاون والعمل الجماعي، والتوعية بأهمية ونتائج التمكين المميزة (Aldaihani, 2019).

- فرق العمل: ينبغي على المنظمات تشجيع فرق العمل لإدارة وتنفيذ المهام المختلفة، وتفعيل مبدأ المسؤولية الجماعية في العمل واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء بشكل جماعي، ومنح فرق العمل حرية في التعبير عن آرائهم واتخاذ القرارات، مع أخذ تلك الآراء والقرارات في الاعتبار عن تطوير العمل. كما أن فرق العمل تعد أكثر فاعلية في التعامل مع المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمات في بيئة العمل، لأنها تتضمن مجموعة من الأعضاء متنوعي الخبرات والمهارات والقدرات المميزة، بجانب سلطتهم الواسعة في اتخاذ القرارات؛ لذا يجب على الإدارة العليا منح فرق العمل سلطات أعلى وكافية لتنفيذ آرائهم ومقترحاتهم لحل المشكلات وتطوير العمل (عطية، 2020).

ومن المتطلبات الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح تطبيق التمكين الإداري، تتمثل في المتابعة المستمرة لنشاطات التدريب والتطوير المطبقة بالمنظمة، وتبني مبدأ الإدارة بالمشاركة أيضاً (المهيبي، 2021).

2/9 خطوات تطبيق التمكين الإداري:

أشار عدد من الباحثين إلى أن هناك عدة خطوات متتالية ينبغي اتباعها بالترتيب لضمان التطبيق الناجح للتمكين الإداري داخل المنظمات. تتمثل تلك الخطوات في الآتي: (البقمي، 2020)؛ (العازمي، 2021)؛ (الصلال والتويجري، 2022)؛ (عامر، 2021)

- تحديد أسباب الحاجة للتمكين الإداري: ينبغي على المنظمات القيام بشرح أسباب تطبيق التمكين الإداري ومنح العاملين السلطات والصلاحيات المختلفة، مما يساعد على إزالة الغموض وحالة عدم التأكد الذي قد ينتج عن نقص المعلومات عن أسباب توجه تلك المنظمات لتمكين العاملين. وفي هذه المرحلة يتعرف العاملون على ما تطمح المنظمة لتحقيقه من وراء تمكينهم، وكذلك يدركون ما هو متوقع أن يحققوه من نتائج بعد استخدامهم لتلك الصلاحيات والمسؤوليات.
- إحداث التغيير في سلوك المديرين: يجب على المنظمات أن تحول سلوك المديرين بها من التحكم والسيطرة والمركزية في الأوامر واتخاذ القرارات إلى تفويض العاملين، بجانب تقديم كل الدعم والمساندة لهم، وتدريبهم على كيفية تنفيذ التفويض الفعال، وتوفير بيئة العمل التي تضمن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات في حدود السلطات المفوضة لهم، وكذلك قيام المديرين بتعزيز ثقة العاملين في أنفسهم وفي الآخرين لتحقيق الفاعلية والنجاح من التمكين.
- تحديد مسؤولية العاملين في اتخاذ القرارات: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد نوعية القرارات التي يمكن للعاملين المفوضين اتخاذها في حدود تلك الصلاحيات الممنوحة لهم، بجانب تحديد المواقف التي يمكن للعاملين فيها اتخاذ القرارات بشكل مباشر دون الرجوع للإدارة .
- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المنظمة تقييم أداء العاملين بشكل مستمر للتعرف إلى نقاط قوتهم المتمثلة فيما يمتلكونه من مهارات وخبرات ومعارف مميزة، واختيار أفضل العاملين للمشاركة ضمن فرق العمل للاستفادة منهم واستغلال طاقاتهم الكامنة .
- التواصل لتوصيل التوقعات: يتم في هذه المرحلة التواصل مع العاملين الذين تم منحهم المسؤوليات والصلاحيات وشرح المهمات المكلفين بها في ضوء تلك السلطات والصلاحيات، وما هو المتوقع منهم، وكذلك كيفية استخدام تلك السلطات والصلاحيات بكفاءة .
- عدم التسرع في الحصول على النتائج: يجب أن تتأني المنظمة في الحصول على نتائج تطبيق التمكين الإداري، وعدم الاستعجال في الوصول لنتائج سريعة، لأن هذا التسرع قد يترتب عليه الكثير من الأخطاء وعدم تحقيق النتائج المرجوة، لأن عملية التمكين الإدارية تتميز بالشمولية، والحاجة إلى وقت كافي للتطبيق، وشمولها لجميع العاملين بالمنظمة .

في حين يرى (Aldaihani, 2019) أن مراحل تطبيق التمكين الإداري في المنظمات تتمثل بالآتي:

- توضيح الهدف: من تطبيق التمكين الإداري، ثم تحديد استراتيجيات تطبيق التمكين الإداري.
 - تدريب العاملين: على المهارات والمعارف التي تضمن لهم النجاح في تطبيق التمكين الإداري.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بالمنظمة عبر إلغاء بعض الوظائف التي ليس لها قيمة مضافة، دمج بعض الوظائف، تقليل المستويات الإدارية، ثم تفعيل نظام التواصل والمعلومات بالمنظمة لتوفير كافة المعلومات للعاملين لمساعدتهم على تحمل المسؤولية.
 - التقييم والتقييم من خلال تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وكذلك تحديد أهم الانحرافات في الأداء.
- بينما يري (الهاشمي وزكي، 2020) أن خطوات تطبيق التمكين الإداري تتمثل في أربعة خطوات رئيسة تتمثل بالآتي:

- المرحلة الحماسية: تتسم هذه المرحلة بوجود مستوى من الحماس العالي لدى العاملين وتقبلهم لفكرة التمكين الإداري، ولكن على الإدارة توجيههم وإرشادهم لعدم توافر المعرفة الكافية لديهم، ولضمان نجاح التمكين.
- مرحلة الامتناع: ينبغي في هذا المرحلة أن تقوم الإدارة بتحفيز العاملين على تنفيذ مهمات ومسؤوليات عملهم الجديدة وتبسيطها لهم؛ لأن تلك المهمات والمسؤوليات قد تحتاج إلي مهارات وقدرات عالية ومختلفة قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين، أو أن هؤلاء العاملين يتخوفون من عدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الجديدة.
- مرحلة القبول: في هذه المرحلة يدرك العاملين التمكين، وأهميته، والنتائج التي قد تترتب عليه في حالة نجاح تطبيقه، وأدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة، وينبغي على الإدارة هنا تنسيق كافة الجهود وتكاملها للتطبيق الناجح للتمكين الإداري.

- مرحلة الاستقرار والثبات: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتوفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ العاملين لمهام ومسؤوليات عملهم الجديدة، وتوفير بيئة العمل المناسبة، وتوفير التدريب اللازم للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات

2/10 أساليب التمكين الإداري:

تتنوع أساليب التمكين الإداري في المنظمات التي تشمل فق (العازمي، 2021) بالآتي:

- أسلوب القيادة:** يرتكز هذا الأسلوب على دور القيادة بالمنظمة في تمكين العاملين. يتم تنفيذ هذا الأسلوب في المنظمات التي تطبق نظام واسع للإشراف والمتابعة، أو بعبارة أخرى يتم تنفيذه في المنظمات التي يكون فيها نسبة العاملين أعلى بكثير من نسبة المديرين. يتضمن هذا الأسلوب منح سلطات واسعة في المستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة، أي أن هذا الأسلوب يركز على منح وتقويض السلطات والصلاحيات من أعلى إلى الأسفل.
- أسلوب تمكين الأفراد:** يرتكز هذا الأسلوب على العامل نفسه، وذلك من خلال قبوله للمسؤولية الجديدة الملقاة على عاتقه، وتقبله للاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات. في هذا الأسلوب يجب أن يمتلك العامل درجة عالية

من التحكم والسيطرة على مهمات وظيفته، والاستغلال الأمثل للموارد والمعلومات المتاحة في حدود وظيفته فقط .

أسلوب تمكين الفريق: يقوم هذا الأسلوب على فرق العمل، لما لها من مزايا أكبر من العمل الفردي (أسلوب تمكين الأفراد). ويقوم هذا الأسلوب على تطوير وتعزيز قوة السلطات والصلاحيات عبر العمل الجماعي، والتفكير الفعال الذي يتم فيه استغلال المهارات والقدرات المختلفة لأعضاء فريق العمل .

أسلوب الجودة الشاملة: يقوم هذا الأسلوب على إدارة الجودة الشاملة التي تتبني عمليات التحسين والتطوير التدريجي والمستمر في كل مستويات ووظائف المنظمة، وذلك عن طريق إشراك العاملين في تلك العمليات، ومشاركتهم بأفكارهم ومعارفهم في التطوير والتحسين. يحتاج هذا الأسلوب إتاحة الحرية للعاملين للتصرف في وظائفهم، والاستقلالية في اتخاذ القرارات في حدود المسموح بها، وتحملهم المسؤولية كاملة لتحقيق النجاح للمنظمة (Gözükara et al., 2019).

أسلوب الأبعاد المتعددة: يقوم هذا الأسلوب بدمج الأساليب الأربعة السابقة، ويرتكز على أن التمكين الناجح والفعال يجب أن يتضمن جوانب وأبعاد مختلفة مثل القيادة المميزة، والرقابة الفعالة، والهيكل المناسبة، والدعم والتحفيز المستمر، والتعلم والتدريب المستمر .

أضاف باحثون آخرون أساليب أخرى للتمكين الإداري وصلت إلى عشرة أساليب، تتمثل في الآتي: (مخلوف، 2020) .

- التمكين من خلال الصلاحيات: حيث يزداد حماس العاملين لتقبل التمكين، كلما زادت صلاحياتهم وسلطاتهم في العمل.
- التمكين من خلال المسؤوليات: يشترط أن تكون تلك المسؤوليات محددة وواضحة حتى يتحملها العاملون.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: عن طريق وضع بعض المعايير الدافعة للعاملين لبذل الجهود والاستفادة من قدراتهم ومهارات في تحقيق أهداف المنظمة.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: تقوم المنظمة وفق هذا الأسلوب بتوفير المعرفة والمعلومات للعاملين لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم، بجانب تشجيعهم على خلق واكتساب المعرفة وتطبيقها في العمل.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: يقوم هذا الأسلوب على حصول المنظمة على التغذية الراجعة من العاملين الذين تم تفويضهم، لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وكذلك تحديد نقاط القصور والعمل على علاجها وتحولها لنقاط قوة تدعم نجاح تحقيق أهداف التمكين.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يدعم تقدير واحترام المدير للعاملين زيادة رضاهم الوظيفي وإنجازهم لعملهم.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: يقوم هذا الأسلوب على التجربة، حيث يرى أن فشل العامل في بداية التمكين هو مقدمة للنجاح فيما بعد، فالسماح للفرد بالمخاطرة قد يقوده إلى النجاح والتميز في العمل .

يرى الباحث أن اختيار الأسلوب المناسب للتمكين يتوقف على فلسفة الإدارة ونظرتها لموضوع التمكين، وإلى مدى توافر متطلبات التمكين من هيكل تنظيمي مناسب ونظام تواصل فعال، وإمكانية تدريب العاملين وغيرها من متطلبات البنية التحتية اللازمة لنجاح عملية التمكين.

2/11 التمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل:

تدل نتائج الدراسات العلمية على أن تطبيق إدارات المنظمات لمفهوم التمكين الإداري يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة حياة بيئة العمل للأفراد في أماكن العمل، حيث يتحكمون في عبء العمل، ويحصلون على الدعم من أقرانهم، ويشعرون بمكافأة أكبر على إنجازاتهم، ويتم التعامل معهم بشكل عادل (Nayak et al., 2018)، وعندما ينظر العامل إلى جودة حياة بيئة العمل للأفراد على أنه تمكين، فإنه يحسن من إنتاجية العمل، ويقلل من ميله إلى مغادرة المنظمة، وبناء علاقات قوية مع العملاء (Quratulain & Bani-Melhem, 2020). كما يؤدي تطبيق التمكين الإداري إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث أن تكليف العاملين بعدد المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات والسلطات التي تتناسب مع أداء تلك المسؤوليات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على أخذ المبادرات التي تخدم المنظمة، وتعزيز شعورهم بدورهم الإيجابي والكبير في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة، وأنهم يمثلون المصدر الرئيسي للنجاح والتفوق في بيئة العمل، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين درجة التزامهم التنظيمي في العمل (Andika & Darmanto, 2020).

تتسم المنظمات التي تطبق التمكين الإداري بشكل ناجح بأنها ذات صحة تنظيمية مميزة، فالمنظمة الصحية هي منظمة تعزز فيها عمليات العمل، وتحافظ على حالة من الرفاه البدني والعقلي والاجتماعي الكامل للعاملين فيها، وترجمتها كذلك إلى كفاءة العمل والأداء المتفوق. لكي تتمتع أي منظمة بصحة جيدة، تحتاج المنظمة إلى تعزيز مكان عمل صحي بين عامليها (Singh, 2021). كم ويساعد التمكين الإداري المنظمات على تطبيق خططها الاستراتيجية، ويؤدي كذلك إلى دعم الاستدامة التنظيمية، والاستثمار في الموارد البشرية (محمد ومحمد، 2020)، وزيادة الدافع لدى العاملين لإنجاز كل ما يكلفون به من أعمال ومسؤوليات بكفاءة، وزيادة قدرة العاملين على الإبداع الإداري، وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة مستويات الثقة التنظيمية، وقيام العاملين بممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية (العامري وآخرون، 2022).

2/12 التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

تدل نتائج الدراسات العلمية على أن تمكين الموارد البشرية أدى إلى نتائج مهمة تتمثل في تشجيع ودعم القدرات الإبداعية لدى العاملين وأكثر فاعلية في العمل، كما وشجع على العمل الجماعي داخل المنظمات (الشنطي وبركات، 2020). ويُعدُّ التمكين الإداري من بين العديد من العوامل التي تؤثر بشكل واضح على أداء العامل. لذلك، فإن تحسين جودة حياة الموارد البشرية عن طريق تمكين العاملين يُعدُّ أمراً في غاية الأهمية، كونه ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي (Huertas-Valdivia et al., 2019). يمنح التمكين العاملين شعوراً بثقة قادتهم

بهم وهذا ما قد يجعلهم أكثر تحفيزاً ودافعية لتنفيذ واجباتهم العمل بجدية أكبر هذا يجعل ناتج أدائهم أفضل مما تتوقعه إدارة المنظمة منهم (Tampi et al., 2022). ويساهم التمكين في توفير بيئة عمل مميزة ومحفزة للعاملين على إنجاز مهمات عملهم، والتحسين والتطوير المستمر للعمليات والممارسات لتلبية رغبات واحتياجات العملاء، وتجنب ردود الأفعال السلبية تجاه العملاء (Bani-Melhem et al., 2020). كما دلت النتائج على التمكين الإداري يعمل على تحسين أداء العاملين عن طريق إعادة تصميم إجراءات العمل، وإيجاد طرق مبتكرة لتصحيح الأخطاء. كما يمكن أن يزيد من الإمكانيات ويعزز الميزة التنافسية عن طريق توفر البيئات التمكينية للأفراد المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم والمشاركة في صنع القرار، وهناك علاقة قوية بين تمكين العامل والنتائج التنظيمية للمنظمة ككل (Aldaihani, 2019).

خلاصة المبحث الثاني:

تناول هذا المبحث التمكين الإداري من حيث المفهوم والأهمية، حيث تم التركيز على أن التمكين يعني منح القوة المتمثلة منح السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء العمل وحل مشكلاته، أي نقل هذه السلطة والصلاحيات إلى العاملين في المستوى التنفيذي. كما تناولنا نظرية التمكين الهيكلي في تفسير التمكين الإداري، وأسباب الاهتمام بالتمكين ومتطلباته وخطواته العملية، والأهم تناول أبعاد التمكين الأكثر اتفاقاً بين الباحثين والتي تمثلت في (تفويض السلطة، والتواصل الفعال، مشاركة المعلومات، والتحفيز، والتدريب) كونها أكثر اتفاقاً بين الباحثين والتي اعتمدنا عليها في القياس. كما تناولنا علاقة التمكين بكل من الأداء الوظيفي وجودة حياة العمل وفق نتائج العديد من الدراسات العلمية.

المبحث الثالث

تحسين جودة حياة العمل

تمهيد:

بدأ الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل في نهاية الستينيات من القرن الماضي، مع زيادة اهتمام المنظمات بتلبية الاحتياجات البشرية والصحية للعاملين بها، وتطورت في السبعينيات لتركز على توفير بيئة عمل آمنة وتحسين ظروف العمل، وفي الثمانينيات ركزت على تعزيز التوازن بين الحياة والعمل، والآن أصبحت تركز على كل الجوانب السابقة بجانب تعزيز رضا العاملين، وتحسين الجوانب النفسية في العمل، وهو ما ينعكس على أدائهم الوظيفي والأداء التنظيمي أيضاً.

يتناول هذا المبحث مفهوم تحسين جودة حياة العمل، ومبررات لجوء المنظمات لتحسينها، بجانب أهدافها، وأهميتها، وأبعادها، ومعوقات تحسينها.

3/1 مفهوم تحسين جودة حياة العمل:

عرف الباحثون تحسين جودة حياة العمل تعريفات كثيرة، اتفقت حيناً واختلفت حيناً آخر وفقاً لمداخلهم الفكرية في النظر إلى هذا المفهوم المركب الذي يرتبط برضاوية العاملين. نتناول فيما يلي عدداً من تلك التعريفات. عرّف مصطلح تحسين جودة حياة العمل: بأنها الحالة التي يكون فيها العاملون قادرين على تحقيق احتياجاتهم الشخصية من خلال أدائهم في مكان العمل أثناء تحقيق أهداف المنظمة (Tarigan et al., 2020; Zaman & Ansari, 2022). ويُنظر إلى تحسين جودة حياة العمل على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ويغطي تصور العامل حول الأبعاد المختلفة لجودة مكان عمله، بما في ذلك الراتب، والحوافز، وتصميم الوظيفة، وظروف العمل، والأمن الوظيفي والعلاقات مع زملاء العمل، والتدريب، وآفاق التطور الوظيفي، (Singh, 2021). فيما يرى (علي، 2020) أن تحسين جودة حياة العمل تشير إلى العمليات التي تنفذها المنظمة لتوفير بيئة عمل مثالية تتعلق بتطوير جوانب الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة رفاقتهم في العمل، وتنمية مهاراتهم، وتحسين أدائهم، وإشباع حاجاتهم الوظيفية والنفسية، وبناء علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، وهو ما يدعم استمرارية المنظمة وتميزها. وفي هذا السياق يعرف (Othman and Elwazer, 2022) تحسين جودة حياة العمل بأنها خلق ظروف عمل جيدة النوعية تساعد العاملين على الانخراط في العمل لفترة أطول، وإزالة العقبات التي قد تمنعهم من البقاء في وظائفهم.

استناداً إلى ما تقدم يمكننا تعريف تحسين جودة حياة العمل بأنها: تلك النشاطات التي تقوم بها المنظمات لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من خلال توفير الأمان والسلامة في العمل، ومنح فرص متساوية للترقية، وسياسة

أجور ومكافآت عادلة وغيرها من الإجراءات التي تؤثر إيجاباً على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، واستقرارهم وولائهم للمنظمة، وتعزز من مستوى تمكينهم في أعمالهم.

3/2 أسباب تحسين جودة حياة العمل:

يرجع زيادة الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل إلى زيادة معدلات دوران العمالة، ونقص دافعيّتها وحماسها للعمل، وكذلك ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض، وتقدم طريق تنفيذ المهمات (الرميدي وأبو زيد، 2020). ومن الأسباب الأخرى التي دفعت المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل، كانت ضعف استقرار العاملين في العمل، وخوفهم من فقدان وظائفهم. وسعي المنظمات لجذب أفضل المواهب للعمل بها. وتنوع وزيادة احتياجات العاملين. بعض المبررات الأخرى التي تدفع المنظمات لتحسين جودة حياة العمل، والتي تتمثل في رغبة المنظمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وزيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودمج العوامل الوظيفية والإنسانية والاجتماعية في العمل، والرغبة في التحرر من إجراءات العمل التقليدية. وفي السياق ذاته أضاف (عسيري ، 2022) بعض الأسباب الأخرى التي تتمثل في ظهور التحديات الإدارية والاقتصادية في العمل التي فرضت على العاملين زيادة عدد ساعات العمل، والقيام بمهام أكثر دون وجود نظام مناسب وعادل للأجور والمكافآت وهو زاد من احتراقهم الوظيفي وقلقهم وتوترهم. وظهور متطلبات جديدة في العمل فرضت على المنظمات إعادة هيكلة وظائفها من خلال الدمج أو الإلغاء أو استحداث وظائف جديدة.

نستنتج مما تقدم أن هناك أسباباً موضوعية دفعت إدارات المنظمات إلى الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل من أهمها العمل على إشباع الحاجات المتزايدة للموارد البشرية المادية والمعنوية والعمل على استقرارها الوظيفي لكونها أهم أصول تلك المنظمات، بالإضافة إلى التغيرات السريعة والمتلاحقة في العمل التي يجب مواجهتها بما يحافظ على استقرار الموارد البشرية في المنظمات.

3/3 خصائص تحسين جودة حياة العمل:

تعد تحسين جودة حياة العمل أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية (دابس وطه، 2022). كما يُنظر إلى تحسين جودة حياة العمل على أنها ضرورة ينبغي توفيرها لتحسين ظروف العمل من وجهة العاملين، وزيادة جهودهم وإنتاجيتهم، كذلك يتم النظر إليها بأنها مدخل وفلسفة إدارية تتأثر بانطباعات العاملين (عز العرب، 2021).

من الخصائص المميزة لتحسين جودة حياة العمل هو اعتبارها من أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتشمل العمل، والعلاقة مع المديرين، وظروف بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية، وخدمات الدعم والأجور (Eren & Hisar, 2016). وكذلك اعتبار أن العاملين هم أهم موارد المنظمة، ينبغي الاهتمام بتقديرهم والتعامل معهم بكرامة واحترام معهم، مما يزيد من ثقتهم بالمنظمة، ويحقق رضاهم، ويزيد من

ارتباطهم بالعمل، ويحسن من إنتاجيتهم، ويجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع ظروف العمل الداخلية والخارجية المتغيرة (محمود، 2020).

ومن الخصائص المهمة لتحسين جودة حياة العمل داخل أي منظمة، كما يراها بعض الباحثين، الآتي: (أحمد والسيد، 2020)

- تعد فلسفة إدارية تؤمن به الإدارة العليا وهدفاً أساسياً تحرص على تحقيقه.
- تمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وتشمل كذلك الأخلاقيات والقيم الخاصة بالتعامل مع العاملين.
- تُعدّ استراتيجية تعبر عن مقدار الدعم المقدم للعاملين، وكذلك ظروف العمل داخل المنظمة والتي تؤثر في حجم إنجازهم لمهامهم الوظيفية.
- تمثل سياسة الإدارة وممارساتها عما تسعى المنظمة لتوفيره في بيئتها الداخلية، وذلك من خلال بعض التطويرات التي قد تقوم بها مثلاً في طبيعة المهمات، وأنظمة التواصل، والهياكل التنظيمية، والعلاقات الوظيفية، بهدف الحد من الضغوط الوظيفية والنفسية على العاملين، وتحفيزهم بشكل أفضل.
- تمثل بنية مركبة من مجموعة من المكونات التي تؤثر بالإيجاب في حياة العاملين، مثل أنظمة الإشراف والمتابعة، آليات العمل، سياسة الأجور والمكافآت، الثقة بين الإدارة والعاملين، وتمكين العاملين.
- بُعدها المستقبلي الذي يتعلق بحياة العامل ليس في بيئة العمل فحسب، بل وفي حياته الخاصة مع أسرته خارج بيئة العمل.

3/4 أهمية تحسين جودة حياة العمل:

تظهر أهمية تحسين جودة حياة العمل من انعكاساتها الإيجابية على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، وقد دلت نتائج العديد من الدراسات العلمية عن هذه الأهمية التي تتمثل في أن بيئة العمل تصبح مناسبة ومحفزة لمواردها البشرية، لذلك يُعد تحسين جودة حياة العمل أمراً ضرورياً للمنظمات للاستمرار في جذب الكفاءات والخبرات من سوق العمل والمحافظة عليهم (Dechawatanapaisal, 2017). وكذلك يؤدي تحسين وتطوير جودة حياة العمل داخل المنظمات إلى تقليل درجة الفساد الإداري بشكل كبير ، وإعادة تصميم الوظائف وهياكل الأجور والمكافآت ليصبح أكثر قبولاً لدى العاملين، وتشجيع العاملين على تبني السلوكيات الإيجابية في التعامل مع العملاء ، وتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تلبية احتياجات العاملين، وكذلك إثراء الأداء التنظيمي، وتقليل معدل دوران العمل (Berguig & Abdelbaki, 2022). كما أن تحسين جودة حياة العمل تؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تزداد رغبة العاملين في مساعدة زملائهم في العمل، وتقديم بعض الأساليب وطرق العمل الجديدة، ومساعدة زملائهم الجدد في العمل، وكذلك القيام بمهام عمل زملائهم في حال تغيبهم، والالتزام بكافة القواعد وإجراءات العمل دون الحاجة إلى رقابة، (Sumarsi &

(Rizal, 2022). كما أن تحسين جودة حياة العمل يساعد المنظمات في تحديد أهم نقاط قوتها والعمل على استخدامها في استغلال الفرص المتاحة في العمل، ودعم قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة في العمل، ودعم قدراتها التنافسية، وكذلك تحديد أهم نقاط القصور التي تؤثر سلباً في أداء العاملين، والعمل على علاجها وتحويلها لنقاط قوة تعزز من قدرات المنظمة مستقبلاً .

يستنتج الباحث أن أهمية تحسين جودة حياة العمل تتمثل في كونها تساهم في زيادة دافعية الفرد للعمل، وفي سرعة إنجاز المهمات، وزيادة رضا العاملين وولائهم لمنظماتهم، وفي دعم السلوكيات والأخلاقيات الإيجابية في العمل الذي يصب كله في تعزيز الفاعلة والكفاءة التنظيمية.

3/5 أبعاد تحسين جودة حياة العمل:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد تحسين جودة حياة العمل، نظراً لتعدد مكوناتها وأبعادها داخل المنظمات، ونظراً لتعدد هذا الاختلاف فقد استطاع الباحث حصر تلك الأبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2): أبعاد تحسين جودة حياة العمل حسب العديد من الباحثين.

ت	الباحث	العام	أبعاد تحسين جودة حياة العمل
1	Santa Rita and marlien	2022	الأجر المناسب والعدل ، البيئة الآمنة والصحية، تنمية القدرات البشرية ،النمو والأمان الوظيفي ،التكامل الاجتماعي ،ضمان حقوق العاملين ، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين ،المسؤولية الاجتماعية.
2	Nanjundeswarawamy	2022	الأجر المناسب والعدل ، البيئة الآمنة والصحية ،تنمية القدرات البشرية ،النمو والأمان الوظيفي ،التدريب والتطوير ،ضمان حقوق العاملين ، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين ،المسؤولية الاجتماعية.
3	Abdullah and Hussin	2022	الأجر المناسب والعدل ، البيئة الآمنة والصحية، تنمية القدرات البشرية ،النمو، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين ،المسؤولية الاجتماعية.
4	Othman and Elwazer	2022	الأجر المناسب والعدل ، البيئة الآمنة والصحية ، التدريب ،النمو والأمان الوظيفي ،التكامل الاجتماعي ،ضمان حقوق العاملين ، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين ،طبيعة العمل.
5	الذبحاوي	2022	الأجر المناسب والعدل ، البيئة الآمنة والصحية ،تنمية القدرات البشرية ،النمو والأمان الوظيفي ،التكامل الاجتماعي ،ضمان حقوق العاملين ، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين ،المسؤولية الاجتماعية.
6	دنيازاد وعقون	2021	، البيئة الآمنة والصحية، التعليم والتدريب، النمو والأمان الوظيفي ،التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية.
7	احمد والسيد	2020	الأجر المناسب والعدل، البيئة الآمنة والصحية، تنمية القدرات البشرية ،النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين ، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين.

8	فايد	2020	الأجر المناسب والعدل، البيئة الآمنة والصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية.
9	محمود	2020	الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعلم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، العمل الوظيفي الآمن.
10	محمود	2020	البعد المادي (عدالة الأجور، ظروف العمل، الأمان الوظيفي)، البعد غير المادي (الحاجة إلى التقدير، الرضا الوظيفي).

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مراجعة أدبيات الدراسة.

استناداً إلى المراجعة النظرية لأدبيات تحسين جودة حياة العمل؛ فقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد الثمانية التي طرحها (Santa Rita and Marlien, 2022) والتي تتمثل بالآتي:

الأجر المناسب والعدل:

يمكن أن يفي الأجر الذي يتقاضاه العاملون من المنظمة بمعايير الأجور المقبولة وفق معايير الأجور المدفوعة من قبل المنظمات المماثلة في البلد الواحد، وبما يتناسب مع معايير منظمة العمل الدولية، وهو ما يكفي لتلبية مستوى معيشي لائق، وأن ما يحصل عليه من أجر هو ذاته الذي يتلقاه الآخرون الذي يعملون في وظائف متشابهة من حيث مكوناتها ومهماتها وظروف أدائها. من ناحية أخرى، يشير الأجر الكافي والعدل إلى المكونات الأساسية لتحسين جودة حياة العمل التي تستطيع تحفيز العاملين وجذبهم والاحتفاظ بهم. كما ينبغي أن ترتبط سياسة الأجور والمكافآت بأداء العاملين، وكذلك استخدامها كمصدر لتحفيز العاملين لتحسين مستويات أدائهم (حموش، 2022). كذلك يجب أن تعي الإدارة أن الحوافز المادية ليست المصدر الوحيد لتحفيز العاملين بشكل كامل، بل هناك حوافز معنوية أخرى قد تكون أكثر أهمية في التحفيز وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة، كالحاجة إلى إثبات الذات، والتقدير والاحترام في العمل، والاستقلالية (فايد، 2020). وينبغي على المنظمات أيضاً وضع بعض الأسس التي يجب مراعاتها في نظام الأجور والمكافآت لتحقيق رضا العاملين عنه.

بيئة عمل آمنة وصحية:

تتعلق البيئة الآمنة والصحية بعمل العامل، بما في ذلك راحة العامل الجسدية والنفسية. ويمكن أن تسبب ظروف العمل غير الصحية والخطيرة مشكلات لأصحاب العمل؛ لذلك يجب عدم تشغيل العاملين في ظروف عمل يمكن أن تعرض أنفسهم للخطر، ولكن الحرص على الحد من المخاطر الناشئة عن الحوادث. يرتبط هذا بوقت أو ساعات العمل المناسبة وفقاً لجدول زمني محدد مسبقاً (Santa Rita & Marlien, 2022). كما أن توفير بيئة عمل تتوافر فيها مستويات عالية من الأمان الصحي والنفسي للعاملين وتحميمهم من الأذى الجسدي سوف يؤثر إيجاباً في السمعة التنظيمية ويجعل العمل أكثر متعة وأماناً (الطيب، 2022)، وتكمن أهمية الاهتمام

بتحسين جودة حياة العمل في تأثيرها الإيجابي في رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة لأطول مدة ممكنة، وتقليل حالات التأخير عن العمل وتحسين الصحة النفسية والعقلية للعاملين، وجعلهم أكثر تركيزاً في وظائفهم (Aruldoss et al., 2020; Panchal et al., 2021).

تنمية القدرات البشرية:

يشير هذا البعد إلى ضرورة توجه المنظمة إلى توفير بيئة عمل تسمح للعاملين بالحصول على فرص للتعلم وتدعم فرص الاستقلالية بالعمل الوظيفي. وسيدرك العامل أن تحسين جودة حياة العمل يرتبط بتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتنميتها المستمرة، وتوفير الاستقلالية لإنجاز المهمة (Santa Rita & Marlien, 2022). كما ويمكن النظر إلى تحسين جودة حياة العمل بأنها تلك الممارسات والعمليات التي تخطط لها المنظمة وتنفذها لتحسين وتطوير رأس المال البشري، والتي تؤثر في طبيعة العمل، والحياة الوظيفية والاجتماعية والصحية للعاملين، والتي يظهر أثرها في دعم الكفاءة المهنية والتنظيمية لتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها (رامي، 2020). وانطلاقاً من المزايا المتعددة التي يحققها المستوى المرتفع من تحسين جودة حياة العمل؛ فقد اتجهت المنظمات للاهتمام بتحسين مستوى جودة العمل بها لتحفيز العاملين على إنجاز مهمات عملهم بكفاءة، وزيادة المرونة، وتوفير التدريب للعاملين، وتطوير أداء العاملين، وزيادة القدرة التنافسية لتلك المنظمات (علي، 2020).

النمو والأمان الوظيفيان:

يتم تصنيف العديد من العوامل المهمة المتعلقة بالحفاظ على تحسين جودة حياة العمل على أنها الأمان الوظيفي والنمو الشخصي والتقدم الوظيفي. يمكن أن يساهم تحسين جودة حياة العمل في تطوير القدرات الفردية، كما يمكن تطوير المهارات والقدرات الفردية واستخدامها بشكل كامل، مما يزيد من فرص الترقية والتطور المهني المستقبلي. وقد أشار (دابس، 2022) إلى أن المنظمات تسعى لتبني سياسة ترقية تعتمد على الكفاءة والأداء الفعال للعاملين والتي تستخدمها في تحفيزهم، لبذل المزيد من الجهود للفوز بفرصة الترقية. وكذلك تعد مؤشراً لقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المميزين وعدم تركهم للعمل وانتقالهم إلى المنافسين، مما يجعل المنظمة جاذبة للعاملين المميزين من خارجها. كذلك ينبغي على المنظمات توفير الاستقرار الوظيفي الذي يساهم بشكل كبير في شعور العاملين بالأمان الوظيفي، ويؤدي إلى عدم قلقهم من فقدان وظائف، مما يزيد من رغبتهم في العمل الجاد وتحقيق النجاح (طالب، 2022). كما دلت نتائج الدراسات على أن المنظمات التي تهتم وتحرص على تلبية احتياجات العاملين، سينعكس ذلك إيجاباً على ولاء العاملين، وبالتالي تحقيق أداء وظيفي أعلى. كما أن العامل الذي يجد أن بيئة العمل مريحة، ووظيفته جذابة، ولديه علاقات جيدة مع المديرين والزملاء، ويُسمح

له بالعمل بشكل مستقل، ولديه دخل كافٍ، ولديه كذلك فرص واضحة للتقدم الوظيفي؛ كل ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأداء العالي (Yohaningsih & Gozali, 2022) ;).

التكامل الاجتماعي:

يشير التكامل الاجتماعي إلى عنصر مهم يتعلق بكيفية شعور العاملين بملكية المنظمة، فإذا شعر العاملون بالحرية والانفتاح، وكانت هناك ثقة في العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكان هناك شعوراً بالتكاتف داخل المنظمة، فسيشعرون بالرضا عن حياتهم العملية، وزيادة ارتباطهم بمنظماتهم ووظائفهم (Santa Rita & Marlien, 2022). كما وساهم تحسين جودة حياة العمل في إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع قدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، مما يضمن استغلال تلك القدرات والمهارات في الوظيفة المناسبة، وتحقيق أهدافها بسرعة وكفاءة عالية، وتحسين صورة المنظمة في المجتمع عبر التوازن بين العمل والحياة ومن خلال المساهمة الإيجابية للعاملين في الترويج لسمعة المنظمة في المجتمع (Su & Zabilski, 2022; Dev & Sathish, 2022). كما يساهم تحسين جودة حياة العمل في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين، وتنمية العمل الجماعي ، وانخفاض السلوكيات المضادة للعمل، وهي تلك السلوكيات السلبية التي قد يقوم بها بعض العاملين غير الراضين عن ظروف العمل (Soroya et al., 2022). ويُعدُّ امتلاك المنظمة مستوى مرتفع من جودة حياة العمل مؤشراً لنجاح تلك المنظمة في توظيف العاملين، والاستثمار الأكثر فاعلية لنجاحها، وضمان بقائها ونموها في العمل (دنيازاد، 2021).

ضمان حقوق العاملين:

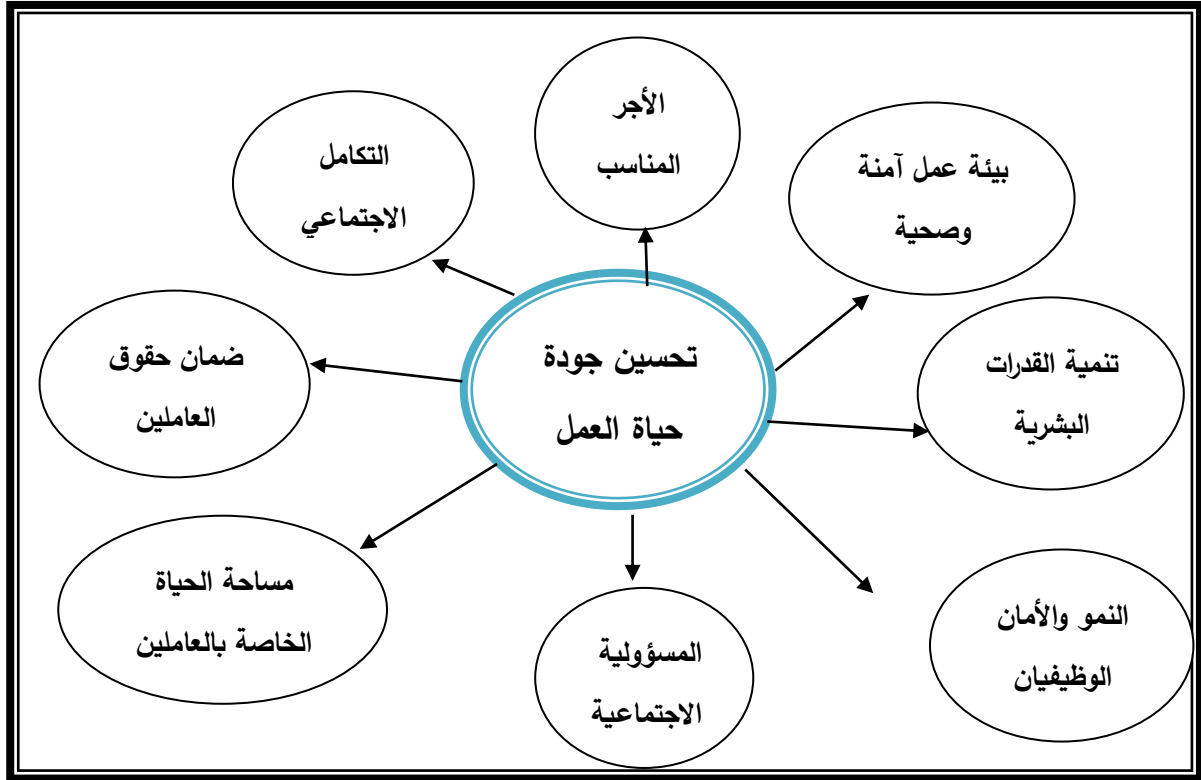
تشير إلى الإجراءات والتشريعات التي يضمن بها العاملون الحصول على حقوقهم وحمايتهم. ويمكن تصنيف هذه الحقوق على أنها حقوق شخصية يجب احترامها، وضمان حرية التعبير، وفق ما يسمح به قانون العمل (Santa Rita & Marlien, 2022). وأن عدم اهتمام المنظمات بتحسين جودة حياة العمل يؤدي إلى وجود صعوبة في الحصول على أو الاحتفاظ بالعاملين الذين يتوافقون مع احتياجات المنظمة، بل قد تعاني تلك المنظمات من زيادة معدلات دوران العمالة، لأن هؤلاء العاملون يفضلون العمل في أماكن أو منظمات أخرى تضمن حقوقهم وتحرص على توفير كافة مكونات وأبعاد جودة حياة العمل بشكل أكبر (Sugiyono & Fitria, 2022). وأن تحسين جودة حياة العمل تساعد الإدارة على التخطيط الجيد لأنظمة العمل، وسياسات الأجور والحوافز، ونظام الترقيات بما يتوافق مع توقعات العاملين، بجانب إجراء بعض الإصلاحات الإدارية في المنظمة، وإعادة هيكلة النشاطات والعمليات (الذبحاوي، 2022).

مساحة الحياة الخاصة بالعاملين:

تتمثل في وقت فراغ العامل الذي يُعدُّ أحد المكونات المهمة لجودة حياة العمل بالنسبة للعامل، مثل وقت الراحة، والوقت المتاح مع العائلة، ووقت التوازن بين العمل والراحة. وذلك لأن العاملين لديهم أدواراً أخرى خارج العمل، مثل الزوج أو الأب، أو الزوجة، والأطفال الذين يحتاجون إلى قضاء وقت من أجلها (Santa Rita & Marlien, 2022). ويعتبرها بعض الباحثين من المزايا عن وقت لا يتم العمل فيه يحصل عليها العامل في حياته الوظيفية، مثل وقت الراحة، وقت الغذاء، وقت الاستعداد للعمل، الإجازات السنوية، العطل الرسمية، الإجازات المرضية، والإجازات العرضية، والإجازات الخاصة، وإجازة الولادة، وإجازة الأبوة، وإجازة الحج وغيرها. وجميعها يعد ضرورياً، كي يستمتع فيه العامل بقضاء أوقات خارج نطاق عمله في المنظمة وهي تكسبه شيئاً من الهدوء والراحة النفسية (ملدعون، النزّه، 2016).

المسؤولية الاجتماعية:

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى مسؤولية المنظمة في المحافظة على جودة ظروف العمل لمواردها البشرية. وتتضمن أدوار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة السلوكيات الأخلاقية في التعامل مع العاملين وعدم الإضرار بهم من خلال ما تنفذه من نشاطات وعمليات، وكذلك دورها فيما يتعلق بالعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه. والمنظمات التي تتجاهل أدوارها ومسؤولياتها الاجتماعية، قد ينعكس الأمر بها إلى نتائج سلبية تتمثل بعدم رضا العاملين عن إدارة المنظمة (Santa Rita & Marlien, 2022). وقد اكتسب تحسين جودة حياة العمل أهميتها من كونها عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة يشارك فيها جميع الإدارات وكذلك كافة العاملين، وليست برنامجاً تطويري ينتهي بعد فترة زمنية، بل بكونها مسؤولية اجتماعية مكونة من نشاطات مخططة ومنظمة يتم تنفيذها في المدى القصير والطويل في ضوء استراتيجيتها العامة للمنظمة وإمكاناتها، وهو ما يجعل هذا التحسين جزءاً من تلك الاستراتيجية ومن ثقافتها التنظيمية الداعمة لأخلاقيات التعامل مع العاملين في العمل (يس، 2019). ويمكن إيجاز ما سبق بالرسم البياني الآتي.



الشكل (4): أبعاد تحسين جودة حياة العمل.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسة النظرية السابقة.

3/6 تحسين جودة حياة العمل وتمكين العاملين:

تدل نتائج الدراسات العلمية على أن تحسين جودة حياة العمل يمكن أن يساهم مساهمات مباشرة في التمكين الهيكلي والنفسي والاجتماعي للعاملين في المنظمة، وقد أشار كل من (Tarigan et al. 2020) و (Türkey et al. 2018)، إلى أن تحسين جودة حياة العمل تُمكن المنظمات من تحسين العلاقة بين العاملين وظروف العمل، مما يؤدي بدوره إلى فاعلية تنظيمية أفضل. وقد اكتسب ذلك أهمية كبيرة داخل المنظمات خاصة أن التغييرات المستمرة في التوظيف يمكن أن تؤثر تأثيراً مباشراً في التمكين الإداري للعاملين من خلال إلزامهم بتعلم مهام جديدة، وتطوير كفاءات جديدة، بجانب قيامهم بمتطلبات الوظيفة العادية. في ضوء ذلك؛ لأن العاملين هم من يقومون بأداء المهمات، ويتحكمون في كيفية إنجازها، ويحصلون على الدعم من مديريهم وزملائهم، ويشعرون بمزيد من التقدير لإنجازاتهم، والتعامل العادل بين الجميع، وهو ما يجعل جودة حياة العمل تدعم نجاح تطبيق التمكين الإداري (Eren & Hisar, 2016). كما أن العمل المناسب يساعد العاملين على استخدام كافة إمكاناتهم وقدراتهم في أداء مهماتهم الوظيفية بكفاءة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما يعد من أهداف التمكين الوظيفي أيضاً (Nayak et al., 2018; safari & Asl, 2022). ويدعم تحسين جودة حياة

العمل تمكين العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب وتحقيق الاستقرار الوظيفي (الشربيني، 2021؛ Askari et al., 2018). وأن تحسين جودة حياة العمل يعزز من القدرات الإبداعية للعاملين، حيث تمنحهم حرية تنظيم مهمات عملهم بالطريقة التي تناسب متطلباتهم واهتماماتهم، وهو ما يجعلهم يفكرون بشكل مبتكر في كيفية تنظيمها وتنفيذها بالطريقة الأكثر فاعلية (Agarwal & Kumar, 2022; Purwanto et al., 2021). ويظهر تأثير تحسين جودة حياة العمل في ممارسات التمكين الوظيفي عبر توفر فرصة للعاملين لإطلاق طاقاتهم وخبراتهم في تحقيق النجاح التنظيمي، وطرح أفكار جديدة لتطوير الخدمات والمنتجات الحالية التي تقدمها المنظمة، والبحث عن حلول غير مألوفة وفعالة لكافة مشكلات العمل، زيادة فاعلية التواصل (عبد الخالق، 2020). وفي زيادة تقبل العاملين للتغيرات التي تسعى المنظمة لإحداثها في سياسات وإجراءات وأساليب العمل للبحث عن حلول تنظيمية مبتكرة لمواجهة ظروف العمل ومتطلباته (Girish et al., 2022, Hermawati et al., 2022;; Tinoco et al. 2020).

خلاصة المبحث الثالث:

تناول هذا المبحث البعد الثالث من أبعاد الدراسة وهو تحسين جودة حياة العمل، بكونه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري، فقد تم توضيح مفهوم تحسين جودة حياة العمل، وأهميتها للمنظمات المعاصرة، وللعاملين أيضاً. وخصائص تحسين جودة حياة العمل، وأسباب الاهتمام بتحسينها، كما تم التطرق إلى أهم الأبعاد المكونة لهذا المفهوم والمتمثل بالأبعاد الآتية (الأجر المناسب والعادل، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، والنمو والأمان الوظيفيان، والمسؤولية الاجتماعية، ومساحة الحياة الخاصة بالعاملين، وضمان حقوق العاملين). وأخيراً تناولنا علاقة تحسين جودة حياة العمل بالتمكين الإداري وفق نتائج العديد من الدراسات والأبحاث العلمية.

بعد أن انتهينا من الجانب النظري واستعراض أدبيات الفكر الإداري التي تناولت متغيرات الدراسة بمباحثها الثلاثة ننقل إلى الجانب الميداني من الدراسة في الفصل الثالث الآتي.

الفصل الثالث

الجانب العملي

نبذة عن المصرف التجاري السوري

المصرف التجاري السوري (Commercial Bank of Syria): هو أحد المصارف الحكومية الرئيسية في سوريا وأكبر البنوك التجارية في البلاد من حيث الحجم وحصة الأصول المصرفية. يتبع البنك ملكية الدولة السورية بالكامل، ويُعد حجر الزاوية في النظام المصرفي التجاري في سوريا. تم تأسيس المصرف التجاري السوري بعد قيام الدولة بتأميم جميع البنوك التجارية في البلاد، حيث تم تأسيسه رسميًا في عام 1967 عندما تم دمج كافة المصارف التجارية في مصرف واحد تابع للدولة. لدى المصرف شبكة فروع منتشرة في مختلف أنحاء الجمهورية العربية السورية، يمتلك المصرف حوالي 62 فرعاً موزعة على المدن والمحافظات السورية. كما توجد له نقاط بيع ومكاتب خدمات في مواقع متعددة تخدم العملاء. يقدم المصرف التجاري السوري مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات والمؤسسات، وتشمل:

1 . الخدمات المصرفية الأساسية:

- فتح حسابات جارية وتوفير بالليرة السورية والعملات الأخرى.
 - سحب وإيداع الأموال عبر الفروع وأجهزة الصراف الآلي .
 - بطاقات الدفع والسحب الإلكترونية وبرامج السحب من الصرافات .
- ### 2 . خدمات الأفراد:

- القروض الشخصية والتجارية للمواطنين.
 - إدارة التحويلات والمدفوعات داخل وخارج سوريا (حسب التغطية التنظيمية).
 - خدمات دفع الرواتب والتعامل مع المؤسسات الحكومية.
 - خدمات إلكترونية مثل إدارة الحساب عبر الإنترنت أو تطبيق الهاتف.
- ### 3 . خدمات الشركات:

- تمويل المشاريع والاستثمار وتقديم الائتمان التجاري.
- خطابات ضمان والاعتمادات المستندية للتجارة.
- خدمات التحصيل والدفع التجاري.

4 . خدمات أخرى:

- إدارة النقد والخدمات المالية الأخرى مثل شراء السندات.
- إدارة الأجهزة والخدمات التقنية (صرف آلي، نقاط البيع).

إن المصرف التجاري السوري ظل يلعب دوراً محورياً في السوق المصرفي السوري، خاصة في التعامل بالليرة السورية وتمويل النشاطات التجارية، وهو يخضع لسياسات الحكومة السورية في القطاع المالي والاقتصادي.

نبذة عن مصرف الرافدين في العراق

مصرف الرافدين (Al Raffidain Bank) هو أحد أقدم وأهم المصارف الحكومية في العراق، ويتبع وزارة المالية العراقية، ويُعد من أكبر البنوك في البلاد وأكثرها إنتشاراً وشمولاً في تقديم الخدمات المصرفية للمواطنين والقطاعات الاقتصادية. تأسس مصرف الرافدين عام 1941 في بغداد، ومنذ ذلك الحين يلعب دوراً رئيسياً في النظام المالي في العراق. يمتلك المصرف شبكة فروع واسعة داخل العراق وفي الخارج، لدى المصرف أكثر من 160 فرعاً داخل العراق فضلاً عن فروع دولية في عدة عواصم مثل لندن (فرع قديم)، القاهرة، بيروت، أبوظبي، البحرين، عمّان وغيرها (متوقفة حالياً عن العمل بسبب العقوبات الاقتصادية لعام 1991). ويمكن إن يتوسع مع تحديثات تشغيل الفروع وتشغيل إنظمة إلكترونية حديثة، لذلك قد يختلف الرقم قليلاً حسب التقارير الرسمية حديثاً. يقدم مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات والدولة، وتشمل:

1. الخدمات الأساسية للأفراد:
 - فتح الحسابات البنكية (جارية - توفير).
 - توظيف الرواتب للموظفين الحكوميين والخاصة.
 - إصدار بطاقات إلكترونية (بطاقات دفع وسحب)
2. الحوالات المالية الداخلية بين الفروع:
 - خدمات إلكترونية مثل التحويلات الرقمية وتطبيقات الهاتف المصرفية.
3. خدمات التمويل والقروض:
 - القروض والسلف الشخصية للسكان.
 - تمويل المشاريع الصغيرة والاستثمارية.
 - خدمات التمويل التجاري والأعمال.
4. الخدمات للدولة والمؤسسات:
 - تنفيذ وتسوية الحسابات الحكومية إلكترونياً وتقديم خدمات مالية للحكومة.
 - دعم العمليات المالية والتجارية الدولية (مثل خطابات الاعتماد).
5. التحول الرقمي:
 - نشر وتوسيع نظام المصرفية الشاملة الإلكتروني في العديد من الفروع لتسريع الخدمات.

- تطوير الخدمات الإلكترونية، التحويلات الرقمية، والمنتجات الرقمية الحديثة.
يُساهم المصرف بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني العراقي من خلال تمويل المشاريع، دعم الشمول المالي، وتحديث البنية التحتية المصرفية وفقاً لأفضل المعايير العالمية.

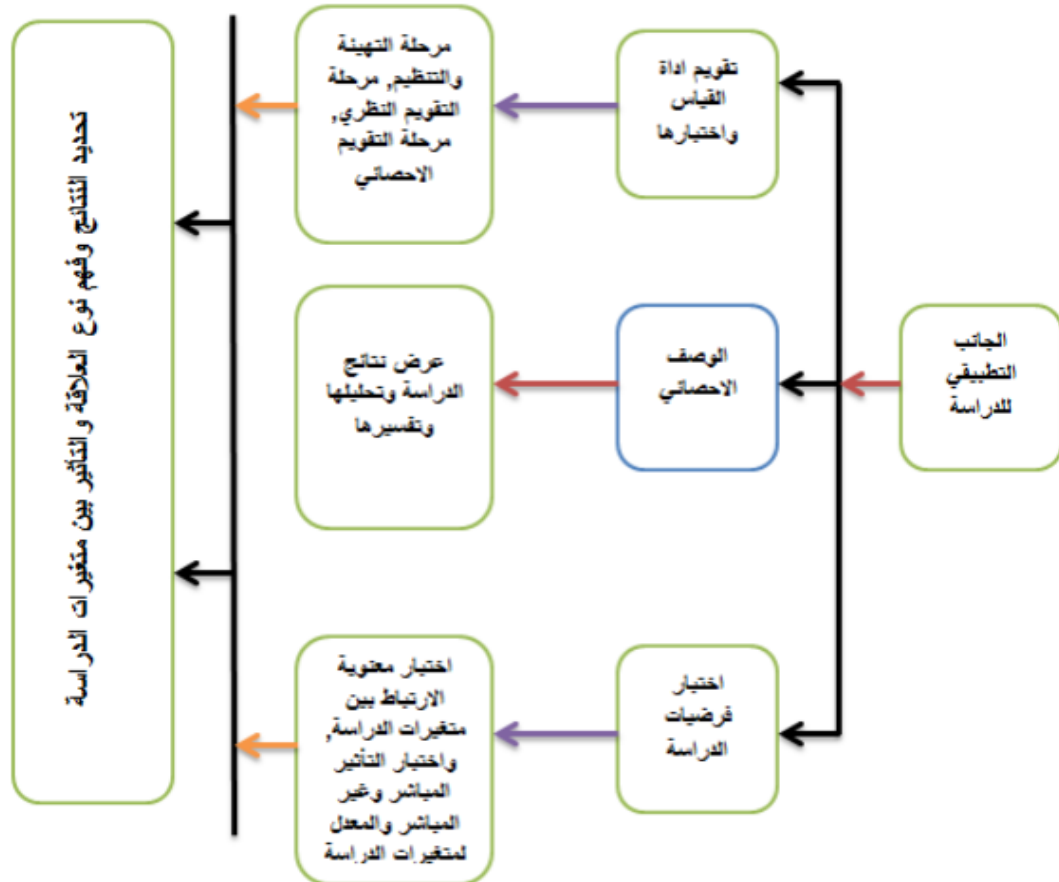
مجتمع الدراسة وعينته:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع وحدات الدراسة التي تتوافر فيها الصفات والخصائص التي تمكن الباحث من الوصول إلى أهداف البحث، ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصرف التجاري السوري والبالغ عددهم حوالي (3500) عاملاً في مختلف فروع المصرف، وجميع العاملين في مصرف الرافدين العراقي والبالغ عددهم حوالي (7500) عاملاً في مختلف فروع المصرف، أما عينة الدراسة فهي عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع والتي تمثله تمثيلاً صحيحاً. وباعتبار البيانات التي تتطلبها أهداف الدراسة متوافرة لدى جميع العاملين فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من كلا المصرفين تتناسب مع حجم المجتمع وفق ما اقترحته جداول مورغان، لذلك فقد بلغت العينة في المصرف التجاري السوري (150) مفردة مقابل (250) مفردة في مصرف الرافدين. فيما بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (250) استبانة منها (140) في مصرف الرافدين و(110) في المصرف التجاري السوري، أي تشكل ما نسبته (62.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

تجهيز البيانات وتقييم مقياس الدراسة

لغرض اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تضمن الجانب التطبيقي للدراسة ثلاثة مباحث أساسية. ركز الأول منها على أداة قياس الدراسة (الاستبانة) التي تمثل الخطوة الأولى لإجراء أي دراسة تحليلية لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها.

وقد تضمن الجانب التطبيقي لأداة الدراسة على اختبار الثبات البنائي وثبات الفقرات وكذلك الصدق الظاهري والصدق البنائي الاستكشافي والتوكيدي أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الوصف الإحصائي وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزء من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيراتها من قبل الأفراد عينة الدراسة. أما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار الفرضيات اعتمادا على منهج معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)، فضلا عن اختبار Sobel للتحقق من معنوية النتائج.



الشكل (3-1): طرق إجراء الجانب التطبيقي

1. ترميز متغيرات وفقرات مقياس الدراسة.

يسعى البحث الحالي وبشكل رئيس إلى تحديد وتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتشمل رأس المال الهيكلي بأبعاده (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) باعتبارها مستقلة، والمتغير الوسيط جودة حياة بيئة العمل، والتمكين الإداري كمتغير تابع. ولضمان تحقيق البساطة والسهولة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، تم وضع رموز مبسطة لكل من المتغيرات وأبعاد وفقرات المقياس، والتي تظهر في الجدول الآتي.

الجدول (1) الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الرمز	الفقرات الاستبانة	المتغير الفرعي		المتغير الرئيسي
Pl1	توجد خطة مكتوبة للعمل خاصة بالمصرف	التخطيط	العمليات الإدارية	رأس المال الهيكلي
Pl2	أهداف المصرف محددة وواضحة			
Pl3	يوجد جدول زمني كافٍ لتنفيذ الأعمال المختلفة المطلوب تحقيقها داخل المصرف			
Pl4	تترك الخطة مجالاً لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها في المصرف			
Pl5	القرارات التي تتخذ تتناسب مع الخطة الموضوعية والبيئية المحيطة للمصرف			
Og1	لا تسمح البنية التنظيمية بتخطي المسؤولين المباشرين	التنظيم الإداري		
Og2	هناك جهة محددة لإصدار الأوامر للعاملين في المصرف			
Og3	العلاقات داخل المصرف بين الإدارات منظمة وهناك تواصل مستمر			
Og4	قرارات المصرف حقيقية وواقعية وترتبط بالخطة			
Og5	يساعد التنظيم علي زيادة عدد العاملين المميزين			
Dr1	يتحمل مدير المصرف مسؤولية العمل والسير لتحقيق الأهداف	التوجيه		
Dr2	يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة من قبل المعنيين			
Dr3	تتصف القيادات بامتلاك المهارات الفنية اللازمة للإشراف وتوجيه العاملين في المصرف مهنياً وإنسانياً.			
Dr4	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات في المصرف حسب التخصص والكفاءة			
Dr5	يعمل مدير المصرف علي معالجة الصعوبات التي تصادف العمل			
Co1	التقارير الرقابية تزود المستويات الإدارية الوسطى بصورة واضحة عن مجرى العمل في المصرف	الرقابة وإعداد التقارير		
Co2	تعمل التقارير على تلافي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها العاملون في المصرف			
Co3	تعمل التقارير علي تسهيل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارات داخل المصرف			
Co4				

	يعد التقرير الإداري وسيلة نقل معلومات حول مجريات العمل في المصرف		
Co5	ينقل التقارير المعلومات بموضوعية متناهية وكبيرة		
Fo1	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظم سير العمل في المصرف	الرسمية	الهيكل التنظيمي
Fo2	تشدد إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين		
Fo3	تكون تعليمات وإجراءات العمل عادة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين		
Fo4	تعتمد إدارة المصرف على أسلوب التوثيق لكافة إنشطاتها بحيث تكون مكتوبة		
Fo5	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظم سير العمل في المصرف		
Ce1	تتركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد الإدارة العليا	المركزية	
Ce2	يتم معالجة القضايا الرئيسية وفق توجيه الرئيس المباشر		
Ce3	تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على عمل المرؤوسين		
Ce4	يجري العمل في المصرف وفق تعليمات الإدارة العليا		
Ce5	يتم تفويض السلطات للمرؤوسين بحدود ضيقة		
Cp1	عدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد كبير	التعقد	
Cp2	تتعدد المستويات الإدارية في المصرف		
Cp3	يمتاز المصرف بكثرة عدد الإدارات والأقسام		
Cp4	تتنوع الأنشطة والواجبات والوظائف في المصرف		
Cp5	تتوزع مكاتب المصرف وأقسامه وفروعه في أماكن مختلفة		
Ov1	تحرص إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة بكافة تفاصيلها	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
Ov2	تولي إدارة المصرف اهتماماً لتطوير العاملين مهنياً وإدارياً		
Ov3	تعطي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً لمشاكل العاملين وحلها في الوقت المناسب		
Ob1	تشارك إدارة المصرف العاملين في عملية صنع القرار وتقديم الافكار البناءة	المعتقدات التنظيمية	
Ob2	تسعي إدارة المصرف إلي تحقيق العدالة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين		
Ob3	توفر إدارة المصرف الظروف الاجتماعية للعاملين وتوفر قنوات اتصال فاعلة معهم		
On1	يقدر المصرف جهود الموظفين	الاعراف التنظيمية	
On2	يحرص المصرف علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين		
On3	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها المصرف منهم		
Oe1	تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالأمن الوظيفي	التوقعات التنظيمية	
Oe2	يتوقع العاملون الاهتمام بأرائهم والمشاركة الجماعية لتطوير العمل		
Oe3	يتوقع العاملون تحقيق مبدأ المساواة في الحافز		
Hw1	يوفر المصرف أجهزة حاسوبية ذات تقنية حديثة	الأجهزة	تكنولوجيا المعلومات
Hw2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمصرف مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمة		

Hw3	يوفر المصرف الأجهزة المساعدة الضرورية (فاكس، طابعة، ماسح ضوئي ... الخ)		
Hw4	يوجد ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية والأجهزة الأخرى الحالية والمتواجدة في المصرف بسبب التقادم		
Sw1	يوفر المصرف البرامج والتطبيقات المحوسبة الجاهزة للعمل	إبرمجيات	
Sw2	يتم صيانة البرامج المستخدم بالعمل المصرفي باستمرار		
Sw3	يتم تحديث البرامج المستخدمة بالعمل المصرفي باستمرار		
Sw4	يحرص المصرف على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات		
Nw1	يملك المصرف موقع إلكتروني يتوافر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	الشبكات ومواقع الإنترنت	
Nw2	هناك تواصل مستمر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني وأي وسيلة أخرى		
Nw3	يقوم المصرف بمواكبة التطور التقني في سرعة الإنترنت لزيادة فاعلية الإنترنت		
Nw4	يسعى المصرف إلى زيادة فاعلية الشبكات وصيانتها بشكل دوري	قواعد البيانات وأمن المعلومات	
Db1	يعمل المصرف على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب		
Db2	يعتمد المصرف على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين		
Db3	يستخدم المصرف وسائل حماية إلكترونية للمعلومات ومستودعات التخزين الإلكترونية الحديثة		
Db4	يتعامل المصرف مع المعلومات بشكل سري وأمن		
Ad1	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامني الوظيفية	تفويض السلطة	
Ad2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامني		
Ad3	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إلي رئيسي المباشر		
Ad4	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملني		
Tw1	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة	العمل الجماعي	
Tw2	يشجع المصرف العمل الجماعي		
Tw3	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات		
Tw4	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة		
Po1	يقدر المصرف جهودني في العمل	التحفيز	
Po2	يدعم المصرف المبادرات والاجتهادات		
Po3	يهتم المصرف بثقافة تمكين العاملين فيها		
Po4	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين		
Ec1	تتوفر إنظمة تواصل فعالة ومتطورة في المصرف	الاتصال الفعال	
Ec2	يستطيع العاملين في المصرف الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة		
Ec3	تتميز الإجراءات في المصرف بالوضوح		
Ec4	يشجع المصرف على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح للعاملين		

Tr1	لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية التدريب في تحسين الخدمات المصرفية	التدريب	تحسين جودة حياة العمل
Tr2	توجد دورات التدريبية يُقيمها المصرف للعاملين فيه		
Tr3	يهتم المصرف بتنمية مهارات العاملين من خلال التدريب		
Tr4	يقوم المصرف بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة منها		
Fp1	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية	الأجر المناسب والعادل	
Fp2	يوجد نظام واضح وملائم للرواتب بالمصرف		
Fp3	تعد أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها في المصارف الأخرى		
Fp4	تتلائم الأجور مع الاقتصادي في الدولة		
We1	يهتم المصرف بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعمل من حيث الاثاث والنظافة والتهوية	بيئة عمل آمنة وصحية	
We2	تحرص إدارة المصرف على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل		
We3	يوفر المصرف التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل		
We4	يوفر المصرف عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل		
Cd1	يضع المصرف برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	تنمية القدرات البشرية	
Cd2	اشراك العاملين بدورات تدريبية حديثة داخل خارج القطر		
Cd3	تتلائم البرامج التدريبية مع احتياجات العمل بالمصرف		
Cd4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم التنموي للأداء		
Jg1	يوجد نظام واضح وملائم للترقية في المصرف	النمو والأمان الوظيفي	
Jg2	يشعر الموظفون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المصرف		
Jg3	لا يضطر الموظفون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم		
Jg4	يشعر الموظفون بالاستقرار في المصرف ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم او نقلهم خارج المصرف		
Si1	يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد	التكامل الاجتماعي	
Si2	تشارك الادارات مع العاملين في المناسبات الاجتماعية		
Si3	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمؤوسين في العمل		
Si4	تتيح إدارة المصرف فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في المستويات المختلفة		
Gr1	هناك نظام واضح لآليات تقديم الشكاوي والتظلمات	ضمان حقوق العاملين	
Gr2	توجد سرعة استجابة بالشكاوى والتظلمات من قبل الجهات المعنية		
Gr3	تعامل التظلمات والشكاوي التي يتم تقديمها بشفافية وعدالة		
Gr4	ألمس نتائج إيجابية بعد تقديم الشكاوي والتظلمات		
Ls1	يمنح المصرف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية	مساحة الحياة الخاصة بالعاملين	
Ls2	وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد إنتهاء الدوام الرسمي		

Ls3	يمكن للعاملين أخذ إجازة او مغادرة العمل للعناية بأحد أفراد أسرته وعند حدوث أمر طارئ شخصي	المسؤولية الاجتماعية
Ls4	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة	
Sr1	يسعى المصرف إلي الانتشار والتوسع وفتح فروع جديدة في المناطق النائية المحرومة من الخدمات المصرفية	
Sr2	تتسم جميع تعاملات المصرف بالوضوح والشفافية امام المجتمع وزبائنه	
Sr3	يستفيد العاملون من برامج التأمين الصحي المعمول به من قبل المصرف بالتعاون مع شركات التأمين	
Sr4	يساهم المصرف في الربحية الاجتماعية من خلال إنجاز المشروعات الأساسية الخيرية مثل دعم المستشفيات وذوي الهمم وبرامج المساعدات وغيرها	

المصدر: من إعداد الباحث

2. تصميم أداة البحث Designing a questionnaire tool

استخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة وتم تصميمها بما يخدم الدراسة، وبالشكل الذي يمكنه من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الادبيات حولها. وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين هما الملحق (1):

- القسم الأول: يتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث من حيث النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، مدة الخبرة.
- القسم الثاني: يتضمن مجموعة من الأبعاد (3) متغيرات ولكل بعد مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الفرعية.

3. جمع البيانات Data Collection

هناك نوعان من البيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، البيانات الثانوية وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمقالات والمنشورات البحثية للآخرين وتعني البيانات الأولية البيانات التي تم جمعها من قبل البحث من خلال العمل الميداني، لمساعدة الباحثين في حل مشكلاتهم . في هذا السياق، بدأت عملية جمع البيانات في شهر آذار من عام 2023. إذ تم في البداية توزيع 25 استبانة للاختبار الأولي، ومن ثم تم المباشرة بتوزيع الاستبانة النهائية. تم اعتماد طريقة توزيع استبانة ورقية وجه لوجه. وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية. في هذا السياق، تم استحصال الموافقات الأصولية من قبل إدارت المصارف للحصول على البيانات، لغرض توزيع استبانة الدراسة الأولية.

4. صلاحية أدوات البحث

تشير صلاحية أدوات البحث إلى الاتفاق على إن الأسئلة تبدو منطقية كونها تعكس الهدف الذي صممت من أجله بدقة. وقد تم اختبار الصلاحية الظاهرية عبر عرض البيانات بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة، وأعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال (يوضح الملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين) لتحكيمها في ضوء مجموعة من المتغيرات من أهمها وضوح عبارات الاستبانة، وإنتماؤها للمتغير الذي أدرجت تحته، وأهمية كل عبارة من العبارات لقياس المتغيرات، وخلوها من أي ملاحظات تؤثر في صلاحيتها، وسلامة صياغة العبارات من أي غموض أو أخطاء لغوية للتأكد من صلاحية محتواها، ومدى صياغتها ووضوحها، وملاءمتها لذلك، وتم الوقوف على الآراء الواردة من السادة المحكمين عبر حذف أو إضافة أو تعديل محتوى بعض العبارات كذلك أخذت أغلب الآراء والملاحظات وفق توجيهات المحكمين.

5. ثبات أدوات البحث Reliability of the Research Instruments

تم إجراء اختبار أولي (Study Pretest) لغرض التأكد من صحة ثبات ومحتوى أدوات القياس. تتضمنت الدراسة الأولية دراسة على نطاق محدود تطبق على عينة مماثلة للعينة النهائية يمثل الثبات مدى تقديم المقاييس نتائج موثوقة وخالية من الأخطاء يتم استعمال ارتباط إجمالي العنصر المصحح Corrected Item-Total Correlation وألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس الثبات . وبالتالي، استخدمت الدراسة الحالية الأدوات لغرض قياس الثبات وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة جمع البيانات الأولى احصائياً، يجب إن تكون قيمة alpha Cronbach's للمتغيرات أكبر من أو تساوي 0.70، وقيمة ارتباط إجمالي العنصر المصحح Corrected -Item -Total Correlation للفقرات أكبر من 0.40 .

الجدول (2) نتائج الاختبار الأولي لأدوات البحث الخاصة بعينة المصارف السورية

الأبعاد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التخطيط	5	0.778
التنظيم	5	0.857
الرسمية	5	0.894
المركزية	5	0.918
التعقيد	5	0.911
القيم التنظيمية	3	0.822
المعتقدات التنظيمية	3	0.887
الأعراف التنظيمية	3	0.754
التوقعات التنظيمية	3	0.847
الأجهزة	4	0.877
البرمجيات	4	0.875
الشبكات ومواقع الإنترنت	4	0.888

0.791	4	قواعد البيانات وأمن المعلومات
0.763	4	تفويض السلطة
0.767	4	العمل الجماعي
0.809	4	التحفيز
0.788	4	الاتصال الفعال
0.757	4	التدريب
0.789	4	الأجر المناسب والعدل
0.822	4	بيئة عمل آمنة وصحية
0.887	4	تنمية القدرات البشرية
0.884	4	النمو والأمان الوظيفي
0.739	4	التكامل الاجتماعي
0.797	4	ضمان حقوق العاملين
0.804	4	مساحة الحياة الخاصة بالعاملين
0.737	4	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

لغرض التأكد من ثبات واتساق الدراسة الحالية النهائي قام الباحث أيضاً باستخدام معامل (Cronbach's-Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal-Consistency) لفقرات مقياس الدراسة النهائية لمتغيرات الدراسة (رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري وتحسين جودة حياة العمل) والموضحة بالجدول (2) والجدول (3) حيث تراوحت قيم لمعامل (Cronbach's-Alpha) بين (0.737-0.918) في المصارف السورية وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على إنها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

الجدول (3) نتائج الاختبار الأولي لأدوات البحث الخاصة بعينة مصرف الرافدين

الأبعاد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التخطيط	5	.856
التنظيم	5	.855
الرسمية	5	.856
المركزية	5	.857
التعقيد	5	.856
القيم التنظيمية	3	.852
المعتقدات التنظيمية	3	.853
الأعراف التنظيمية	3	.850
التوقعات التنظيمية	3	.853
الأجهزة	4	.851
البرمجيات	4	.852
الشبكات ومواقع الإنترنت	4	.854
قواعد البيانات وأمن المعلومات	4	.853
تفويض السلطة	4	.861
العمل الجماعي	4	.862

.862	4	التحفيز
.860	4	الاتصال الفعال
.861	4	التدريب
.865	4	الأجر المناسب والعادل
.865	4	بيئة عمل آمنة وصحية
.862	4	تنمية القدرات البشرية
.865	4	النمو والأمان الوظيفي
.864	4	التكامل الاجتماعي
.865	4	ضمان حقوق العاملين
.864	4	مساحة الحياة الخاصة بالعاملين
.864	4	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: مخرجات SPSS

تشير نتائج جدول الاختبار الأولي لأدوات البحث إلى ارتفاع معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد في مصرف الرافدين، إذ تراوحت القيم بين (0.850 – 0.865) في الجدول (3)، وهي مستويات تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على إتساق داخلي مرتفع بين فقرات كل بُعد. كما يظهر تقارب القيم عبر مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية والإنسانية، وهو ما يعكس تجانس البناء المفاهيمي للأداة واستقرارها. وتُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق، سواء في اختبار الفرضيات أو نماذج الانحدار أو النمذجة الهيكلية، مع ضمان موثوقية القياس ودقته.

6. تحليل البيانات Data Analysis

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث إذ يستعرض المبحث الأول التحليل الأولي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، وحساب الاحصاءات الوصفية للبيانات. في حين إن يركز المبحث الثاني على استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى (Partial Least Square) PLS-SEM) Structural Equation Modeling) عبر استخدام برنامج AMOS والتي تتضمن تقييم نموذج الدراسة من خلال مرحلتين وهما تقييم قياسات النموذج، وتقييم النموذج الهيكلي. إذ يستخدم تقييم قياسات النموذج لتحديد صدق التقارب والتميز، في حين إن تقييم للنموذج الهيكلي استخدم لفحص النموذج الهيكلي والتأكد من العلاقات الأساسية بين المتغيرات الكامنة للإطار المفاهيمي. أما المبحث الثالث فسوف يتم مناقشة استكمال اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات من خلال محاولة اكتشاف العلاقات الخطية وذلك من خلال استعمال نموذج AMOS

المبحث الأول

التحليل الأولي للبيانات Preliminary Analysis of Data

فحص وتنظيف البيانات Scanning and Cleaning the Data

من الضروري وقبل البدء البدء بتحليل البيانات، يجب التحقق من إن البيانات المستعملة لا تتضمن بيانات خاطئة، وذلك كون إن البيانات الخاطئة سوف تآثر على جودة عملية التحليل والتفسير. ولتحقيق هذا الغرض تم استعمال الإصدار 24 من SPSS لفحص، وتنظيف، وتنظيم البيانات ، وذلك بهدف معالجة اربع مشكلات محتملة وهي: (1) الحالات المتطرفة ومعالجة القيم المفقودة، (2) التأكد من عدم وجود مشكلة التحيز الشائعة (3) طبيعة توزيع البيانات (4) مشكلة الارتباط الخطي.

1. الحالات المتطرفة والقيم المفقودة Outliers & Missing Values

تعتبر القيم المفقودة امراً شائعاً في الدراسات الاستطلاعية التي تتضمن بعض الأجابات الفارغة على سؤال أو أكثر. فإنه من الضروري حذف الحالات التي تحتوي على أكثر من 15% من القيم المفقودة كونها سوف تؤدي إلى تشويه نتائج الدراسة. ولهذا الغرض استخدمت الدراسة الحالية أكثر الطرائق شيوعاً وملاءمة ألا وهي طريقة الاستبدال وفقاً للوسط الحسابي (Mean Series) لكونها تعتمد على الأوساط الحسابية العامة في تعويض القيم المفقودة وفي الدراسة الحالية، لم نلاحظ هناك حالات سجلت فيها قيم مفقودة، في كل حالة كانت ثلاثة إجابات تم استبدالها بالطريقة المذكورة أعلاه. إما فيما يتعلق بالحالات المتطرفة (Outliers) والتي تشير إلى الحالات التي تتضمن بيانات متطرفة بشكل كبير عن الاتجاه العام للأجابات، فقد تم إجراء اختبار القيم المتطرفة من خلال أداة (Explore)، وكانت النتائج التي تم الحصول عليها أشارت إلى عدم وجود قيم متطرفة.

2. طبيعة توزيع البيانات: Assessing Normality

تخضع البيانات قبل البدء بإجراء التحليلات الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي، وذلك للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي. فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ولمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم لا، تم تطبيق اختبار كولموغوروف سميرونوف كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4): اختبار طبيعة توزيع البيانات في كلا المصرفين

المتغيرات والأبعاد	المصرف التجاري السوري		الدالة	مصرف الرافدين	
	Kolmogorov-Smirnov			Kolmogorov-Smirnov	
	Sig	Statistic		Sig	Statistic
التخطيط	0.126	.132	طبيعي	0.066	0.423
التنظيم الإداري	0.174	.223	طبيعي	0.122	0.323
التوجيه	0.133	.256	طبيعي	0.113	0.118
الرقابة وإعداد التقارير	0.127	.081	طبيعي	0.102	0.229
الرسمية	0.113	.065	طبيعي	0.119	0.237
المركزية	0.126	.137	طبيعي	0.115	0.416
التعقيد	0.119	.133	طبيعي	0.220	0.408
القيم التنظيمية	0.167	.862	طبيعي	0.053	0.327
المعتقدات التنظيمية	0.211	.093	طبيعي	0.113	0.364
الأعراف التنظيمية	0.166	0.063	طبيعي	0.167	0.320
التوقعات التنظيمية	0.213	0.073	طبيعي	0.214	0.115
الأجهزة	0.083	0.058	طبيعي	0.092	0.129
البرمجيات	0.097	0.064	طبيعي	0.254	0.117
الشبكات ومواقع الإنترنت	0.111	0.091	طبيعي	0.112	0.289
قواعد البيانات وأمن المعلومات	0.162	0.192	طبيعي	0.167	0.316
تفويض السلطة	0.061	0.183	طبيعي	0.128	0.224
العمل الجماعي	0.082	0.098	طبيعي	0.069	0.276
التحفيز	0.099	0.843	طبيعي	0.077	0.218
الاتصال الفعال	0.144	0.112	طبيعي	0.226	0.149
التدريب	0.163	0.218	طبيعي	0.163	0.232
الأجر المناسب	0.124	0.223	طبيعي	0.084	0.268

والعادل					
بيئة عمل آمنة وصحية	0.115	0.162	طبيعي	0.364	0.073
تنمية القدرات البشرية	0.174	0.133	طبيعي	0.431	0.121
النمو والأمان الوظيفي	0.163	0.104	طبيعي	0.442	0.167
التكامل الاجتماعي	0.167	0.221	طبيعي	0.376	0.172
ضمان حقوق العاملين	0.196	0.331	طبيعي	0.333	0.074
مساحة الحياة الخاصة بالعاملين	0.198	0.103	طبيعي	0.394	0.0629
المسؤولية الاجتماعية	0.153	0.074	طبيعي	0.312	0.101

المصدر: مخرجات SPSS

وبمراجعة الجدول السابق نجد إن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية عند كلٍ من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي كانتا أكبر من (5%) عند جميع المتغيرات الفرعية مما يدل على إن جميع المتغيرات سابقة الذكر تتبع التوزيع الطبيعي في كلا المصرفين. ومن ثم يمكننا القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3. ثبات مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من المقاييس الجاهزة التي استخدمت سابقاً في دراسات سابقة، وهذا ما ساعد في الحصول على مستوى مرتفع من الثبات والصدق. فضلاً عن ذلك جرى التأكد من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي للاستبانة الأولية من خلال إجراء دراسة تجريبية (Pilot Study) كما موضح في الفصل الثاني. وفي النهاية ولغرض تحليل ثبات مقياس الدراسة النهائي الذي يركز على قياس تجانس وتماسك العناصر التي يتألف منها ذلك المقياس وبهدف معرفة مدى ثبات الفقرة وارتباطها بما يسعى ويهدف المقياس لقياسه لتكون قادرة على قياس ما صممت من أجله تم في بداية الأمر اختبار Corrected Item–Total Correlation للاستبانة النهائية لقياس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع اجمالي الارتباط لجميع الفقرات، ويبين الجدول (5) معاملات ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات، مع اعتبار الفقرة التي يكون لها ارتباط بأجمالي ارتباط المقياس بمقدار (0.40) فأكثر، فقرة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

الجدول (5) معاملات ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات

الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات	ارتباط إجمالي العنصر المصحح Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
التخطيط	5	Pl1	.609	0.778
		Pl2	.647	
		Pl3	.508	
		Pl4	.594	
		Pl5	.403	
التنظيم	5	Og1	.620	0.822
		Og2	.693	
		Og3	.569	
		Og4	.673	
		Og5	.518	
التوجيه	5	Dr1	.635	0.789
		Dr2	.634	
		Dr3	.531	
		Dr4	.617	
		Dr5	.424	
الرقابة وإعداد التقارير	5	Co1	.711	0.837
		Co2	.681	
		Co3	.629	
		Co4	.667	
		Co5	.513	
الرسمية	5	Fo1	.652	0.837
		Fo2	.732	
		Fo3	.607	
		Fo4	.691	
		Fo5	.518	
المركزية	5	Ce1	.795	0.909
		Ce2	.774	
		Ce3	.810	
		Ce4	.712	
		Ce5	.765	
التعقيد	5	Cp1	.689	0.856
		Cp2	.661	
		Cp3	.667	
		Cp4	.644	
		Cp5	.699	

0.831	.745	Ov1	3	القيم التنظيمية
	.726	Ov2		
	.606	Ov3		
0.887	.815	Ob1	3	المعتقدات التنظيمية
	.814	Ob2		
	.714	Ob3		
0.754	.603	On1	3	الأعراف التنظيمية
	.693	On2		
	.466	On3		
0.877	.766	Oe1	3	التوقعات التنظيمية
	.780	Oe2		
	.747	Oe3		
0.877	.706	Hw1	4	الأجهزة
	.774	Hw2		
	.788	Hw3		
	.673	Hw4		
0.867	.669	Sw1	4	البرمجيات
	.755	Sw2		
	.738	Sw3		
	.718	Sw4		
0.900	.717	Nw1	4	الشبكات ومواقع الإنترنت
	.832	Nw2		
	.816	Nw3		
	.748	Nw4		
0.791	.566	Db1	4	قواعد البيانات وأمن المعلومات
	.655	Db2		
	.692	Db3		
	.497	Db4		
0.836	.534	Ad1	4	تفويض السلطة
	.686	Ad2		
	.762	Ad3		
	.701	Ad4		
0.873	.655	Tw1	4	العمل الجماعي
	.752	Tw2		
	.785	Tw3		
	.733	Tw4		
0.889	.748	Po1	4	التحفيز
	.778	Po2		
	.734	Po3		
	.767	Po4		
0.788	.661	Ec1	4	الاتصال الفعال

	.596	Ec2		
	.626	Ec3		
	.517	Ec4		
0.757	.560	Tr1	4	التدريب
	.583	Tr2		
	.488	Tr3		
	.597	Tr4		
0.789	.506	Fp1	4	الأجر المناسب والعادل
	.569	Fp2		
	.618	Fp3		
	.718	Fp4		
0.846	.687	We1	4	بيئة عمل آمنة وصحية
	.687	We2		
	.708	We3		
	.669	We4		
0.879	.747	Cd1	4	تنمية القدرات البشرية
	.765	Cd2		
	.709	Cd3		
	.754	Cd4		
0.884	.770	Jg1	4	النمو والأمان الوظيفي
	.815	Jg2		
	.789	Jg3		
	.623	Jg4		
0.825	.656	Si1	4	التكامل الاجتماعي
	.638	Si2		
	.668	Si3		
	.639	Si4		
0.797	.639	Gr1	4	ضمان حقوق العاملين
	.663	Gr2		
	.601	Gr3		
	.535	Gr4		
0.801	.611	Ls1	4	مساحة الحياة الخاصة بالعاملين
	.608	Ls2		
	.644	Ls3		
	.601	Ls4		
0.737	.473	Sr1	4	المسؤولية الاجتماعية
	.524	Sr2		
	.501	Sr3		
	.627	Sr4		

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

4. التعددية الخطية Multicollinearity

إن الارتباطات العالية بين متغيرات التنبؤ تمثل تحديًا منهجيًا في تفسير نتائج أي دراسة ويشير التعددية الخطية إلى الارتباط القوي بين المتغيرات التي تتنبأ بالتغيير في المتغير التابع وبما إن الدراسة الحالية تتضمن العديد من المتغيرات التنبؤية، فإن هذا يدعو إلى احتمال ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. في هذا السياق، لا تستطيع PLS-SEM تقدير اسهام أحد المؤشرين بشكل دقيق إضافة إلى حدوث مشكلات في تقييم النماذج الهيكلية وذلك في حالة.

الارتباط الخطي المتعدد وعليه يتوجب إن يتم استعمال مصفوفة الارتباط للتحقق وتقييم العلاقة الخطية المتداخلة والتي لا ينبغي إن تكون شديدة الارتباط (أكبر من 0.90). بالإضافة إلى ذلك، يتم حساب قيمة عامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor) في نموذج (PLS-SEM)، عندما تكون قيمة VIF أكبر من (5) فإن التعددية الخطية بين المتغيرات تكون عالية الجدول (6) يوضح نتائج اختبار Multicollinearity، في حين يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين المتغيرات.

الجدول (6) اختبار التعددية الخطية لأبعاد الدراسة

المتغيرات	التمكن الإداري	جودة بيئة العمل
العمليات الإدارية	1.393	--
الهيكل التنظيمي	1.818	--
الثقافة التنظيمية	3.094	--
تكنولوجيا المعلومات	2.665	--
تفويض السلطة	--	1.043
العمل الجماعي	--	1.184
التحفيز	--	1.218
الاتصال الفعال	--	1.224
التدريب	--	1.218

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

ويتبين من النتائج في الجدول (6) إن قيم VIF لم تتجاوز (3) وهذا يدل على إنه لا توجد مشكلة تعددية خطية، وبما يشير إلى إن نتائج تقييم النموذج والأخطاء المعيارية والأوزان المعيارية للتأثيرات ستكون بدقة جيدة ولا تثير القلق. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال النتائج

الظاهرة في الجدول (5) يتبين إن قيم الارتباط بين المتغيرات التي تمثل متنبأت التغيير في المتغيرات التابعة لم تتجاوز الـ (0.70). وهذا يدل أيضا على إنه لا توجد مشكلة تعددية خطية، وبما يشير إلى إن نتائج تقييم النموذج والأخطاء المعيارية والاوزان المعيارية للتأثيرات ستكون بدقة جيدة ولا تثير القلق.

5. التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

التحليل العاملي عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات DataReduction المتعلقة بظاهرة معينة والشرط الأساسي لإجراء التحليل العاملي (سواء كان الاستكشافي أم التوكيدي) في أي دراسة هو إن تكون متغيرات الدراسة موزعة توزيعا طبيعياً (وهذا ما تم التأكد منه سابقا)، وإن تكون العلاقة بين المتغيرات خطية (وهذا متحقق)، وحجم العينة أكبر من 100 مفردة (وهذا أيضاً متحقق). وإن يكون حجم العينة 10:1 من عدد متغيرات الدراسة وبما إن حجم العينة 250 موظفاً، لذلك وبعد تحقيق هذه الشروط أصبح بالإمكان تطبيق التحليل العاملي. إذ سيقوم الباحث بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي (لاختبار صدق البناء الاستكشافي) الذي يعد الأكثر شيوعاً واستخداماً، لذا يطلق عليه بعضهم أسم " التحليل العاملي" فقط)، ولكونه مفيداً في حالة كون مقياس الدراسة مترجماً أو معدلاً ومكيفاً مع الدراسة الحالية لغرض التأكد من التطابق ما بين الهيكل النظري (الأبعاد المحددة في الإطار النظري) والهيكل الاختباري للقياس (الأستبانة أو أداة القياس).

وقد أشتمل التحليل العملي الاستكشافي ثلاث متغيرات وأبعادها والفقرات التي تضمنتها الأستبانة، إذ يوضح كل متغير حسب ترتيب الفقرات في الأستبانة وبالأستبانة ببرنامج (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي للبيانات وبالتركيز على طريقة المكونات الأساسية (PrincipalComponent). ولغرض التأكد من صدق نموذج القياس وعلى وفق أسلوب (DirectOblimin) للتدوير المائل والذي ينطوي على استكشاف الفقرات التي ترتبط مع بنية المقياس وإستبعاد الأبعاد التي لا ترتبط معه . إذ إن النتيجة ستحدد عدد الأبعاد والعوامل التي تقيس المتغيرات الأساسية للدراسة، ومن هنا فهو لا يستخدم لأختبار الفرضيات ولكن لغرض استكشاف أمكانية وجود عوامل كامنة وراء المتغيرات ومن ثم الوصول إلى أفضل بناء للمقياس وسيجري أتمام التحليل العاملي الاستكشافي لكل متغير وحسب الخطوات الآتية:

- معيار كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

أولى الخطوات لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي بصورة صحيحة هو إجراء اختبار KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) للتأكد من كفاية حجم العينة في الدراسة الحالية ، واختبار Bartlett's لأختبار وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنوية بين متغيرات الدراسة. وكما مبين في الجدول (7) يتضح إن قيمة KMO للمتغيرين تجاوز الـ (0.70) وهذا له دلالة على إن حجم عينة الدراسة كافية لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي ويلاحظ إن قيمة المعنوية لـ Bartlett's للمتغيرين هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وهذا يشير إلى إن علاقة الارتباط بين المتغيرين المبينة في الجدول الآتي ذات دلالة إحصائية ومعنوية. وبالتالي يعطي مؤشراً على إن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة الوحدة بمعنى إن معاملات الارتباط بين العوامل لا تساوي صفراً مما يعطي مؤشراً على تحقق المعيار الأول من معايير المقاييس التي تخضع لأختبار صدق البناء الاستكشافي

جدول (7) مؤشرات قياس توافق العينة كايزر - ماير - أولكن

متغيرات الدراسة	مؤشر كايزر - ماير - أولكن KMO	قياس توافق العينة Bartlett's
رأس المال الهيكلي	0.849	0.000
التمكين الإداري	0.766	0.000
جودة بيئة العمل	0.813	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- نسبة التباين ومصفوفة المكونات بعد التدوير

بعد التأكد من كفاية حجم عينة الدراسة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين المتغيرات الرئيسية المعيار الأول. هناك خطوتان لإكمال الصدق البنائي الاستكشافي وهما:

الخطوة الأولى: وتشمل تحديد العوامل الكافية والأكثر وصفاً للارتباط بين المتغيرات المرصودة، وتحديد كيف يرتبط كل عامل بالمتغير المرصود وذلك من خلال تباين المكونات Components Variance. أذ سيتم قياس نسبة التباين المفسر Total Variance Explained المتضمن الجذر الكامن والذي يقيس حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد. وبناءً على رأي Kaiser فهناك معياران لذلك هما :

المعيار الثاني: قبول العامل الذي تكون فيه قيمة "الجذر الكامن Eigen Value" أكبر من واحد صحيح (1) :

المعيار الثالث هو إن تكون النسبة التراكمية للتباين المفسر للعوامل المقبولة (بناءً على المعيار الثاني) تساوي 60% أو أكبر.

والخطوة الثانية: هي محاولة تبسيط الحل الأولي الناتج من الأمر الأول من خلال عملية تدعى دوران العوامل وتتضمن هذه العملية مصفوفة المكونات بعد التدوير، ويقصد بها طريقة هندسية الغرض منها جعل التشعبات (Loading) الكبيرة أكبر والتشعبات الصغيرة أصغر مما كانت عليه قبل التدوير ويوفر برنامج الـ SPSS خمسة أساليب للتدوير، وستعتمد الدراسة الحالية على أسلوب Oblimin Direct للتدوير المائل كونه يعد مناسباً عندما يكون هناك ارتباط بين الأبعاد الأساسية المكونة للمقياس (Hair et al., 2010: 115)، وبالتالي يكون الهدف من التدوير هو جعل العلاقات بين المتغيرات وبعض هذه العوامل أقوى ما يمكن وهناك معياران لذلك وهما:

المعيار الرابع: الاعتماد على العوامل التي تتجاوز تشعباتها عن 0.40.

المعيار الثاني والثالث لمتغير أدلة الإثبات: تكونت بيانات متغير رأس المال الهيكلي المدخلة من (63) فقرة، إذ اظهرت النتائج إن (15) مكون تجاوزت قيمها الواحد الصحيح وكما هو موضح في الجدول (8)، ونسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 82.576% مما يحقق شرط المعيار الثاني والثالث. وفي ذلك إشارة إلى إمكانية اختزال العوامل الـ 63 إلى 15 عاملاً، يعد كل عامل منها بعداً من الأبعاد الرئيسية لمقياس رأس المال الهيكلي. إذ يتضح إن جميع نتائج التحليل تدعم صدق البناء الاستكشافي، بعبارة أخرى، إن الهيكل المفاهيمي

(النظري) لمقياس لمقياس رأس المال الهيكلي تم تدعيمه في اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (8) نسبة التباين لمتغير لمقياس رأس المال الهيكلي

نسبة التباين الكلي						
نسبة مجاميع الأحمال المربعة			القيم الكامنة الأولية			المكونات (الفقرات)
النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	
21.280	21.280	13.407	21.280	21.280	13.407	1
42.161	20.881	13.155	42.161	20.881	13.155	2
49.230	7.069	4.453	49.230	7.069	4.453	3
54.651	5.421	3.416	54.651	5.421	3.416	4
58.887	4.236	2.669	58.887	4.236	2.669	5
62.776	3.889	2.450	62.776	3.889	2.450	6
66.169	3.392	2.137	66.169	3.392	2.137	7
69.200	3.031	1.910	69.200	3.031	1.910	8
71.789	2.589	1.631	71.789	2.589	1.631	9
74.123	2.333	1.470	74.123	2.333	1.470	10
76.267	2.144	1.351	76.267	2.144	1.351	11
78.221	1.954	1.231	78.221	1.954	1.231	12
79.798	1.577	1.211	79.798	1.577	1.211	13
81.239	1.440	1.189	81.239	1.440	1.189	14
82.576	1.338	1.145	82.576	1.338	1.145	15
			83.742	1.166	.735	16
			84.847	1.105	.696	17
			85.906	1.059	.667	18
			86.849	.943	.594	19
			87.747	.897	.565	20
			88.628	.881	.555	21
			89.405	.777	.489	22
			90.159	.754	.475	23
			90.836	.678	.427	24
			91.489	.653	.411	25
			92.112	.623	.392	26
			92.685	.573	.361	27
			93.225	.540	.341	28
			93.716	.491	.309	29
			94.181	.464	.293	30

			94.614	.433	.273	31
			95.024	.410	.258	32
			95.428	.405	.255	33
			95.812	.384	.242	34
			96.157	.346	.218	35
			96.464	.307	.193	36
			96.764	.300	.189	37
			97.028	.264	.166	38
			97.285	.258	.162	39
			97.528	.242	.153	40
			97.762	.235	.148	41
			97.990	.228	.143	42
			98.203	.213	.134	43
			98.401	.198	.125	44
			98.587	.186	.117	45
			98.748	.161	.101	46
			98.904	.156	.098	47
			99.041	.137	.086	48
			99.175	.134	.085	49
			99.302	.127	.080	50
			99.423	.121	.076	51
			99.525	.102	.064	52
			99.618	.093	.058	53
			99.701	.083	.052	54
			99.776	.075	.048	55
			99.833	.057	.036	56
			99.876	.043	.027	57
			99.916	.040	.025	58
			99.948	.032	.020	59
			99.976	.028	.018	60
			99.992	.016	.010	61
			99.998	.008	.005	62
			100.000	.005	.003	63

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

المعيار الرابع والخامس لمتغير لمقياس رأس المال الهيكلي: تبين هذه المصفوفة الموضحة بياناتها في الجدول (9) إن كل مجموعة من العوامل أرتبطت بأحد المكونات الخمسة عشر (الأبعاد) بقيم تشبعات تجاوزت الـ 0.40 (بعد اخفاء التشبعات الاقل من ذلك). يلاحظ كذلك، عدم وجود فقرات لها قيم تشبعات عابرة بما يفوق مقدار الـ 0.30، وذلك دليل على تحقق شرط المعيار الرابع والخامس.

الجدول (9) مصفوفة التدوير لفقرات متغير رأس المال الهيكلي

مصفوفة المكونات															
العوامل															الفقرات
Dab	New	Swe	Hrd	Oge	Ogn	Ogb	Ogv	Com	Cen	For	Cor	Dir	Org	Plg	
														.865	توجد خطة مكتوبة للعمل خاصة بالمصرف
														.832	أهداف المصرف محددة وواضحة
														.893	يوجد جدول زمني كافٍ لتنفيذ الأعمال المختلفة المطلوب تحقيقها داخل المصرف
														.869	تترك الخطة مجالاً لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها في المصرف
														.929	القرارات التي تتخذ تتناسب مع الخطة الموضوعية والبيئية المحيطة للمصرف
													.875		لا تسمح البنية التنظيمية بتخطي المسؤولين المباشرين
													.782		هناك جهة محددة لإصدار الأوامر للعاملين في المصرف
													.866		العلاقات داخل المصرف بين الإدارات منظمة وهناك تواصل مستمر
													.837		قرارات المصرف حقيقية وواقعية وترتبط بالخطة
													.837		يساعد التنظيم علي زيادة عدد العاملين المميزين
												.840			يتحمل مدير المصرف مسؤولية العمل والسير لتحقيق الأهداف
												Dr1			يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة من قبل المعنيين
												.826			تتصف القيادات بامتلاك المهارات الفنية اللازمة للإشراف وتوجيه العاملين في المصرف مهنياً

															وإنسانياً.
												902.			يتم توزيع السلطات والمسؤوليات في المصرف حسب التخصص والكفاءة
												900.			يعمل مدير المصرف علي معالجة الصعوبات التي تصادف العمل
											921.				التقارير الرقابية تزود المستويات الإدارية الوسطى بصورة واضحة عن مجرى العمل في المصرف
											765.				تعمل التقارير على تلافي الأخطاء التي يمكن إن يرتكبها العاملون في المصرف
											775.				تعمل التقارير علي تسهيل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارات داخل المصرف
											840.				يعد التقرير الإداري وسيلة نقل معلومات حول مجريات العمل في المصرف
											869.				ينقل التقارير المعلومات بموضوعية متناهية وكبيرة
										783.					القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظم سير العمل في المصرف
										791.					تشدد إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين
										842.					تكون تعليمات وإجراءات العمل عادة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين
										763.					تعتمد إدارة المصرف على أسلوب التوثيق لكافة إنشطاتها بحيث تكون مكتوبة
										719.					القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظم سير العمل في المصرف
									832.						تتركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد

															الإدارة العليا
									.830						يتم معالجة القضايا الرئيسية وفق توجيه الرئيس المباشر
									.870						تقرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على عمل المرؤوسين
									.756						يجري العمل في المصرف وفق تعليمات الإدارة العليا
									.795						يتم تفويض السلطات للمرؤوسين بحدود ضيقة
								.765							عدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد كبير
								.775							تتعدد المستويات الإدارية في المصرف
								.840							يمتاز المصرف بكثرة عدد الإدارات والأقسام
								.877							تتنوع الأنشطة والواجبات والوظائف في المصرف
								.869							تنوزع مكاتب المصرف وأقسامه وفروعه في أماكن مختلفة
							.718								تحرص إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة بكافة تفاصيلها
							.718								تولي إدارة المصرف اهتماماً لتطوير العاملين مهنيّاً وإداريّاً
							.639								تعطي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً لمشاكل العاملين وحلها في الوقت المناسب
						.790									تشارك إدارة المصرف العاملين في عملية صنع القرار وتقديم الافكار البناءة
						.825									تسعى إدارة المصرف إلي تحقيق العدالة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين
						.790									توفر إدارة المصرف الظروف الاجتماعية للعاملين وتوفر قنوات اتصال فاعلة معهم
					.793										يقدر المصرف جهود الموظفين

					.633										يحرص المصرف علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين
					.594										يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها المصرف منهم
				.790											تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالأمن الوظيفي
				.790											يتوقع العاملون الاهتمام بأرائهم والمشاركة الجماعية لتطوير العمل
				.825											يتوقع العاملون تحقيق مبدأ المساواة في الحافز
			.533												يوفر المصرف أجهزة حاسوبية ذات تقنية حديثة
			.657												يتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمصرف مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمة
			.661												يوفر المصرف الأجهزة المساعدة الضرورية (فاكس، طابعة، ماسح ضوئي ... الخ)
			.880												يوجد ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية والأجهزة الأخرى الحالية والمتواجدة في المصرف بسبب التقادم
		.739													يوفر المصرف البرامج والتطبيقات المحوسبة الجاهزة للعمل
		.770													يتم صيانة البرامج المستخدم بالعمل المصرفي باستمرار
		.705													يتم تحديث البرامج المستخدمة بالعمل المصرفي باستمرار
		.724													يحرص المصرف علي تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات
	.605														يمتلك المصرف موقع إلكتروني يتوافر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية

	.825														هناك تواصل مستمر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى
	.839														يقوم المصرف بمواكبة التطور التقني في سرعة الإنترنت لزيادة فاعلية الإنترنت
	.844														يسعى المصرف إلى زيادة فاعلية الشبكات وصيانتها بشكل دوري
.680															يعمل المصرف علي تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلي محتوى رقمي مخزن في الحواسيب
.482															يعتمد المصرف على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين
.654															يستخدم المصرف وسائل حماية إلكترونية للمعلومات ومستودعات التخزين الالكترونية الحديثة
.880															يتعامل المصرف مع المعلومات بشكل سري وآمن

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

المعيار الثاني والثالث لمتغير تحسين جودة حياة العمل: تكونت بيانات متغير تحسين جودة حياة العمل المدخلة من (32) فقرة، إذ اظهرت النتائج إن ثمانية مكونات تجاوزت قيمها الواحد الصحيح وكما هو موضح في الجدول (10)، وبنسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 69.832% مما يحقق شرط المعيار الثاني والثالث. وفي ذلك إشارة إلى إمكانية اختزال العوامل الـ 21 إلى ثمانية عوامل، يعد كل عامل منها بعداً من الأبعاد الرئيسة لمقياس تحسين جودة حياة العمل. إذ يتضح إن جميع نتائج التحليل تدعم صدق البناء الاستكشافي، بعبارة أخرى، إن الهيكل المفاهيمي (النظري) لمقياس تحسين جودة حياة العمل تم تدعيمه في اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم (10) نسبة التباين لمتغير تحسين جودة حياة العمل

نسبة التباين الكلي						
نسبة مجاميع الأحمال المربعة			القيم الكامنة الأولية			المكونات (الفقرات)
النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	
25.806	25.806	8.258	25.806	25.806	8.258	1
37.626	11.820	3.782	37.626	11.820	3.782	2
45.618	7.992	2.557	45.618	7.992	2.557	3
52.689	7.071	2.263	52.689	7.071	2.263	4
58.690	6.001	1.920	58.690	6.001	1.920	5
62.931	4.241	1.357	62.931	4.241	1.357	6
66.876	3.945	1.262	66.876	3.945	1.262	7
69.832	2.956	1.076	69.832	2.956	1.076	8
			72.554	2.722	.871	9
			75.185	2.631	.842	10
			77.496	2.311	.740	11
			79.539	2.044	.654	12
			81.423	1.883	.603	13
			83.274	1.851	.592	14
			84.993	1.719	.550	15
			86.662	1.669	.534	16
			88.177	1.515	.485	17
			89.558	1.381	.442	18
			90.779	1.221	.391	19
			91.970	1.190	.381	20
			93.030	1.060	.339	21

			93.991	.961	.307	22
			94.879	.888	.284	23
			95.705	.826	.264	24
			96.462	.757	.242	25
			97.181	.719	.230	26
			97.807	.626	.200	27
			98.372	.565	.181	28
			98.923	.551	.176	29
			99.400	.477	.153	30
			99.753	.354	.113	31
			100.000	.247	.079	32

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

المعيار الرابع والخامس لمتغير أدلة الإثبات: تبين هذه المصفوفة الموضحة بياناتها في الجدول (11) إن كل مجموعة من العوامل ارتبطت بأحد المكونات الثمانية (الأبعاد) بقيم تشبعات تجاوزت الـ 0.40 (بعد إخفاء التشبعات الأقل من ذلك). يلاحظ كذلك، عدم وجود فقرات لها قيم تشبعات عابرة بما يفوق مقدار الـ 0.30، وذلك دليل على تحقق شرط المعيار الرابع والخامس.

الجدول (11) مصفوفة التدوير لفقرات متغير تحسين جودة حياة العمل.

مصفوفة المكونات								
الفقرات								
العوامل								
Sre	Lse	Gri	Si	Jge	Cde	Wev	Fap	
							.704	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية
							.759	يوجد نظام واضح وملائم للرواتب بالمصرف
							.798	تعد أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها في المصارف الأخرى
							.858	تتلائم الأجور مع الاقتصادي في الدولة
						.753		يهتم المصرف بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعمل من حيث الاثاث والنظافة والتهوية
						.814		تحرص إدارة المصرف على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل
						.842		يوفر المصرف التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل
						.792		يوفر المصرف عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل
					.720			يضع المصرف برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة
					.813			اشراك العاملين بدورات تدريبية حديثة داخل خارج القطر
					.758			تتلائم البرامج التدريبية مع احتياجات العمل بالمصرف
					.791			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم التنموي للأداء
				.751				يوجد نظام واضح وملائم للترقية في المصرف
				.761				يشعر الموظفون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المصرف
				.759				لا يضطر الموظفون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم
				.793				يشعر الموظفون بالاستقرار في المصرف ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم او نقلهم خارج المصرف
			.786					يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد
			.788					تشارك الادارات مع العاملين في المناسبات الاجتماعية
			.759					تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرووسين في العمل
			.672					تتيح إدارة المصرف فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في المستويات المختلفة
		.660						هناك نظام واضح لآليات تقديم الشكاوي والتظلمات
		.698						توجد سرعة استجابة بالشكاوى والتظلمات من قبل الجهات المعنية
		.743						تعامل التظلمات والشكاوي التي يتم تقديمها بشفافية وعدالة
		.793						ألمس نتائج إيجابية بعد تقديم الشكاوي والتظلمات
	.776							يمنح المصرف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية

	.638						وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد إنتهاء الدوام الرسمي
	.835						يمكن للعاملين أخذ إجازة او مغادرة العمل للعناية بأحد أفراد أسرته وعند حدوث أمر طارئ شخصي
	.740						يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة
.741							يسعي المصرف إلي الإنتشار والتوسع وفتح فروع جديدة في المناطق النائية المحرومة من الخدمات المصرفية
.687							تتسم جميع تعاملات المصرف بالوضوح والشفافية امام المجتمع وزبائنه
.598							يستفيد العاملين من برامج التأمين الصحي المعمول به من قبل المصرف بالتعاون مع شركات التأمين
.794							يساهم المصرف في الربحية الاجتماعية من خلال إنجاز المشروعات الأساسية الخيرية مثل دعم المستشفيات وذوي الهمم وبرامج المساعدات وغيرها

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

المعيار الثاني والثالث لمتغير التمكين الإداري: تكونت بيانات متغير التمكين الإداري المدخلة من (20) فقرة، إذ أظهرت النتائج إن خمسة مكونات تجاوزت قيمها الواحد الصحيح وكما هو موضح في الجدول (12)، وبنسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 68.851% مما يحقق شرط المعيار الثاني والثالث. وفي ذلك إشارة إلى إمكانية اختزال العوامل الـ 20 إلى خمسة عوامل، يعد كل عامل منها بعداً من الأبعاد الرئيسة لمقياس التمكين الإداري. إذ يتضح إن جميع نتائج التحليل تدعم صدق البناء الاستكشافي، بعبارة أخرى، إن الهيكل المفاهيمي (النظري) لمقياس التمكين الإداري تم تدعيمه في اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (12) نسبة التباين لمتغير التمكين الإداري

نسبة التباين الكلي						
نسبة مجاميع الأحمال المربعة			القيم الكامنة الأولية			المكونات (الفقرات)
النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	النسبة التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر	القيمة الكليّة	
21.768	21.768	4.354	21.768	21.768	4.354	1
39.752	17.984	3.597	39.752	17.984	3.597	2
52.466	12.714	2.543	52.466	12.714	2.543	3
61.310	8.843	1.769	61.310	8.843	1.769	4
68.851	7.541	1.508	68.851	7.541	1.508	5
			73.136	4.285	.857	6
			76.624	3.488	.698	7
			79.536	2.912	.582	8
			82.297	2.761	.552	9
			84.856	2.559	.512	10
			87.338	2.481	.496	11
			89.461	2.123	.425	12
			91.339	1.878	.376	13
			92.948	1.609	.322	14
			94.363	1.415	.283	15
			95.775	1.412	.282	16
			97.059	1.284	.257	17
			98.148	1.090	.218	18
			99.151	1.002	.200	19
			100.000	.849	.170	20

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

المعيار الرابع والخامس لمتغير التمكين الإداري: تبين هذه المصفوفة الموضحة بياناتها في الجدول (13) إن كل مجموعة من العوامل ارتبطت بأحد المكونات الخمسة (الأبعاد) بقيم تشبعت تجاوزت الـ 0.40 (بعد اخفاء التشبعت الاقل من ذلك). يلاحظ كذلك، عدم وجود فقرات لها قيم تشبعت عابرة بما يفوق مقدار الـ 0.30، وذلك دليل على تحقق شرط المعيار الرابع والخامس

الجدول (13) مصفوفة التدوير لفقرات متغير التمكين الإداري.

مصفوفة المكونات					
العوامل					الفقرات
التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز	العمل الجماعي	تفويض السلطة	
				.703	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية
				.837	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
				.837	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إلي رئيسي المباشر
				.876	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي
			.723		تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة
			.779		يشجع المصرف العمل الجماعي
			.686		يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات
			.779		تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة
		.804			يقدر المصرف جهودي في العمل
		.842			يدعم المصرف المبادرات والاجتهادات
		.883			يهتم المصرف بثقافة تمكين العاملين فيها
		.841			توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين
	.833				تتوفر إنظمة تواصل فعالة ومتطورة في المصرف
	.789				يستطيع العاملين في المصرف الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة
	.747				تتميز الإجراءات في المصرف بالوضوح
	.629				يشجع المصرف على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح للعاملين
.779					لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية التدريب في تحسين الخدمات المصرفية
.723					توجد دورات التدريبية يُقيمها المصرف للعاملين فيه
.779					يهتم المصرف بتنمية مهارات العاملين من خلال التدريب
.686					يقوم المصرف بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة منها

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS V. 24

6. التحليل العاملي التوكيدي

الصدق البنائي لأداة القياس

يشير مفهوم صدق أداة القياس إلى القابلية على القياس الدقيق و الموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق. وقد تضمن هذا الجانب متغير الصدق البنائي الذي سيتم من خلال التحليل العاملي التوكيدي. إذ استعمل الباحث التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه.

تتعلق هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نماذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Variables Latent) أو المتغيرات غير المقاسة وهي الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام ، وهنا يفترض إن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة . واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (Amos) والهدف الاساس من إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤالين أساسيين هما:

1. هل إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟

2. هل إن نموذج القياس المستخدم مقياس رأس المال الهيكلي ، مقياس جودة حياة العمل ، مقياس التمكين الإداري) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة إحصائياً ؟

أذ يعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اعتماد (الصدق التقاربي) والذي يشير إلى أي مدى بالتحديد تتقارب فقرات المتغير (البناء) مع بعضها البعض وتمثل المتغير نفسه (البرق و اخرون, 2013:84). و ذلك بأستخدام برنامج

¹ البرق ,عباس نظير عبد الكريم ، عابد محمد عطوان المعلا، أمل خليل تركي سليمان " دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس " , اثرء للنشر والتوزيع , الاردن , 2013:84

(Amos.24) بالنسبة للمتغير الأول رأس المال الهيكلي الذي يتكون من اربعة أبعاد فرعيةً وهي (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات). اما بالنسبة للمتغير الثاني والمتمثل بـ جودة بيئة العمل فقد تضمن ثمانية أبعاد فرعية هي (الأجر المناسب والعادل، بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية)، اما المتغير الثالث تضمن خمسة أبعاد فرعية (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال، التدريب) اذ اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (14) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة.

الجدول (14) مؤشرات جودة المطابقة وشروطها

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-squam)	إن تكون (Chi-squam) غير دالة. القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	إن تكون (Chi-squam) غير دالة. القيمة المنخفضة تشير إلى تطابق غير حسن
نسبة قيمة (Chi-squam/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
جودة المطابقة (GFI)	(GFI>0.90) تطابق أفضل	(GFI=1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI>0.90)	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA)(0.05–0.08)	تطابق أفضل (RMSEA<0.05)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.90) تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج AMOS

1.11 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس رأس المال الهيكلي

تظهر قيم الاوزان الإنحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لإن قيمتها أكبر من (0.30) وهي مقبولة إحصائياً. كما يظهر قيم جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (14) إلى صحة افتراض إن الـ (63) فقرة التي تقيس بنية (رأس المال الهيكلي) تتكون من خمسة أبعاد من الدرجة الثانية والتي هي (العمليات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات) والتي تعتبر مؤشرات لمتغير رأس المال

الهيكلية، كما إن هذا المتغير العمليات الإدارية يتضمن أبعاد فرعية من الدرجة الأولى وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وإعداد التقارير). أما فيما يتعلق المتغير الهيكل التنظيمي يشمل المتغيرات من الدرجة الأولى (الرسمية، المركزية، التعقيد). بينما المتغير الثقافة التنظيمية يتألف من الأبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). وأخيراً، المتغير تكنولوجيا المعلومات يشمل الأبعاد الفرعية (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات ومواقع الإنترنت، قواعد البيانات وأمن المعلومات) أما لغرض التحقق من إن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الجدول (14) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (15) إن هذه الفقرات (63) تقيس متغيراً متعدد الأبعاد لإن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية، وهذا يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل برأس المال الهيكلية.

جدول (15) قيم الاوزان الانحدارية المعيارية للفقرات ضمن مقياس المتغير رأس المال الهيكلية

الفقرة	المعامل	الخطأ المعياري	t-value	p-value
PI1	.672	.133	10.543	< 0.0001
PI2	.742	.123	10.342	< 0.0001
PI3	.559	.109	7.967	< 0.0001
PI4	.760	.116	10.559	< 0.0001
PI5	.447	.095	6.452	< 0.0001
Og1	.709	.088	11.627	< 0.0001
Og2	.785	.101	11.817	< 0.0001
Og3	.625	.094	9.411	< 0.0001
Og4	.781	.099	11.758	< 0.0001
Og5	.549	.089	8.269	< 0.0001
Dr1	.666	.143	11.483	< 0.0001
Dr2	.755	.111	11.467	< 0.0001
Dr3	.569	.099	9.094	< 0.0001
Dr4	.774	.109	11.690	< 0.0001
Dr5	.464	.084	7.635	< 0.0001
Co1	.721	.836	11.452	< 0.0001
Co2	.785	.103	11.856	< 0.0001
Co3	.663	.099	9.938	< 0.0001
Co4	.814	.097	12.323	< 0.0001
Co5	.520	.087	7.757	< 0.0001
Fo1	.855	.1687	9.137	< 0.0001
Fo2	.850	.116	10.252	< 0.0001
Fo3	.674	.100	8.457	< 0.0001

< 0.0001	9.139	.106	.892	Fo4
< 0.0001	6.716	.097	.890	Fo5
< 0.0001	12.356	.068	.781	Ce1
< 0.0001	14.282	.062	.728	Ce2
< 0.0001	15.394	.065	.854	Ce3
< 0.0001	12.259	.062	.608	Ce4
< 0.0001	13.835	.061	.720	Ce5
< 0.0001	10.462	.0868	.822	Cp1
< 0.0001	10.052	.085	.647	Cp2
< 0.0001	10.297	.081	.704	Cp3
< 0.0001	9.892	.080	.509	Cp4
< 0.0001	10.840	.096	.834	Cp5
< 0.0001	13.527	.073	.827	Ov1
< 0.0001	13.038	.076	.870	Ov2
< 0.0001	10.268	.075	.744	Ov3
< 0.0001	16.452	.066	.809	Ob1
< 0.0001	17.011	.061	.756	Ob2
< 0.0001	14.001	.060	.718	Ob3
< 0.0001	9.583	.124	.735	On1
< 0.0001	11.084	.117	.707	On2
< 0.0001	8.217	.109	.774	On3
< 0.0001	13.829	.063	.824	Oe1
< 0.0001	14.065	.064	.853	Oe2
< 0.0001	13.592	.070	.840	Oe3
< 0.0001	14.536	.658	.866	Hw1
< 0.0001	14.984	.069	.716	Hw2
< 0.0001	14.643	.067	.789	Hw3
< 0.0001	15.347	.067	.829	Hw4
< 0.0001	10.372	.096	.820	Sw1
< 0.0001	10.633	.090	.666	Sw2
< 0.0001	11.110	.103	.755	Sw3
< 0.0001	11.010	.107	.569	Sw4
< 0.0001	14.673	.072	.788	Nw1
< 0.0001	14.853	.079	.895	Nw2
< 0.0001	14.539	.074	.880	Nw3
< 0.0001	13.422	.073	.828	Nw4
< 0.0001	10.338	.094	.720	Db1
< 0.0001	10.822	.091	.749	Db2
< 0.0001	11.633	.089	.803	Db3
< 0.0001	11.456	.086	.791	Db4

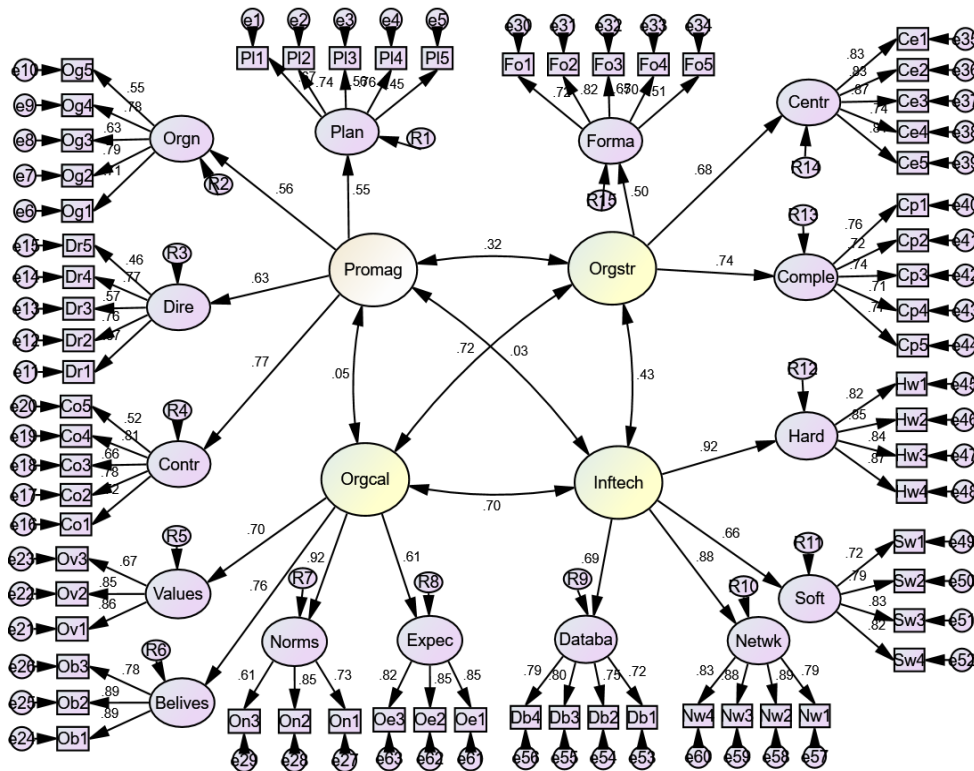
المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

الجدول (16) مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	مؤشرات النموذج
مربع كاي (Chi-squam)	إن تكون (Chi-squar) غير دالة. القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	8009.885
نسبة قيمة (Chi-squam/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	4.286
جودة المطابقة (GFI)	(GFI>0.90) تطابق أفضل	1.000
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI>0.90)	0.925
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA)(0.05–0.08)	0.0748
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.90) تطابق أفضل	0.933

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

إذ يتبين من خلال الجدول (16) إن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج ويتضح من خلال ذلك إن الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير رأس المال الهيكلي معنوية، كما ظهر إن جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) (t-value) البالغة (1.96)، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس رأس المال الهيكلي

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

2.11 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تحسين جودة حياة العمل

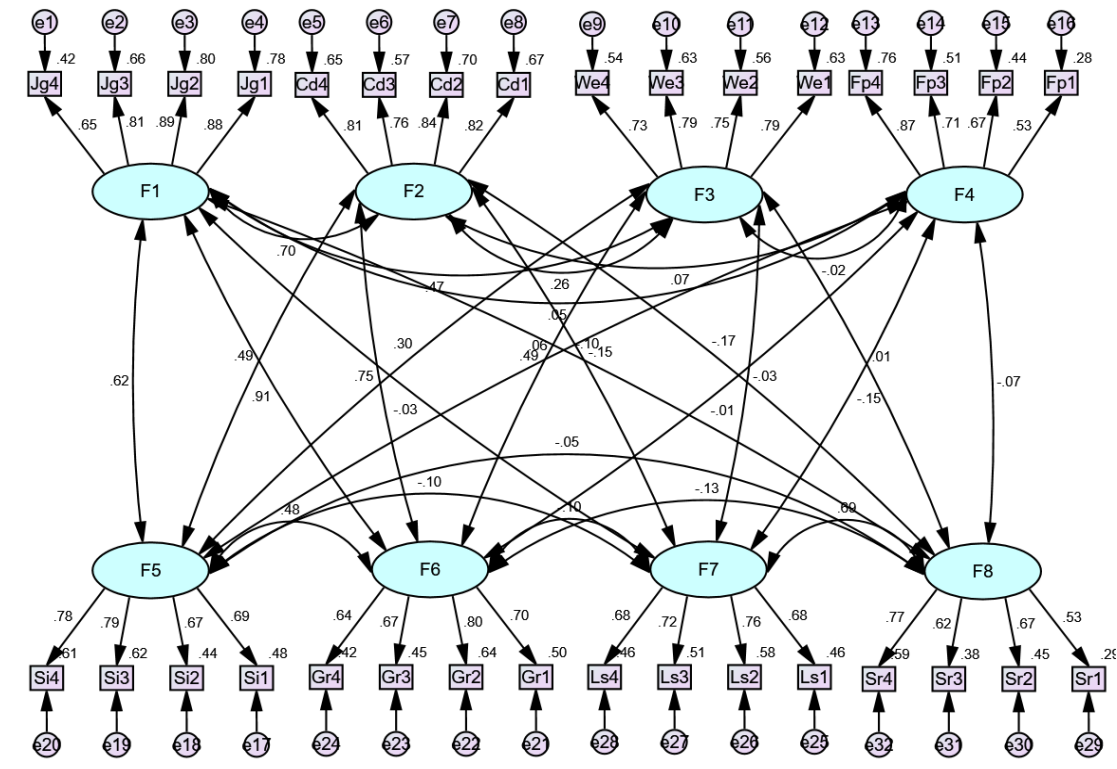
تظهر قيم الاوزان الإنحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لإن قيمتها أكبر من (0.30) وهي مقبولة إحصائياً. كما يظهر قيم جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) إلى صحة افتراض إن الـ (32) فقرة التي تقيس بنية (تحسين جودة حياة العمل) تتكون من ثمانية أبعاد هي (الأجر المناسب والعادل، بيئة عمل آمنة وصحية، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية) والتي تعتبر مؤشرات لمتغير تحسين جودة حياة العمل. أما لغرض التحقق من إن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (3) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (17) إن هذه الفقرات (32) تقيس متغيراً متعدد الأبعاد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية، وهذا يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل بتحسين جودة حياة العمل.

جدول (17) قيم الاوزان الإنحدارية المعيارية للفقرات ضمن مقياس المتغير تحسين جودة حياة العمل

الفقرة	المعامل	الخطأ المعياري	t-value	p-value
Fp1	.527	.049	68.133	< 0.0001
Fp2	.666	.061	56.077	< 0.0001
Fp3	.713	.067	46.986	< 0.0001
Fp4	.874	.064	53.667	< 0.0001
We1	.795	.051	61.391	< 0.0001
We2	.751	.058	57.802	< 0.0001
We3	.793	.051	61.659	< 0.0001
We4	.733	.062	51.411	< 0.0001
Cd1	.821	.062	48.020	< 0.0001
Cd2	.840	.062	47.337	< 0.0001
Cd3	.757	.054	55.020	< 0.0001
Cd4	.808	.071	41.918	< 0.0001
Jg1	.885	.087	38.717	< 0.0001
Jg2	.894	.085	38.079	< 0.0001
Jg3	.814	.085	38.576	< 0.0001
Jg4	.645	.089	32.301	< 0.0001

< 0.0001	63.036	.058	.692	Si1
< 0.0001	59.346	.060	.667	Si2
< 0.0001	61.381	.059	.786	Si3
< 0.0001	61.679	.057	.783	Si4
< 0.0001	42.835	.071	.705	Gr1
< 0.0001	40.596	.076	.798	Gr2
< 0.0001	43.684	.071	.672	Gr3
< 0.0001	46.097	.068	.644	Gr4
< 0.0001	82.169	.046	.679	Ls1
< 0.0001	66.130	.054	.758	Ls2
< 0.0001	79.106	.046	.715	Ls3
< 0.0001	77.195	.048	.678	Ls4
< 0.0001	67.155	.053	.534	Sr1
< 0.0001	72.437	.050	.674	Sr2
< 0.0001	71.521	.050	.617	Sr3
< 0.0001	74.651	.049	.767	Sr4

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تحسين جودة حياة العمل

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	
مربع كاي (Chi-squam)	إن تكون (Chi-squam) غير دالة. القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	1131.603
نسبة قيمة (Chi-squam/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	2.595
جودة المطابقة (GFI)	(GFI>0.90) تطابق أفضل	0.909
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA)(0.05–0.08)	.077
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.90) تطابق أفضل	.909

الجدول (18) مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

3.11 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين الإداري

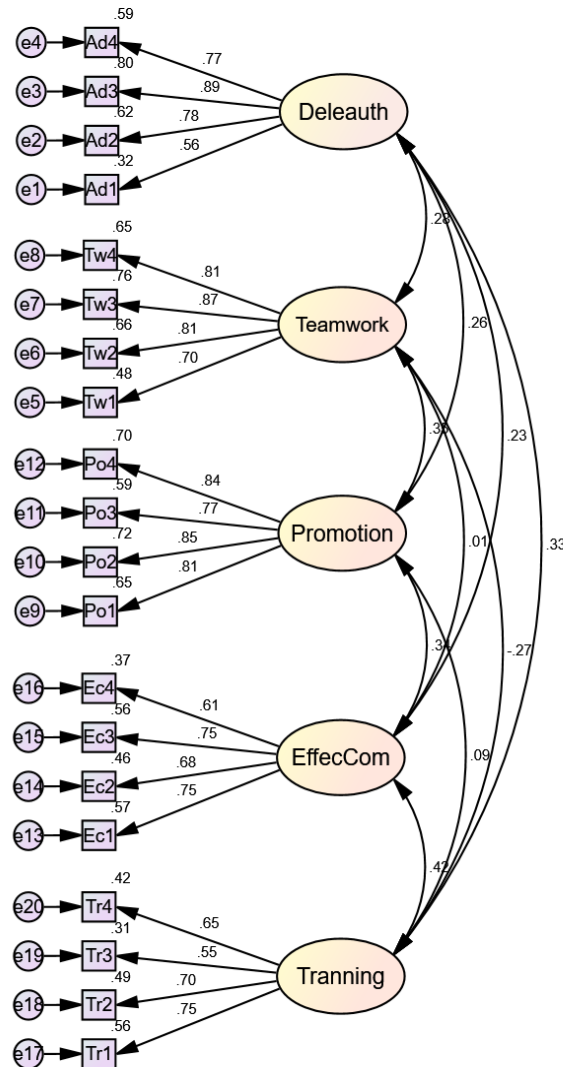
تظهر قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لإن قيمتها أكبر من (0.30) وهي مقبولة إحصائياً. كما يظهر قيم جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) إلى صحة افتراض إن الـ (20) فقرة التي تقيس بنية (التمكين الإداري) تتكون من خمسة أبعاد هي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال، التدريب) والتي تعتبر مؤشرات لمتغير التمكين الإداري. أما لغرض التحقق من إن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (3) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (19) إن هذه الفقرات (20) تقيس متغيراً متعدد الأبعاد لإن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية، وهذا يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل بتحسين جودة حياة العمل.

جدول (19) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين الإداري

الفقرة	المعامل	الخطأ المعياري	z-value	p-value
Ad1	.527	.049	68.133	< 0.0001
Ad2	.666	.061	56.077	< 0.0001
Ad3	.713	.067	46.986	< 0.0001
Ad4	.874	.064	53.667	< 0.0001
Tw1	.795	.051	61.391	< 0.0001
Tw2	.751	.058	57.802	< 0.0001
Tw3	.793	.051	61.659	< 0.0001
Tw4	.733	.062	51.411	< 0.0001
Po1	.821	.062	48.020	< 0.0001
Po2	.840	.062	47.337	< 0.0001

< 0.0001	55.020	.054	.757	Po3
< 0.0001	41.918	.071	.808	Po4
< 0.0001	38.717	.087	.885	Ec1
< 0.0001	38.079	.085	.894	Ec2
< 0.0001	38.576	.085	.814	Ec3
< 0.0001	32.301	.089	.645	Ec4
< 0.0001	63.036	.058	.692	Tr1
< 0.0001	59.346	.060	.667	Tr2
< 0.0001	61.381	.059	.786	Tr3
< 0.0001	61.679	.057	.783	Tr4

المصدر: مخرجات AMOS



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التمكين الإداري

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

الجدول (20) مؤشرات جودة المطابقة بناءً على نتائج التحليل لمتغير التمكين الإداري

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	
مربع كاي (Chi-squam)	إن تكون (Chi-squam) غير دالة. القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	357.242
نسبة قيمة (Chi-squam/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	2.233
جودة المطابقة (GFI)	(GFI>0.90) تطابق أفضل	0.906
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA)(0.05–0.08)	.077
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.90) تطابق أفضل	.909

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توفر متغيرات البحث وأبعاده في كل من القطاع المصرفي السوري والعراقي.

ويتضمن هذا المبحث إجراء التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة) للعينتين. التحليل الوصفي الأول (المصرف التجاري السوري) والتحليل الوصفي للعينة الثانية (مصرف الرافدين). ويتضمن التحليل ثلاث متغيرات رئيسية ، الأول يتعرض إلى المتغير المستقل رأس المال الهيكلي بأبعاده الخمسة من الدرجة الثانية (العمليات الإدارية ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات)، أما المتغير الثاني فيتعلق بالمتغير الوسيط (تحسين جودة حياة العمل) بأبعادها الثمانية. أما المتغير الثالث وهو المتغير المعتمد (التمكين الإداري) ويتضمن خمسة أبعاد.

وتم تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتمائها لأي فئة. ولأن أستاذية البحث تعتمد على مقياس Likert الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) فيكون $5/4 = 0.80$ ، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي :

جدول (21) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئات
منخفض جداً	1.80 – 1
منخفض	2.60 - 1.81
معتدل	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5.00 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: التحليل الوصفي لمصرف التجاري السوري

أ. رأس المال الهيكلي

1. بعد العمليات الإدارية

يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد العمليات الإدارية.

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـ
العمليات الإدارية

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الإجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
التخطيط	1	توجد خطة مكتوبة للعمل	3.38	.865	0.68	معتدل	2
	2	أهداف المصرف محددة وواضحة	3.19	.995	0.64	معتدل	4
	3	يوجد جدول زمني كافٍ لتنفيذ الأعمال المختلفة	3.13	.907	0.63	معتدل	5
	4	تترك الخطة مجالاً لمواجهة المشكلات	3.30	.935	0.66	معتدل	3
	5	القرارات التي تتخذ تتناسب مع الخطة الموضوعية والبيئة المحيطة	3.45	.798	0.69	مرتفع	1
المعدل العام للبعد			3.29	.657	0.66	معتدل	الأول
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الإجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
التنظيم الإداري	1	لا تسمح البنية التنظيمية بتخطي المسؤولين المباشرين	3.33	0.817	0.67	معتدل	2
	2	هناك جهة محددة لإصدار الأوامر للعاملين في المصرف	3.24	0.884	0.65	معتدل	4
	3	العلاقات داخل المصرف بين الإدارات منظمة وهناك تواصل مستمر	3.13	0.819	0.63	معتدل	5
	4	قرارات المصرف حقيقية وواقعية وترتبط بالخطة	3.31	0.863	0.66	معتدل	3
	5	يساعد التنظيم على زيادة عدد العاملين المميزين	3.38	0.779	0.68	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.28	.636	0.66	معتدل	الثاني
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الإجابة مستوى	الترتيبية الأهمية

الأهمية النسبية	1	يتحمل مدير المصرف مسؤولية العمل والسير لتحقيق الأهداف	3.37	.859	0.67	معتدل	2
	2	يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة من قبل المعنيين	3.21	.966	0.64	معتدل	4
	3	تتصف القيادات بامتلاك المهارات الفنية اللازمة للإشراف وتوجيه العاملين في المصرف مهنيًا وإنسانيًا.	3.11	.904	0.62	معتدل	5
	4	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات في المصرف حسب التخصص والكفاءة	3.28	.941	0.66	معتدل	3
	5	يعمل مدير المصرف علي معالجة الصعوبات التي تصادف العمل	3.41	.789	0.68	مرتفع	1
المعدل العام للبعد			3.28	.658	0.66	معتدل	الثالث
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	مستوى	الأهمية النسبية
الرقابة وإعداد التقارير	1	التقارير الرقابية تزود المستويات الإدارية الوسطى بصورة واضحة عن مجرى العمل في المصرف	3.30	.898	0.66	معتدل	2
	2	تعمل التقارير على تلافي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها العاملون في المصرف	3.17	1.010	0.63	معتدل	4
	3	تعمل التقارير علي تسهيل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارات داخل المصرف	3.05	.965	0.61	معتدل	5
	4	يعد التقرير الإداري وسيلة نقل معلومات حول مجريات العمل في المصرف	3.26	.956	0.65	معتدل	3
	5	ينقل التقارير المعلومات بموضوعية متناهية وكبيرة	3.35	.838	0.67	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.22	.728	.64	معتدل	الرابع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد العمليات الإدارية كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد التخطيط (3.29) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.657) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الأولى، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد التنظيم الإداري (3.28) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.658) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الثانية، كما بلغ متوسط بعد التوجيه (3.28) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.658) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة

الثالثة، وبلغ بعد الرقابة وإعداد التقارير (3.22) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.728) بأهمية نسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد، وعليه نجد إن أكثر بعد ساهم في تشكيل متغير العمليات الإدارية كان بعد التخطيط فيما بلغت أقل نسبة مساهمة لبعد الرقابة وإعداد التقارير.

بعد الهيكل التنظيمي

يظهر الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد الهيكل التنظيمي.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد الهيكل التنظيمي

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	مستوى الإجابة	الترتيبية الأهمية
الرسمية	1	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظيم سير العمل في المصرف	3.26	.770	0.65	معتدل	1
	2	تشدد إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين	3.17	.804	0.63	معتدل	5
	3	تكون تعليمات وإجراءات العمل عادة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين	3.17	.728	0.63	معتدل	4
	4	تعتمد إدارة المصرف على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها بحيث تكون مكتوبة	3.24	.761	0.65	معتدل	2
	5	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظيم سير العمل في المصرف	3.20	.710	0.64	معتدل	3
المعدل العام للبعد			3.21	.571	0.64	معتدل	الثاني
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	مستوى الإجابة	الترتيبية الأهمية
المركزية	6	تتركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد الإدارة العليا	3.46	.970	0.69	مرتفع	1
	7	يتم معالجة القضايا الرئيسية وفق توجيه الرئيس المباشر	3.25	.866	0.65	معتدل	5
	8	تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على عمل المرووسين	3.31	.932	0.66	معتدل	4
	9	يجري العمل في المصرف وفق تعليمات الإدارة العليا	3.33	.829	0.67	معتدل	3

1 0	يتم تفويض السلطات للمرؤوسين بحدود ضيقة	3.37	.847	0.67	معتدل	2
المعدل العام للبعد						
		3.40	.697	0.68	معتدل	الأول
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الإجابة مستوى الأهمية الترتيبية
1 1 2 3 4 5	1	عدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد كبير	3.13	.761	0.63	معتدل
	2	تتعدد المستويات الإدارية في المصرف	3.17	.681	0.63	معتدل
	3	يمتاز المصرف بكثرة عدد الإدارات والأقسام	3.03	.652	0.61	معتدل
	4	تتنوع الأنشطة والواجبات والوظائف في المصرف	3.09	.646	0.62	معتدل
	5	تتوزع مكاتب المصرف وأقسامه وفروعه في أماكن مختلفة	3.13	.771	0.63	معتدل
المعدل العام للبعد						
		3.16	.553	0.63	معتدل	الثالث

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي كانت تقترب من قيمة المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرسمية (3.21) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.571) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الثانية، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المركزية (3.40) مرتفعة بانحراف معياري قدره (0.697) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الأولى، كما بلغ متوسط بعد التعقيد (3.16) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.553) بأهمية نسبية بالمرتبة الثالثة مقارنة بباقي الأبعاد. حيث بلغت أعلى نسبة مساهمة في متغير الهيكل التنظيمي لبعد المركزية فيما بلغت أقل نسبة مساهمة لبعد التعقيد.

بعد الثقافة التنظيمية

يظهر الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الثقافة التنظيمية.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـد الثقافة التنظيمية

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
القيم التنظيمية	1	يتم تطبيق الإنظمة بكافة تفاصيلها	3.1	1.046	0.62	معتدل	2
	2	يوجد تطوير للعاملين مهنيًا وإداريًا	3.06	1.04	0.61	معتدل	3
	3	هناك اهتماماً كبيراً لمشاكل العاملين وحلها في الوقت المناسب	3.23	1.024	0.65	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.20	0.7917	0.64	معتدل	الرابعة
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
المعتقدات التنظيمية	4	تشارك إدارة المصرف العاملين في عملية صنع القرار وتقديم الافكار البناءة	3.40	1.009	0.68	معتدل	1
	5	تسعي إدارة المصرف إلي تحقيق العدالة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين	3.33	1.055	0.67	معتدل	3
	6	توفر إدارة المصرف الظروف الاجتماعية للعاملين وتوفر قنوات اتصال فاعلة معهم	3.37	0.967	0.67	معتدل	2
المعدل العام للبعد			3.30	0.788	0.66	معتدل	الثالثة
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الأعراف التنظيمية	7	يقدر المصرف جهود الموظفين	3.43	1.031	0.69	مرتفع	2
	8	يحرص المصرف علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين	3.29	1.135	0.66	معتدل	3
	9	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها المصرف منهم	3.46	1.103	0.69	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.36	0.798	0.67	معتدل	الثانية

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
التوقعات التنظيمية	10	تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالأمن الوظيفي	3.07	1.071	0.61	معتدل	2
	11	يتوقع العاملون الاهتمام بأرائهم والمشاركة الجماعية لتطوير العمل	2.99	0.966	0.60	معتدل	3
	12	يتوقع العاملون تحقيق مبدأ المساواة في الحافز	3.12	1.064	0.62	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.36	0.626	0.67	معتدل	الأولى

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية (3.20) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.7917) وكانت الأهمية النسبة لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الرابعة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعتقدات التنظيمية (3.30) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.788) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الثالثة، كما بلغ متوسط بعد الأعراف التنظيمية (3.36) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.798) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية، وبلغ بعد التوقعات التنظيمية (3.36) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.626) بأهمية نسبية بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد. ومن ثم فإن أعلى نسبة مساهمة في تشكيل بعد الثقافة التنظيمية كانت للتوقعات التنظيمية فيما بلغت أقل نسبة مساهمة للقيم التنظيمية.

بعد تكنولوجيا المعلومات

يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد تكنولوجيا المعلومات.

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـد تكنولوجيا المعلومات

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الخدمة	1	يوفر المصرف أجهزة حاسوبية ذات تقنية حديثة	3.37	1.015	0.67	معتدل	3
	2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمصرف مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمة	3.41	1.014	0.68	مرتفع	1
	3	يوفر المصرف الأجهزة المساعدة الضرورية (فاكس، طابعة، ماسح ضوئي ... الخ)	3.38	0.983	0.68	معتدل	2
	4	يوجد ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية والأجهزة الأخرى الحالية والمتواجدة في المصرف بسبب التقادم	3.25	0.997	0.65	معتدل	4
		المعدل العام للبعد					
		ت	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
البنية التحتية	5	يوفر المصرف البرامج والتطبيقات المحوسبة الجاهزة للعمل	3.37	1.043	0.67	معتدل	2
	6	يتم صيانة البرامج المستخدم بالعمل المصرفي باستمرار	3.43	0.903	0.69	مرتفع	1
	7	يتم تحديث البرامج المستخدمة بالعمل المصرفي باستمرار	3.28	1.036	0.66	معتدل	3
	8	يحرص المصرف علي تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات	3.24	1.071	0.65	معتدل	4
		المعدل العام للبعد					
		ت	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
البنية التحتية	9	يمتلك المصرف موقع إلكتروني يتوافر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	3.25	0.952	0.65	معتدل	1
	10	هناك تواصل مستمر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى	3.17	0.986	0.63	معتدل	3

1	يقوم المصرف بمواكبة التطور التكنولوجي في سرعة الإنترنت لزيادة فاعلية الإنترنت	3.18	0.923	0.64	معتدل	2
1	يسعى المصرف إلى زيادة فاعلية الشبكات وصيانتها بشكل دوري	3.07	0.89	0.61	معتدل	4
2						
	المعدل العام للبعد	3.37	0.595	0.67	معتدل	الثاني
البعد من الدرجة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
1	يعمل المصرف على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب	3.46	1.094	0.69	مرتفع	1
3						
1	يعتمد المصرف على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين	3.32	1.04	0.66	معتدل	3
4						
1	يستخدم المصرف وسائل حماية إلكترونية للمعلومات ومستودعات التخزين الإلكترونية الحديثة	3.28	1.013	0.66	معتدل	2
5						
1	يتعامل المصرف مع المعلومات بشكل سري وأمن	3.22	0.98	0.64	معتدل	4
6						
	المعدل العام للبعد	3.32	0.860	0.66	معتدل	الرابع
	المعدل العام للمتغير	3.35	0.307	0.67	معتدل	1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأجهزة (3.32) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.634) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الثالثة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد البرمجيات (3.40) مرتفعة بانحراف معياري قدره (0.536) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الأولى، كما بلغ متوسط بعد شبكات ومواقع الإنترنت (3.37) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.595) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية، وبلغ بعد قواعد البيانات وأمن المعلومات (3.32) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.860) بأهمية نسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد. فيما بلغ المتوسط العام العام للبعد ككل (3.35) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.307). وبالتالي فإن أكثر بعد ساهم في تشكيل متغير تكنولوجيا المعلومات كان بعد البرمجيات وأقلها كان بعد قواعد البيانات وأمن المعلومات.

ب. تحسين جودة حياة العمل

يظهر الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الأجر المناسب والعادل.

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية متغير تحسين جودة حياة العمل

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	مستوى الإجابة	الترتيب الأهمية
الأجر المناسب والعادل	1	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية	3.37	0.72	0.67	معتدل	3
	2	يوجد نظام واضح وملائم للرواتب بالمصرف	3.44	0.893	0.69	مرتفع	1
	3	تعد أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها في المصارف الأخرى	3.15	0.976	0.63	معتدل	4
	4	تتلائم الأجور مع الاقتصاد في الدولة	3.42	0.928	0.68	مرتفع	2
المعدل العام للبعد			3.34	.692	0.67	معتدل	السادسة
بيئة عمل آمنة وصحية	5	يهتم المصرف بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعمل من حيث الاثاث والنظافة والتهوية	3.16	0.75	0.63	معتدل	3
		تحرص إدارة المصرف على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	3.35	0.844	0.67	معتدل	1
		يوفر المصرف التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل	3.15	0.743	0.63	معتدل	4
		يوفر المصرف عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل	3.19	0.901	0.64	معتدل	2
	المعدل العام للبعد		3.21	0.674	0.64	معتدل	الثامنة
تنمية البشرية	9	يضع المصرف برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	2.97	0.90	0.59	معتدل	3
		اشراك العاملين بدورات تدريبية حديثة داخل وخارج القطر	2.96	0.91	0.59	معتدل	4
	10						

1	تتلائم البرامج التدريبية مع احتياجات العمل بالمصرف	2.95	0.78	0.59	معتدل	2
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الترموي للأداء	2.99	1.037	0.60	معتدل	1
2						
المعدل العام للبعد						
1	يوجد نظام واضح وملائم للترقية في المصرف	3.39	1.274	0.68	معتدل	1
3						
1	يشعر الموظفون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المصرف	3.23	1.234	0.65	معتدل	2
4						
1	لا يضطر الموظفون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم	3.27	1.236	0.65	معتدل	3
5						
1	يشعر الموظفون بالاستقرار في المصرف ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم أو نقلهم خارج المصرف	2.89	1.301	0.58	معتدل	4
6						
المعدل العام للبعد						
1	يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد	3.67	0.847	0.73	مرتفع	1
7						
1	تشارك الإدارات مع العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.57	0.876	0.71	مرتفع	4
8						
1	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرووسين في العمل	3.62	0.859	0.72	مرتفع	2
9						
2	تتيح إدارة المصرف فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في المستويات المختلفة	3.53	0.834	0.71	مرتفع	3
0						
المعدل العام للبعد						
1	هناك نظام واضح لآليات تقديم الشكاوي والتظلمات	3.02	1.028	0.60	معتدل	4
2	توجد سرعة استجابة بالشكاوى والتظلمات من قبل الجهات المعنية	3.07	1.101	0.61	معتدل	3
2	تعامل التظلمات والشكاوي التي يتم تقديمها بشفافية وعدالة	3.11	1.036	0.62	معتدل	2
3						
2	ألمس نتائج إيجابية بعد تقديم الشكاوي والتظلمات	3.14	0.992	0.63	معتدل	1
4						

المعدل العام للبعد						
الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
مساحة الحياة الخاصة بالعاملين	2	يمنح المصرف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية	3.78	0.67	0.76	مرتفع
	5	وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد إنتهاء الدوام الرسمي	3.57	0.785	0.71	مرتفع
	2	يمكن للعاملين أخذ إجازة او مغادرة العمل	3.62	0.667	0.72	مرتفع
	7	للغاية بأحد أفراد أسرته وعند حدوث أمر طارئ شخصي				
	2	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة	3.71	0.7	0.74	مرتفع
المعدل العام للبعد					0.71	مرتفع
المعدل العام للبعد					0.514	الثالثة
المسؤولية الاجتماعية	2	يسعي المصرف إلي الإنتشار والتوسع وفتح فروع جديدة في المناطق النائية المحرومة من الخدمات المصرفية	3.58	0.777	0.72	مرتفع
	3	تتسم جميع تعاملات المصرف بالوضوح والشفافية امام المجتمع وزبائنه	3.60	0.724	0.72	مرتفع
	3	يستفيد العاملون من برامج التأمين الصحي المعمول به من قبل المصرف بالتعاون مع شركات التأمين	3.58	0.728	0.72	مرتفع
	3	يساهم المصرف في الربحية الاجتماعية من خلال إنجاز المشروعات الأساسية الخيرية مثل دعم المستشفيات وذوي الهمم وبرامج المساعدات وغيرها	3.66	0.714	0.73	مرتفع
	2					
المعدل العام للبعد					0.70	مرتفع
المعدل العام للمتغير					0.67	معتدل
المعدل العام للمتغير					0.451	3

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد تحسين جودة حياة العمل كانت متوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي (3) فقد بلغت (3.37) بإنحراف معياري (0.451) مظهراً تشتتاً متوسطاً في الإجابات حول هذا المتغير. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات حول بعد الأجر المناسب والعادل (3.34) متوسطاً بإنحراف معياري قدره (0.692) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد جودة حياة العمل في المرتبة

السادسة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد بيئة عمل آمنة وصحية (3.21) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.674) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الثامنة، كما بلغ متوسط بعد تنمية القدرات البشرية (3.26) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.545) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة السابعة، وبلغ متوسط بعد النمو والأمان الوظيفي (3.34) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.799) بأهمية نسبية بالمرتبة الخامسة مقارنة بباقي الأبعاد. كما بلغ متوسط بعد التكامل الاجتماعي (3.54) مرتفع بإنحراف معياري (0.613) فيما بلغت الأهمية النسبية المرتبة الأولى. كما بلغ متوسط بعد ضمان حقوق العاملين (3.54) متوسط بإنحراف معياري (0.613) وبأهمية نسبية تأتي في الدرجة الثانية مقارنة بباقي الأبعاد. وفي الوقت ذاته فقد بلغ متوسط الإجابات حول بعد مساحة الحياة الخاصة بالعاملين (3.57) مرتفعة بإنحراف معياري (0.514) وبأهمية نسبية في المرتبة الثالثة. كما بلغ متوسط الإجابات حول بعد المسؤولية الاجتماعية (3.51) مرتفع بإنحراف معياري قدره (0.451) وبأهمية نسبية في الدرجة الرابعة. في حين بلغ المتوسط العام للعام للبعد ككل (3.37) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.451). حيث كانت النسبة الأعلى من أبعاد تحسين جودة حياة العمل لمتغير التكامل الاجتماعي فيما كانت النسبة الأقل لمتغير بيئة عمل آمنة وصحية.

ج. التمكين الإداري

يظهر الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير التمكين الإداري.

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية متغير التمكين الإداري

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الترتيبية
تفويض السلطة	1	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامني الوظيفية	3.04	1.174	0.61	معتدل	1
	2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامني	2.81	1.046	0.56	معتدل	4
	3	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	2.97	1.097	0.59	معتدل	2

4	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل	2.84	1.093	0.57	معتدل	3
المعدل العام للبعد						
الخامس		2.92	1.103	0.58	معتدل	
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبية الأهمية	الترتيبية الأهمية
العمل الجماعي	5	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة	3.1	0.879	0.62	معتدل
	6	يشجع المصرف العمل الجماعي	3.4	1.013	0.68	معتدل
	7	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات	3.19	0.856	0.64	معتدل
	8	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة	3.18	0.906	0.64	معتدل
المعدل العام للبعد						
الرابع		3.22	0.779	0.64	معتدل	
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبية الأهمية	الترتيبية الأهمية
التحفيز	9	يقدر المصرف جهود في العمل	3.19	1.037	0.64	معتدل
	10	يدعم المصرف المبادرات والاجتهادات	3.32	1.057	0.66	معتدل
	11	يهتم المصرف بثقافة تمكين العاملين فيها	3.41	1.000	0.68	مرتفع
	12	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين	3.26	1.005	0.65	معتدل
المعدل العام للبعد						
الثالث		3.29	0.888	0.66	معتدل	
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبية الأهمية	الترتيبية الأهمية
الاتصال الفعال	13	تتوفر إنظمة تواصل فعالة ومتطورة في المصرف	3.47	0.946	0.69	مرتفع
	14	يستطيع العاملون في المصرف الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة	3.75	0.808	0.75	مرتفع
	15	تتميز الإجراءات في المصرف بالوضوح	3.56	0.815	0.71	مرتفع
	16	يشجع المصرف على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح للعاملين	3.57	0.722	0.71	مرتفع
المعدل العام للبعد						
الأول		3.59	0.647	0.72	مرتفع	
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبية الأهمية	الترتيبية الأهمية

17	لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية التدريب في تحسين الخدمات المصرفية	3.14	1.007	0.63	معتدل	4
18	توجد دورات تدريبية يُقيمها المصرف للعاملين فيه	3.40	0.834	0.68	معتدل	2
19	يهتم المصرف بتنمية مهارات العاملين من خلال التدريب	3.42	0.881	0.68	مرتفع	1
20	يقوم المصرف بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة منها	3.34	0.891	0.67	معتدل	3
المعدل العام للبعد						
		3.40	0.455	0.68	معتدل	الثاني
المعدل العام للمتغير						
		3.34	0.368	0.67	معتدل	2

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد التمكين الإداري كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (2.92) متوسطة بانحراف معياري قدره (1.103) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد التمكين الإداري في المرتبة الخامسة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي (3.22) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.779) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الرابعة، كما بلغ متوسط بعد التحفيز (3.29) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.888) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثالثة، وبلغ بعد الاتصال الفعال (3.59) مرتفعة بانحراف معياري قدره (0.647) بأهمية نسبية بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد، كما بلغ متوسط بعد التدريب (3.40) مرتفعة بانحراف معياري قدره (0.455) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية. فيما بلغ المتوسط العام العام للبعد ككل (3.34) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.368). حيث كانت أعلى نسبة لمتغير الاتصال الفعال فيما كانت أقل نسبة لتفويض السلطة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمصرف الرافدين العراقي

أ. رأس المال الهيكلي

2. بعد العمليات الإدارية

يظهر الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد العمليات الإدارية.

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد العمليات الإدارية

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
التخطيط	1	توجد خطة مكتوبة للعمل	3.48	.905	0.70	مرتفع	2
	2	أهداف المصرف محددة وواضحة	3.31	1.063	0.66	معتدل	4
	3	يوجد جدول زمني كافٍ لتنفيذ الأعمال المختلفة	3.26	.973	0.65	معتدل	5
	4	تترك الخطة مجالاً لمواجهة المشكلات	3.42	.955	0.68	مرتفع	3
	5	القرارات التي تتخذ تتناسب مع الخطة الموضوعية والبيئية المحيطة	3.55	.826	0.71	مرتفع	1
المعدل العام للبعد			3.41	.731	0.68	مرتفع	الأول
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
التنظيم الإداري	6	لا تسمح البنية التنظيمية بتخطي المسؤولين المباشرين	3.40	.821	0.68	مرتفع	2
	7	هناك جهة محددة لإصدار الأوامر للعاملين في المصرف	3.45	.827	0.69	مرتفع	1
	8	العلاقات داخل المصرف بين الإدارات منظمة وهناك تواصل مستمر	3.25	.869	0.65	معتدل	5
	9	قرارات المصرف حقيقية وواقعية وترتبط بالخطة	3.40	.851	0.68	مرتفع	3
	10	يساعد التنظيم علي زيادة عدد العاملين المميزين	3.35	.955	0.67	معتدل	4
المعدل العام للبعد			3.37	.691	0.67	معتدل	الثاني

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
التوجيه	11	يتحمل مدير المصرف مسؤولية العمل والسير لتحقيق الأهداف	3.46	.876	0.69	مرتفع	2
	12	يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة من قبل المعنيين	3.30	1.030	0.66	معتدل	4
	13	تتصف القيادات بامتلاك المهارات الفنية اللازمة للإشراف وتوجيه العاملين في المصرف مهنيًا وإنسانيًا.	3.21	.957	0.64	معتدل	5
	14	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات في المصرف حسب التخصص والكفاءة	3.36	.949	0.67	معتدل	3
	15	يعمل مدير المصرف علي معالجة الصعوبات التي تصادف العمل	3.49	.818	0.70	مرتفع	1
	المعدل العام للبعد		3.36	.721	0.67	معتدل	الثالث
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الرقابة وإعداد التقارير	16	التقارير الرقابية تزود المستويات الإدارية الوسطى بصورة واضحة عن مجرى العمل في المصرف	3.33	.934	0.66	معتدل	2
	17	تعمل التقارير على تلافي الأخطاء التي يمكن إن يرتكبها العاملون في المصرف	3.19	1.059	0.63	معتدل	4
	18	تعمل التقارير علي تسهيل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارات داخل المصرف	3.16	1.008	0.61	معتدل	5
	19	يعد التقرير الإداري وسيلة نقل معلومات حول مجريات العمل في المصرف	3.27	.949	0.65	معتدل	3
	20	ينقل التقارير المعلومات بموضوعية متناهية وكبيرة	3.41	.872	0.67	مرتفع	1
	المعدل العام للبعد		3.27	.780	0.65	معتدل	الرابع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد العمليات الإدارية كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد التخطيط (3.41) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.731) وكانت الأهمية النسبة لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الأولى،

كما بلغ المتوسط الحسابي لبعـد التنظيم الإداري (3.37) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.691) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الثانية، كما بلغ متوسط بعد التوجيه (3.36) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.721) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثالثة، وبلغ بعد الرقابة وإعداد التقارير (3.27) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.780) بأهمية نسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد وهي بذلك تتشابه من حيث الأهمية النسبية مع المصرف التجاري السوري، وعليه نجد إن أكثر بعد ساهم في تشكيل متغير العمليات الإدارية كإن بعد التخطيط فيما بلغت أقل نسبة مساهمة لبعـد الرقابة وإعداد التقارير.

بعد الهيكل التنظيمي

يظهر الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد الهيكل التنظيمي.

جدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـد الهيكل التنظيمي

البعـد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الإجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الرسمية	1	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظيم سير العمل في المصرف	3.4	.769	0.68	معتدل	1
	2	تشدد إدارة المصرف على تطبيق الإنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين	3.3	.771	0.66	معتدل	5
	3	تكون تعليمات وإجراءات العمل عادة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين	3.4	.791	0.68	معتدل	4
	4	تعتمد إدارة المصرف على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها بحيث تكون مكتوبة	3.26	.852	0.65	معتدل	2
	5	القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظيم سير العمل في المصرف	3.33	.770	0.67	معتدل	3
المعدل العام للبعـد			3.34	.614	0.67	معتدل	الثاني
البعـد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الإجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
المركزية	6	تتركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد الإدارة العليا	3.53	1.049	0.71	مرتفع	1
	7	يتم معالجة القضايا الرئيسية وفق توجيه	3.38	.977	0.68	معتدل	5

					الرئيس المباشر		
4	معتدل	0.68	.929	3.42	تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على عمل المرووسين	8	
3	معتدل	0.67	.956	3.36	يجري العمل في المصرف وفق تعليمات الإدارة العليا	9	
2	معتدل	0.69	.904	3.46	يتم تفويض السلطات للمرووسين بحدود ضيقة	10	
الأول	معتدل	0.69	.777	3.47	المعدل العام للبعد		
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية الإيجابية	النسبة المئوية الإيجابية مسنونة	الترتيب	
11	1	عدد المرووسين الذين يتبعون لرئيس واحد كبير	3.31	.865	0.66	معتدل	2
12	1	تتعدد المستويات الإدارية في المصرف	3.29	.758	0.66	معتدل	1
13	1	يمتاز المصرف بكثرة عدد الإدارات والأقسام	3.13	.826	0.63	معتدل	5
14	1	تتنوع الأنشطة والواجبات والوظائف في المصرف	3.29	.688	0.66	معتدل	4
15	1	تتوزع مكاتب المصرف وأقسامه وفروعه في أماكن مختلفة	3.30	.792	0.66	معتدل	3
المعدل العام للبعد			3.28	.553	0.66	معتدل	الثالث

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي كانت تقترب من قيمة المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرسمية (3.34) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.614) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الثانية، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المركزية (3.47) مرتفعة بانحراف معياري قدره (0.777) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الأولى، كما بلغ متوسط بعد التعقيد (3.28) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.553) بأهمية نسبية بالمرتبة الثالثة مقارنة بباقي الأبعاد. حيث بلغت أعلى نسبة مساهمة في متغير الهيكل التنظيمي لبعد المركزية فيما بلغت أقل نسبة مساهمة لبعد التعقيد، وهي بذلك تتشابه مع المصرف التجاري السوري.

بعد الثقافة التنظيمية

يظهر الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد الثقافة التنظيمية.

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الثقافية التنظيمية

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	الإجابية مستوى	الترتيبية الأهمية
القيم التنظيمية	1	يتم تطبيق الإنظمة بكافة تفاصيلها	3.26	1.055	0.65	معتدل	2
	2	يوجد تطوير للعاملين مهنياً وإدارياً	3.28	1.043	0.66	معتدل	3
	3	هناك اهتماماً كبيراً لمشاكل العاملين وحلها في الوقت المناسب	3.33	1.068	0.67	معتدل	1
المعدل العام للبعد							
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	الإجابية مستوى	الترتيبية الأهمية
المعتقدات التنظيمية	4	تشارك إدارة المصرف العاملين في عملية صنع القرار وتقديم الافكار البناءة	3.42	1.014	0.68	مرتفع	1
	5	تسعي إدارة المصرف إلي تحقيق العدالة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين	3.36	1.072	0.67	معتدل	3
	6	توفر إدارة المصرف الظروف الاجتماعية للعاملين وتوفر قنوات اتصال فاعلة معهم	3.40	.996	0.68	معتدل	2
المعدل العام للبعد							
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	الإجابية مستوى	الترتيبية الأهمية
الأعراف التنظيمية	7	يقدر المصرف جهود الموظفين	3.48	1.073	0.70	مرتفع	2
	8	يحرص المصرف علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين	3.32	1.142	0.66	معتدل	3
	9	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها المصرف منهم	3.50	1.096	0.70	مرتفع	1
المعدل العام للبعد							
الثاني							

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
التوقعات التنظيمية	10	تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالأمن الوظيفي	3.18	1.162	0.64	معتدل	2
	11	يتوقع العاملون الاهتمام بأرائهم والمشاركة الجماعية لتطوير العمل	3.12	1.010	0.62	معتدل	3
	12	يتوقع العاملون تحقيق مبدأ المساواة في الحافز	3.17	1.116	0.63	معتدل	1
المعدل العام للبعد			3.44	0.696	0.69	معتدل	الأول

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية (3.41) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.791) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الرابعة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعتقدات التنظيمية (3.42) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.777) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الثالثة، كما بلغ متوسط بعد الأعراف التنظيمية (3.47) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.832) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية، وبلغ بعد التوقعات التنظيمية (3.44) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.696) بأهمية نسبية بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد. ومن ثم فإن أعلى نسبة مساهمة في تشكيل بعد الثقافة التنظيمية كانت للتوقعات التنظيمية فيما بلغت أقل نسبة مساهمة للقيم التنظيمية.

بعد تكنولوجيا المعلومات

يظهر الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد تكنولوجيا المعلومات.

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد تكنولوجيا المعلومات

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الأجهزة	1	يوفر المصرف أجهزة حاسوبية ذات تقنية حديثة	3.46	1.015	0.69	معتدل	3
	2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمصرف مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمة	3.45	1.014	0.69	مرتفع	1
	3	يوفر المصرف الأجهزة المساعدة الضرورية (فاكس، طابعة، ماسح ضوئي ... الخ)	3.43	0.983	0.69	معتدل	2
	4	يوجد ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية والأجهزة الأخرى الحالية والمتواجدة في المصرف بسبب التقادم	3.36	0.997	0.67	معتدل	4
المعدل العام للبعد			3.37	.665	0.66	معتدل	الثالث
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
البرامج	5	يوفر المصرف البرامج والتطبيقات المحوسبة الجاهزة للعمل	3.37	1.065	0.70	معتدل	2
	6	يتم صيانة البرامج المستخدم بالعمل المصرفي باستمرار	3.43	.914	0.70	مرتفع	1
	7	يتم تحديث البرامج المستخدمة بالعمل المصرفي باستمرار	3.28	1.091	0.68	معتدل	3
	8	يحرص المصرف علي تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات	3.24	1.094	0.66	معتدل	4
المعدل العام للبعد			3.53	.581	0.71	معتدل	الأول
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبية الأهمية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية
الخدمات الإلكترونية	9	يملك المصرف موقع إلكتروني يتوافر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	3.25	1.000	0.66	معتدل	1

10	هناك تواصل مستمر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى	3.17	1.027	0.64	معتدل	3
11	يقوم المصرف بمواكبة التطور التقني في سرعة الإنترنت لزيادة فاعلية الإنترنت	3.18	.966	0.65	معتدل	2
12	يسعى المصرف إلي زيادة فاعلية الشبكات وصيانتها بشكل دوري	3.07	.991	0.64	معتدل	4
المعدل العام للبعد		3.48	.662	0.70	معتدل	الثاني
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاجابة مسؤلي	الترتيب النسبي
قواعد البيانات وأمن المعلومات	13	يعمل المصرف علي تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلي محتوى رقمي مخزن في الحواسيب	3.46	1.056	0.71	مرتفع
	14	يعتمد المصرف على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين	3.32	1.024	0.69	معتدل
	15	يستخدم المصرف وسائل حماية إلكترونية للمعلومات ومستودعات التخزين الالكترونية الحديثة	3.28	1.026	0.66	معتدل
	16	يتعامل المصرف مع المعلومات بشكل سري وآمن	3.22	1.031	0.65	معتدل
	المعدل العام للبعد		3.39	0.860	0.68	معتدل
	المعدل العام للمتغير		3.44	.534	0.69	معتدل

المصدر: الإعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات قيم متوسطة، والتي تشكلت عبر حساب الوسط الحسابي لمختلف الأبعاد المشكلة لها فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأجهزة (3.37) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.665) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد العملية الإدارية في المرتبة الثالثة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد البرمجيات (3.53) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.581) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الأولى، كما بلغ متوسط بعد شبكات ومواقع الإنترنت (3.48) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.662) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية، وبلغ بعد قواعد البيانات وأمن المعلومات (3.39) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.860) بأهمية نسبية بالمرتبة الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد. فيما بلغ المتوسط العام

العام للبعد ككل (3.44) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.534). وبالتالي فإن أكثر بعد ساهم في تشكيل متغير تكنولوجيا المعلومات كان بعد البرمجيات وأقلها كان بعد قواعد البيانات وأمن المعلومات.

ب. تحسين جودة حياة العمل

يظهر الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بُعد جودة حياة العمل.

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية متغير

تحسين جودة حياة العمل

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الأهمية الإجابية	الأهمية الترتيبية
الأجر المناسب والعدل	1	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية	3.36	.694	0.67	معتدل	3
	2	يوجد نظام واضح وملائم للرواتب بالمصرف	3.40	.899	0.68	مرتفع	1
	3	تعد أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها في المصارف الأخرى	3.19	.977	0.64	معتدل	4
	4	تتلائم الأجور مع الاقتصادي في الدولة	3.41	.937	0.68	مرتفع	2
		المعدل العام للبعد	3.34	.690	0.67	معتدل	الرابع
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الأهمية الإجابية	الأهمية الترتيبية
بيئة عمل آمنة وصحية	5	يهتم المصرف بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعمل من حيث الاتاث والنظافة والتهوية	3.25	.745	0.65	معتدل	3
	6	تحرص إدارة المصرف على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	3.5	.838	0.70	معتدل	1
	7	يوفر المصرف التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل	3.23	.793	0.65	معتدل	4
	8	يوفر المصرف عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل	3.32	.933	0.66	معتدل	2
		المعدل العام للبعد	3.23	0.678	0.67	معتدل	السابع

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة الأهمية	الأهمية الإجابية	مستوى الأهمية
تنمية القدرات البشرية	9	يضع المصرف برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	2.88	.791	0.58	معتدل	3
	10	أشراك العاملين بدورات تدريبية حديثة داخل خارج القطر	2.88	.781	0.58	معتدل	4
	11	تتلائم البرامج التدريبية مع احتياجات العمل بالمصرف	2.93	.709	0.59	معتدل	2
	12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم التنموي للأداء	2.96	.943	0.59	معتدل	1
		المعدل العام للبعد	3.20	0.561	0.64	معتدل	الثامن
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة الأهمية	الأهمية الإجابية	مستوى الأهمية
النمو والأمان الوظيفي	13	يوجد نظام واضح وملامح للترقية في المصرف	3.40	1.255	0.68	معتدل	1
	14	يشعر الموظفون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المصرف	3.21	1.206	0.64	معتدل	2
	15	لا يضطر الموظفون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم	3.36	1.224	0.67	معتدل	3
	16	يشعر الموظفون بالاستقرار في المصرف ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم أو نقلهم خارج المصرف	2.88	1.273	0.58	معتدل	4
		المعدل العام للبعد	3.31	0.858	0.66	معتدل	الخامس
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة الأهمية	الأهمية الإجابية	مستوى الأهمية
التكامل الاجتماعي	17	يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد	3.64	.845	0.73	مرتفع	1
	18	تشارك الإدارات مع العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.55	.885	0.71	مرتفع	4
	19	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمروسين في العمل	3.57	.874	0.71	مرتفع	2
	20	تتيح إدارة المصرف فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في المستويات المختلفة	3.46	.866	0.69	مرتفع	3
		المعدل العام للبعد	3.57	0.665	0.71	مرتفع	الثاني
البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة الأهمية	الأهمية الإجابية	مستوى الأهمية

ضمان حقوق العاملين	2	هناك نظام واضح لآليات تقديم الشكاوي والتظلمات				3.07	.968	0.61	معتدل	4
	1	توجد سرعة استجابة بالشكاوى والتظلمات من قبل الجهات المعنية				3.1	1.020	0.62	معتدل	3
	2	تعامل التظلمات والشكاوي التي يتم تقديمها بشفافية وعدالة				3.19	.960	0.64	معتدل	2
	3	ألمس نتائج إيجابية بعد تقديم الشكاوي والتظلمات				3.12	.985	0.62	معتدل	1
	4									
المعدل العام للبعد						3.23	0.656	0.65	مرتفع	السادس
البعد من الدرجة	ت	الفقرات				المتوسط الحسابي	النسبية الإيجابية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية	
مساحة الحياة الخاصة بالعاملين	2	يمنح المصرف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية				3.75	.662	0.75	مرتفع	1
	5	وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد إنتهاء الدوام الرسمي				3.56	.826	0.71	مرتفع	4
	2	يمكن للعاملين أخذ إجازة او مغادرة العمل للعناية بأحد أفراد أسرته وعند حدوث أمر طارئ شخصي				3.62	.674	0.72	مرتفع	3
	7	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة				3.69	.705	0.74	مرتفع	2
	8									
المعدل العام للبعد						3.61	0.545	0.72	مرتفع	الأول
البعد من الدرجة	ت	الفقرات				المتوسط الحسابي	النسبية الإيجابية	الاجابة مستوى	الترتيبية الأهمية	
المسؤولية الاجتماعية	2	يسعى المصرف إلى الإنتشار والتوسع وفتح فروع جديدة في المناطق النائية المحرومة من الخدمات المصرفية				3.54	.769	0.71	مرتفع	4
	9	تتسم جميع تعاملات المصرف بالوضوح والشفافية امام المجتمع وزبائنه				3.61	.723	0.72	مرتفع	2
	3	يستفيد العاملين من برامج التأمين الصحي المعمول به من قبل المصرف بالتعاون مع شركات التأمين				3.59	.749	0.72	مرتفع	3
	3	يساهم المصرف في الربحية الاجتماعية من خلال إنجاز المشروعات الأساسية الخيرية مثل دعم المستشفيات وذوي الهمم وبرامج المساعدات وغيرها				3.65	.704	0.73	مرتفع	1
	2									
المعدل العام للبعد						3.48	0.510	0.70	مرتفع	الثالث
المعدل العام للمتغير						3.35	0.463	0.67	معتدل	3

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد تحسين جودة حياة العمل كانت متوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي (3) فقد بلغت (3.35) بإنحراف معياري (0.463) مظهراً تشتتاً متوسطاً في الإجابات حول هذا المتغير. فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات حول بعد الأجر المناسب والعادل (3.34) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.692) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد تحسين جودة حياة العمل في المرتبة السادسة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد بيئة عمل آمنة وصحية (3.21) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.690) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الرابعة، كما بلغ متوسط بعد تنمية القدرات البشرية (3.20) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.561) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثامنة، وبلغ متوسط بعد النمو والأمان الوظيفي (3.31) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.858) بأهمية نسبية بالمرتبة الخامسة مقارنة بباقي الأبعاد. كما بلغ متوسط بعد التكامل الاجتماعي (3.57) مرتفع بإنحراف معياري (0.665) فيما بلغت الأهمية النسبية المرتبة الثانية. كما بلغ متوسط بعد ضمان حقوق العاملين (3.23) متوسط بإنحراف معياري (0.656) وبأهمية نسبية تأتي في الدرجة السادسة مقارنة بباقي الأبعاد. وفي الوقت ذاته فقد بلغ متوسط الإجابات حول بعد مساحة الحياة الخاصة بالعاملين (3.61) مرتفعة بإنحراف معياري (0.545) وبأهمية نسبية في المرتبة الأولى. كما بلغ متوسط الإجابات حول بعد المسؤولية الاجتماعية (3.48) مرتفع بإنحراف معياري قدره (0.510) وبأهمية نسبية في الدرجة الثالثة. في حين بلغ المتوسط العام للعام للبعد ككل (3.35) متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.463). حيث كانت النسبة الأعلى من أبعاد تحسين جودة حياة العمل لمتغير مساحة الحياة الخاصة بالعاملين فيما كانت النسبة الأقل لمتغير تنمية القدرات البشرية.

ج. التمكين الإداري

يظهر الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير التمكين الإداري.

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية متغير التمكين الإداري

البعد من الدرجة	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	مستوى الإجابة	الترتيبية الأهمية
تفويض السلطة	1	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية	3.07	1.188	0.61	معتدل	1
	2	أتمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	2.93	1.097	0.59	معتدل	4
	3	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	3.1	1.083	0.62	معتدل	2
	4	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	3.00	1.147	0.60	معتدل	3
المعدل العام للبعد			3.02	.914	0.58	معتدل	الخامس
العمل الجماعي	5	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة	3.14	.977	0.63	معتدل	4
	6	يشجع المصرف العمل الجماعي	3.47	1.126	0.69	معتدل	1
	7	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات	3.31	.949	0.66	معتدل	2
	8	تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بإنها تعاونية وتسودها الثقة	3.27	.966	0.65	معتدل	3
المعدل العام للبعد			3.30	0.854	0.64	معتدل	الرابع
التحفيز	9	يقدر المصرف جهودي في العمل	3.26	1.084	0.65	معتدل	4
	10	يدعم المصرف المبادرات والاجتهادات	3.38	1.059	0.68	معتدل	2
	11	يهتم المصرف بثقافة تمكين العاملين فيها	3.49	1.042	0.70	مرتفع	1

3	معتدل	0.65	1.027	3.25	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين	12	
الثالث	معتدل	0.66	0.916	3.34	المعدل العام للبعد		
الترتيبية الأهمية	مستوى الإجابة	النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد من الدرجة
4	مرتفع	0.70	.976	3.48	تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في المصرف	13	الاتصال الفعال
1	مرتفع	0.76	.798	3.79	يستطيع العاملون في المصرف الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة	14	
3	مرتفع	0.72	.813	3.59	تتميز الإجراءات في المصرف بالوضوح	15	
2	مرتفع	0.73	.743	3.63	يشجع المصرف على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح للعاملين	16	
الأول	مرتفع	0.72	0.659	3.62	المعدل العام للبعد		
الترتيبية الأهمية	مستوى الإجابة	النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد من الدرجة
	معتدل	0.63	.995	3.17	لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية التدريب في تحسين الخدمات المصرفية	17	التدريب
	معتدل	0.69	.825	3.43	توجد دورات تدريبية يُقيمها المصرف للعاملين فيه	18	
	مرتفع	0.69	.895	3.46	يهتم المصرف بتنمية مهارات العاملين من خلال التدريب	19	
	معتدل	0.67	.892	3.35	يقوم المصرف بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة منها	20	
الثاني	معتدل	0.68	0.482	3.39	المعدل العام للبعد		
2	معتدل	0.68	0.405	3.41	المعدل العام للمتغير		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق إن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بعد التمكين الإداري كانت تقترب من المتوسط العام لمقياس ليكرت الخماسي (3)، كما يلاحظ من قيم الانحراف المعياري إن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (3.02) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.914) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد من بين أبعاد التمكين الإداري في المرتبة الخامسة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي (3.30) متوسطة بانحراف معياري قدره (0.854) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد في المرتبة الرابعة، كما بلغ متوسط بعد التحفيز (3.34)

متوسطة بإنحراف معياري قدره (0.916) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثالثة، وبلغ بعد الاتصال الفعال (3.62) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.659) بأهمية نسبية بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد، كما بلغ متوسط بعد التدريب (3.39) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.482) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد المرتبة الثانية. فيما بلغ المتوسط العام العام للبعد ككل (3.41) مرتفعة بإنحراف معياري قدره (0.405). حيث كانت أعلى نسبة لمتغير الاتصال الفعال فيما كانت أقل نسبة لتفويض السلطة.

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمجموعتين

جدول (34) مقارنة الإحصاءات الوصفية لتحسين جودة حياة العمل بين المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

المتغير	المجموعة	N حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
تحسين جودة حياة العمل	المصرف التجاري السوري	110	3.3722	0.45117	0.03099
تحسين جودة حياة العمل	مصرف الرافدين	140	3.3470	0.46317	0.04211

المصدر: برنامج SPSS

تشير النتائج إلى إن المتوسط الحسابي لمتغير تحسين جودة حياة العمل (QW) لدى المصارف السورية بلغ (3.3722)، في حين بلغ لدى المصارف العراقية (3.3470). ويظهر تقارب واضح بين المتوسطين، إذ بلغ الفرق بينهما (0.02517) فقط، وهو فرق ضئيل جداً من الناحية الوصفية. كما إن الإنحرافين المعياريين متقاربين (0.45117 مقابل 0.46317)، مما يدل على درجة تشتت متشابهة في استجابات المجموعتين، ويعكس تجانساً نسبياً في البيانات.

ثانياً: اختبار تجانس التباين (Levene's Test)

جدول (35) اختبار تجانس التباين بين المصرفين

F قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
0.300	0.584	قبول فرضية تساوي التباينات

المصدر: برنامج SPSS

تُستخدم نتيجة اختبار Levene لتحديد ما إذا كان يمكن افتراض تساوي التباين بين المجموعتين. وبما إن قيمة الدلالة (0.584) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فإننا لا نرفض فرضية تساوي التباينات. وعليه، يتم اعتماد نتائج صف **Equal variances assumed** في تفسير اختبار (t) .

ثالثاً: نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين

جدول (36) نتائج اختبار t في اختبار تجانس التباين لعينتين مستقلتين بين المصرفين

قيمة t المحسوبة t	درجات الحرية df	قيمة الاحتمالية Sig. (2- tailed)	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	فاصل الثقة 95%
0.485	248	0.628	0.02517	0.05190	(0.12727- 0.07694)

المصدر: برنامج SPSS

تفسير النتائج الإحصائية

1. قيمة t المحسوبة (0.485) منخفضة جداً، ما يشير إلى ضعف الفرق بين المتوسطين مقارنة بالتباين داخل المجموعتين.
2. مستوى الدلالة (0.628) أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف السورية والعراقية في متغير تحسين جودة حياة العمل. (QW)
3. فاصل الثقة 95% يمتد من (-0.07694) إلى (0.12727)، ويتضمن الصفر، وهذا دليل إضافي يؤكد عدم معنوية الفرق.

4. الفرق الفعلي بين المتوسطين (0.02517) يعد ضئيلاً جداً، مما يشير إلى إن الاختلاف ليس ذا أهمية عملية.

رابعاً: حجم الأثر (Effect Size)

يمكن تقدير حجم الأثر باستخدام معامل (Cohen's d) تقريباً:

$$d = \frac{0.02517}{\approx 0.455} \approx 0.05$$

وهو حجم أثر ضعيف جداً (أقل من 0.20)، مما يدل على إن الفروق بين المجموعتين غير جوهرية عملياً، حتى وإن كانت العينة كبيرة نسبياً. (N=250)

بناءً على النتائج السابقة:

- يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المصارف السورية والعراقية في متغير (QW) تحسين جودة حياة العمل
- تُرفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق معنوية بين المجموعتين.

تشير النتائج إلى وجود مستوى متقارب جداً لمتغير تحسين جودة حياة العمل (QW) بين المصارف السورية والعراقية المدروسة. الفروق بين المتوسطات بسيطة للغاية وغير معنوية إحصائياً، كما إن حجم الأثر ضعيف جداً، مما يعني إن الاختلافات الملحوظة تعزى إلى التباين العشوائي الطبيعي داخل العينات، وليس إلى اختلاف حقيقي بين المجتمعين الإحصائيين.

وبالتالي يمكن القول إن البيئة المصرفية في كلا البلدين تتسم بخصائص متشابهة فيما يتعلق بالمتغير محل الدراسة، وهو ما يعكس استقراراً نسبياً في هذا البعد وعدم وجود تباينات جوهرية تستدعي تفسيراً بنيوياً أو مؤسسياً عميقاً.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الارتباط والتأثر بين متغيرات الدراسة

سوف يركز هذا المبحث على علاقات الارتباط وعلاقات التأثير المباشرة بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغير المستقل والمتغير الوسيط. فضلاً عن ، علاقات التأثير غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع بوجود المتغير الوسيط. ولأختبار فرضيات التأثير سنعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية ، أو SEM ، هي طريقة إحصائية تختبر العلاقات بين المتغيرات العديدة بطريقة متزامنة. لا يعتبر SEM إجراء منفرداً ولكنه مجموعة من التقنيات الإحصائية ذات الصلة. تقوم مجموعة تقنيات التحليل هذه بفحص خصائص قياس متغير إلى جانب العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وغالباً ما يُنظر إليها على أنها مزيج من تحليل الانحدار والعوامل. وغالباً ما يتخذ استخدام SEM نهجاً تأكيدياً أقترح فيه الباحث "نموذجاً" للعلاقات بين المتغيرات ذات الأهمية ويفحص ما إذا كانت البيانات المرصودة ستوفر دليلاً على الاتجاهية وأهمية العلاقات. ويشبه SEM إلى حد كبير الانحدار المتعدد ولكنه أكثر قوة ولديه مرونة أكبر في التحليل. ويسمح لنا SEM بنمذجة العديد من المتغيرات المستقلة والتابعة وشروط الخطأ والتفاعلات والارتباطات. وسيسمح لنا استخدام نموذج SEM أيضاً بالإشارة إلى المتغيرات المستقلة التي ستؤثر على المتغيرات التابعة.

تم بناء نمذجة المعادلات الهيكلية بشكل أساسي حول فكرة النمذجة ، أو رسم نموذج يمثل العلاقات بين المتغيرات. سيستخدم هذا النموذج الرموز لتمثيل المتغيرات والعلاقات بين المتغيرات وحتى الخطأ في النموذج الخاص لدينا. وبينما من السهل القيام برسم نموذج ويمكن إن يساعد الباحث في تصور وفهم ظاهرة مثيرة للاهتمام ، فإن ما نقوم به حقاً باستخدام نهج النمذجة هذا هو تحديد المعادلات الرياضية بين المتغيرات. ويجعل استخدام الرموز مجموعة معقدة للغاية من المعادلات الرياضية المتزامنة سهلة الفهم للباحث.

تتمثل المزايا الرئيسية لنمذجة المعادلة الهيكلية مقارنةً بالتقنيات الأخرى في (1) إنها تتيح لك تحليل تأثير متغيرات التوقع على العديد من المتغيرات التابعة في وقت واحد ، (2) فهي تتيح حساب خطأ القياس وحتى معالجة الخطأ في التنبؤ بالعلاقات. (3) إنها قادرة على اختبار نموذج كامل بدلاً من مجرد التركيز على العلاقات الفردية. وهذا يتناقض بشكل مباشر مع

التقنيات المماثلة مثل الإنحدار الذي يمكنه اختبار متغير واحد فقط في كل مرة ، ولا يفسر خطأ القياس ، ويركز على العلاقات الفردية بدلاً من العلاقات الكلية في الإنموذج.

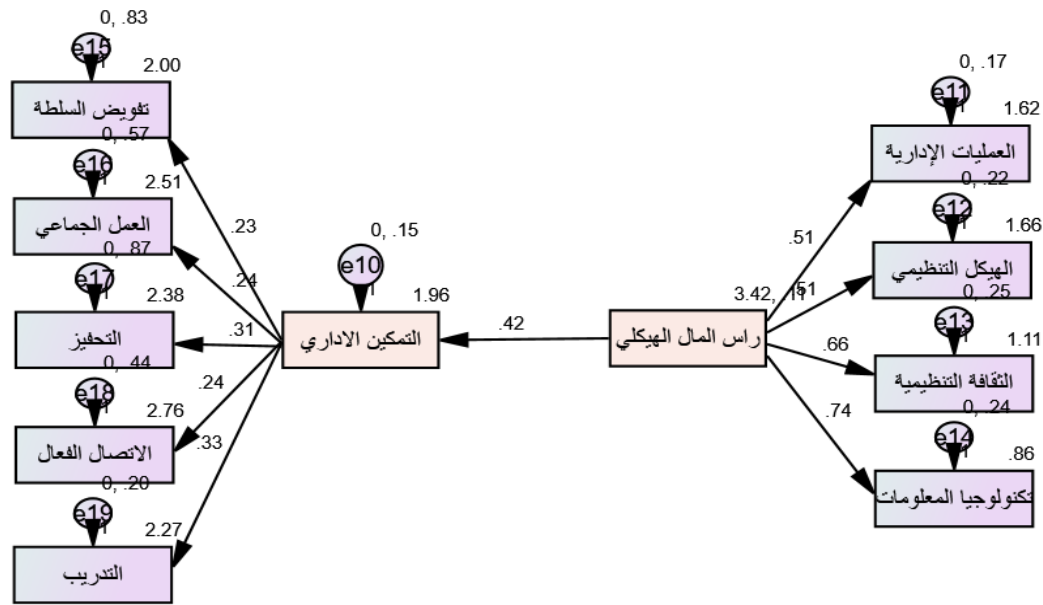
نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة :

تتعلق هذه الفقرة باختبار مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يأتي:

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري.

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة من خلال النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية والمعتمد على استخدام برنامج (24) Amos ، ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد مسارات الإنحدار . ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البيانات المستخدمة للعينة، وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الإنحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات.

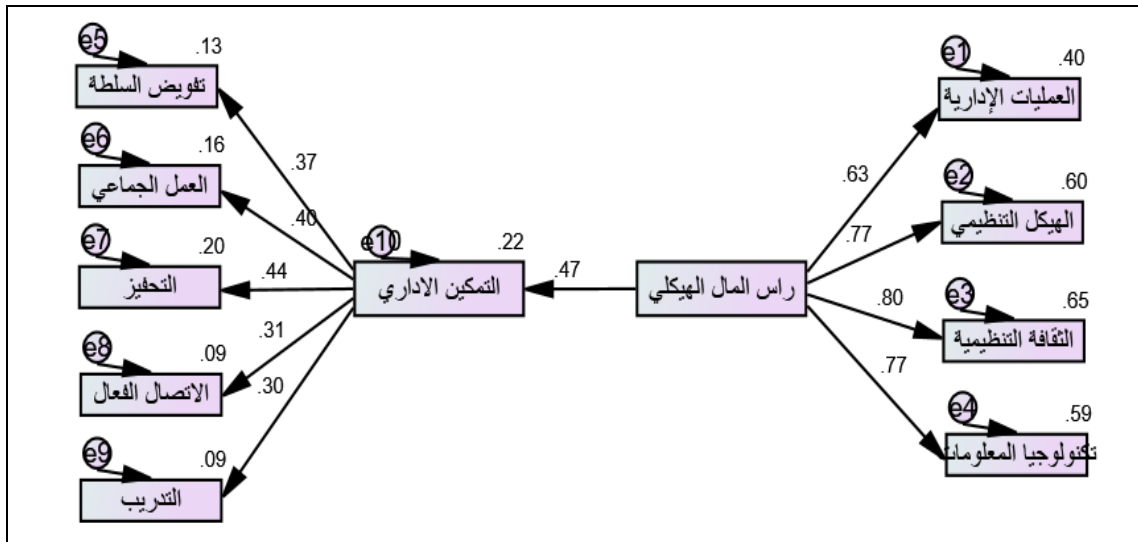
والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) والمتغير المعتمد التمكين الإداري، إذ إن الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد تمثل علاقة الارتباط أما القيمة الظاهرة أعلى متغير التمكين الإداري فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات (R^2) والتي تُبين إن متغير رأس المال الهيكلي قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري، أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة والشكل (5) يوضح النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير ومسارات الإنحدار.



شكل (5) تحليل المسار للفرضية الأولى تأثير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وأبعادهما وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج Amos

كما يبين الشكل (6) إن متغير رأس المال الهيكلي قادر على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التمكين الإداري في مصرف الرافدين أمّا النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.



شكل (6) تحليل المسار للفرضية الأولى تأثير رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وأبعادهما وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية للعينة الأولى (لمصرف الرافدين)

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج Amos

ويبين الجدول الآتي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (37) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير رأس المال الهيكلي ومتغير التمكين الإداري

أختبار الفرضية الأولى للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الدرجة (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
رأس المال الهيكلي	<---	التمكين الإداري	***	3.624	.117	.425	0.339
العمليات الإدارية	<---	التمكين الإداري	.007	2.675	.113	.303	.329
الهيكل التنظيمي	<---	التمكين الإداري	.897	.130	.111	.014	.017
الثقافة التنظيمية	<---	التمكين الإداري	.299	-1.039	.106	-.110	-.149
تكنولوجيا المعلومات	<---	التمكين الإداري	.053	1.931	.095	.183	.245
أختبار الفرضية الأولى للعينة الثانية (مصرف الرافدين)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الدرجة (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
رأس المال الهيكلي	<---	التمكين الإداري	***	5.791	.083	.480	.467
العمليات الإدارية	<---	التمكين الإداري	***	4.377	.078	.340	.365
الهيكل التنظيمي	<---	التمكين الإداري	.061	-1.875	.065	-.123	-.170
الثقافة التنظيمية	<---	التمكين الإداري	.011	2.532	.065	.166	.236
تكنولوجيا المعلومات	<---	التمكين الإداري	.010	2.567	.069	.177	.233

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول (37) بالنسبة للمصرف التجاري السوري يتضح قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.425)، يعني إن زيادة مستويات رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التمكين الإداري بنسبة (42.5%)، وبالتالي تقبل الفرضية عند المصرف التجاري السوري. أما بالنسبة لمصرف الرافدين فقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لرأس المال

الهيكلية في التمكين الإدارية (0.480) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) وبالتالي فإن كل زيادة في رأس المال الهيكلية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التمكين الإداري بنسبة (48%).

وتتفرع من الفرضية الأولى الخاصة بالمصرف التجاري السوري خمس فرضيات فرعية وكالاتي:

1. نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد العمليات الإدارية سيكون له تأثير إيجابي في مستوى التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد العمليات الإدارية في التمكين الإداري بلغ ($\beta=0.303$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.675) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر العمليات الإدارية في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.340$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.377) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري في كلا المصرفين.

2. نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

كما يتضح من خلال الجدول (37) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) في المصرف التجاري السوري بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري والبالغ ($\beta=0.014$, $P>0.05$). هي قيمة موجبة إلا إنها غير معنوية فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. أقل من (1.96) إذ بلغت (0.130) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، فيما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) في مصرف الرافدين بين بعد

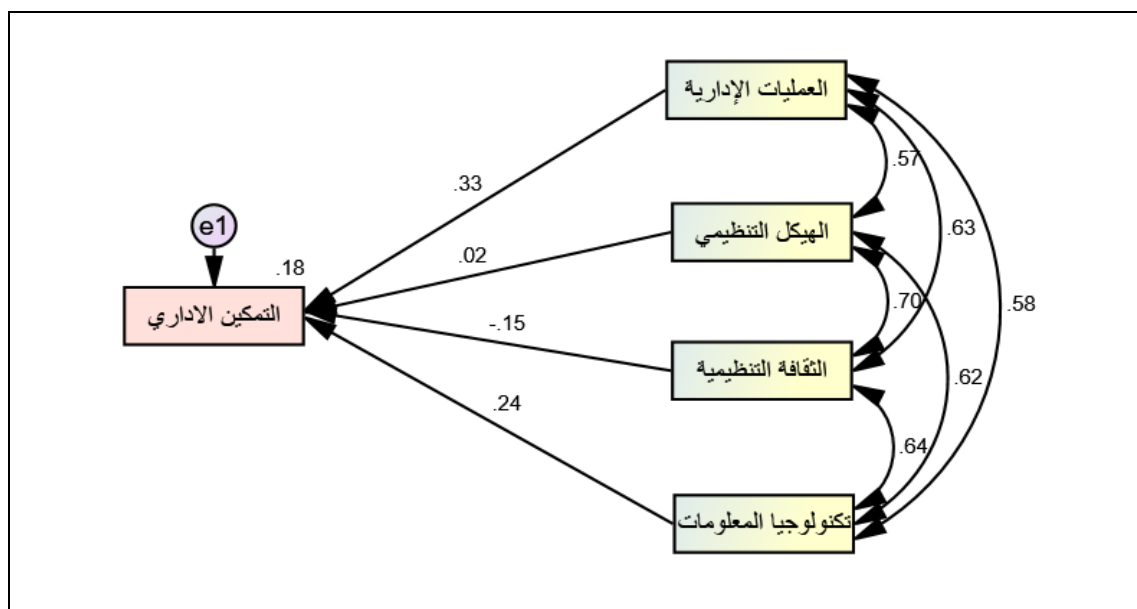
الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري والبالغ ($\beta = -0.123, P > 0.05$). هي قيمة سالبة كما إنها غير معنوية فضلا عن إن قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (-1.875) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري في كلا المصرفين نرفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين أبعاد رأس المال الهيكلية ومتغير التمكين الإداري في كلا المصرفين.

3. نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد الثقافة التنظيمية في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

يتضح من خلال الجدول (37) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد الثقافة التنظيمية ومتغير التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري والبالغ ($\beta = -0.110, P = 0.299 > 0.05$). هي قيمة سالبة وغير معنوية فضلا عن إن قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (-1.039) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، فيما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد الثقافة التنظيمية ومتغير التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta = 0.166, P = 0.011 < 0.05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن إن قيمة النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) اذ بلغت (2.532) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد الثقافة التنظيمية ومتغير التمكين الإداري في كلا المصرفين نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد رأس المال الهيكلية ومتغير التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

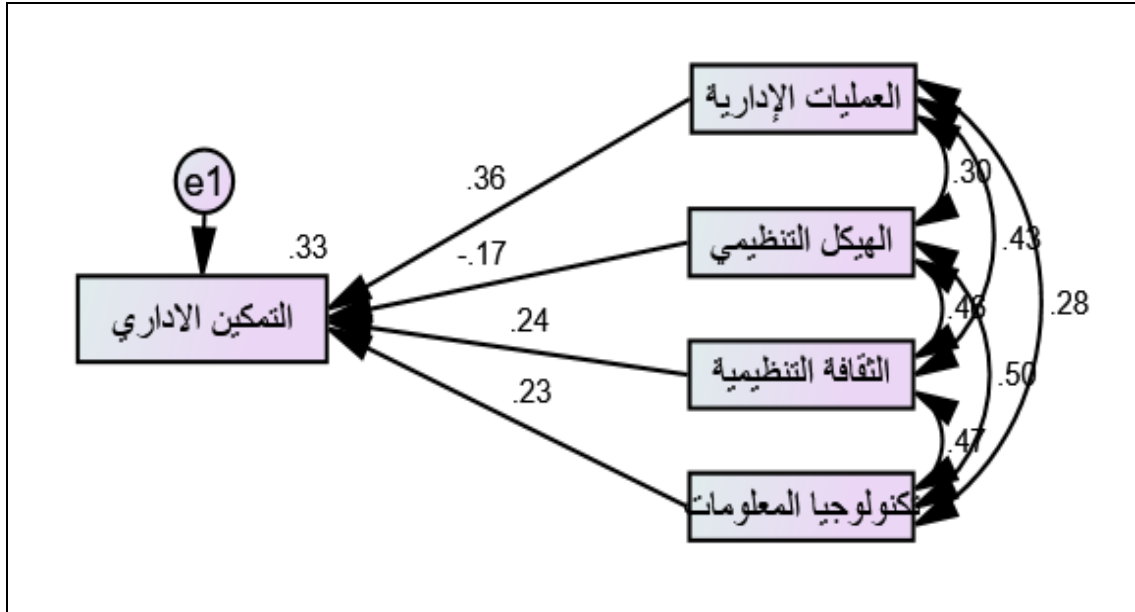
4. نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد تكنولوجيا المعلومات في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

وأشارت نتائج العلاقة بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد تكنولوجيا المعلومات سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الإداري في عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد تكنولوجيا المعلومات في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري بلغ ($\beta=0.183$, $P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.931) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. < 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري، فيما بلغ تأثير بُعد تكنولوجيا المعلومات في التمكين الإداري في مصرف الرافدين العراقي ($\beta=0.177$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.567) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين بُعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.



شكل (7) تحليل المسار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى تاثير أبعاد رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (المصرف التجاري السوري)

المصدر: بناء على مخرجات برنامج Amos



شكل (8) تحليل المسار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى تأثير أبعاد رأس المال الهيكلي على التمكين الإداري وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (مصرف الرافدين)

المصدر: بناء على مخرجات برنامج Amos

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي وتحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

يبين الجدول (38) نتائج اختبار الفرضية الثانية مع فرضياتها الفرعية:

جدول (38) تقديرات انموذج التأثير بين أبعاد متغير رأس المال الهيكلي ومتغير تحسين جودة حياة العمل

أختبار الفرضية الثانية للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الحرية (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
رأس المال الهيكلي	***	3.986	.128	0.382	0.286	تحسين جودة حياة العمل	<---
رأس المال الهيكلي	.571	.566	.115	0.046	.029	الأجر المناسب	<---
رأس المال الهيكلي	.006	2.741	.093	0.249	.245	بيئة عمل آمنة وصحية	<---
رأس المال الهيكلي	.434	0.782	.107	0.072	.033	تنمية القدرات البشرية	<---

رأس المال الهيكلي	<---	النمو والأمان الوظيفي	***	3.667	.133	0.299	.186
رأس المال الهيكلي	<---	التكامل الاجتماعي	.003	2.952	.129	0.260	.282
رأس المال الهيكلي	<---	ضمان حقوق العاملين	.012	2.522	.111	0.231	.277
رأس المال الهيكلي	<---	مساحة الحياة الخاصة	***	6.791	.128	0.322	.203
رأس المال الهيكلي	<---	المسؤولية الاجتماعية	***	3.456	.134	0.334	.227
أختبار الفرضية الثانية للعينة الثانية (مصرف الرافدين)							
المتغيرات		قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الحرية (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W	
رأس المال الهيكلي	<---	جودة حياة العمل	***	2.259	.095	.337	0.186
رأس المال الهيكلي	<---	الأجر المناسب	.008	2.116	.131	.179	.177
رأس المال الهيكلي	<---	بيئة عمل آمنة وصحية	.651	1.861	.119	.093	.067
رأس المال الهيكلي	<---	تنمية القدرات البشرية	.043	2.139	.127	.228	.233
رأس المال الهيكلي	<---	النمو والأمان الوظيفي	.009	1.976	.068	.126	.167
رأس المال الهيكلي	<---	التكامل الاجتماعي	.157	0.864	0.171	.066	.031
رأس المال الهيكلي	<---	ضمان حقوق العاملين	***	2.991	0.099	.342	.277
رأس المال الهيكلي	<---	مساحة الحياة الخاصة	.018	1.993	0.132	.194	.197
رأس المال الهيكلي	<---	المسؤولية الاجتماعية	***	2.217	0.134	.177	.206

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول (38) بالنسبة للمصرف التجاري السوري يتضح قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.382)، يعني إن زيادة مستويات رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل بنسبة (38.2%) بمستوى معنوية أقل من (5%)، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية عند المصرف التجاري السوري. كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لرأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل في مصرف الرافدين

(0.337) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) وبالتالي فإن كل زيادة في رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تحسين جودة حياة العمل بنسبة (33.7%).

وتتفرع من الفرضية الثانية الخاصة بالمصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين ثمانية فرضيات فرعية وكالاتي:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في الأجر المناسب لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير الأجر المناسب وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي سيكون له تأثير إيجابي في تحسين الأجر المناسب في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.046$, $P=0.571>0.05$) وهو تأثير إيجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.986) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.). كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في الأجر المناسب في مصرف الرافدين ($\beta=0.179$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.116) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي والأجر المناسب، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير الأجر المناسب في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في بيئة عمل آمنة وصحية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير بيئة عمل آمنة وصحية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي سيكون له تأثير إيجابي في توفير بيئة عمل آمنة وصحية في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.249$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.741) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من

(C.R. > 1.96), كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في توفير بيئة عمل آمنة وصحية في مصرف الرافدين ($\beta=0.093$, $P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.861) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير توفير بيئة عمل آمنة وصحية في المصرف التجاري السوري ونرفضها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في تنمية القدرات البشرية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير تنمية القدرات البشرية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي لن يكون له تأثير ايجابي في تنمية القدرات البشرية في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.072$, $P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.782) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96)، كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في تنمية القدرات البشرية في مصرف الرافدين ($\beta=0.228$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.139) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي وتنمية القدرات البشرية، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير تنمية القدرات البشرية في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في النمو والأمان الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرفادين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير النمو والأمان الوظيفي وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي لن يكون له تأثير ايجابي في النمو والأمان الوظيفي في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($P < 0.05$, $\beta = 0.299$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.667) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في النمو والأمان الوظيفي في مصرف الرفادين ($P < 0.05$, $\beta = 0.126$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.976) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي والنمو والأمان الوظيفي، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير النمو والأمان الوظيفي في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في التكامل الاجتماعي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرفادين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير التكامل الاجتماعي وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي لن يكون له تأثير ايجابي في التكامل الاجتماعي في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($P < 0.05$, $\beta = 0.260$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.952) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في التكامل الاجتماعي في مصرف الرفادين ($P > 0.05$, $\beta = 0.066$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.864) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي والتكامل

الاجتماعي، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير التكامل الاجتماعي في المصرف التجاري السوري ونرفضها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في ضمان حقوق العاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير ضمان حقوق العاملين وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد رأس المال الهيكلي لن يكون له تأثير ايجابي في ضمان حقوق العاملين في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($P < 0.05$, $\beta = 0.231$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.522) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($1.96 > C.R.$)، كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في ضمان حقوق العاملين في مصرف الرافدين ($P < 0.05$, $\beta = 0.342$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.991) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($1.96 > C.R.$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد رأس المال الهيكلي وضمان حقوق العاملين، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير ضمان حقوق العاملين في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في مساحة الحياة الخاصة بالعاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير مساحة الحياة الخاصة بالعاملين وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد رأس المال الهيكلي يكون له تأثير ايجابي في مساحة الحياة الخاصة بالعاملين في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($P < 0.05$, $\beta = 0.322$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (6.791) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن

يكون أكبر من (C.R. > 1.96), كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في مساحة الحياة الخاصة بالعاملين في مصرف الرافدين ($P < 0.05$, $\beta = 0.194$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.993) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي ومساحة الحياة الخاصة بالعاملين، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير مساحة الحياة الخاصة بالعاملين في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي ومتغير المسؤولية الاجتماعية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي يكون له تأثير ايجابي في المسؤولية الاجتماعية في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($P < 0.05$, $\beta = 0.334$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.456) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), كما بلغ أثر رأس المال الهيكلي في المسؤولية الاجتماعية في مصرف الرافدين ($P < 0.05$, $\beta = 0.177$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.217) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد رأس المال الهيكلي والمسؤولية الاجتماعية، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد رأس المال الهيكلي ومتغير المسؤولية الاجتماعية في كلا المصرفين.

نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

يبين الجدول (39) نتائج اختبار الفرضية الثالثة مع فرضياتها الفرعية:

جدول (39) تقديرات إنموذج التأثير بين أبعاد متغير تحسين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

أختبار الفرضية الثالثة للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الحرية (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
تحسين جودة حياة العمل	<---	التمكين الإداري	.018	2.716	.222	0.219	0.119
الأجر المناسب	<---	التمكين الإداري	.037	2.123	.123	0.121	.113
بيئة عمل آمنة وصحية	<---	التمكين الإداري	.071	0.718	.076	0.034	.237
تنمية القدرات البشرية	<---	التمكين الإداري	.046	2.328	.134	0.138	.196
النمو والأمان الوظيفي	<---	التمكين الإداري	.039	1.996	.116	0.176	.166
التكامل الاجتماعي	<---	التمكين الإداري	.027	2.229	.127	0.114	.132
ضمان حقوق العاملين	<---	التمكين الإداري	.086	0.522	.098	0.057	.067
مساحة الحياة الخاصة	<---	التمكين الإداري	.028	2.429	.113	0.116	.109
المسؤولية الاجتماعية	<---	التمكين الإداري	.033	2.129	.133	0.131	.203
أختبار الفرضية الثالثة للعينة الثانية (مصرف الرافدين)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الحرية (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
تحسين جودة حياة العمل	<---	التمكين الإداري	***	4.627	.095	.412	0.193
الأجر المناسب	<---	التمكين الإداري	.055	1.927	.131	.083	.132
بيئة عمل آمنة وصحية	<---	التمكين الإداري	.042	2.118	.119	.133	.216
تنمية القدرات البشرية	<---	التمكين الإداري	.037	2.651	.127	.138	.188

النمو والأمان الوظيفي	<---	التمكين الإداري	.041	1.974	.068	.149	.109
التكامل الاجتماعي	<---	التمكين الإداري	.039	2.426	0.171	.115	.227
ضمان حقوق العاملين	<---	التمكين الإداري	.008	2.919	0.099	.154	.186
مساحة الحياة الخاصة	<---	التمكين الإداري	.029	2.132	0.132	.133	.219
المسؤولية الاجتماعية	<---	التمكين الإداري	***	3.655	0.134	.212	.203

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول (39) بالنسبة للمصرف التجاري السوري يتضح قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.219)، يعني إن زيادة مستويات جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين التمكين الإداري بنسبة (21.9%) بمستوى معنوية أقل من (5%)، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة عند المصرف التجاري السوري. كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لجودة حياة العمل في التمكين الإداري في مصرف الرافدين العراقي (0.412) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) وبالتالي فإن كل زيادة في جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في التمكين الإداري بنسبة (41.2%).

وتتفرع من الفرضية الثالثة الخاصة بالمصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين ثمانية فرضيات فرعية وكالاتي:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأجر المناسب في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين

أشارت نتائج العلاقة بين بعد الأجر المناسب ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد الأجر المناسب سيكون له تأثير ايجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.121$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.123) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر الأجر المناسب في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.83$, $P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.927) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد الأجر المناسب والتمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية

الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد الأجر المناسب والتمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونرفضها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبيئة عمل آمنة وصحية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بُعد بيئة عمل آمنة وصحية ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد بيئة عمل آمنة وصحية سيكون له تأثير ايجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.034$, $P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.718) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر بيئة عمل آمنة وصحية في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.133$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.118) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد بيئة عمل آمنة وصحية في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد بيئة عمل آمنة وصحية والتمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية القدرات البشرية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بُعد تنمية القدرات البشرية ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تنمية القدرات البشرية سيكون له تأثير ايجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.138$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.328) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر تنمية القدرات البشرية في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.138$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.651) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات

النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تنمية القدرات البشرية في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد تنمية القدرات البشرية والتمكين الإداري في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمو والأمان الوظيفي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد النمو والأمان الوظيفي ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد النمو والأمان الوظيفي سيكون له تأثير إيجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.176$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.996) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر النمو والأمان الوظيفي في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.149$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.974) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد النمو والأمان الوظيفي في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد النمو والأمان الوظيفي والتمكين الإداري في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكامل الاجتماعي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد التكامل الاجتماعي ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد التكامل الاجتماعي سيكون له تأثير إيجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.114$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.229) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر التكامل الاجتماعي في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.115$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.426) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج

الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التكامل الاجتماعي في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد التكامل الاجتماعي والتمكين الإداري في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضمان حقوق العاملين في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد ضمان حقوق العاملين ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد ضمان حقوق العاملين سيكون له تأثير إيجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.057$, $P>0.05$) وهو تأثير إيجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.522) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر ضمان حقوق العاملين في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.154$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.919) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد ضمان حقوق العاملين في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد ضمان حقوق العاملين والتمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد مساحة الحياة الخاصة ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد مساحة الحياة الخاصة سيكون له تأثير إيجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.116$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.429) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، كما بلغ أثر مساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.133$, $P<0.05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.132) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب

إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد مساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد مساحة الحياة الخاصة والتمكين الإداري في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد المسؤولية الاجتماعية سيكون له تأثير ايجابي في التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير ($\beta=0.131$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.129) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), كما بلغ أثر المسؤولية الاجتماعية في التمكين الإداري في مصرف الرافدين ($\beta=0.212$, $P<0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.655) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد مساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير مباشر بين بُعد المسؤولية الاجتماعية والتمكين الإداري في كلا المصرفين.

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

يبين الجدول (40) والجدول (41) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

جدول (40) نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية: التأثيرات المباشرة لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينة.

أختبار الفرضية الرابعة للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الدرجة (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
رأس المال الهيكلي	<---	تحسين جودة حياة العمل	***	6.192	.105	.651	.525
رأس المال الهيكلي	<---	التمكين الإداري	.061	1.875	.134	.251	.200
تحسين جودة حياة العمل	<---	التمكين الإداري	.013	2.484	.108	.268	.265
أختبار الفرضية الرابعة للعينة الأولى (مصرف الرافدين)							
المتغيرات	قيمة الاحتمالية P-value (P)	القيمة الدرجة (C.R) T-value	S.E	قيمة التأثير Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W		
رأس المال الهيكلي	<---	تحسين جودة حياة العمل	.006	2.731	.104	.284	.242
رأس المال الهيكلي	<---	التمكين الإداري	***	5.021	.080	.404	.393
تحسين جودة حياة العمل	<---	التمكين الإداري	***	3.912	.068	.268	.306

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج Amos

لغرض قيام الباحث باختبار مدى تأثير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال المتغير الوسيط تحسين جودة حياة العمل، اعتمد الباحث في اختبار التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (AmosV.24). تدل النتائج أعلاه بالنسبة إلى عينة المصرف التجاري السوري إلى إن التأثير المباشر بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري ينتفي في حال وجود المتغير الوسيط تحسين جودة حياة العمل وهذا يعني توطئاً لمتغير تحسين جودة حياة العمل وليس جزئياً.

جدول (41) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: التأثيرات غير المباشرة لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينتين.

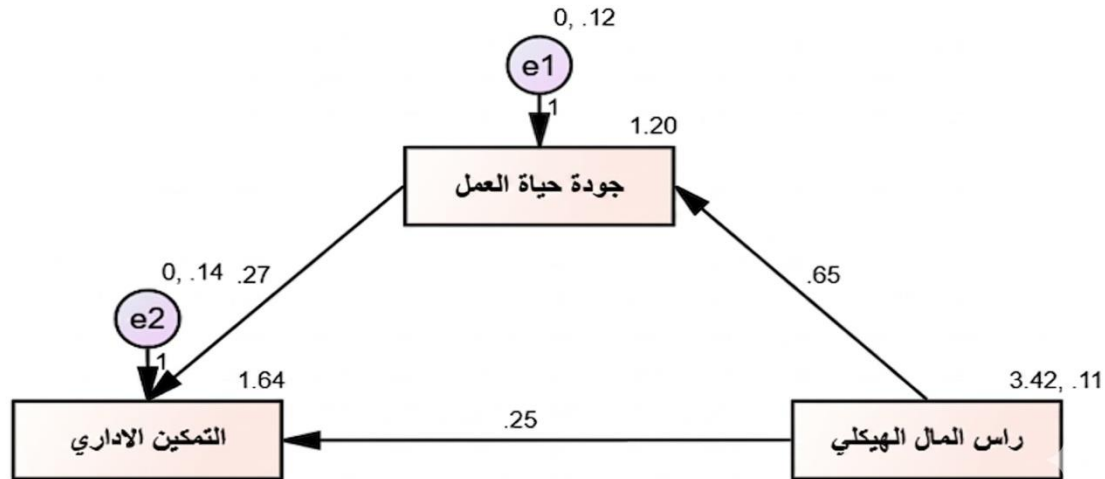
أختبار الفرضية الرابعة للعينة الأولى (المصرف التجاري السوري)							
R2	Total Effect	Indirect Effect	Direct Effect	المتغيرات			
0.17	0.425	---	0.251	التمكين الإداري			
		0.174	---	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	رأس المال الهيكلي
أختبار الفرضية الرابعة للعينة الثانية (مصرف الرافدين)							
R2	Total Effect	Indirect Effect	Direct Effect	المتغيرات			
0.17	0.480	---	0.404	التمكين الإداري			
		0.076	---	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	رأس المال الهيكلي

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج Amos

ويمكن إيجاد التأثير غير المباشر = تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط * تأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد. ويمكن حساب التأثيرات الكلية من خلال المعادلة الآتية:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

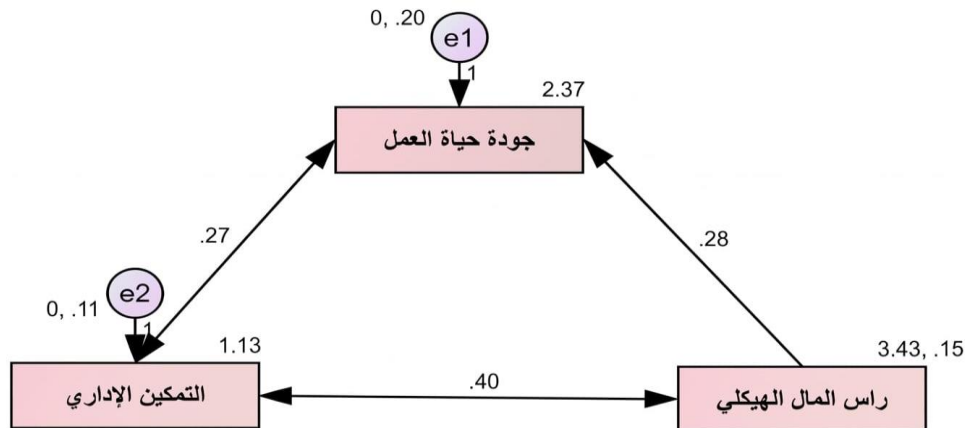
ويوضح الجدول (41) إن تغييراً مقداره وحدة واحدة في رأس المال الهيكلي يؤثر في التمكين الإداري بشكل غير مباشر من خلال بعد تحسين جودة حياة العمل بمقدار (0.174)، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر (0.425). وهذه النتائج تؤكد عدم وجود تأثير مباشر لرأس المال الهيكلي في التمكين الإداري بوجود متغير تحسين جودة حياة العمل، وهناك تأثير كلي (تام) غير مباشر لرأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال تحسين جودة حياة العمل على مستوى المصرف التجاري السوري عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (9).



شكل (9) نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية تأثير متغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينة الأولى

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج Amos

فيما يتعلق بعينة مصرف الرافدين، اذ يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري وهذا ما ظهر في جدول (40) إذ بلغت قيمته (0.40) ومعنوي أقل من (5%)، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل وهو تأثير تام وليس جزئي حيث بلغت قيمته (0.076) كما في الشكل (10) والجدول (39).



شكل (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية تأثير متغير رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال متغير تحسين جودة حياة العمل للعينة الثانية

إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج Amos

وقد استخدم الباحث اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة إنفا، يستهدف معنوية التأثير غير المباشر . والتي تدل قيمة (p-value) فيه على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط . وهذا الاختبار يحتاج إلى المعاملات غير المعيارية Unstandrized-coefficients والأخطاء المعيارية للمسار الإنحداري الذي يخص الخطوة الأولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الإنحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد.

ويوضح الجدول (42) أثر كل بعد من أبعاد رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل:

الجدول (42) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة

الفرضية الفرعية للفرضية الرابعة لعينة المصرف التجاري السوري							
الاستنتاج ج	قيمة الاحتمالية P	القيمة الحرجة C.R	قيمة التأثير Estimate				
ترفض	.617	.500	0.013	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
تقبل	.046	1.996	0.05	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
تقبل	.029	2.185	0.052	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
ترفض	.866	- .169	0.048	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
الفرضية الفرعية للفرضية الرابعة لعينة لمصرف الرافدين							
الاستنتاج ج	قيمة الاحتمالية P	القيمة الحرجة C.R	قيمة التأثير Estimate				
ترفض	.222	-1.221	0.040	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
تقبل	***	3.855	0.026	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
تقبل	.029	2.189	0.044	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---
تقبل	.046	1.999	- 0.043	التمكين الإداري	<---	تحسين جودة حياة العمل	<---

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج Amos

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الرابعة أربع فرضيات فرعية كالآتي:

1. نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر العمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

بينت النتائج أثر بعد العمليات الإدارية في التمكين الإداري عبر توسيط متغير تحسين جودة حياة العمل، وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد العمليات الإدارية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في المصرف التجاري السوري عينة الدراسة. حيث بلغ ($\beta=0.013$, $P=0.617$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.500) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل، كما تتنبأ هذه الفرضية بأن بعد العمليات الإدارية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في مصرف الرافدين العراقي. حيث بلغ الأثر ($\beta=0.040$, $P=0.222$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-1.221) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير غير المباشر بين بُعد العمليات الإدارية ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة العمل في كلا المصرفين.

2. نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي

كما يتضح من خلال الجدول (42) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في المصرف التجاري السوري والبالغ ($\beta=0.05$, $P<0.05$) هي قيمة موجبة ومعنوية وإن قيمة النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) إذ بلغت (1.1996) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة (أكبر من 1.96)، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري عبر تحسين جودة حياة العمل في المصرف التجاري السوري، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في

مصرف الرافدين العراقي ($\beta = 0.026$, $P < 0.05$) وهي قيمة موجبة ومعنوية وإن قيمة النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) إذ بلغت (3.855) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة (أكبر من 1.96)، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير التمكين الإداري عبر تحسين جودة حياة العمل في مصرف الرافدين العراقي، نقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير غير المباشر بين أبعاد رأس المال الهيكلي ومتغير التمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في كلا المصرفين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

يتضح من خلال الجدول (42) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عبر متغير جودة حياة العمل في المصرف التجاري السوري والبالغ ($\beta = 0.052$, $P < 0.05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) إذ بلغت (2.185) في المصرف التجاري السوري وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في مصرف الرافدين العراقي ($\beta = 0.044$, $P < 0.05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) إذ بلغت (2.189) في مصرف الرافدين العراقي وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل في كلا المصرفين.

2. نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر تكنولوجيا المعلومات في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

أشارت نتائج العلاقة بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد تكنولوجيا المعلومات سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري

عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن معامل التأثير قد بلغ ($\beta=0.048, P>0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.169) وهي أدنى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل، في حين بلغ معامل التأثير بينهما في مصرف الرافدين العراقي ($\beta=-0.043, P<0.05$) وهو تأثير سلبي ومعنوي عند (5%)، فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.999) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب إن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري عبر متغير تحسين جودة حياة العمل، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير غير المباشر بين بُعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير التمكين الإداري في المصرف التجاري السوري ونقبلها في مصرف الرافدين العراقي.

الخلاصة:

مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة يمكن تلخيصها بغرض معرفة أهم العوامل التي تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري) بمختلف أبعاده سواء عبر التأثير المباشر للمتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) بمختلف أبعاده أم عبر التأثير غير المباشر الذي تم عبر متغير جودة حياة العمل في كلا من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

أ- نتائج الإحصاءات الوصفية:

- أظهرت النتائج المتعلقة بالمصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي إن مستوى توافر رأس المال الهيكلي والمكون من المتغيرات التالية (العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) كانت معتدلة في كلا المصرفين.
- كما إن مستوى توافر جودة حياة العمل في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي كان متوسطاً حيث كان مستوى توافر الأبعاد التالية (الأجر المناسب والعادل، بيئة عمل صحية ومناسبة، تنمية القدرات البشرية، النمو والأمان الوظيفي) متوسطاً عدا المتغيرات الأبعاد التالية (التكامل الاجتماعي، ضمان حقوق العاملين، مساحة الحياة الخاصة بالعاملين، المسؤولية الاجتماعية) كانت مرتفعة في كلا المصرفين.
- كما كان مستوى توافر التمكين الإداري معتدلاً في كل من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي وتبين ذلك عبر أبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب) فيما كان مستوى توافر التواصل الفعال مرتفعاً

ب- نتائج اختبار الفرضيات:

- نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والتمكين الإداري في كلا من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين
- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لُبُعد الثقافة التنظيمية في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بينما يوجد تأثير في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لُبُعد تكنولوجيا المعلومات في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري في حين يوجد تأثير في مصرف الرافدين العراقي.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في الأجر المناسب لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بينما يوجد أثر في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في بيئة عمل آمنة وصحية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري في حين لا يوجد أثر في مصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في تنمية القدرات البشرية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بينما يوجد أثر في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في النمو والأمان الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في التكامل الاجتماعي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري في حين لا يوجد أثر في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في ضمان حقوق العاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في مساحة الحياة الخاصة بالعاملين لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي في المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين جودة حياة العمل في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأجر المناسب في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري في حين لا يوجد أثر في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبيئة عمل آمنة وصحية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بينما يوجد أثر في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية القدرات البشرية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمو والأمان الوظيفي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكامل الاجتماعي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضمان حقوق العاملين في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري في حين يوجد أثر في مصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساحة الحياة الخاصة في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين.

نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: لا يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر العمليات الإدارية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر تكنولوجيا المعلومات في متغير التمكين الإداري لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بينما يتوسط تحسين جودة حياة العمل علاقة أثر تكنولوجيا المعلومات في التمكين الإداري في مصرف الرافدين العراقي.

توصيات الدراسة:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة يمكننا تقديم بعض المقترحات والإرشادات العملية لإدارة كل من المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي والتي يمكن إن تساعدهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها تمكين العاملين لديهم. ومن أبرز هذه التوصيات الآتي:

- دمج استراتيجيات التمكين الإداري مع تحديث الهياكل التنظيمية لخلق بيئة عمل مرنة تستثمر في القدرات البشرية والتقنية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتفعيل تبادل الخبرات بين المصرف التجاري السوري ومصرف الرافدين العراقي لتعظيم الاستفادة من نقاط القوة الهيكلية والإدارية في كليهما. ويمكنهم تحقيق ذلك عبر تبني استراتيجية تفويض تعتمد على تمكين العاملين الذين يتعاملون مع المستفيدين بشكل مباشر من اتخاذ قرارات فورية مما يقلل من البيروقراطية ويرفع سرعة الاستجابة للعملاء. كما نقترح إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة عبر تقليل المستويات الإدارية لضمان تفعيل دورها كقوة دافعة للتمكين الإداري بدلاً من كونها إطاراً جامداً. ويفضل إن يتم تطوير برامج تغيير ثقافي في المصرف التجاري السوري لمحاكاة نموذج مصرف الرافدين العراقي عبر تعزيز قيم الإنفتاح والثقة لدعم التمكين الإداري. كما يمكن تحديث البيئة التكنولوجية في المصرف التجاري السوري لتشمل منصات اتخاذ القرار التفاعلي بما يردم الفجوة الرقمية ويحقق فاعلية التمكين أسوة بمصرف الرافدين العراقي.

- تعزيز الاستثمار في النظم المعرفية وقواعد البيانات لتسهيل تدفق المعلومات مما يقلل الجهد الذهني للعاملين. حيث يجب مراجعة سياسة التعويضات الوظيفية في المصرف التجاري السوري لربط الأجور بالبنية المعرفية والأنظمة التقنية لضمان تقدير مادي عادل للمساهمات الهيكلية للعاملين. كما ينبغي إعادة النظر في الظروف الصحية والبيئية في مصرف الرافدين العراقي لتصبح جزءاً أصيلاً من الأنظمة الهيكلية والسياسات الموثقة لضمان استمرارية أمن وحماية العاملين. إضافة لذلك يمكن العمل على تفعيل منصات التعلم الرقمي وقواعد البيانات المعرفية في المصرف التجاري

السوري لتحويل الإنظمة الهيكلية إلى أداة داعمة لتطوير المهارات البشرية بشكل تنظيمي مستدام. واستثمار الإنظمة التقنية والمعرفية كأداة لتخطيط المسارات الوظيفية بما يضمن خلق بيئة مستقرة تتيح للعاملين فرصاً واضحة للترقي المستدام والأمان المهني. وفي الوقت ذاته يفترض إن يتم إعادة هندسة القنوات الاتصالية والإنظمة الداخلية في مصرف الرافدين العراقي لتعزيز التفاعل البيني بما يحول البنية الهيكلية إلى محفز للتواصل والتكامل الاجتماعي بين العاملين. وتوثيق حقوق العاملين وحمايتهم ضمن الإنظمة الرقمية واللوائح التنظيمية للمصارف لضمان ممارستها بشكل تنظيمي ومستقر بعيداً عن التقديرات الشخصية للإدارة. كما يجب توظيف التقنيات والإنظمة الإدارية لدعم مرونة العمل كالمعمل عن بعد أو الأتمتة لتقليل الضغوط الوظيفية وتمكين العاملين من تحقيق توازن مثالي بين مهامهم وحياتهم الخاصة. إضافة إلى دمج قيم المسؤولية الاجتماعية ضمن الإنظمة الرقمية والسياسات الهيكلية للمصارف لتحفيز العاملين على المشاركة المجتمعية وجعلها جزءاً أصيلاً من ثقافة المنظمة.

- نوصي إدارة المصارف المدروسة بضرورة تصميم برامج متكاملة لرفاهية العاملين تشمل الدعم النفسي والمهني كركيزة أساسية لتعزيز ثقتهم بقدراتهم وزيادة إنخراطهم في عمليات اتخاذ القرار بفاعلية. وينبغي إعادة النظر في هيكل أجور مصرف الرافدين وربطه بمستويات المسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار لتحويل التعويض المادي إلى محفز حقيقي لتمكين العاملين. والتركيز على تحليل الفجوات في المصرف التجاري السوري لربط معايير السلامة المهنية بالثقة الإدارية مع الاستفادة من تجربة مصرف الرافدين في جعل البيئة الآمنة منطلقاً لتعزيز جرأة العاملين على اتخاذ القرار. وتصميم مسارات تدريبية مكثفة تركز على المهارات القيادية وحل المشكلات لتمكين العاملين من ممارسة صلاحياتهم بكفاءة وثقة عالية في بيئة العمل المصرفي. وربط فرص الترقى والتحصيل الوظيفي بمنح صلاحيات أوسع بما يضمن شعور العامل بالاستقرار ودفعه لاستخدام سلطاته الإدارية بمسؤولية أكبر. وتعزيز الروابط الاجتماعية والعمل الجماعي داخل المصارف لتحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل. ومراجعة الأطر القانونية واللوائح الداخلية في المصرف التجاري السوري لضمان تفعيل الحماية الواقعية للحقوق بما يمنح العامل الجرأة الكافية لممارسة صلاحياته الإدارية دون خوف من المساءلة التعسفية اقتداء بالنموذج المطبق في مصرف الرافدين. واستثمار مبادرات التوازن بين العمل والحياة مثل ساعات العمل المرنة أو الدعم الاجتماعي لتقليل الاستنزاف العاطفي.

- على إدارة المصارف إدراك إن رأس المال الهيكلي هو الوسيلة بينما التمكين الإداري هو الغاية في حين إن جودة حياة العمل هي الجسر الذي يربط بينهما وأي خلل في هذا الجسر سيعطل وصول

أثر الإنظمة إلى سلوك العامل القيادي. كما تبين النتائج إن الهيكل التنظيمي يمتلك قوة تأثيرية مباشرة ومستقلة على التمكين الإداري لذا يجب التركيز على صرامة ووضوح الأطر التنظيمية التي تمنح الصلاحيات مع اعتبار جودة حياة العمل غاية تكميلية لتعزيز الولاء والاستمرارية وليست وسيلة ضرورية لتفعيل السلطات الممنوحة. كما نقترح تحويل القيم الثقافية من شعارات معلقة إلى سلوكيات واقعية ترفع جودة حياة العامل. وينبغي معالجة الفجوة بين تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري في المصرف التجاري السوري من خلال ربط التقنية بجودة الحياة واستثمار النجاح الذي حققته في مصرف الرافدين العراقي لتعزيز الاستدامة.

المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- التزه، بسام وناصر، فداء (2019): إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سورية.
- 2- التزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق. كلية السياحة.
- 3- ملدعون، عيسى والتزه، بسام (2016): إدارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- 4- أبو بكر، مصطفى (2019). أصول إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- 5- أبو بكر، مصطفى (2021). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- بدر، فاطمة والصباغ، معاذ (2020). أساسيات الإدارة، الجامعة العربية السورية.
- 7- البردان، فوزي (2021). اتجاهات حديثة في الإدارة، دار الولاء للنشر، مصر.
- 8- البردان، محمد (2022). السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 9- جلال، أحمد (2019). مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 10- خضير، أحمد (2019). مبادئ إدارة الأعمال، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 11- خضير، أحمد (2020). إدارة الأعمال، دار الطالب للنشر والتوزيع، مصر.
- 12- الربيعاوي، سعدون وعباس، حسين (2016). رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- الرميدي، بسام (2022). إدارة الأعمال السياحية والفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 14- الرميدي، بسام (2022). الإدارة الاستراتيجية - دليل تطويري، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 15- الرميدي، بسام (2022). السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 16- الرميدي، بسام (2022). الرقابة علي الأداء - مدخل معاصر، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 17- شاهين، عبد العزيز (2020). إدارة الأعمال في المنظمات، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- 18- شحاته، محمد والبردان، محمد (2019). بحوث العمليات بين التوجه الإداري والفكر المحاسبي، دار الشروق للتوزيع، القاهرة
- 19- الشربيني، عبد الفتاح وجمال، أحمد (2021). أساسيات الإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 20- الشمري، شعلان (2019). مفاهيم في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- طه، حسنين (2019). أصول إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، دار الفيروز للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 22- طه، حسنين (2022). إدارة الأعمال في منظمات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 23- عيد، أيمن (2021). بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 24- عيد، أيمن (2022). الإدارة الاستراتيجية - مدخل التفكير الاستراتيجي، دار الجلاء للنشر، القاهرة.
- 25- عيد، أيمن (2021). الأصول العلمية لإدارة الأعمال على المستوى المحلي والدولي، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 26- عفيفي، صديق (2020). إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 27- موسى، عمار (2022). مبادئ إدارة الأعمال، دار الولاء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 28- النقيرة، أحمد (2022). الإدارة المعاصرة في منظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.

- 29- المرسي، جمال وجبة، طارق (2022). الإدارة الإستراتيجية، مطابع جامعة المنوفية، القاهرة.
- 30- مرسي، نبيل (2018). التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية.
- 31- محروس، أحمد (2021). مبادئ إدارة الأعمال السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 1- ابن الشميلان، عبد الوهاب (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 235-215.
- 2- أحمد، أشرف؛ الأنصاري، محمد وعبد الرضا، فهد (2022). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز، مجلة العلوم التربوية - جامعة جنوب الوادي، 50، 261-207.
- 3- أحمد، رحاب والسيد، أمل (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 2، 173-145.
- 4- البرق، عباس نظير عبد الكريم ، عايد محمد عطوان المعلا، أمل خليل تركي سليمان دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس ، اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن ،، 84:2013.
- 5- بريك، دعاء (2022). كفاءة رأس المال الفكري في القطاع المالي: دراسة اختبارية على البنوك المصرية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 6(2)، 260-209.
- 6- بوشمال، عبد الغاني والعايشي زرزار (2021): أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة. مجلة التنظيم والعمل، المجلد (6)، العدد (4)، ص ص (5-25).
- 7- الجغوبي، سلمى والحريص، نورة (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة: دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 26، 149-125.
- 8- جمعة، محمد (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، 17(1)، 352-319.
- 9- حبيب، أديان والأسدي، سلمان (2021). الهيكل التنظيمي وأثره في الأداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة، مجلة آداب البصرة، 97، 301-271.
- 10- الحربي، بركة (2021). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 10(2)، 326-299.
- 11- حسن، ماجد (2018). القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الهيكلي وأثرهما في القيمة الدفترية للسهم - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(3)، 223-204.
- 12- حمدوش، رشا (2022). واقع تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المستشفيات العامة في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية في مدينة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(4)، 156-139.

- 13- الحواجرة، كامل وأديب، محمد (2014). أثر رأس المال الهيكلي والعلاقاتي في فاعلية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 29(5)، 247-296.
- 14- الحياصات، محمود والشبلي، مطيع (2022). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار لدى شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7(2)، 258-284.
- 15- خلف كاطع، علي (2021): دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرارات. دراسة استطلاعية، مجلة التراث، مجلد (11) عدد 5، ص ص (475-490).
- 16- خلود، اليوسف، 2022. اختبار دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أم القرى في العربية السعودية
- 17- دابس، حنان وطه، حسنين (2022). دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل - دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 955-980.
- 18- دنيازاد، مغنوس وعقون، شراف (2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، مجلة جديد الاقتصاد، 16(1)، 265-291.
- 19- الذجاوي، عامر؛ عبد الكريم، سناء وسعيد، زهراء (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الهيئة التنظيمية - دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، 52(1)، 604-634.
- 20- رجب، خضر وجعفر، يونس (2022). مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على كفاءة العمل في بلديات قري جنوب شرق القدس ومدينة أريحا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 79-94.
- 21- رسمي، محمد؛ شعلان، عبد الحمد والكثيري، فاطمة (2020). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 31(121)، 327-345.
- 22- الرشدي، أحمد؛ حامد، مني وشحاته، عماد (2022). تطوير أداء أخصائي مكتبات الأزهر الشريف في مصر علي ضوء الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، 50، 16-53.
- 23- الرفاعي، خلود (2022). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق وأثره على تأهيل مدقق الحسابات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 68، 261-276.
- 24- السامرائي، عفراء (2019). إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 25- السريحي، تيسير وبادي، صفاء (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 605-625.
- 26- سعود، آمال وفريجة، أحمد (2020): المقاربات النظرية لمفهوم التمكين. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21- العدد 2 ، ص ص (390-409).

- 27- سلطان، منال؛ علي، نايفة وصالح، رانيا (2021). متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 43(5)، 445-467.
- 28- سميك، حمزة (2020). أثر رأس المال المعرفي على الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- 29- شاهين، أميرة (2022). العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وفرص إدراج الشركات في المؤشر المصري لمسئولية الشركات (ESG): دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، 44(2)، 305-331.
- 30- شاهين، سمر (2019). أثر رأس المال النفسي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 57-62.
- 31- الشربيني، عاطف (2021) الصمود النفسي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في دول الخليج (قطر والسعودية وعمان)، مجلة العلوم التربوية، 17، 96-124.
- 32- الشمري، عادل (2021). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية - جامعة الكويت، 35(138)، 203-247.
- 33- الشمري، ناصر (2017). أثر رأس المال الهيكلي في أداء الأعمال لقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(3)، 351-374.
- 34- شمس الدين، فارس (2021). أثر مكونات رأس المال الفكري في أبعاد المنظمة المتعلمة - دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد* جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54)، 348-379.
- 35- الشنطي، محمود وبركات، محمد (2020). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة لدى العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 29(1)، 19-52.
- 36- الشخي، أحمد والشخي، نورية (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(3)، 135-161.
- 37- الصلال، أملاك والتويعري، هيلة (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 23، 433-481.
- 38- طالب، مصطفى (2022). أبعاد إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف الرافدين - العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 78، 220-244.
- 39- الطيب، مرام (2022). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي - أبها - المملكة العربية السعودية في العام 2020-2021، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(15)، 81-98.
- 40- العازمي، منيرة (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت، مجلة العلوم التربوية - جامعة جنوب الوادي، 4(1)، 121-192.

- 41- عامر، سامح (2021). دور التمكين الإداري للمديرين في تطور أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، 31، 357-457.
- 42- عايض، عبد اللطيف والقحفة، عبد الكريم (2020). أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(31)، 144-173.
- 43- عبد الجواد، أسماء (2022). رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، 5، 1-45.
- 44- عبد الخالق، محمد (2020). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي: دراسة تحليلية، المجلة التربوية، 78، 1081-1137.
- 45- عبد الرحمن، أشرف (2022). أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع التهيئة والتغليب بمصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 622-665.
- 46- عبد الغاني، بوشمال، وزرزار، العياشي، 2021. إلى تحليل أثر رأس المال الهيكلي في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة بالجزائر
- 47- عبد النعيم، إيمان (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان، مجلة الإدارة التربوية، 8(30)، 43-211.
- 48- عبيد، الحيدري، (2023). دور رأس المال الهيكلي الأخضر في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية، جامعة كربلاء.
- 49- عجبن، عفراء؛ ديب، كندة وفياض، لينا (2022). تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، مجلة جامعة حماة، 5(10)، 60-75.
- 50- عز العرب، بركات والعيسوي، أيمن (2021). دور جودة الحياة الوظيفية المدركة في تطوير الأداء لموجهي ومعلمي التربية الرياضية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 110(2)، 279-301.
- 51- عسيري، خلود والمنقاش، سارة (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف EEM، مجلة العلوم التربوية، 9(1)، 285-317.
- 52- عطية، سميرة (2020). أهمية التمكين الإداري في تطوير المؤسسات التعليمية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 72، 202-223.
- 53- علي، الطاهر (2022). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 22، 1-28.
- 54- علي، ليث والحسيني، مرتضي (2018). أثر رأس المال البشري والهيكل على جودة نظام الرقابة الداخلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10(2)، 73-100.
- 55- فايد، عبد الستار (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، دراسات تربوية واجتماعية، 26(2)، 125-209.
- 56- لطفي، هناء (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجا، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 31(1234)، 253-312.

- 57- ماضي، سارة وبورديمة، سعيدة، (2012): جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلد (5)، العدد (1)، ص ص (102-120).
- المجلات العلمية المحكمة**
- 58- محلوس، زكية وجديدي، روضة (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي - دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2)، 45-56.
- 59- محمد، جلال وزقاوة، أحمد (2022). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الصحة الحوارية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 8(1)، 886-906.
- 60- محمد، زينب ومحمد، بان (2020). دراسة مقارنة لمستوى التمكين الإداري بين مشرفي التربية الرياضية "الاختصاص والفني" لمديريات التربية في محافظة بغداد، مجلة بحوث الشرق الأوسط، 55، 311-328.
- 61- محمد، مشيرة والمكي، محمد (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات علي الإبداع الإداري بالتطبيق على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2017-2021م، مجلة القلزم العلمية، 27، 145-160.
- 62- محمود، جيهان (2020). رأس المال النفسي والامتثال كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين جودة حياة العمل المدركة والهناء الذاتي لدي المعلمين بالمرحلة الإعدادية، المجلة التربوية، 75، 99-176.
- 63- مخلوف، أسماء (2020). التمكين الإداري لدي القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية، مجلة التربية - جامعة الأزهر، 188(2)، 237-306.
- 64- المرسي، جمال (2021). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 65- مسلم ، محمد علي. (2018) دور جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي مصرف الرافدين والرشد في العراق. جامعة الكوفة ، العراق.
- 66- المصري، رامي (2021). فاعلية التمكين الإداري لرفع الإثراء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 57(3)، 776-803.
- 67- مضوي، سارة؛ محمد، الشيخ والنعيم، الفاضل (2022). أثر الثقافة التنظيمية علي السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية 2021م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(5)، 100-114.
- 68- المطيري، ضيف (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدي موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 27-54.
- 69- المهيري، عبد الله (2021) مدخل الإدارة بالمشاركة ودوره في تفعيل التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في إمارة الشارقة، مجلة دراسات تربوية ونفسية - كلية التربية - جامعة الزقازيق، 112، 1-47.
- 70- الهاشمي، شروق وزكي، خديجة (2020). التمكين الإداري وتأثيره علي تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي موظفي صحة مكة المكرمة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 17(2)، 152-185.
- 71- هدية، سعيد (2021). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد: واقعه وسبل تنميته واستثماره، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 6، 336-392.

- 72- الهندي، حسين والكردى، بثينة (2022). تقييم مستوى التمكين الإداري لدى هيئة التمريض في مستشفى الأسد الطبي في مدينة حماة، مجلة جامعة حماة، 5(4)، 90-102.
- 73- يحيى عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي (2019): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء المنظمات الحكومية في منطقة الجوف بالسعودية. مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة. مجلد (25) عدد (112)، ص ص (149-167).
- 74- يس، مصطفى (2019). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالتطبيق علي القطاعين العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1، 601-718.

The Books:

- 1- Osborne, S ., and Hammoud, M.S., (2017); **Employee Engagement and Organizational Profitability**. Walden University.
- 2- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). **Research Methods For Business Students**, 19th ed., Pearson Education Limited, UK.
- 3- Wilkinson, A. Redman T and Dundon T (2017), **Contemporary human resource management**, Fifth edition. Harlow, United Kingdom : Pearson Education.
- 4- Overton, R. (2022). *Business communication*. Martin Books Pty Ltd

Scientific Journals:

- 1- Abah, A., & Onuoha, B. (2021). **Quality of work life and employee affective of filling stations in Rivers State**. International Journal of Advanced Academic Research, 6(11), 93-113.
- 2- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). **Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture**. Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education, 3(1), 40-59.
- 3- Akter K M et al, (2023); **Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate**, Cogent Business & Management, 10:1 , pp (1-27).
- 4- Aldaihani, S. G. (2019). **Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction**. Journal of Applied Research in Higher Education, 12(2), 210-229.
- 5- Alharahsheh H. H et al; (2020); **A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism**. Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences; 2(3) 39-43Vol-2, Iss-2 (May-June), pp39-43
- 6- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M., Almubaydeen, T. H., & Abed, I. A. (2022). **The Impact of Intellectual Capital on Dynamic Innovation Performance: An Overview of Research Methodology**. Journal of Risk and Financial Management, 15(10), 456.
- 7- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2020). **Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review**. Journal of Intellectual Capital, 22(1), 76-94.
- 8- anggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Hilmiana, H. (2020). **Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Engagement in East Nusa Tenggara, Indonesia**. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(10), 473–482.

- 9– Arif, W., Amiruddin, A., Darmawati, D., & Ferdiansah, M. I. (2022). **Intellectual Capital Toward Market Performance: Profitability as a Mediating and Maqashid Sharia as a Moderating Variable**. Journal of Accounting and Investment, 24(1), 50-63.
- 10– Bananuka, J., Nkundabanyanga, S. K., Kaawaase, T. K., Mindra, R. K., & Kayongo, I. N. (2022). **Sustainability performance disclosures: the impact of gender diversity and intellectual capital on GRI standards compliance in Uganda**. Journal of Accounting in Emerging Economies. DOI 10.1108/JAEE-09-2021-0301
- 11– Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2020). **Customer incivility and frontline employees’ revenge intentions: interaction effects of employee empowerment and turnover intentions**. Journal of Hospitality Marketing & Management, 29(4), 450-470.
- 12– Bansal, D., & Singh, S. (2020). **Impact of intellectual capital on financial performance of the Indian software sector**. Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ), 15(1), 68-95.
- 13– Beltramino, N., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L., (2020). **The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES**. Journal of Intellectual Capital, 21(6), 913-945.
- 14– Berguig, O., & Abdelbaki, N. (2022). **Quality of Work Life and Turnover Intention: A Framework Based on Literature Review**. American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD), 4(11), 06-13.
- 15– Bisbey, T. M., Kilcullen, M. P., Thomas, E. J., Ottosen, M. J., Tsao, K., & Salas, E. (2021). **Safety culture: An integration of existing models and a framework for understanding its development**. Human factors, 63(1), 88-110.
- 16– Cardona, P., & Rey, C. (2022). **Management by Missions Connecting People to Strategy through Purpose, Springer Nature Switzerland**.
- 17– Cayaban, A. R. R., Valdez, G. F. D., Leocadio, M. L., Cruz, J. P., Tuppal, C. P., Labrague, L. J., ... & Francis, F. (2022). **Structural and psychological empowerment and its influencing factors among nursing students in Oman**. Journal of Professional Nursing, 39, 76-83.
- 18– Certo, S., & Certo, T. (2016). **Modern Mnaagement, Pearson, UK**.
- 19– Chanhyyuk Shin ; DuckJung Shin (2025); **Leveraging structural empowerment and human capital for organizational innovation**. International Journal of Manpower (2025) 46 (8): p p (1599–1616).
- 20– Chiucchi, M., Lombardi, R., & Mancini, D. (2021). **Intellectual Capital, Smart Technologies and Digitalization** - Emerging Issues and Opportunities. Springer Nature Switzerland.
- 21– Daisy Mui H K , Newaz R N, (2023); **quality of work life and Employee Work outcomes: A hierarchical Model with mediation analysis**. International Journal of Business and Society, Vol. 24 No. 1, pp (421-439).
- 22– Dechawatanapaisa, D. (2017). **The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover**: Perspectives from healthcare professionals. International Journal of Manpower, 38(5), 696-711.
- 23– Endress, T., & Badir, Y. (2023). **Business and Management in Asia: Digital Innovation and Sustainability, Springer Nature Singapore**.

- 24- Eren, H., & Hisar, F. (2016). **Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level**. Journal of Human Sciences, 13(1), 1123-1132.
- 25- Festa, G., Rossi, M., Kolte, A., & Marinelli, L. (2020). **The contribution of intellectual capital to financial stability in Indian pharmaceutical companies**. Journal of Intellectual Capital, 22(2), 337-359.
- 26- Flynn, G. (Ed.). (2022). **Leadership and business ethics** (Vol. 60). Springer Nature.
- 27- Foss, K., & Foss, N. (2022). **Economic Microfoundations of Strategic Management The Property Rights Perspective**, Palgrave Macmillan, Switzerland.
- 28- Fuchs, M. (2022). **International Management The Process of Internationalization and Market Entry Strategies**, Springer-Verlag GmbH, Germany.
- 29- Ginesti, G., Caldarelli, A., & Zampella, A. (2018). **Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance**. Journal of Intellectual Capital, 19(5), 915-934.
- 30- Gözükar, İ., Çolakoğlu, N., & Şimşek, Ö. F. (2019). **Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership**. Total Quality Management & Business Excellence, 30(11-12), 1302-1318.
- 31- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 32- hanhyuk, S., & DuckJung, S. (2025). **The impact of structural empowerment on organizational innovation: The mediating roles of organizational change and technological importance**.
- 33- Haris, M., Yao, H., Tariq, G., Malik, A., & Javaid, H. M. (2019). **Intellectual capital performance and profitability of banks: Evidence from Pakistan**. Journal of Risk and Financial Management, 12(2), 56.
- 34- Hasibuan, S. (2022). **The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah. AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, 6(1), 41-53.
- 35- Hattangadi, V. (2020). **Edgar Schein's three levels of organizational culture**. Juni Khyat Journal, 10(6), pp112-118.
- 36- Hendryadi et al., (2019); **Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services**. Cogent Business & Management (2019), 6: pp.(12-1) .
- 37- Howie-Esquivel, J., Do Byon, H., Lewis, C., Travis, A., & Cavanagh, C. (2022). **Quality of work-life among advanced practice nurses who manage care for patients with heart failure: The effect of resilience during the Covid-19 pandemic**. Heart & Lung, 55, 34-41.
- 38- Hsieh, S. H., Lee, C. T., & Tseng, T. H. (2022). **Psychological empowerment and user satisfaction: Investigating the influences of online brand community participation**. Information & Management, 59(1), 103570.
- 39- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). **Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment**. Int. J. Hosp. Manage, 76, 240–251

- 40- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2021). **Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance.** *Safety science*, 134, 105060.
- 41- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). **Organizational Culture, Employee Motivation, Workload, and Employee Performance: A Mediating Role of Communication.** *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 54-61.
- 42- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). **Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management.** *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.
- 43- Imhonopi, D. Igbadumhe A F (2020), **Predicting Rol of Job Security and Acadimics Community engagement of selected Universities in Nigeria** . *Academy of Entrepreneurship Journal*. V 26, I 4, pp 1-15.
- 44- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). **From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education.** *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- 45- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- 46- Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). **Leadership styles for employee empowerment: Malaysian retail industry.** *Journal of Management Research*, 10(4), 27-40.
- 47- Jawad, L. H. G. (2022). **Dimensions of organizational culture and its role in building the personality of the organization, an analytical study in the Department of Research and Development at the Ministry of Higher Education and Scientific Research.** *Eximia*, 5(1), 621-635.
- 48- Kański, Ł., Chadam, J., & Kłosowski, G. (2022). **Intellectual Capital: A New Predictive Indicator for Project Management Improvement.** *Sustainability*, 14(22), 15182.
- 49- Karasneh, A. A. F. (2022). **Revitalizing the BSC through knowledge management: The mediating role of intellectual capital.** *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2359.
- 50- Kaul, A., & Singh, A. K. (2018). **Structural Capital: A study of select organizations.** *Amity Business Review*, 19(2), 21-46.
- 51- Khanka, S. S., & Gupta, C. B. (2022). **Entrepreneurship and Small Business Management. Sultan Chand & Sons.**
- 52- Kui, D. O. K., Meilani, Y. F. C. P., & Bernarto, I. (2022). **The Effect of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Performance with Knowledge Sharing as Mediate Variable of Private Universities Lecturers' During Pandemic Covid-19.** *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(4), 30779-30790.
- 53- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). **The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation.** *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.

- 54- Lilien, G. L., Petersen, A. J., & Wuyts, S. (Eds.). (2022). **Handbook of business-to-business marketing**. Edward Elgar Publishing.
- 55- Linando, J. A., & Halim, M. (2022). **Does employee empowerment moderate the effect of situational and dispositional variables on emotional exhaustion differently? The COVID-19 crisis context**. RAUSP Management Journal. DOI 10.1108/RAUSP-06-2022-0168
- 56- Lu, A. C. C., & Lu, L. (2020). **Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model**. International Journal of Hospitality Management, 85, 102340..
- 57- Machado, C. (2022). **Management and Industrial Engineering**, Springer Nature Switzerland.
- 58- Marta Llorente-Alonso et al, (2024);A **meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables**. Current Psychology (2023) 43: pp(1759–1784).
- 59- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). **The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance**. Management Science Letters, 9(6), 771-786.
- 60- Monje-Amor A,et al, (2021); **Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study**. European Management Journal Volume 39, Issue 6, December 2021, Pages 779-789.
- 61- Mosisa, G., Abadiga, M., Oluma, A., & Wakuma, B. (2022). **Quality of work-life and associated factors among nurses working in Wollega zones public hospitals, West Ethiopia: A cross-sectional study**. International Journal of Africa Nursing Sciences, 17, 100466.
- 62- Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). **Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis**. International Journal of Information Management, 54, 102177.
- 63- Motsamai M J, (2023); **The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review**. International Journal of Innovative Science and Research Technology. Volume 8, Issue 7, pp (3435-3457).
- 64- Moussa, M., Doumani, T., McMurray, A., Muenjohn, N., & Deng, L. (2022). **Cross-Cultural Performance Management Transcending Theory to a Practical Framework**, Springer Nature Switzerland.
- 65- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). **Nurses quality of work life: scale development and validation**. Journal of Economic and Administrative Sciences, 38(2), 371-394.
- 66- Nawaz, T., & Ohlrogge, O. (2022). **Clarifying the impact of corporate governance and intellectual capital on financial performance: A longitudinal study of Deutsche Bank (1957–2019)**. International Journal of Finance & Economics, 43, 1-16.
- 67- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). **Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector**. Journal of Asia Business Studies, 12(2), 117-136.
- 68- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). **Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector**. Journal of Asia Business Studies, 12(2), 117-136.

- 69– Nguyen, T. P. L., & Doan, H. X. (2021). **Psychological empowerment and employees' creativity in Vietnam telecommunications enterprises: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation.** International Journal of Emerging Markets. DOI 10.1108/IJOEM-01-2021-0080
- 70– Nice Grace O. Beronio, Dr. Judith C. Chavez, (2025); **work life Quality: Enablers of employee performance.** Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research, Vol 3, No 2, pp (221-230).
- 71– Nicolò, G., Ferullo, D., Aversano, N., & Ardito, N. (2022). **Intellectual capital disclosure and its determinants in healthcare organisations–Evidence from Italy.** International Journal of Public Sector Management. DOI 10.1108/IJPSM-06-2022-0149
- 72– Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2022). **Organizational culture and coaching. In International Handbook of Evidence-Based Coaching (pp. 691-701). Springer, Cham.**
- 73– Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021). **The study of job motivational factors and its influence on job satisfaction for hotel employees of Thimphu, Bhutan.** Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 22(2), 245-266.
- 74– Nwachukwu, C., Vu, H. M., Chládková, H., & Agboga, R. S. (2022). **Psychological empowerment and employee engagement: role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. Industrial and Commercial Training,** (ahead-of-print).
- 75– Nwizia, T. J., & Okachi-Okereke, G. C. (2020). **Effect of organizational structure on employee empowerment in commercial banks, Rivers state.** International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management, 2(1), p p 172-182
- 76– Ogunyemi, K., Atanya, O., & Burgal, V. (2022). **Management and Leadership for a Sustainable Africa, Volume 2 Roles, Responsibilities, and Prospects, Palgrave Macmillan, Switzerland.**
- 77– Onday. O., (2022); **Creating Employee Engagement Through Talent Management: 4 Links Between Talent Management And Employee Engagement.** International Journal of Academic Value Studies, 2 (3) :pp 90-103.
- 78– Othman, A. A. E., & Elwazer, M. N. (2022). **A talent management based framework for developing sustainable quality of work life in architectural design firms in Egypt.** Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research. DOI 10.1108/ARCH-12-2021-0365
- 79– Overton, R. (2022). **Business communication. Martin Books Pty Ltd.**
- 80– Park, I. J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). **How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin.** International Journal of Hospitality Management, 95, 102878.
- 81– Peng, M. W. (2022). **Global business. Cengage learning.**
- 82– Prasojo, P., Yadiati, W., Fitrijanti, T., & Sueb, M. (2022). **Cross-Region Comparison Intellectual Capital and Its Impact on Islamic Banks Performance. Economies,** 10(3), 61.
- 83– Putra, I. M. Y. D., Rasmini, N. K., Gayatri, G., & Ratnadi, N. M. D. (2022). **Organizational culture as moderating the influence of internal control and community participation on**

- fraud prevention in village fund management during the COVID-19 pandemic. Linguistics and Culture Review**, 6, 351-362.
- 84- Putri Fristadevi A N, Alimuddin R (2022); **The Impact of Empowerment and Work-Life Quality on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior.** Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal). Volume 5, No 3, pp (19834-19845).
- 85- Quratulain, S., & Bani-Melhem, S. (2020). **Perceived organizational customer orientation and frontline employees' innovative behaviors: exploring the role of empowerment and supervisory fairness.** European Journal of Innovation Management, 24(2), 533-552.
- 86- Rai, G. D., & Verma, S. (2022). **Quality of work life, fear of COVID-19, job satisfaction, and commitment: a moderated mediation model.** International Journal of Productivity and Performance Management. DOI 10.1108/IJPPM-10-2021-0578
- 87- Rai, G.D. (2018). **Spillover of quality of work life on job satisfaction: evidence from College teachers. The Management Accountant**, 53(3), 64-72.
- 88- Rautiainen, M., Parada, M., Pihkala, T., Akhter, N., Cruz, A., Mukherjee, K. (2023). **The Palgrave Handbook of Managing Family Business Groups, Palgrave Macmillan, Switzerland.**
- 89- Sagafia, K., & Thamrin, W. P. (2022). **The Effect of Resilience and Quality of Work Life on Work Engagement for Employees Working in the Era of the Covid-19 Pandemic.** Journal of Social Research, 1(11), 310-322 .
- 90- Salama, I. K. Y. (2018). **The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities.** European Scientific Journal, 14(4), 146-157.
- 91- Salehi, M., Seyyed, F., & Farhangdoust, S. (2020). **The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors.** International Journal of Organization Theory & Behavior, 23(3), 189-205.
- 92- Salvi, A., Vitolla, F., Giakoumelou, A., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). **Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. Technological Forecasting and Social Change**, 160 ,
- 93- Sanad A. Alajmi & Jarrah F. Al Mansour (2019); **work life Quality and Involvement: The Role of Empowerment.** International Journal of Business and Management Review Vol.7, No.4, pp.43-58,
- 94- Santa Rita, W., & Marlien, R. A. (2022). **Organizational commitment: Person organization fit and quality of work life.** International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA), 6(3), 2641-2652.
- 95- Secundo, G., Ndou, V., Del Vecchio, P., & De Pascale, G. (2020). **Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change**, 153, 119917.
- 96- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2021). **“Knowledge management practices” as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India.** VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. DOI 10.1108/VJIKMS-12-2020-0232

- 97- Shin, Y.H., Hur, W.M. (2020). **When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance.** J. Bus. Psychol. volume 36, pp 659–678.
- 98- Sievers, F., Reil, H., Rimbeck, M., Stumpf-Wollersheim, J., & Leyer, M. (2021). **Empowering employees in industrial organizations with IoT in their daily operations. Computers in Industry,** 129, 103445.
- 99- Singh, A. (2021). **Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: moderated mediation model.** Management Research Review, 45(2), 261-280.
- 100- Singh, A. (2021). **The mediating role of employee commitment between quality of work-life and job performance of the faculty.** Industrial and Commercial Training, 54(2), 250-266.
- 101- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2022). **The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment.** Journal of Asian Business and Economic Studies, DOI 10.1108/JABES-08-2021-0122
- 102- Sordi, J. (2023). **Management by Business Process A Managerial Perspective of People, Process, and Technology,** Springer Nature Switzerland.
- 103- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). **Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment.** Kybernete. 50(5), 1041-1057.
- 104- Subramaniam G, Peck-Leong T, (2013); **Workplace Flexibility, Empowerment and Quality of Life.** Procedia - Social and Behavioral Sciences 105 , pp (885 – 893).
- 105- Sugiyono, E., & Fitria, N. (2022). **The effect of quality of work life, leadership style, and organizational culture on employee performance through employees motivation at the financial audit agency (bpk) representative of the province of south Sumatra.** Jurnal Ekonomi, 11(03), 124-137.
- 106- Suko P B,(2019); **The Influence of Empowerment and Quality of Work Life to Career Plateau with Work Satisfaction as Intervening Variable.** Advances in Economics, Business and Management Research, volume 86 .2nd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics. Pp (108-113).
- 107- Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). **The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation.** International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), 2(6), 69-88.
- 108- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). **The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands.** Enrichment: Journal of Management, 12(3), 1620-1628.
- 109- Tanrıöğen, Z. M. (2022). **Does empowerment effects the quality of work life?** Shanlax International Journal of Education, 11(S1), pp 96-103.

- 110- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). **Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry**. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 13(2), 141-158.
- 111- Tarighi, H., Salehi, M., Moradi, M., & Zimon, G. (2022). **Social Capital, Intellectual Capital, and Audit Fee: Conflicting Evidence from Iran**. Economies, 10(2), 39.
- 112- Tran, N. P., & Vo, D. H. (2020). **Do banks accumulate a higher level of intellectual capital? Evidence from an emerging market**. Journal of Intellectual Capital, 23(2), 439-457.
- 113- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). **A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry**. Journal of Hospitality and Tourism Management, 46, 12-25 ..
- 114- Türkay, S., Seaton, D., & Ang, A. M. (2018, April). **Itero: a revision history analytics tool for exploring writing behavior and reflection**. In **Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems** (pp. 1-6).
- 115- Vo, D. H. (2018). **Should bankers be concerned with Intellectual capital?** A study of the Thai banking sector. Journal of Intellectual Capital, 19(5), 897-914.
- 116- Vo, D. H., & Tran, N. P. (2022). **Measuring national intellectual capital and its effect on country's competitiveness. Competitiveness Review: An International Business Journal**. DOI 10.1108/CR-08-2021-0110
- 117- Wafa'a, F., Alhurani, J., Alhalal, E., Al-Dwaikat, T. N., & Al-Faouri, I. (2020). **Nursing empowerment: how job performance is affected by a structurally empowered work environment**. JONA: The Journal of Nursing Administration, 50(12), 635-641.
- 118- Wahyudin, I., Hadjar, I., Yusnita, N., (2021). **The Influence of Organizational Culture, Employee Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitments Empirical Study on Employees of CV**. Tirta Usaha Bogor), Agricultural Socio-Economics Journal, 21(3),pp (209-214).
- 119- Wójcik, M. (2021). **Structural capital and its importance for the intellectual capital of an organization**. e-mentor, 5 (92), 61-68.
- 120- Xu, J., & Liu, F. (2020). **The impact of intellectual capital on firm performance: A modified and extended VAIC model**. Journal of Competitiveness, 12(1), 161-176.
- 121- Xu, J., Haris, M., & Irfan, M. (2022). **The Impact of Intellectual Capital on Bank Profitability during COVID-19: A Comparison with China and Pakistan**. Complexity, 2022.
- 122- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). **Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence**. Human Resource Management Journal, 29(4), 564-584.
- 123- Zafar, H., Ho, J. A., Cheah, J. H., & Mohamed, R. (2022). **Catalyzing voluntary pro-environmental behavior in the textile industry: Environmentally specific servant leadership, psychological empowerment and organizational identity**. Journal of Cleaner Production, 378, 134366.

- 124- Zaman, S., & Ansari, A. H. (2022). **Quality of work-life: scale construction and validation**. Journal of Economic and Administrative Sciences. DOI 10.1108/JEAS-07-2021-0118.
- 125- Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). **The impact of employee empowerment on the organizational commitment**. International Journal of Human Resource Studies, 8(3), 284-299..
- 126- Zhang, Z., Wang, X., & Chun, D. (2022). **The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Compl.



الملاحق



ملحق (1)

استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة

تحية طيبة ...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستخدم في أنجاز البحث الموسومة (دور رأس المال الهيكلي في التمكين الإداري من خلال تحسين جودة حياة العمل / دراسة مقارنة في القطاع المصرفي بين سورية والعراق) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الاقدر من غيركم، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وارجو التفضل بقراءة الملاحظات الاتية:

- ان إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، أذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) ، نرجو منكم وضع علامة (√) امام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
- يرجى عدم ترك اي سؤال دون اجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- الباحث على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح لمصرفكم .

الباحث

نوار ناجي غايب

بإشراف الاستاذ الدكتور

تيسير زاهر



أولاً: - المتغيرات الديمغرافية

أ. العمر : اقل من 30 سنة () ، 31-39 سنة () ، 40-49 سنة () ،
50 سنة فأكثر () .

ب. الجنس : ذكر () ، أنثى () .

ت. المؤهل العلمي :
دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي () ، بكالوريوس () ، دبلوم () ، إعدادية () .

ث. سنوات الخدمة:
1-5 () ، 6-10 () ، 11-15 () ، 16-20 () ، 21- فأكثر () .

ج. المنصب الوظيفي :
مدير () ، معاون مدير قسم () ، مسؤول شعبة ()
موظف اداري () .



ثانياً: رأس المال الهيكلي

أ- العمليات الإدارية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات
البعد الأول: التخطيط					
					1- توجد خطة مكتوبة للعمل خاصة بالمصرف
					2- المهام الموكلة لكل فرد من العاملين في المصرف محددة بالخطة
					3- أهداف المصرف محددة وواضحة
					4- يوجد جدول زمني كافي لتنفيذ الأعمال المختلفة المطلوب تحقيقها داخل المصرف
					5- تترك الخطة مجالاً لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها في المصرف
					6- القرارات التي تتخذ تتناسب مع الخطة الموضوعية والبيئية المحيطة للمصرف
البعد الثاني: التنظيم الإداري					
					1- لا تسمح البنية التنظيمية بتخطي المسؤولين المباشرين
					2- هناك مصدر واحد للأوامر للأفراد العاملين في المصرف
					3- العلاقات داخل المصرف بين الإدارات منظمة وهناك تواصل مستمر
					4- قرارات المصرف حقيقية وواقعية وترتبط بالخطة
					5- يساعد التنظيم علي زيادة عدد العاملين المميزين
البعد الثالث: التوجيه					
					1- يتحمل مدير المصرف مسؤولية العمل والسير لتحقيق الأهداف
					2- يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة من قبل المعنيين
					3- تتصف القيادات بامتلاك المهارات الفنية اللازمة للإشراف وتوجيه العاملين في المصرف مهنيًا وإنسانيًا.
					4- يتم توزيع السلطات والمسؤوليات في المصرف حسب التخصص والكفاءة
					5- يعمل مدير المصرف علي معالجة الصعوبات التي تصادف العمل
					6- يلم المدير بكيفية التأثير الإيجابي على العاملين
البعد الرابع: الرقابة وإعداد التقارير					
					1- التقارير الرقابية تزود المستويات الإدارية الوسطى بصورة واضحة عن مجرى العمل في المصرف



					2- تعمل التقارير على تلافي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها العاملون في المصرف
					3- تعمل التقارير علي تسهيل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارات داخل المصرف
					4- يعد التقرير الإداري وسيلة نقل معلومات حول مجريات العمل في المصرف
					5- ينقل التقارير المعلومات بموضوعية متناهية وكبيرة

ب - الهيكل التنظيمي

العبارات	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الرسمية						
1- القوانين والتعليمات واللوائح فعالة في تنظم سير العمل في المصرف						
2- تشدد إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين						
3- تكون تعليمات وإجراءات العمل عادة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين						
4- تعتمد إدارة المصرف على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها بحيث تكون مكتوبة						
البعد الثاني: المركزية						
1- تتركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد الإدارة العليا						
2- يتم معالجة القضايا الرئيسية وفق توجيه الرئيس المباشر						
3- تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على عمل المرؤوسين						
4- يجري العمل في المصرف وفق تعليمات الإدارة العليا						
5- يتم تفويض السلطات للمرؤوسين بحدود ضيقة						
البعد الثالث: التقيد						
1-- عدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد كبير						
2- تتعدد المستويات الإدارية في المصرف						
3- يمتاز المصرف بكثرة عدد الإدارات والأقسام						
4- تتنوع الأنشطة والواجبات والوظائف في المصرف						
5- تتوزع مكاتب المصرف وأقسامه وفروعه في أماكن مختلفة						



ج- الثقافة التنظيمية

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول: القيم التنظيمية					
1- تحرص إدارة المصرف على تطبيق الأنظمة بكافة تفاصيلها					
2- تولي إدارة المصرف اهتماماً لتطوير العاملين مهنيًا وإداريًا					
3- تعطي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً لمشاكل العاملين وحلها في الوقت المناسب					
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية					
1- تشارك إدارة المصرف العاملين في عملية صنع القرار وتقديم الأفكار البناءة					
2- تسعى إدارة المصرف إلي تحقيق العدالة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين					
3- توفر إدارة المصرف الظروف الاجتماعية للعاملين وتوفر قنوات اتصال فاعلة معهم					
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية					
1- يقدر المصرف جهود الموظفين					
2- يحرص المصرف علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين					
3- يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها المصرف منهم					
5- يتوقع المصرف من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول علي كافة الحقوق الوظيفية					
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية					
1- تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالأمن الوظيفي					
2- يتوقع العاملون الاهتمام بآرائهم لتطوير العمل					
3- يتوقع العاملون تحقيق مبدأ المساواة في الحافز					
4- يتوقع العاملون المشاركة الجماعية مع زملائهم في أداء الأعمال					



د - تكنولوجيا المعلومات

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول: الأجهزة					
1- يوفر المصرف أجهزة حاسوبية ذات تقنية حديثة					
2- يتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمصرف مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمة					
3- يوفر المصرف الأجهزة المساعدة الضرورية (فاكس، طابعة، ماسح ضوئي ... الخ)					
4- يوجد ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية والأجهزة الأخرى الحالية والمتواجدة في المصرف بسبب التقادم					
البعد الثاني: البرمجيات					
1- يوفر المصرف البرامج والتطبيقات المحوسبة الجاهزة للعمل					
2- يتم صيانة البرامج المستخدم بالعمل المصرفي باستمرار					
3- يتم تحديث البرامج المستخدمة بالعمل المصرفي باستمرار					
4- يحرص المصرف علي تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات					
البعد الثالث: الشبكات ومواقع الانترنت					
1- يمتلك المصرف موقع إلكتروني يتوافر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية					
2- هناك تواصل مستمر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى					
3- يقوم المصرف بمواكبة التطور التقني في سرعة الانترنت لزيادة فاعلية الانترنت					
4- يسعى المصرف إلي زيادة فاعلية الشبكات وصيانتها بشكل دوري					
البعد الرابع: قواعد البيانات وأمن المعلومات					
1- يعمل المصرف علي تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلي محتوى رقمي مخزن في الحواسيب					
2- يعتمد المصرف على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين					
3- يستخدم المصرف وسائل حماية إلكترونية للمعلومات ومستودعات التخزين الإلكترونية الحديثة					
4- يتعامل المصرف مع المعلومات بشكل سري وآمن					



ثانياً: التمكين الإداري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تفويض السلطة					
1- تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامتي الوظيفية					
2- تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامتي					
3- أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إلي رئيسي المباشر					
4- أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					
البعد الثاني: العمل الجماعي					
1- تتسم العلاقات بين الإدارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة					
2- يشجع المصرف العمل الجماعي					
3- يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات					
البعد الثالث: التحفيز					
1- يقدر المصرف جهودتي في العمل					
2- يدعم المصرف المبادرات والاجتهادات					
3- يهتم المصرف بثقافة تمكين العاملين فيها					
4- توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين					
البعد الرابع: الاتصال الفعال					
1- تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في المصرف					
2- يستطيع العاملين في المصرف الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة					
3- تتميز الإجراءات في المصرف بالوضوح					
4- يشجع المصرف على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح للعاملين					
البعد الخامس: التدريب					
1- يقوم المصرف بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة منها					
2- يشجع المصرف العاملين علي تبادل الخبرات فيما بينهم					
3- يهتم المصرف بتنمية مهارات العاملين					



رابعاً : تحسين جودة حياة العمل

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول: الأجر المناسب والعادل					
1- يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية					
2- يوجد نظام واضح وملائم للرواتب بالمصرف					
3- تعد أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها في المصارف الأخرى					
4- تتلائم الأجور مع الاقتصادي في الدولة					
البعد الثاني: بيئة عمل آمنة وصحية					
1- يهتم المصرف بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعمل من حيث الاثاث والنظافة والتهوية					
2- تحرص إدارة المصرف على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل					
3- يوفر المصرف التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل					
4- يوفر المصرف عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل					
البعد الثالث: تنمية القدرات البشرية					
1- يضع المصرف برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
2- اشراك العاملين بدورات تدريبية حديثة داخل خارج القطر					
3- تتلائم البرامج التدريبية مع احتياجات العمل بالمصرف					
4- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم التنموي للأداء					
البعد الرابع: النمو والأمان الوظيفي					
1- يوجد نظام واضح وملائم للترقية في المصرف					
2- يشعر الموظفون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المصرف					
3- لا يضطر الموظفون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم					
4- يشعر الموظفون بالاستقرار في المصرف ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم او نقلهم خارج المصرف					



البعد الخامس: التكامل الاجتماعي					
					1- يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد
					2- تشارك الإدارات مع العاملين في المناسبات الاجتماعية
					3- تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
					4- تتيح إدارة المصرف فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في المستويات المختلفة
البعد السادس: ضمان حقوق العاملين					
					1- هناك نظام واضح لآليات تقديم الشكاوي والتظلمات
					2- تعامل التظلمات والشكاوي التي يتم تقديمها بشفافية وعدالة
					3- أُلْمَس نتائج إيجابية بعد تقديم الشكاوي والتظلمات
البعد السابع: مساحة الحياة الخاصة بالعاملين					
					1- يمنح المصرف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية
					2- وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد انتهاء الدوام الرسمي
					3- يمكن للعاملين أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد أسرته
					4- يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة
					5- يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل علي الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم
البعد الثامن: المسؤولية الاجتماعية					
					1- يسعى المصرف إلي الانتشار والتوسع وفتح فروع جديدة في المناطق النائية المحرومة من الخدمات المصرفية
					2- تتسم جميع تعاملات المصرف بالوضوح والشفافية امام المجتمع وزبائنه
					3- يستفيد العاملون من برامج التأمين الصحي المعمول به من قبل المصرف بالتعاون مع شركات التأمين
					4- يساهم المصرف في الربحية الاجتماعية من خلال إنجاز المشروعات الأساسية الخيرية مثل دعم المستشفيات وذوي الهمم وبرامج المساعدات وغيرها



ملحق (2): قائمة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د. يونس عواد	إدارة الانتاج والعمليات	جامعة دمشق -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
2	أ.د. تيسير زاهر	إدارة المؤسسات الخدمية	جامعة دمشق -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
3	أ.د. بسام التزه	إدارة الموارد البشرية	جامعة دمشق -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
4	أ.د. فاضل حمد سلمان	إدارة الموارد البشرية	جامعة بغداد -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
5	أ.د. صلاح الدين الكبيسي	الإدارة الاستراتيجية	جامعة بغداد -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
6	أ.م.د. وسام الطائي	إدارة الموارد البشرية	جامعة بغداد -كلية الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
7	أ.م. سهيل نجم عبود	الإحصاء التطبيقي	جامعة بغداد -كلية الاقتصاد-الحاسبة الإلكترونية

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Economics

Business Administration Department

Graduate Studies



The role of structural capital in administrative empowerment
Through improving the quality of work life
A comparative study of the banking sector between Syria and Iraq

A thesis prepared for a doctorate in the philosophy of business

Administration

Supervised by Professor Dr.

Tayseer Zaher

Prepared by the student

Nawar Naji Ghaib

2025/2026