

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية

## The Effect of Information Technology on Employees' Empowerment in Commercial Banks

إعداد:

أحمد علي عباس

إشراف:

الدكتور خالد أبو العثم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

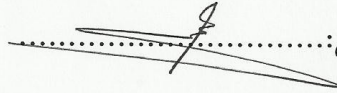
2011 / 2010

## تفويض

أنا أحمد علي عباس أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الإسم: أحمد علي عباس.

التاريخ: ١٠/١٠/٢٠٢٠

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية".

وأجيزت بتاريخ: ١٤/١١/٢٠١١

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً .....  
مشرفاً .....  
عضواً خارجياً .....

الأستاذ الدكتور: رياضه أبازيد  
الدكتور: د. خالد عبدالرزاق البوليني  
الدكتور: د. محمد مبراهيم الجوهري

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي ألهمني الصبر، و وفقني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع الذي بذلت فيه كل ما أستطيع من جهد، وأفضل الصلاة وأزكى السلام على سيدنا محمد وآله وأصحابه الطيبين، قال الله تعالى: "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها"

وأقتداءً بقول رسولنا الكريم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "، فإنني أجد صعوبة في إنتقاء كلمات تفي أصحاب الفضل والأيدي البيضاء التي مدت يد المساعدة والعون لي، وغمرتني بالرعاية والأهتمام. ولهذا فإنه يسرني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل وبوافر احترامي لأستاذي الدكتور خالد أبو العثم الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة بصدق وإخلاص، وأمدني بالمعلومات والآراء والتوجيهات والنصائح القيمة التي كان لها دور بارز في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها إلى النور بصورة جيدة، جزاه الله كل خير.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد الذي كان له الموقف المشرف في مساعدتي على طول الدرب الذي قضيته في هذه الرحلة العلمية، فله مني فائق الإحترام والتقدير وأمد الله في عمره، وجعله ذخراً للعلم والباحثين.

ويشرفني أن أتوجه بالشكر إلى كل من تفضل بمناقشة هذه الرسالة والمساهمة في إثراءها والشكر موصول للدكتور رياض أبا زيد رئيساً، والدكتور كامل الحواجرة عضواً خارجياً، والدكتور خالد أبو العثم مشرفاً عضواً.

ولا يسعني في النهاية إلا أن أتقدم بالشكر والإمتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور.

الباحث

أحمد العامري

## الإهداء

إلى عيون باتت ترقب نجاحي وتتطلع بأمل وشوق إلى حسن صنيعي ... إلى من جد وتعب وسهر من  
اجل راحتني وأنار لي دربي ... إلى عنوان الكفاح والعطاء ورمز عزّي ..... أبي.

إلى صاحبة القلب الدافئ ... إلى من تدمع عينها لفرحي وحزني ... إلى رمز المحبة والعطف والحنان إلى  
من يقف اللسان حائراً عن وصفها ..... أمي.

ألى من بسمته ملأت حياتي فرحاً .....

أخي.

إلى الشمعة المضيئة ونور عيني ... إلى من كانت حافزاً ودافعاً في تحقيق طموحي ... إلى من شاطرني  
عناء بحثي ... وكانت لي على الشدّة معيناً ... وعند ثقل الدراسة سنداً ومثبتاً ... فكانت لي خير عون.

## فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ي	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
م	قائمة الملاحق .....
ن	الملخص باللغة العربية .....
ع	Abstract .....
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
1	(1-1) المقدمة: .....
1	(2-1) مشكلة الدراسة: .....
2	(3-1) أهمية الدراسة: .....
2	(4-1) فرضيات الدراسة: .....
3	(5-1) أممومج الدراسة: .....
4	(6-1) التعريفات الإجرائية: .....
5	(7-1) حدود الدراسة: .....
6	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة .....
6	أولاً: الاطار النظري للدراسة .....
6	(1-2) تكنولوجيا المعلومات: .....
6	(1-1-2) تكنولوجيا المعلومات: الماهية والمفهوم .....
8	(2-1-2) أنواع نظم المعلومات الإدارية: .....

- 11..... (3-1-2) أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المنظمة الوظيفية:
- 12..... (4-1-2) مكونات نظم المعلومات:
- 12..... (5-1-2) وظائف نظم المعلومات الإدارية:
- 14..... (6-1-2) نظم المعلومات وتطبيقها في المنظمات:
- 15..... (7-1-2) مخرجات تطبيق نظم المعلومات:
- 16..... (8-1-2) دور نظم المعلومات في تحقيق الفاعلية في الوقت:
- 16..... (9-1-2) دور نظم المعلومات في ضغوط العمل:
- 17..... (10-1-2) دور نظم المعلومات في الرضى الوظيفي:
- 17..... (11-1-2) تكلفة نظم المعلومات:
- 18..... (2-2) التمكين:
- 19..... (1-2-2) مفهوم التمكين:
- 20..... (2-2-2) أبعاد التمكين:
- 21..... (3-2-2) تنفيذ التمكين:
- 22..... (4-2-2) أنواع التمكين:
- 23..... (5-2-2) نماذج التمكين:
- 25..... (6-2-2) التمكين كإستراتيجية إدارية:
- 25..... (7-2-2) اطار تمكين العاملين:
- 29..... ثانياً: الدراسات السابقة
- 38..... الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
- 38..... (1-3) المقدمة:
- 38..... (2-3) منهجية الدراسة:

38	مجتمع الدراسة: (3-3)
38	عينة الدراسة: (4-3)
42	أداة الدراسة: (5-3)
45	صدق أداة الدراسة: (6-3)
45	ثبات أداة الدراسة: (7-3)
47	إجراءات الدراسة: (8-3)
47	أساليب التحليل الإحصائي: (9-3)
48	الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات
48	المقدمة: (1-4)
48	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: (2-4)
48	مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الاردنية: (1-2-4)
50	الاجهزة (1-1-2-4)
51	البرمجيات (2-1-2-4)
53	شبكات الاتصالات (3-1-2-4)
54	قواعد البيانات (4-1-2-4)
55	الموارد البشرية (5-1-2-4)
57	مدى استخدام اساليب تمكين العاملين في البنوك التجارية الاردنية (2-2-4)
58	تدريب العاملين (1-2-2-4)
59	بناء الثقة بين العاملين (2-2-2-4)
61	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (3-2-2-4)



62	..... تفويض الصلاحية (4-2-2-4)
63	..... اختبار فرضيات الدراسة: (3-4)
77	..... الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
77	..... (1-5) المقدمة:
77	..... (2-5) النتائج:
81	..... (3-5) التوصيات
82	..... قائمة المراجع
82	..... أولاً: المراجع باللغة العربية:
85	..... ثانياً: المراجع باللغة الإنكليزية:
89	..... الملحق

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1-2)	ملخص الدراسات السابقة	61
(1-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي	66
(2-3)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة	67
(3-3)	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها	70
(4-3)	المستوى المعتمد عند التعليق على المتوسطات الحسابية	71
(5-3)	قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة	73
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	76
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأجهزة	78
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير البرمجيات	80
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير شبكات الإتصالات	82
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير قواعد البيانات	84
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الموارد البشرية	86
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستخدام اساليب تمكين العاملين	87
(8-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تدريب العاملين	89
(9-4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير بناء الثقة بين العاملين	90

92	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(10-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تفويض الصلاحيات	(11-4)
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية	(12-4)
97	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تمكين العاملين	(13-4)
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية	(14-4)
99	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تدريب العاملين	(15-4)
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية	(16-4)
101	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على الثقة بين العاملين	(17-4)
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية	(18-4)
103	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على مشاركة العاملين	(19-4)
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية	(20-4)
105	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تفويض الصلاحيات	(21-4)
106	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية	(22-4)
108	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي	(23-4)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	(24-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
7	أممومذج الدرسة	(5-1)

## قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها النهائية	132
2	أداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة الدراسة دون مراعاة لترتيب الفقرات	140
3	أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة	148

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية

إعداد

أحمد علي عباس

إشراف

الدكتور خالد أبو العثم

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين (تدريب العاملين، بناء الثقة بين العاملين، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، تفويض الصلاحية) في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى تحديد الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة العملية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي) في البنوك التجارية لاستخدام اساليب تمكين العاملين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى من العاملين في البنوك التجارية الأردنية موزعين على (13) بنكاً، وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على العينة والتي تكونت من قسمين، القسم الأول يقيس استخدام تكنولوجيا المعلومات ويتكون من (27) سؤالاً موزعين على خمسة أبعاد وهي: الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية. أما القسم الثاني من أداة الدراسة يقيس تمكين العاملين ويتكون من (17) سؤالاً موزعين على أربعة أبعاد وهي: تدريب العاملين، وبناء الثقة بين العاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية، حيث تم إسترجاع (280) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات وذلك لعدم اكتمال الاجابات لتصبح العينة النهائية للدراسة (275) فرداً بنسبة بلغت 91.67 من عينة الدراسة و 27.5 من مجتمعها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين، وبناء الثقة بين العاملين، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية.

من جهة أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من قبل البنوك لما لذلك أهمية في تسهيل وتسريع أداء العمليات، و الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها من أهم الموارد الإستراتيجية المنخفضة الكلفة كمصدر رئيسي يساهم في تمكين العاملين، كما أوصت إلى أهمية أن تولي منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص اهتماماً بتكنولوجيا المعلومات وأبعادها وبالتمكين وأبعاده، حيث أن غالبية نتائج الدراسة جاءت متوسطة مما يعكس ضرورة الأهتمام بمتغيرات الدراسة من قبل إدارات البنوك التجارية في الاردن.

# **The Effect of Information Technology on Employees' Empowerment in Commercial Banks**

By:

Ahmed A. Al-Amri

Supervisor

Dr. Khalid Abu Al-Atham

## **Abstract**

This study aimed to determine the information technology on employees' empowerment (employees' training, building trust among employees, participation of employees in decision making and delegation of authority) among commercial banks of Jordan, the study also aimed to identify differences due to demographic variables (experience, educational qualification and functional level) in the commercial banks in using employees' empowerment methods.

The study sample consisted of (300) male and female employees in senior and central management in commercial banks of Jordan distributed on (13) banks. The researcher distributed study tool on the sample, which consisted of two sections, the first section measures the use of information technology and consists of (27) question divided on five dimensions: hardware, software, communications networks, databases and human resources. The second section of the study tool measures the empowerment of employees and consists of (17) questions divided into four dimensions: employees' training, building trust among employees, participation of employees in decision-making and delegation of authority. A (5) questionnaires were exclude for incomplete responses to become the final sample for the study (275), individual rate of 91.67% of the study sample and 27.5% of the community.

The study results showed a statistically significant effect for information technology (hardware, software, telecommunications networks, databases and human resources) on employees' empowerment in the commercial banks. The results also showed statistically significant effect for the use of information technology on training, building trust among the employees, participation of employees in decision making and delegation of authority. On the other hand the results of the study showed there is no statistically significant difference in the employees' empowerment due to demographic variables (practical experience, educational qualification and functional level).



The study recommended the need to activate the usage of information technology and modern communications by banks given their importance in facilitating and accelerating the performance of operations, and optimum utilization of information technology as one of the most important strategic resources of low-cost as the main source contributing to the empowerment of employees, and the importance for business organizations and banks in particular to give attention to information technology and its dimensions and empowerment and its dimensions, where the majority of the results of the study was moderate, reflecting the need to focus on the study variables by the commercial banks' managements in Jordan.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### (1-1) المقدمة:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغييرات مهمة في بنية المنظمات، فمن خلال استخدام أدواتها وعلى وجه الخصوص الحاسوب ووسائل الاتصال المختلفة وشبكة المعلومات العالمية، أصبح بإمكان العاملين تجميع وخرن وإرسال ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات. مما ولد دافعاً لعدد كبير من المنظمات في استخدام تكنولوجيا المعلومات كأصول إستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية.

ووفقاً لأهمية تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر، فإن البنوك التجارية تستخدمها معتمدة على الحاسبات الآلية في تشغيل بياناتها وحفظها وتوصيلها إلى مستخدميها، ولما كانت البنوك هي المصدر الرئيسي من مصادر السيولة وضخ الأموال المحركة للأعمال. فلا بد للبنوك من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابهة المشكلات الإقتصادية و حلها، أو التقليل من آثارها السلبية، عن طريق استخدام أساليب قادرة وفعالة للتغلب على هذه المشكلات والحد من خطورة نتائجها. و من أبرز هذه الأسلحة هو تمكين العاملين ودوره كسلاح فعال في حل المشكلات، الى جانب وجود الإدارة الواعية في البنوك والتي لديها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر. ووجود أنظمة إتصالات فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة. ولا بد أيضاً ومن أجل السير في تمكين العاملين بصورة سليمة من توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين الفعالة في مواجهة الأزمات .

وتمثل تمكين العاملين في البنوك التجارية في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية؛ وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للبنك نفسه وإدارته. فإذا كانت إدارة البنك ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ مما يقوي روح المبادرة لديهم والحرص على أداء أعمال ذات معنى. والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه. وهما أن أكثر منظمات الأعمال جذباً للتكنولوجيا هي البنوك، لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية، ومدى قدرة البنوك التجارية على مواكبة تلك المتطلبات.

### (2-1) مشكلة الدراسة:

في ظل التنافسية العالية بين منظمات الأعمال وخصوصاً في قطاع البنوك، أصبح من الضروري رفع قدرة العاملين على إتخاذ القرارات الإدارية بصورة سليمة وبالسرعة الممكنة، ومن بين هذه الأساليب المتبعة للوصول إلى ذلك استخدام أنظمة الحاسب الآلي. و سوف تسعى الدراسة الحالية للكشف عن قدرة البنوك التجارية على تزويد العاملين بالصلاحيات والمعلومات التي يحتاجونها في عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تستخدم أساليب تمكين العاملين في البنوك التجارية؟

هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين (تدريب العاملين، بناء الثقة بين العاملين، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، تفويض الصلاحية) في البنوك التجارية؟

(3-1) أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال بعين نظري وتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة نظرياً بأنها تتناول دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذان المتغيران، حيث حاولت الدراسة أن تقدم كمّاً ونوعاً من المعلومات الحديثة التي يمكن أن يزيد المعرفة في هذا المجال ودعم الباحثين في هذا المجال مستقبلاً. الأهمية التطبيقية: تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال أداة الدراسة التي تم إعدادها لغرض قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية، حيث تهدف الأداة إلى قياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة.

(4-1) فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة و إستناداً الى ما خرجت به الدراسات السابقة من نتائج ومعطيات الادب النظري واعتماداً على المتغيرات المرغوب دراستها فقد استطاع الباحث صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

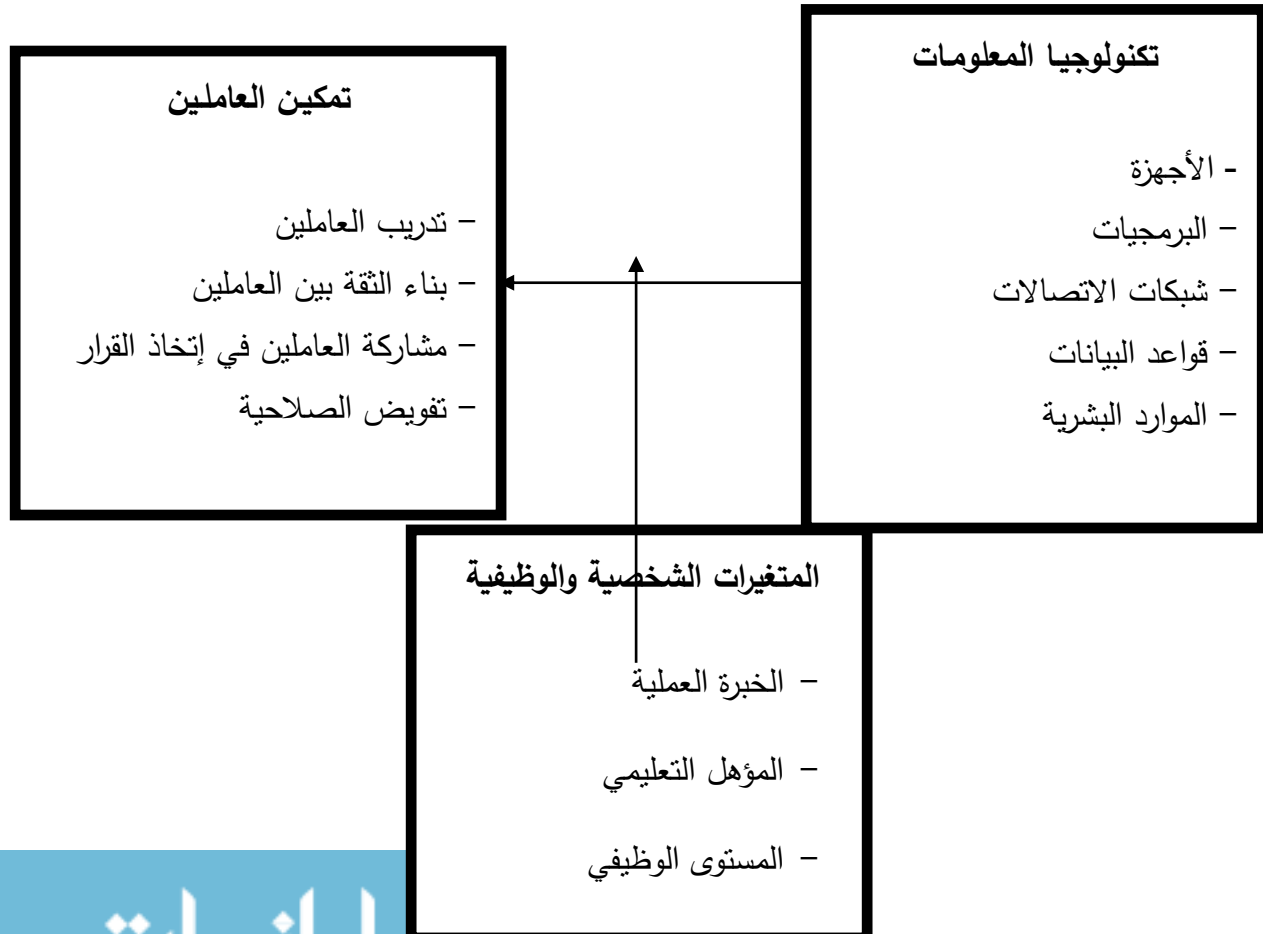
الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

(5-1) أمودج الدراسة:

(المتغير التابع)

(المتغير المستقل)



## (6-1) التعريفات الإجرائية:

- تكنولوجيا المعلومات: جميع أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها وأسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً على شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة. وحسب الأبعاد الواردة أدناه وتم قياسه وفقاً لأداة الدراسة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

- الأجهزة: هو اصطلاح يطلق على جميع العناصر المادية من أجهزة الحاسوب يتم تثبيتها من خلال نظام يسمى نظام التشغيل وعدد كبير من تطبيقات البرمجيات لأداء وظائف المشغل المطلوب.

- البرمجيات: أوامر تعمل على التحكم في الحاسب الآلي وتوجيه ودعم عملياته التشغيلية المختلفة مثل برنامج Window , Unix، وكذلك برامج التطبيقات المحاسبية المختلفة.

- شبكات الاتصالات: أن شبكات الاتصالات تعني من حيث المفهوم ربط المحطات في مواقع مختلفة ضمن وسط يتيح للمشاركين ارسال البيانات والمعلومات واستلامها، وتعدّ اسلاك الهاتف والكابلات بمثابة وسائط شائعة للاتصالات، اذ يتم من خلالها تراسل البيانات من المشتركين.

- قواعد البيانات: تتمثل قواعد البيانات في مجموعة متكاملة من الملفات التي تحتوي على بيانات مرتبطة ومسجلة بأسلوب يخفف من تكرارها، ويسهل من معالجتها، ويكمن تأثير استخدام قواعد البيانات على نظام المعلومات المحاسبي في عدد من البنود التي تؤثر على فاعلية النظام.

- الموارد البشرية: تطلق على المختصين والمهنيين والمبرمجين ومحليي النظم ومستخدميها ويطلق عليها أحياناً اسم عمال المعرفة أو خبراءها أو صنّاعها ممن يمتلكون مهارات وقدرات ومعارف خاصة.

- التمكين: هو عملية السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الاطار الزمني المحدد وضمان إستخدام مهاراتهم ومواهبهم، والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية وحسب الأبعاد الواردة أدناه وتم قياسه وفقاً لأداة الدراسة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

- تدريب العاملين: أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد لرفع كفاءته وفاعليته لتحقيق أهداف المنظمة، وهو أمر حيوي يحتاج إليه جميع الأفراد، خصوصاً من يريد زيادة مرتبه أو دخله أو يريد مكانة مهنية أو اجتماعية.

- مشاركة العاملين في إتخاذ القرار: يقصد به إفساح المجال للأفراد من كافة المستويات الإدارية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم.

- تفويض الصلاحية: قيام المدير بتحديد مهام العاملين، ومنحهم الصلاحية اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع العاملين بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيههم في المستوى الذي يليهم في التسلسل الإداري.

## (7-1) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك التجارية الاردنية والبالغ عددها ثلاثة عشر بنكاً.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثل الموظفين العاملين في البنوك التجارية الاردنية، من شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي ستطبق بها الدراسة 2011-2012.

الحدود العلمية: تم الاعتماد على متغيرات تكنولوجيا المعلومات، وهي (الاجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) ولقد تم اختيار هذه الابعاد لضرورات الدراسة ولتوفر المصادر عن الابعاد المختارة، وبما يتعلق بأبعاد التمكين فقد تم اختيار الابعاد التالية (تدريب العاملين، بناء الثقة بين العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات).

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي تناول متغيرات الدراسة، كما يتناول استعراضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كلاً من تكنولوجيا المعلومات والتمكين، وعلى النحو التالي:

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

#### (1-2) تكنولوجيا المعلومات:

نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة، أصبحت أنظمة المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات، حيث تطورت أنظمة المعلومات بخطى سريعة وتعددت تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية. فقد استخدمت هذه الأنظمة في المستويات التشغيلية والتقنية والاستراتيجية في منظمات الأعمال. ذلك أن أنظمة المعلومات تحقق العديد من المزايا وذلك من خلال ما توفره من معلومات هامة لجميع فئات مستخدمي المعلومات في المنظمات المختلفة (نجم، 2004). وتعد المعلومات التي تنتجها الأنظمة مورد أساسي من موارد المنظمات على اختلاف أشكالها. حيث تعد المعلومات العمود الفقري للقرارات المالية سواء كانت قرارات تشغيلية او استثمارية او تمويلية، وبالتالي تسهم هذه القرارات في رفع أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية قد تنعكس إيجابياً على القيمة السوقية للمنظمة ومن ثم تعظيم ثروة المساهمين. كما تحافظ القرارات على استمرارية المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه. وتعد عملية بناء وإعادة بناء أنظمة المعلومات عملية مكلفة وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال في كل مرحلة من مراحل تكوينها، إلا أن هذه التكلفة تنعكس على أداء المنظمة وتساهم في زيادة عوائدها على المدى الطويل، وذلك من خلال إدارة الأنظمة بكفاءة وتوظيفها بشكل مناسب، وهذا يعتمد على معرفة كافية بكيفية توظيف التكنولوجيا بشكل افضل لدعم احتياجات واضعي الإستراتيجيات في المنظمات (ياسين، 2005).

#### (1-1-2) تكنولوجيا المعلومات: الماهية والمفهوم

إن لتكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في مجالات إدارة المعرفة والإبداع، بما تنتجه هذه التكنولوجيا من وسائل وأدوات وطرق مستحدثة لإقتناء المعرفة واستيعابها وتوظيفها بالشكل الذي يخدم منظمات الأعمال. ولقد اختلف الكتاب والباحثون في إعطائهم لتعريف واحد لتكنولوجيا المعلومات فمنهم من عرّفها بأنها: "علم معالجة مختلف أنواع المعلومات عبر وسائل حديثة واستخدامها للمساعدة في إيصال المعارف الإنسانية والاجتماعية والعلمية إلى المستفيدين" (الطائي، 2001). ومنهم من يعرفها بأنها: "جميع أنواع الحواسيب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً على شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة" (العجلوني، 1998).

في حين عرفها الفراغي بأنها: "استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وارسالها للجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين" (الفراغي، 1999).

ويرى (الكردي والعبد، 2003) بأن تكنولوجيا المعلومات لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن ذلك نستطيع أن نستنتج بأن تعريف تكنولوجيا المعلومات يجب أن تتضمن:

1. كل ما هو جديد أو مكتشف أو مخترع والذي يسهم في تبسيط طريقة التعامل مع المعلومات من حيث:

- جمع المعلومات من المصادر المختلفة.

- تحليل المعلومات وفرزها وتصنيفها وفهرستها وتوثيقها.

- حفظ وتخزين المعلومات بالوسائل المناسبة وتهيئتها للاستخدام.

- بث واسترجاع المعلومات بالطريقة والوقت والمكان المناسب.

2. أنها تتعامل مع مختلف أنواع المعلومات ( المطبوعة، المكتوبة، المسموعة، المرئية، والإلكترونية ...).

3. تبلور مصطلح تكنولوجيا المعلومات مع ظهور الحواسيب الآلية وذلك لقدرتها على التخزين وسرعة ودقة معالجتها للبيانات.

4. تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات في ظهور العديد من مجالات التطوير كظهور البرمجيات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات البعيدة.

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تقسيم تكنولوجيا المعلومات إلى عناصر ثلاثة هي (الكيلاي والبياتي والسالمي، 2000) :

تكنولوجيا المنتج Product Technology والتي تتعلق بالمواد المستخدمة في الإنتاج، أي استخدام المعرفة في تحديد صفات وخصائص المنتج واستخداماته.

تكنولوجيا العمليات Process Technology والتي تتعلق بالتقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج ، أي استخدام المعرفة في عمليات الإنتاج لتنظيم المدخلات والعمليات التصنيعية.

تكنولوجيا الإدارة Management Technology والتي تشمل مستويات مختلفة من التعقيد للمعارف المستخدمة في الإنتاج. أي استخدام المعرفة في إدارة المنظمة. أو بمعنى آخر هي المهارات الإدارية التي تمكن المنظمة من أن تنافس من خلال استخدامها للموارد المتاحة بكفاءة عالية.



## (2-1-2) أنواع نظم المعلومات الإدارية:

نظم المعلومات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية:

قسم (السامرائي والزعبي، 2004) نظم المعلومات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية إلى ما يلي:

### 1. نظام الدعم التنفيذي Executive Support System

والذي يستخدمه المدراء في الإدارة العليا عند عملية إتخاذ القرارات بحيث تخدم المخططين في المستوى الاستراتيجي في المنظمة وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الحيوية الحديثة التي تمكنهم من مواجهة وإتخاذ القرارات غير الروتينية التي تتطلب التمحيص والتحليل والتحكم. وتعمل هذه النظم على تجميع كم هائل من البيانات من مصادر خارجية، مثل (المؤشرات الاقتصادية، مؤشرات الأسواق المالية، مؤشرات الأعمال، الأخبار الاقتصادية.....). وتجمع أيضاً من مصادر داخلية، ثم تقوم بمعالجتها لتكون جاهزة لاستخدام المخططين الاستراتيجيين.

### 2. نظام دعم القرار ونظام دعم القرار الجماعي: Decision Support System and Collective Decision Support System

تعد من أبرز تطورات نظم المعلومات الإدارية إذ أنها صممت لتزويد المدراء في المستوى التكتيكي بالمعلومات الحيوية الضرورية والآنية التي تساعدهم في إتخاذ قراراتهم بشكل أفضل وأكثر فعالية، وتعد مصدراً حيوياً ورئيسياً من مصادر المعلومات التي تستند إليها نظم معلومات دعم الإدارة العليا، وتمتاز هذه النظم بما يلي (الخفرة، 2005) :

أ- أنها تستخدم من قبل مجموعة من المدراء الذين يعملون كفريق لإتخاذ قرار جماعي.

ب- أنها مصممة لمساعدة المدراء في مواجهة القرارات غيرالروتينية وشبه الروتينية.

ج- مصممة لإستخدامها في المستوى التكتيكي ويمكن استخدامها في المستوى الاستراتيجي.

د- تُعتبر كحلقة وصل معلوماتية بين المستوى الفني في التنظيم ومستوى دعم القرارات العليا.

### 3. نظام التقارير الإداري Management Reporting System:

وهو النظام الذي يعمل على تزويد المدراء والفنيين بمعلومات دقيقة ومنظمة ومختصرة عن نشاطات وعمليات المنظمة، ويعد أداة مساعدة في القيادة والرقابة والضببط. وتُعتبر هذه النظم مكملة لنظم معالجة المعاملات، إذ أنها تعتمد في معظم عملياتها على قاعدة بيانات نظم معالجة المعاملات الذي يشتمل على بيانات لمختلف الوظائف وعمليات المنظمة والتي تم تبويبها وفرزها وتصنيفها وتحليلها ومن ثم خزنها بطرق تسهل إسترجاعها واستخدامها من قبل نظام التقارير الإدارية وعلى شكل تقارير تحتوي على معلومات منتقاة وحسب حاجة المستفيد. وبالتالي تبرز أهمية نظام الإبلاغ الإداري من خلال (أبو رمضان، 2000) :

- أ- تزويد الإدارة والفينين بالمعلومات الدقيقة والضرورية على شكل تقارير.
- ب- توفر إمكانية الحصول على معلومات مبنوبة حسب الطب.
- ج- تدعم القيام بوظيفة الرقابة والتنسيق على عمليات المنظمة.
- د- تسهم في توفير معلومات تمتاز بالدقة والملائمة والصحة للمستفيد بشكل مباشر.

#### 4. نظام معالجة الصفقات: Transaction Processing System

وهو النظام المسؤول عن تسجيل وتوثيق وتثبيت تفاصيل وبيانات الصفقات والنشاطات والعمليات التي تجري داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتعتبر البيانات التي يحصل عليها هذا النظام ومدخلاته من المواد الخام الأولية (المعلوماتية) لمعظم نظم المعلومات في المنظمة. وعادة ما تخدم المستخدمين في المستوى التشغيلي للمنظمة من خلال توفير جميع المعلومات ومن خلال سرعة استرجاعها وعرضها بوقت وجهد وتكلفة أقل. ولنظام معالجة الصفقات أنواع وتوزع بحسب وظائف المنظمة (أبو قبة، 2004) :

أ- نظم المحاسبة والتمويل.

ب- نظم الإنتاج والعمليات.

ج- نظم التسويق والمبيعات.

د- نظم القوى البشرية.

#### 5. نظم معلومات المكتب: Office Information System

نظم معلومات المكاتب هي تلك النظم الحاسوبية المدعومة تكنولوجياً وإتصاليًا والتي تعمل على تشغيل أدوات المكاتب وإنجاز معظم المهام والواجبات والإجراءات من خلال تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا شبكات الاتصالات والمعلومات. ويمكن للإداريين الإستفادة من هذه النظم بهدف إنجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة وسرعة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة الإنتاجية والفعالية والدقة والإتقان في العمل (الروحي، 2001).

نظم المعلومات الإدارية وفقاً للوظائف الإدارية:

صنف السامرائي والزعبي (2004) نظم المعلومات الإدارية وفقاً للوظائف الإدارية على النحو الآتي:

1. نظم معلومات التسويق والمبيعات: Marketing & Sales Information Systems

وهي نظم محوسبة مصممة لتشغيل عمليات التسويق والمبيعات في المنظمة والمتمثلة في وضع خطط التسويق والتنبؤ الإستراتيجي بالمبيعات وتحليلها حسب المناطق وإصدار تقارير التسويق وتطوير تصميم السلع وتتبع الطلب والعملية الشرائية للمستوى التشغيلي ، وتحليل وتحديد الحصة السوقية والأسعار وتحديد قنوات التوزيع المناسبة.

2. نظم معلومات التصنيع والعمليات: Manufacturing & Operating Systems

وهي نظم مصممة لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع والعمليات المتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى في المستوى الإستراتيجي وجدولة الإنتاج وتجهيزاته في المستوى التكتيكي ومراقبة الإنتاج والمخزون وإصدار تقارير العمليات في المستوى الفني وتوثيق الطلبات وحزم الإنتاج ومراقبة الآلة وضبط حركة المواد في المستوى التشغيلي.

3. نظم معلومات المحاسبة والتمويل: Accounting & Financial Systems

وهي نظم مصممة لدعم وتشغيل النشاطات المالية وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية في المنظمة ككل ، وذلك من خلال المساعدة في تخطيط الأرباح والموازنة وتخطيط الإستراتيجيات المالية في المستوى الاستراتيجي. وتحليل السعر والربحية والتكاليف ودعم القرارات المالية في المستوى التكتيكي وتحليل الاستثمار الرأسمالي والتزويد بتقارير التمويل وإعداد الموازنات والقوائم المالية للمستوى الفني والمساعدة في إدارة النقود والذمم والأصول ورأس المال وتوثيق العمليات المالية للمستوى التشغيلي.

4. نظم معلومات الموارد البشرية: Human Resources Systems

وهي نظم مصممة لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة كإدارة نشاطات الإستقطاب وتحليل الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقويم الأداء والمحافظة عليه، وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الإستراتيجي ودعم قرارات المدراء في تحليل تكاليف العقود للمستوى التكتيكي، وإصدار تقارير الأفراد وتحليل المواقع والتنقل للمستوى الفني وتوثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين للمستوى التشغيلي والمساندة في إنجاز كافة عمليات الأفراد في المنظمة.

### (2-1-3) أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المنظمة الوظيفية:

لتكنولوجيا المعلومات أهمية واضحة أزاء المنظمة. وتحديداً فهي مهمة لأغراض صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة:-

- الإستراتيجية الإنتاجية: حيث تخدم تكنولوجيا المعلومات عملية تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بحجم الإنتاج والجودة وخدمات المستهلكين ، ومن خلال نظم التصميم الهندسي للعمليات ونظم الرقابة، ونظم إدارة المخزون والمشتريات والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (الضمور، 2003).

- الإستراتيجية المالية: تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل تنفيذ الاستراتيجية المالية من حيث الحصول على الأموال واستخدامها والسيطرة عليها وتوزيعها بكفاءة عالية، والعمل على توفير السيولة المالية من المصادر الداخلية والخارجية، ومراقبة التدفقات النقدية ومن خلال تسجيل ومتابعة العمليات المالية اليومية، كما ساعدت على تقليل تكاليف المنظمة الثابتة والمتغيرة ومراقبتها بشكل مستمر، مما يسهم في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج عن طريق تقييم الأداء المالي من حيث السيولة والربحية والمديونية (السامرائي والزعبي، 2004).

- الاستراتيجية التسويقية: تساعد تكنولوجيا المعلومات في إجراء بحوث التسويق، وبما تقدمه من البيانات والمعلومات، وبالتالي الإسهام في تقييم السوق من خلال جمع المعلومات عن العملاء وإحتياجاتهم وعن المنافسين وقدراتهم، مما يسهم في تطوير السلع والخدمات اللازمة لمقابلة إحتياجات هؤلاء العملاء، كما أسهمت في تقصير طول القناة التسويقية ، وتقليل التكاليف البيعية وسهولة متابعة حجم المخزون (السالمي والدباغ، 2001).

- استراتيجية الموارد البشرية: تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة التوافق بين الأفراد والوظائف ، وبالتالي اختيار الموارد البشرية المؤهلة الكفؤة ، وتدريبها وتقييم أدائها، وتخطيط مسارها الوظيفي ، كما وتساهم في تحسين نوعية وظروف العمل من خلال تحسين عمليات الإتصال والحفز والدافعية لدى الأفراد ، ومن خلال إغناء الوظائف وتوسيعها والعمل على بناء قاعدة معلوماتية للموارد البشرية (الروحي، 2001).

- استراتيجية البحث والتطوير: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تنفيذ وظيفة البحوث والتطوير ، وذلك من خلال تطوير المعرفة اللازمة للإدارة والعاملين ومساعدتهم في تصميم المنتجات الجديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية، والإسهام في تحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة ككل (الخفيرة، 2005).

## (4-1-2) مكونات نظم المعلومات:

إن نظم المعلومات الإدارية تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية (مبارك، 2004) وهي:

أ. المكونات المادية Hardware كوحدة المعالجة والشاشات والطابعات ونظم الإدخال والأقراص والأشرطة الممغنطة وشبكات الاتصال عن بعد.

ب. البرمجيات Software وتشمل البرامج التشغيلية والبرامج التطبيقية بالإضافة إلى الإجراءات كإجراءات إدخال البيانات، وإجراءات تصحيح الأخطاء.

ج. الموارد البشرية Human Resources كأخصائي أنظمة المعلومات، ومحلي النظم، والمبرمجين ومشغلي ومهندسي الحاسب الآلي.

د. البيانات Data والتي يتم إدخالها إلى نظام المعلومات ، لتتم معالجتها وتحليلها وتخزينها على شكل معلومات يمكن الاستفادة منها، حيث أن البيانات والمعلومات تشكل مدخلات ومخرجات النظام.

## (5-1-2) وظائف نظم المعلومات الإدارية:

يمكن تصنيف وظائف نظم المعلومات الإدارية كما أوردها الكردي والعبد (2003) بما يلي:

1. وظيفة تجميع البيانات: وهي عملية البحث عن المعلومات من المصادر المختلفة (داخل وخارج المنظمة) ويقع على عاتق القائمين بهذه الوظيفة التحري والاستطلاع الدائم للتعرف على كافة مصادر المعلومات المتاحة.

2. وظيفة معالجة البيانات: وعادة ما تتضمن هذه الوظيفة ما يلي:

تسجيل وإدخال البيانات: هي عملية توثيق وإدخال البيانات التي تم تجميعها من وظيفة جمع البيانات.

حفظ وتخزين البيانات: وهي عملية التأكد من تخزين البيانات في قواعد البيانات وبأكثر من نسخة.

فرز وتصنيف وتبويب البيانات: وهي عملية إعادة ترتيب البيانات بأشكال أكثر فائدة من وجودها بشكل عشوائي وذلك من خلال فرز البيانات ذات الفائدة وإهمال أي بيانات دون فائدة ثم العمل على تصنيف البيانات المفيدة في أبواب وحقول مرتبة وبعد ذلك تبويب البيانات في قواعد بشكل منتظم.

3. وظيفة تحديث البيانات : وهي وظيفة البحث الدائم والمستمر عن البيانات الجديدة وإحلالها محل البيانات القديمة وذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:

المراجعة المستمرة للبيانات للتأكد من صلاحيتها.

التدقيق المستمر للبيانات.

المراقبة على البيانات الداخلية والخارجية من النظام.

الاتصال الدائم بمصادر المعلومات للحصول على معلومات حديثة.

4. وظيفة إدارة البيانات: وهي الوظيفة المعنية بإدامة وصيانة البيانات والمحافظة على وجودها واستمرارها من خلال التواصل الدائم مع جميع الأطراف المتعاملة بالبيانات، وتكون مسؤولة عن إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإستمرار تدفق البيانات لدائرة نظم المعلومات ومن الإجراءات المتبعة فيها.

الإدامة المستمرة للبيانات.

توليد البيانات من خلال تجهيز بيانات جديدة مفروزة بأشكال مفيدة.

إصدار التقارير الإجمالية والملخصة والمفصلة للمعلومات الموجودة على قواعد بيانات نظم المعلومات الإدارية.

إصدار الأشكال والمخططات والرسومات من المعلومات الموجودة على قواعد بيانات نظم المعلومات الإدارية.

5. وظيفة حفظ البيانات: وهي وظيفة تؤمن الحماية للبيانات الموجودة على قواعد البيانات من الاختراق و السرقة والتدمير والتلف ومن إجراءات هذه الوظيفة:

المحافظة على سرية المعلومات.

المحافظة على أمانة المعلومات.

فرض كلمات العبور (Password)

## (6-1-2) نظم المعلومات وتطبيقها في المنظمات:

لعل من أبرز الواجبات الملقة على عاتق منظمات الأعمال، ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية ، وذلك لما لهذه النظم من أهمية قصوى تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وذلك نظراً لما تتمتع به أنظمة المعلومات الإدارية من مميزات من حيث قدرتها الفائقة على تخزين الكميات الهائلة من المعلومات والبيانات ومن حيث قدرتها على المعالجة بالسرعة الكبيرة، ومن حيث توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة ودقة متناهيتين، مما أدى إلى استخدام هذه النظم في العديد من المنظمات، إذ لا نكاد نجد أياً من المنظمات تخلو من استخدام هذه النظم بشكل أو بآخر (الضمور، 2003).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك هدفين رئيسيين لاستخدام تقنيات نظم المعلومات الإدارية في القطاعات التجارية يتمثلان في ما يلي (الخوالدة، 2005) :

زيادة الإنتاجية.

تحسين جودة العمليات الإدارية.

وتُعتبر تكنولوجيا المعلومات القوة الرئيسة المحركة والدافعة نحو التغيرات التنظيمية والإدارية، فالقوة الحاسوبية وموارد المعلومات أصبحت متوفرة بصورة أعظم للكثير من المديرين، والتقدم والتطور في الحاسبات الشخصية ، وحزم البرمجيات والاتصالات ومعالجة قواعد البيانات وأتمتة المكاتب، وأنظمة إسناد المعلومات التنفيذية، هي المسؤول الأول والأخير عن كل هذه التطورات. وبشكل عام فإن أبرز الفوائد التي تجنيها المنظمات إذا ما طبقت هذه النظم ما يلي (الكيلاي والبياتي والسالمي، 2000) :

السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.

تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المؤسسة.

تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية ، وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة، مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.

التحديد الواضح لقنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

تهيئة الظروف المناسبة لإتخاذ القرارات الفعالة، وذلك عن طريق تجهيز البيانات والمعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

المساعدة في التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية إتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الاهداف.

حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تُعتبر أساس في عمل المنظمات.

## (7-1-2) مخرجات تطبيق نظم المعلومات:

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في أي منظمة هناك عدة متطلبات ضرورية وهامة يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار، وهذه المتطلبات هي (مبارك، 2004) :

أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية

الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط الإجراءات في العمل بما يسمح تقليل العمل اليدوي والمجهود البدائي ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار وبالتالي الاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين

تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز

إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات

تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وأدائها وأقسامها المختلفة

إقامة وتنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد على إيجاد كل من لديهم طاقات وإبداعات

تساعد المنظمة على الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم الأداء للعاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد التقييم على أساس فرق عمل

تدعيم وجود الكوادر البشرية التي لديها الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

ثانياً: المتطلبات الفنية

العمل على تسخير الحاسب الآلي في كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة لتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات

توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.

ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

يحقق توقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك فيما يخص العمليات التطبيقية .

الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.



### ثالثاً: المتطلبات الاجتماعية والنفسية

السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية والإدارية التشغيلية والتكتيكية

العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة

ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات

دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

زيادة قدرة العاملين على التعليم وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### رابعاً: المتطلبات المالية

توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بمعرفة متطلبات كل جهة إدارية.

القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها.

### (8-1-2) دور نظم المعلومات في تحقيق الفاعلية في الوقت:

من الملاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها في البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة الي البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولته. قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الإلكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات. إذ تساعد نظم المعلومات في تخفيض الوقت المنفق وبذلك تعطى الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة ، بالإضافة إلى أن وسائل تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الإلكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت وإنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة (الجلوني، 1998).

### (9-1-2) دور نظم المعلومات في ضغوط العمل:

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى الحالة التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله. أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج . فالتكنولوجيا من مزاياها زيادة الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغط على الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى انخفاض صحته ومن جهة أخرى إلى خسارة المنظمة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين. وحيث أن إدخال جهاز الكمبيوتر للمنظمة يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه من عدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر

مما يؤدي في النهاية إلى زيادة ضغوط العمل. وقد يتسبب الكمبيوتر أيضا إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة التي تساعد الرقابة الشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضا مصدر من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به. بالإضافة إلى ما سبق فإن الكمبيوتر قد يؤدي إلى مزيد من القلق والتوتر لبعض العاملين نظرا للخوف من التغير في المنظمة وفقدان المكانة نتيجة عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي. ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الاجتماعي حيث أن العمل المبدئي للحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الكمبيوتر وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء. ويضاف إلى ذلك أن الكمبيوتر باعتباره أحد صور التكنولوجيا العالمية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي (الضمور، 2003).

#### (10-1-2) دور نظم المعلومات في الرضى الوظيفي:

يشير الرضى الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الناتجة عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل. وفي البداية كان السائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي يتمثل في تنوع الأنشطة المكونة للعمل، ويتم الاتصال بكافة أرجاء العالم وعقد مؤتمرات عن بعد. وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضى الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضى عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز.

ولكن مع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد اقل رضى عن عمله لأسباب عديدة منها (أبو سمك، 2002) :

ارتفاع عبء الدور للفرد (يشير الدور هنا إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها)

غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في المنظمة .

تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين .

استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية مع الحاجة آلي عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

#### (11-1-2) تكلفة نظم المعلومات:

إن نظام المعلومات يتطلب تكلفة وهذه التكلفة يمكن تقسيمها من حيث القدرة على قياسها الى تكاليف يمكن قياسها وأخرى يصعب قياسها بشكل مادي ملموس. فالتكاليف المقاسة مثل تكاليف الأجهزة والأدوات والمعدات والبرامج وتكلفة العمالة والتشغيل والتدريب. أما التكاليف التي يصعب قياسها او غير قابلة للقياس مثل عدم الولاء وعدم الرضا. هذا ويمكن تقسيم تكاليف نظام المعلومات التي يمكن قياسها إلى (السامرائي والزعبي، 2004) :

1. تكاليف رأسمالية تتمثل في:

تكلفة شراء المعدات والبرامج الجديدة

تكلفة تدريب المستخدمين

تكلفة تجهيز الموقع

تكلفة التحويل الى النظام الجديد.

2. تكاليف التشغيل وهي تكاليف ناتجة عن الاستمرار في التطوير والاستخدام للنظام ومن الأمثلة على ذلك:

تكلفة صيانة البرامج والمعدات

نفقات تخزين البيانات

تكلفة الاتصال الداخلي

تكلفة المعدات المستأجرة

تكلفة المعدات القابلة للاستهلاك والنفقات الأخرى مثل الورق

وعند تقدير تكاليف نظام المعلومات يجب التمييز بين نوعين من التكاليف: التكاليف الاستثمارية الثابتة والتكاليف الجارية المتكررة. فالتكاليف الاستثمارية الثابتة تحتوي النفقات المبدئية اللازمة للنظام مثل شراء الأجهزة والمعدات وإعداد وتركيب الأجهزة والتحول من النظام الحالي إلى النظام الجديد، حيث تتوقف تكلفة الأجهزة والمعدات على الطاقة المطلوبة وحجم العمليات التي سوف يقوم بها النظام، أما تكاليف الإعداد والتركيب فهي عادة تقدر بنسبة من ثمن شراء الأجهزة والمعدات الأساسية، وتتمثل تكاليف تنفيذ النظام في التكاليف التي سوف تتحملها المنشأة نتيجة هذا التحول وما يترتب على ذلك من تكاليف لتدريب العاملين على الأجهزة الجديدة وإعداد الخرائط وتحويل الملفات وإعداد البرامج ومكافآت الخبراء المشرفين على النظام الجديد. وتقدر تكاليف تشغيل النظام وفقاً للخصائص المرغوبة في النظام الجديد، مثل الدقة والمرونة والتوقيت الملائم للمعلومات المطلوبة. حيث تعتبر أنظمة المعلومات أحد عوامل الإنتاج مثلها في ذلك مثل أي عامل آخر يجب ان تخضع للقياس من حيث التكلفة والمنفعة، لتقييم المنفعة الصافية للمعلومات المتولدة من النظام ومدى الحاجة إليه.

(2-2) التمكين:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام بتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي.

ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. ويطلق على كسر الحدود في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات بشكل عام في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظَ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين. وبالرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف " (Wilkinson, 1998:40).

### (1-2-2) مفهوم التمكين:

أن فهم ما المقصود بالتمكين ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق إلى التمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف عرف. (Murrel & Meredith, 2000) التمكين بأنه عندما يجري إعداد الشخص ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب وبناء الثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه قيام كل من المديرين والموظفين بحل المشاكل تشاركياً بعد أن كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. بينما عرف (Shackletor, 1995:130) التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للأفراد في المستويات الأدنى. " ولا يعني التمكين تفويض السلطات فقط. فالتفويض عندما يقرر المدير أن يخول بعض صلاحيات إلى شخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، هي جانب من المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها، وتطوير قابليات وتحسين مهارات الشخص ليصبح أكثر قدرة على إدارة مهامه.

ومن خلال أدبيات التمكين، هناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل. ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة ( Spreizer, 1995; ) (Wilkinson, 1998). وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات متعددة كإثراء الوظيفة، وتشكيل فرق الإدارة الذاتية، والحفاظ على استقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على تنشيط العاملين وحثهم على تحمل المسؤوليات، والتي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمغزى للعمل (Conger, J., & Caning, R. 1988).

## (2-2-2) أبعاد التمكين:

حدد (Lashely & McGoldrick, 1994) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أية منظمة. وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأبعاد:

### البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. ويفسر إلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### البعد الثاني: تخصيص المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهامهم. ويفسر إلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ ويوضح إلى إي درجة أصبحت سياسات وإجراءات المنظمة موضحة لما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام.

### البعد الثالث: القوة (Power)

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز إلى دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وإنشادهم إلى المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ ويوضح إلى إي مدى أن حجم السلطة التي يمتلكها الفرد متجانسة مع المهام؟ ويعكس إلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

### البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي في ضوء ما حصلوا عليه من التمكين. ويتصل بعد الالتزام بمواضيع عدة كزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. و يبين إلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبروقراطية، أو موجة للمهمة، أو الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

(3-2-2) تنفيذ التمكين:

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ( Conger,J., & Caning, R. 1988 ). فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بكفاءة وفاعلية. فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي Wellins (al.,1991). أما الإدارة الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تززع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، ومن شأنها أن يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة نحو التمكين (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، فإنه لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشار (Mallak & Kurstedt, 1996) إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الكاتبان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى (Honold, 1999) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة إلى أخرى، وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد (Foster- Fishman & Keys, 1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة إستقلالية العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، والأموال، والأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، والثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرحب لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein, 1985) وبالتالي، فإن مبادرة التغيير يرحب أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995). وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

جوهرياً، يتطلب التنفيذ الفاعل للتمكين ثقافة تنظيمية قوية. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. وتأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، وسلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة " الأنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة من الأفراد

خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال، وتصلح لأن تنتقل الثقافة عن طريق التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والادراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل "(Schein, 1985:3). وبالتالي، تحدد ثقافة المنظمة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، والسياسات، والأساطير، الحكايات والطقوس (Schrivastava & Schneider, 2001). أما (Hofstede, 1994) فقد جزأ معنى الثقافة التنظيمية إلى ممارسات مثل الرموز، الأبطال، والطقوس، وقيم مثل الجيد/والشرير، والجميل/والقبيح، والعقلاني/ وغير العقلاني. وأوضح أيضاً بأنه يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير. فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية التمكين. هذا ويقود مفهوم الثقافة إلى العديد من الأسئلة حول تنفيذ برنامج التمكين، ومدى حاجة المنظمات لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة للثقافة التنظيمية؟ وإذا كان هناك حاجة لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة، كيف يمكن تغيير جوانب القيم؟

#### (4-2-2) أنواع التمكين:

1. التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation: وتهتم الإدارة بتمكين العاملين بالقدرة على إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في جلسات لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
2. التمكين من خلال التداخل Empowerment through involvement: وينطوي أساساً على الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين وبعمق في تقديم المعلومات. وتستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة كوسيلة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
3. التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment: ويتضمن تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على الإلتزام بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والإنغمار.
4. التمكين من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية Empowerment through delayering: ويعتقد (Lashley & McGoldrick, 1994) إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب.

## (5-2-2) نماذج التمكين:

بلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم إلتمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم أسلوب التمكين في أية منظمة. وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

نموذج (Conger & Caning):

عرف (Conger, J., & Caning, R. 1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان تماثل مفهوم التمكين ومفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، فقد حدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن عزو هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفاعلة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.



المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المسؤولين عنها.

اختصاراً، يرى (Conger, J., & Caning, R. 1988) أن التمكين هو " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". وأن تمكن تعنى أن تسعى المنظمة إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

نموذج (Thomas & Velthouse):

قام (Thomas & Velthouse, 1990) بإكمال العمل الذي أنجزه Conger & Caning فبنى نموذج التمكين الإدراكي. وعرفا التمكين على أنه الزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات، ويتضمن تحقيق النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان ثلاث أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساس لتمكين العاملين.

التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". و يقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

الكفاية: ويقصد بها " إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند ادائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

إعطاء معنى للعمل: " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

## (6-2-2) التمكين كإستراتيجية إدارية:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال (المعاني، 2008):

التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

أيجاد فرق الإدارة الذاتية.

دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على التداخل ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

## (7-2-2) اطار تمكين العاملين:

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في بيئة الاعمال العربية، ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة. حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لاعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين. ويتحدد اطار اطار التمكين في مرحلتين وهما: المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد والتهيئة، المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ.

## المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة

لكي يكتب لبرنامج التمكين النجاح والاستمرار ينبغ خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وامكانيات المنظمة لتبني التمكين حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية. أهم السمات الأساسية لهذه المرحلة تتضمن:

صياغة وتطوير رؤية للمنظمة: يرى (Block, 1987) أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات (Quinn & Spreitzer, 1996). فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم ورؤية المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار (Cook, 1994) أن التمكين يمكن أن يكون فاعلاً في حالة ربطة بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Quinn & Spreitzer, 1996; Cook, 1994). وركز (Bowen, D. & Lawler, E. 1992) على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وإيصال الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.

الانفتاح وفرق العمل: لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم مواردها. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في ادارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد (Quinn & Spreitzer, 1997). والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة. ويتفق (Taborda, 1999: 3) في الدعوة إلى أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. ويرى (Harari, 1999) أن حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة لتعزيز الاتصال داخل المنظمة. هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين (Harari, 1999; Kirkman & Rosen, 2000).

النظام والتوجيه: يفيد الأفراد الممكّنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة.

وبحسب رأي (Quinn & Spreitzer, 1997) فإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد (Spreitzer, 1996) أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعمل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح بالمنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم (Sutton & Kahn, 1997). ويقترح (Bowen, D. & Lawler, E. 1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

معلومات عن رؤية المنظمة.

معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشري كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

الدعم والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء. وهنا يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين (Cunningham, Hyman & Baldry, 1996).

القيادة الإدارية: الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. وبالنسبة لدور المدير فإنه يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. (Dvir et. al., 2002). ويرى (Bennis & Nanus, 1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤسهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass & Avolio, 1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

#### المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

لكي يمكن تنفيذ برنامج تمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين. ونوه كل من (Bowen & Lawler, 1992: 80) على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف المهارة اللازمة على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وأوضح (Byhan, 1997) أن من بين خصائص المنظمات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين... التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية... التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل". وذكر (Gandz, 1990) أيضاً "أن التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة".

وأكد (Jones, et al., 1995) الحاجة للتحويل من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وذلك يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعزيز جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق بالأشراف، والتسهيل والتيسير، والالتزام، والثقة، وتقدير التعلم، وتملك العاملين، والاندماج مع قيم المنظمة، والتفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين (Potter, 1994). وقد أقرح (Nicholls, 1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل. ففي المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

### ثانياً: الدراسات السابقة

في ما يلي أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين ، وهي موضحة كالتالي:

#### (3-2) الدراسات باللغة العربية

1- دراسة عريقات (2010) بعنوان " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال " حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ومتطلباته، وكيفية تحقيقه وبيان دور التمكين في إدارة الأزمات. وتكونت عينة الدراسة من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات. بينت الدراسة أن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.

2- دراسة المعاني (2008) دراسة بعنوان "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز". هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

أجريت الدراسة على (228) فردا من رؤساء الأقسام والعاملين في كل شركة لتوفير البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموع الشركات بدرجة متوسطة، وأن إدراك العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية. وأظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها إيلاء توفير مستلزمات التمكين الهيكلي درجة أعلى وذلك لأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي.

3- دراسة القضاة (2007) بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري. أجريت الدراسة على (264) إداري يعملون في الجامعات الأردنية الرسمية. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات. وأظهرت الدراسة النتائج التالية :- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية: (استخدام تكنولوجيا المعلومات، وطبيعة البرامج المستخدمة لأنظمة المعلومات، ومدى ملاءمة معلومات النظام المستخدم وإنتاجية نظام المعلومات المستخدم، والتدريب) والتطوير الإداري. ووجود علاقة إيجابية ضعيفة، بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتطوير الإداري.

4- دراسة عبد الجواد (2005) بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال البحث في حجم الأداء، ونوعية الأداء وسرعة الإنجاز وكفاءة الأداء وتبسيط العمل. أجريت الدراسة على (501) موظف في الأجهزة الحكومية في الأردن. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

5- دراسة السعودي (2005) بعنوان " أثر استخدام المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. حيث تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (369) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر مستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.

6- دراسة الخوالدة (2005) بعنوان "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية" حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات فب المؤسسات العامة الأردنية ومستويات الإبداع الإداري فيها، وكذلك التعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية على تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في هذه المؤسسات، أجريت الدراسة على (249) مديراً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (إستخدام تكنولوجيا المعلومات وطبيعة البرامج المستخدمة ومدى ملائمة معلومات النظام المستخدم، وتكامل المعلومات، وإنتاجية نظم المعلومات المستخدم والتدريب) و (الإبداع الإداري)، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والإبداع الإداري بإستثناء متغير الخبرة العملية، كما وأظهرت النتائج عدم وجود مثل تلك العلاقة ما بين هذه المتغيرات وإستخدام تكنولوجيا المعلومات بإستثناء متغير الجنس.

7- دراسة الفياض (2005) بعنوان " تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية". هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات، وهدفت إلى رصد الفروق في مجالي التمكين والقدرة التنافسية. قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتماداً على أدبيات الموضوع، فيما يتعلق بالتمكين خضع للدراسة (124) إداري وموظف في (40) شركة وزعت عليها استبانة. وفيما يتعلق بالقدرة التنافسية صممت الدراسة نموذج آخر من الاستبانة لقياس القدرة التنافسية. أظهرت نتائج الدراسة ارتباط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين بعلاقة طردية، كما أظهرت النتائج ارتباط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل، وظهر ضعف الشركات بشكل عام في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الاتصال. كذلك أظهرت النتائج أن الشركات صغيرة الحجم الحلقة الأضعف في تمكين العاملين وبالأخص في مجال تكنولوجيا الإنتاج والاتصال، وأخيراً أظهرت النتائج وجود فروق بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة وتعليم العاملين.



8- دراسة الرويلي (2004) بعنوان "أثر السمات الشخصية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية" حيث هدفت الدراسة للتعرف على درجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أجهزة الحكومة المركزية في السعودية، وذلك بغرض تقديم توصيات وإقتراحات يمكن أن تسهم في زيادة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في هذه الأجهزة، وقد شملت الدراسة (384) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السمات الشخصية وبين إستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الخبرة العملية وبين تكنولوجيا المعلومات، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم إستخدام الانترنت والشبكة الداخلية في الأجهزة المركزية.

9- دراسة القيسي (2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عميلة إتخاذ القرارات. دراسة حالة: مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن" حيث هدفت الدراسة للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عميلة إتخاذ القرارات الإدارية، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي من الفئة الأولى والثانية والثالثة وعددهم (298) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تحسين المراحل التالية في عملية إتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وجمع البيانات وتحليلها، ووضع البدائل، وإختيار البديل الأنسب)،

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق في إتجاهات العاملين في المؤسسة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى الى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، في حين أن هناك فروقاً تعزى الى العمر والمستوى الوظيفي والدورات التدريبية.

10- دراسة العتيبي (2004) بعنوان "تمكين العاملين :- كإستراتيجية للتطوير الإداري" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق وإستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الإستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت هذه الدراسة الى إن تمكين العاملين لم يحظى بالإهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وإن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وإن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وأوصت الدراسة بضرورة الإتجاه نحو البناء التنظيمي المرن والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

## (4-2) الدراسات باللغة الإنكليزية

1- دراسة Rakesh (2010) بعنوان "Role of Information Technology in Women Empowerment" هدفت إلى تقييم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تمكين النساء العاملات في البنوك والمؤسسات المالية، كما هدفت للوقوف على مزايا تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك والمؤسسات المالية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين النساء العاملات في البنوك والمؤسسات المالية ويظهر أثر ذلك في المناطق الحضرية بشكل أكبر مما هو عليه في المناطق الريفية.

2- دراسة Melhem & Tandon (2009) بعنوان "Information and Communication Technologies for Women's Socio-Economic Empowerment". هدفت إلى الحديث عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تمكين الموظفات العاملات في البنوك والشركات المالية، وعلاقة ذلك بتنمية وتطوير الوظائف التي يشغلونها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وقد أشارت النتائج إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتيح للموظفين عامة وللإناث خاصة تطوير مهاراتهم وقدراتهم المتعددة الأمر الذي من شأنه تحسين الخدمات التي تقدمها البنوك والمؤسسات التي تعمل بها.

3- دراسة Ogden (2006) بعنوان "Empowerment and Accountability Evidence from UK privatized water industry". حيث هدفت الدراسة إلى إعطاء تصور شامل حول أثر التمكين وذلك أولاً بالكشف عن أدراك المدراء لما يحكم التمكين، ثانياً أثر التمكين في خبراتهم على ممارسة محاسبة ومساءلة تابعيهم. أجريت الدراسة من خلال توزيع الإستبانات على المديرين، وإجراء المقابلات مع المعنيين في الصناعة في بريطانيا. وقد خلصت الدراسة إلى إن ممارسات المدراء تتفاوت حسب أدراكاتهم لمفهوم التمكين، والمساءلة تلعب دوراً أكثر أهمية مستقلاً في تشجيع الموظفين على الإنخراط في عملية التمكين الإداري.

4- دراسة Hall (2005) بعنوان " A Question of Empowerment: Information Technology and Civic Engagement in New Haven ". هدفت إلى بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في المنظمات والوكالات المختلفة وتمكين موظفي البنوك بالإضافة إلى أثرها في زيادة فعالية المنظمات. أجريت هذه الدراسة على عينة من المنظمات والوكالات في نيوهيفين بين عامي (1998-2004). وأشارت النتائج إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يلعب دورا كبيرا في تمكين القوى العاملة في البنوك والمنظمات والوكالات، من خلال ما تقدمه من فرص وخدمات ودورات تزيد من قدرات الموظف وتعمل على تنمية مهاراته.

5- دراسة Kumar and Plavia (2001) بعنوان " Key Data Management Issues in Global Executive Information Systems ". حيث أوضحت هذه الدراسة إن استخدام الإدارة العليا نظم المعلومات يسهم في توفير المعلومات اللازمة للمدراء التنفيذيين بغية تدعيم عملية اتخاذ القرارات، لاسيما في إطار العولمة وانتشار الشركات بفروعها المختلفة في أنحاء العالم، أذ إن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً من قبل للمعلومات الداخلية المتوافرة في قاعدة البيانات، وكذلك الحاجة إلى المعلومات الخارجية حول البيئة التنافسية والفرص الإستثمارية والتهديدات التي يواجهها نشاط الأعمال. وكذلك ظهرت الحاجة إلى المعلومات المبنية على الحاسوب الآلي، وقد دلت النتائج التي تمخضت عنها الدراسة على ضرورة التأكيد على أهمية نظم المعلومات وتوفيرها للإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات. وإبراز أهمية نظم المعلومات التي تتطلبها الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات. والتأكيد على أهمية تنظيم المعلومات التي يتم بها تغطية احتياجات المدراء التنفيذيين من المعلومات المحلية والعالمية.

6- دراسة Wenger (2000) بعنوان " Three Essays on the Information Technology on the Organization of Firms ".

حيث تم طرح ثلاث أوراق مكرسة لفهم كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنظيم الشركات في الحاضر والمستقبل. الورقة الأولى: تبحث في "علاقة تكنولوجيا المعلومات لحجم المنظمة"، حيث ظهر فيها إن تكنولوجيا المعلومات تتوافق مع الإتجاه نحو الشركات الصغيرة الحجم في الصناعات التقليدية، ومع الإتجاه نحو الشركات الكبيرة الحجم في الصناعات المعتمدة على المعلومات. في حين أن الورقة الثانية تبحث في "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات في التنظيمات المرنة"، وقد ظهر فيها الإتجاه للإنتقال من المنظمات البيروقراطية كبيرة الحجم، ومن التنافس الفردي لدى المقاولين نحو المنظمات المرنة (الافقية والشبكية) وذلك لأنها تجمع ما بين التنسيق المحقق في التنظيم البيروقراطي وروح المبادأة لدى المقاولين، وذلك من خلال تحسين تكنولوجيا المعلومات عبر نموذج طرحته هذه الدراسة لتحليل ما يواجهه التنظيم المرن من مواضيع وقضايا، أما الورقة الأخيرة فتبحث في "الإتصالات المكلفة" " الغير مجانية"، حيث بينت الدراسة إن تكنولوجيا المعلومات قد حسنت القدرة على توصيل المعلومات في المنظمة، بينما يصعب تحليل آثار تحسين الإتصالات في النماذج الإقتصادية التقليدية، لأنها تفترض إن الإتصالات مجانية.

7- دراسة Holden (1999) بعنوان: "The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain". هدفت إلى بيان العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين في البنوك، كما سعت الدراسة إلى المقارنة بين نماذج تمكين الموظفين في كل من البنوك البريطانية والسويدية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وأشارت النتائج إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على تطور الوظيفة وتمكين الموظفين، منها استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما بينت الدراسة أن الموظفين السويديين لهم مشاركة أكبر في أماكن العمل من الموظفين البريطانيين،

8- دراسة Reid, Thomason & Wallace-smith (1998) بعنوان "Impact of Information on Corporate Decision Making in the UK Banking Sector".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي في بريطانيا. وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أداة إستبيان معدة لهذا الغرض، وذلك بتقسيم البنوك البريطانية إلى بنوك ذات مكتبة للمعلومات وبنوك من دون قاعدة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود قاعدة للمعلومات في البنك مصدراً أساسياً للمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات. كذلك أظهرت النتائج أن وفرة المعلومات لأغراض إتخاذ القرارات من شأنها أن تعزز ثقة متخذي القرارات بشأن هذه البيانات والمعلومات، كما أظهرت النتائج أن (79%) من المدراء يؤكدون على أن المكتبة توفر لهم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

#### جدول (1-2)

#### ملخص الدراسات السابقة

الباحث	السنة	العنوان	مكان الدراسة
عريقات	2010	دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال	الأردن
المعاني	2008	أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	الأردن
القضاة	2007	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية	الأردن
عبد الجواد	2005	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن	الأردن

الأردن	أثر استخدام المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي	2005	السعودي
الأردن	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية	2005	الخوالدة
الأردن	تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية	2005	الفياض
السعودية	أثر السمات الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية	2004	الرويلي
الأردن	دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عميلة إتخاذ القرارات. دراسة حالة: مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن	2004	القيسي
الكويت	تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري	2004	العتيبي

الهند	Role of Information Technology in Women Empowerment	2010	Rakesh
الهند	Information and Communication Technologies for Women's Socio-Economic Empowerment	2009	Melhem & Tandon
المملكة المتحدة	Empowerment and Accountability Evidence from UK privatized water industry	2006	Ogden
الولايات المتحدة الأمريكية	A Question of Empowerment: Information Technology and Civic Engagement in New Haven	2005	Hall
الهند	Key Data Management Issues in Global Executive Information Systems	2001	Kumar and Plavia
أستراليا	Three Essays on the Information Technology on the Organization of Firms	2000	Wenger

السويد والمملكة المتحدة	The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain	1999	Holden
المملكة المتحدة	Impact of Information on Corporate Decision Making in the UK Banking Sector	1998	Reid & smith

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في قطاع البنوك التجارية الأردنية، وذلك بغية تعزيز هذا المفهوم وتطبيقاته في البنوك التجارية الأردنية، لما لذلك من أهمية واضحة لهذا القطاع المهم في تنمية الاقتصاد. ذلك أن البنوك هي المصدر الرئيسي من مصادر السيولة وضخ الأموال المحركة للأعمال على مستوى المؤسسات، فالقطاع البنكي في بلدان العالم المعاصر يعد أحد أهم ركائز بنية الدولة المعاصرة.

وبذلك فإن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات من حيث ربط التكنولوجيا بالتمكين إذ تناولت المتغيرات التالية (الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية)، وتدريب العاملين، وبناء الثقة بين العاملين، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية).  
أن معظم الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري (تكنولوجيا المعلومات) و (تمكين العاملين) أجريت في دول أجنبية (حسب أطلاع الباحث)، بينما تجري الدراسة الحالية في دولة عربية، وهي الأردن.  
تتميز هذه الدراسة من أنها قامت بدراسة أثر العوامل الديمغرافية (الخبرة العملية، المؤهل التعليمي، النوع الإجتماعي) على تمكين العاملين.

## الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### (1-3) المقدمة:

إن تحديد مسارات المنهجية يعتمد على ما يتيسر من التراكم المعرفي في حياة منظمات الاعمال، وذلك بعد التأكد من فائدة هذه المعارف بأختبارها بهدف التحقق من امكانية استخدامها في اعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

ومن اجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، يناقش هذا الفصل الطريقة والاجراءات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في تحقيق اهدافها.

### (2-3) منهجية الدراسة:

تبتت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر مراجعة الأدب النظري حول تكنولوجيا المعلومات والتمكين من جهة، وإعداد أداة للدراسة يقاس من خلالها أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية من جهة أخرى.

### (3-3) مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها ثلاثة عشر بنكاً، واستثنت البنوك الإسلامية، وفروع البنوك الأجنبية العاملة في الأردن، وذلك لإختلاف الأنظمة التي تستخدمها هذه البنوك عن البنوك التجارية الاردنية. حيث بلغ تعداد العاملين (1000) موظف وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى

### (4-3) عينة الدراسة:

أعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بنسبة بلغت 30% من مجتمع الدراسة ضمن واقع (300) موظفاً وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد اختار الباحث وحدة المعاينة والاستقصاء الممثلة بالموظفين في البنوك التجارية الأردنية واتى هذا الاختيار انسجماً مع المعايير المسحية - الوصفية في علم الإحصاء، وانسجماً مع توجه الباحث بالدراسة المقترحة على تغطية جميع عناصر عينة الدراسة، وقد تم استبعاد البنك الأردني للاستثمار والتمويل بسبب رفضه استلام الاستبانات. والجدول (1-3) يوضح ذلك:

جدول (1-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي

العينة (30%)	مجتمع الدراسة	البنك
39	130	البنك العربي
28	95	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
30	102	بنك الأردن
24	80	بنك القاهرة عمان
20	65	بنك المال الأردني
20	65	المؤسسة العربية المصرفية
20	65	البنك التجاري الأردني
22	75	البنك الأردني الكويتي
22	73	البنك الأهلي الأردني
28	95	بنك الإستثمار العربي الأردني
25	85	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
21	70	بنك سوسيته جنرال / الأردن
300	1000	المجموع

وقام الباحث بتوزيع (300) نسخة من الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (280) استبانة، كما تم استبعاد (5) استبانات وذلك لعدم اكتمال الإجابات، لتصبح العينة النهائية للدراسة (275) فرداً.

والجدول (2-3) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة:



جدول (2-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	238	86.5
	إناث	37	13.5
العمر	29-20	10	3.6
	39-30	33	12.0
	49-40	180	65.5
	59-50	52	18.9
	ثانوية عامة	31	11.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	143	52
	دبلوم عالي	89	32.4
	دراسات عليا	12	4.4
	4-1 سنوات	14	5.1
الخبرة العملية	9-5 سنوات	142	51.6
	14-10 سنة	85	30.9
	19-15 سنة	34	12.4

6.2	17	لا يوجد	عدد المؤسسات التي عملت فيها سابقا
42.2	116	واحدة	
26.5	73	اثنان	
12	33	ثلاثة	
13.1	26	أربع فأكثر	
6.5	18	اقل من سنة	مدة الخبرة في المؤسسة الحالية
42.2	116	1-5 سنوات	
27.6	76	6-10 سنة	
12.0	33	11-15 سنة	
11.6	32	16-20	
15.6	43	مدير عام	المستوى الوظيفي
45.5	125	نائب مدير عام	
27.3	75	مدير إدارة	
11.6	32	رئيس قسم	
%100	275		المجموع

يتضح من الجدول (2-3) بأن نسبة الذكور بلغت (86.5%) وذلك نظراً لطبيعة المجتمع الأردني من حيث أن نسبة القوى العاملة في الأردن من الذكور أعلى من الإناث، في حين جاءت أعلى نسبة للفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة (65.5%) وهي الفئة التي تشغل المناصب الإدارية العليا نظراً لكبر سنها وتمتعها بخبرة عملية كافية، وقد بلغت أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس (52%) وذلك لأنها الدرجة العلمية التي يحملها غالبية موظفي البنوك بحكم متطلبات هذه الوظيفة، في حين جاءت فئة الخبرة العملية (5-9) سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (51.6%) وذلك أن الغالبية العظمى من موظفي البنوك يمتلكون متوسط خبرة يتراوح في هذه الفئة، وفيما يتعلق بفقرة (عدد المؤسسات التي عملت فيها سابقاً) فقد كانت أعلى نسبة لفقرة (مؤسسة واحدة) بواقع (42.2%) حيث أن معظم الموظفين يحافظون على وظائفهم ولا يتنقلون في عدة وظائف أثناء حياتهم العملية، أما فقرة المستوى الوظيفي فقد حققت (نائب مدير عام) أعلى متوسط (45.5%) وذلك يعزى لكثرة المهام المتطلبة في هذا المستوى.

### (3-5) أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة للدراسة (استبانة) يمكن من خلالها قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت كل من تكنولوجيا المعلومات والتمكين، مثل دراسة العمري (2004)، ودراسة الجداية (2008)، ودراسة (Hall, 2005). وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء تشمل ما يأتي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، وعدد المؤسسات التي عمل بها سابقاً، ومدة الخبرة في المؤسسة الحالية، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكون من (27) فقرة تقيس متغير تكنولوجيا المعلومات، ويتضمن خمسة أبعاد فرعية لقياس تكنولوجيا المعلومات وهي (الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية).

الجزء الثالث: ويتكون من (17) فقرة تقيس متغير التمكين، وتضمن هذا الجزء أربعة أبعاد فرعية هي (تدريب العاملين، وبناء الثقة بين العاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية)، وكما يوضح ذلك في الجدول رقم (3-3) وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس لايكرت (Likert Scale) الخماسي.

جدول رقم (3-3) متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
تكنولوجيا المعلومات	الأجهزة	17، 18، 19، 20، 21، 24
	البرمجيات	1، 5، 6، 13، 15، 16، 27
	شبكات الاتصالات	3، 9، 10، 14، 26
	قواعد البيانات	2، 7، 11، 12، 25
	الموارد البشرية	4، 8، 22، 23
التمكين	تدريب العاملين	37، 39، 42، 43
	بناء الثقة بين العاملين	28، 30، 38، 40، 44
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	31، 33، 34، 35، 41
	تفويض الصلاحية	29، 32، 36

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بما يحقق التوازن بين فقرات الإستبانة.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي موضحة بالجدول رقم (3-4) وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد فئات المقياس} = 5$$

$$\text{طول الفئة} = 3/4 = 3/1-5 = 1.33$$

بإضافة طول الفئة إلى أدنى فئة

$$2.33 = 1.33+1$$

$$3.66 = 1.33+2.33$$

$$4.99 = 1.33+3.66$$

#### جدول رقم (3-4)

المستوى المعتمد عند التعليق على المتوسطات الحسابية

الحدود	درجة التطبيق
5 - 3.67	مرتفعة
3.66 - 2.33	متوسطة
2.32 - 1	ضعيفة

### (6-3) صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرض المقياس على نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصص في الإدارة في الجامعات الأردنية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق المحتوى للأداة لتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة، وتم التحكيم وفق المعايير الآتية: ملاءمة الفقرات للمقياس.

انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.

سلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية.

وتم الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وتعديل بعض الفقرات من حيث انتمائها للمجال وصلاحياتها اللغوية، حتى أصبح المقياس جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق الميداني ومكوناً من (44) فقرة بصورته النهائية.

### (7-3) ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار تجريبي على مجموعة من أفراد العينة بلغ عددهم (25) فرداً، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، وهو اختبار يجري من خلاله توضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الأشخاص قيد الدراسة بالنسبة لجميع فقرات أداة القياس. وقد تم احتساب قيمة كرونباخ ألفا لكل بعد من ابعاد أداة الدراسة على حدة، ويبين الجدول رقم (3-5) قيم كرونباخ ألفا لكل بعد من ابعاد الاستبانة.

جدول (5-3)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

المعامل	تسلسل الفقرة	المتغير
0.81	17، 18، 19، 20، 21، 24	الاجهزة
0.87	1، 5، 6، 13، 15، 16، 27	البرمجيات
0.82	3، 9، 10، 14، 26	شبكات الاتصالات
0.86	2، 7، 11، 12، 25	قواعد البيانات
0.88	4، 8، 22، 23	الموارد البشرية
0.87	37، 39، 42، 43	تدريب العاملين
0.81	28، 30، 38، 40، 44	بناء الثقة بين العاملين
0.85	31، 33، 34، 35، 41	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.81	29، 32، 36	تفويض الصلاحيات
0.84		الاستبانة ككل

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (5-3) يتضح بأن معاملات الثبات المحسوبة بمعادلة كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين 0.81-0.87 وتعد هذه المعاملات مناسبة وتفي بأغراض الدراسة الحالية.

### (8-3) إجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام أداة الدراسة للتعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية والتعرف على استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرالمعنيين في البنوك التجارية الأردنية.ومن أجل ذلك،قامت هذه الدراسة بتنفيذ الإجراءات الآتية:

مسح الأدب النظري والتجربي الخاص استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثر على التمكين في البنوك التجارية الأردنية.

بناء أداة الدراسة.

التعرف على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتصل بالتمكين المذكورة.

### (9-3) أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاستعانة بالرمزة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percents) للتعرف على خصائص العينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Standard deviation) لتحليل متغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

اختبار الانحدار المتعدد (Multiple regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتنوعة عنها.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لاختبار الفرضية الثانية والثالثة والرابعة.



## الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات

### (1-4) المقدمة:

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج استخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية التي افرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء افراد عينة الدراسة حول ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين في البنوك التجارية الاردنية، وتم استخدام الاوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

### (2-4) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### (1-2-4) مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الاردنية:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (1-4) مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الاسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

#### جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الاجهزة	3.76	0.57	مرتفعة
البرمجيات	3.54	0.56	متوسطة
شبكات الاتصالات	3.57	0.58	متوسطة
قواعد البيانات	3.63	0.55	متوسطة
الموارد البشرية	3.48	0.57	متوسطة
المتوسط العام	3.59	0.57	متوسطة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (1-4) إلى أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الاردنية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث إن قيم المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.59) والانحراف المعياري بقيمة (0.57)، كون إن المتوسط الحسابي جاء ما بين (2.33- 3.66).

ويلاحظ من الجدول رقم (1-4) إن بُعد الاجهزة جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري مقداره (0.57). وجاء في المرتبة الثانية قواعد البيانات وبمتوسط حسابي (3.63)، وبانحراف معياري مقداره (0.56) في حين جاء في المرتبة الثالثة شبكات الاتصالات بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري مقداره (0.58)، أما في المرتبة الرابعة فكانت البرمجيات بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري مقداره (0.55)، وأخيراً جاءت الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.48)، وبانحراف معياري (0.57).

ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تقع بين (2.33- 3.66)، وهذا يشير إلى أن المبحوثين في الدراسة أتفقوا من خلال اجاباتهم بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات كان بدرجة متوسطة.

وأستكمالاً للتحليل السابق يعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستخدام لكل بعد من ابعاد تكنولوجيا المعلومات، وعلى النحو التالي :

#### 4-2-1-1) الاجهزة

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (4-2) مدى استخدام الاجهزة في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأجهزة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	تدرك إدارة البنك القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات	3.92	0.56	مرتفعة
21	تدعم إدارة البنك تحديث الأجهزة بشكل مستمر	3.87	0.49	مرتفعة
24	يملك البنك أجهزة قادرة على معالجة البيانات بالسرعة المطلوبة	3.85	0.58	مرتفعة
19	يسهل التعامل مع الأجهزة المتوفرة في البنك	3.85	0.61	مرتفعة
20	الأجهزة المستخدمة في البنك ذات قدرة عالية على العمل لفترات طويلة بدون توقف	3.54	0.65	متوسطة
17	يقوم البنك بعمل صيانة دورية للأجهزة	3.51	0.52	متوسطة
	الاجهزة	3.76	0.57	مرتفعة

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.76)، بانحراف معياري عام (0.57)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن الاجهزة لدى البنوك التجارية والتي هي احد أبعاد استخدام التكنولوجيا كانت على درجة مرتفعة من حيث الاستخدام. ويلاحظ من الجدول (4-2) أن الفقرة التي تنص على (تدرك إدارة البنك القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات) جاءت بالمرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.92) وبانحراف معياري (0.56)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تدعم إدارة البنك تحديث الأجهزة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبانحراف معياري (0.49)،

وتلاها بعد ذلك كل من الفقرتين التي تنص على (يمتلك البنك أجهزة قادرة على معالجة البيانات بالسرعة المطلوبة، يسهل التعامل مع الأجهزة المتوفرة في البنك) بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.58)، و(0.61) على التوالي، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على (الأجهزة المستخدمة في البنك ذات قدرة عالية على العمل لفترات طويلة بدون توقف) و بمتوسط حسابي (3.54)، وبانحراف معياري (0.65)، وجاءت الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بعمل صيانة دورية للأجهزة) في المرتبة السادسة و بمتوسط حسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0.52).

#### (2-1-2-4) البرمجيات

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (3-4) مدى استخدام البرمجيات في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير البرمجيات

م	العبرة	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	المستوى
5	يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات	3.91	0.66	مرتفع
13	يمكن إستخدام البرمجيات التي يوفرها البنك من قبل الموظفين بسهولة عالية	3.88	0.42	مرتفع
16	توفر البرمجيات المستخدمة معالجة البيانات بدقة	3.82	0.54	مرتفع
6	تساهم البرمجيات في توفير التحليل المالي حسب احتياجات إدارة البنك	3.46	0.52	متوسط
15	يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحياناً	3.34	0.48	متوسط
27	تلبي البرمجيات المطبقة من قبل البنك جميع احتياجات العمل المصرفي	3.24	0.63	متوسط
1	يقوم البنك على الاستعانة بالنظم الخبيرة من خارج البنك	3.13	0.70	متوسط
	البرمجيات	3.54	0.56	متوسط

تمت معالجة هذا المتغير من خلال سبعة فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.54)، بانحراف معياري عام (0.56)، ويلاحظ من الجدول رقم (3-4) إن الفقرة التي تنص على (يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.91) وبانحراف معياري (0.66)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يمكن استخدام البرمجيات التي يوفرها البنك من قبل الموظفين بسهولة عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبانحراف معياري (0.42)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (توفر البرمجيات المستخدمة معالجة البيانات بدقة) بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.54)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تساهم البرمجيات في توفير التحليل المالي حسب احتياجات إدارة البنك) بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.52)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على (يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحياناً) بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (0.48)، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (تلبى البرمجيات المطبقة من قبل البنك جميع احتياجات العمل المصرفي) وبمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.63)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (يقوم البنك على الاستعانة بالنظم الخبيرة من خارج البنك) بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (0.70) ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (2.33-3.66).

#### (3-1-2-4) شبكات الاتصالات

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (4-4) مدى استخدام شبكات الاتصالات في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير شبكات الاتصالات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى	3.75	0.52	مرتفعة
3	يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية الخارجية والداخلية	3.63	0.57	متوسطة
10	يقوم البنك بتدريب الموظفين على التعامل مع شبكات الاتصالات	3.51	0.62	متوسطة
14	تعد الشبكات المتوفرة في البنك الأداة المناسبة لأداء الأعمال	3.50	0.53	متوسطة
9	يحرص البنك على توفير أنظمة أمن الشبكات المستخدمة	3.47	0.65	متوسطة
	شبكات الاتصالات	3.57	0.58	متوسطة

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمسة فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.57)، بانحراف معياري عام (0.58)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-4) إن الفقرة التي تنص على (يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.75) وبانحراف معياري (0.52)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية الخارجية والداخلية) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري (0.57)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بتدريب الموظفين على التعامل مع شبكات الاتصالات) بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.62)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تعد الشبكات المتوفرة في البنك الأداة المناسبة لأداء الأعمال) بمتوسط حسابي (3.50)

وبانحراف معياري (0.53)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (يحرص البنك على توفير أنظمة أمن الشبكات المستخدمة) بمتوسط حساسي (3.47) وبانحراف معياري (0.65) ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (2.33-3.66)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على جميع العبارات.

#### (4-1-2-4) قواعد البيانات

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (4-5) مدى استخدام قواعد البيانات في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير قواعد البيانات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	يقوم البنك بتحديث البيانات بشكل مستمر	3.85	0.49	مرتفعة
11	تتمتع قواعد بيانات البنك بدرجة عالية من السرية والأمان	3.66	0.50	متوسطة
7	يستطيع موظفو البنك الوصول الى البيانات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب	3.56	0.61	متوسطة
2	يحرص البنك على صحة البيانات المخزونه لديه	3.55	0.45	متوسطة
25	يملك البنك قاعدة بيانات جيدة	3.55	0.70	متوسطة
	قواعد البيانات	3.63	0.55	متوسطة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمسة فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.63)، بانحراف معياري عام (0.55)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-5) إن الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بتحديث البيانات بشكل مستمر) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.85) وبانحراف معياري (0.49)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تتمتع قواعد بيانات البنك بدرجة عالية من السرية والأمان) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.50)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يستطيع موظفو البنك الوصول الى البيانات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.61)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (يحرص البنك على صحة البيانات المخزونه لديه) بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.45)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (يملك البنك قاعدة بيانات جيدة) بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.70) ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (2.33-3.66)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على جميع العبارات.

#### (4-2-1-5) الموارد البشرية

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (4-6) مدى استخدام قواعد الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:



#### جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الموارد البشرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	يحرص البنك على التنوع في خبرات العاملين لديه	3.92	0.63	مرتفعة
23	يحرص البنك على تكريم المتميزين من الموظفين	3.50	0.58	متوسطة
22	يقوم البنك بتعيين الموظفين وفق معايير محددة مسبقاً	3.29	0.46	متوسطة
8	يولي البنك أهمية عليا لتعزيز رضا العاملين	3.22	0.60	متوسطة
	الموارد البشرية	3.48	0.57	متوسطة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربعة فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.48)، بانحراف معياري عام (0.57)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-6) إن الفقرة التي تنص على ( يحرص البنك على التنوع في خبرات العاملين لديه) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.92) وبانحراف معياري (0.63)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يحرص البنك على تكريم المتميزين من الموظفين) بمتوسط حسابي قدره (3.50) وبانحراف معياري (0.58)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بتعيين الموظفين وفق معايير محددة مسبقاً) بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.46)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (يولي البنك أهمية عليا لتعزيز رضا العاملين) بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (0.60) ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (2.33-3.66)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على جميع العبارات.

#### (2-2-4) مدى استخدام اساليب تمكين العاملين في البنوك التجارية الاردنية

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (7-4) مدى استخدام اساليب تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الاسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام اساليب تمكين العاملين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تدريب العاملين	3.80	0.60	مرتفعة
بناء الثقة بين العاملين	3.64	0.59	متوسطة
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.67	0.55	مرتفعة
تفويض الصلاحيات	3.77	0.54	مرتفعة
المتوسط العام	3.72	0.57	مرتفعة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (7-4) إلى أن مستوى استخدام اساليب تمكين العاملين في البنوك التجارية الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث إن قيم المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.72) والانحراف المعياري بقيمة (0.57)، كون إن المتوسط الحسابي جاء ما بين (3.67-5). ويلاحظ من الجدول رقم (13) إن تدريب العاملين جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.80)، وبانحراف معياري مقداره (0.60).

وقد جاء في المرتبة الثانية تفويض الصلاحية وبتوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري مقداره (0.59) وقد جاء في المرتبة الثالثة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري مقداره (0.55)، وفي الاخر جاءت بناء الثقة بين العاملين بمتوسط حسابي (3.64)، وبانحراف معياري (0.54).

ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تقع بين (3.67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت على فقرات الاستبانة مرتفعة، وان البنوك التجارية الاردنية تطبق وبدرجة مرتفعة مفهوم تمكين العاملين.

وأستكمالاً للتحليل السابق يعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد التمكين وعلى النحو التالي :

#### (1-2-2-4) تدريب العاملين

تبين النتائج في الجدول رقم (8-4) مدى استخدام اسلوب تدريب العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

#### جدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تدريب العاملين

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
43	يتم تدريب الموظفين على كل ما هو جديد في العمل المصرفي	4.01	0.51	مرتفعة
42	يتم تدريب الموظفين في البنك على طبيعة العمل قبل البدء فيه	3.97	0.64	مرتفعة
39	تتناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف مع متطلبات عمل البنك	3.64	0.72	متوسطة
37	يتم إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية بشكل دوري أثناء الخدمة في البنك	3.59	0.53	متوسطة
	تدريب العاملين	3.80	0.60	مرتفعة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربعة فقرات حققت متوسط حسابي عام بلغ (3.80)، بانحراف معياري عام (0.60)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-8) إن الفقرة التي تنص على (يتم تدريب الموظفين على كل ما هو جديد في العمل المصرفي) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.01) وبانحراف معياري (0.51)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يتم تدريب الموظفين في البنك على طبيعة العمل قبل البدء فيه) بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري (0.64)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تتناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف مع متطلبات عمل البنك) بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.72)، وأخيراً جاءت الفقرة التي تنص على (يتم إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية بشكل دوري أثناء الخدمة في البنك) بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.53) ويلاحظ بشكل عام إن أغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5). وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية بدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

#### (2-2-2-4) بناء الثقة بين العاملين

تشير النتائج في الجدول رقم (4-9) لمدى استخدام أسلوب بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير بناء الثقة بين العاملين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
44	يشجع البنك الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.86	0.52	مرتفعة
38	يثق البنك بقدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية	3.67	0.45	مرتفعة
30	يستعين الموظف بخبرة زملائه عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل	3.57	0.62	متوسطة
28	تسمح سياسة البنك للموظف بإبداء الرأي في أمور عمله	3.57	0.71	متوسطة
40	يمتلك الموظف حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل	3.54	0.64	متوسطة
	بناء الثقة بين العاملين	3.64	0.59	متوسطة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمسة فقرات حققت متوسط حسابي عام (3.64)، بانحراف معياري عام (0.59)، ويلاحظ من الجدول رقم (9-4) إن الفقرة التي تنص على (يشجع البنك الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.86) وبانحراف معياري (0.52)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يثق البنك بقدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبانحراف معياري (0.45)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يستعين الموظف بخبرة زملائه عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل) بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.62)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تسمح سياسة البنك للموظف بإبداء الرأي في أمور عمله) بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.71).

وأخيراً جاءت الفقرة التي تنص على (يمتلك الموظف حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل) بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.64) ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (2.33- 3.66)، ويشير هذا إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على جميع العبارات.

#### (3-2-2-4) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

تبين النتائج في الجدول رقم (10-4) مدى استخدام اسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
34	تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف بزملائه	4.00	0.63	مرتفع
33	يسمح نظام العمل في البنك للموظف بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات	3.97	0.57	مرتفع
35	تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف برؤسائه	3.87	0.52	مرتفع
31	يتشاور الموظف زملائه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه	3.29	0.48	متوسط
41	تشجع إدارة البنك سياسة العمل الجماعي	3.22	0.53	متوسط
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.67	0.55	مرتفع

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمسة فقرات حققت متوسط حسابي عام بلغ (3.67)، بانحراف معياري عام (0.55)، ويلاحظ من الجدول رقم (10-4) إن الفقرة التي تنص على (تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف بزملائه)

جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.00) وبانحراف معياري (0.63)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يسمح نظام العمل في البنك للموظف بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري (0.57)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف برؤسائه) بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.52)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (يتشاور الموظف زملائه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه) بمتوسط حسابي (3.29)، وبانحراف معياري (0.48)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (تشجع إدارة البنك سياسة العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (3.22)، وبانحراف معياري (0.53)، ويلاحظ بشكل عام إن اغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية بدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

#### (4-2-2-4) تفويض الصلاحية

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (4-11) مدى استخدام اسلوب تفويض الصلاحية في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تفويض الصلاحيات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	يعمل البنك على تفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز أعمالهم	3.92	0.57	مرتفعة
32	يمنح البنك المرونة الكافية للموظف باتخاذ القرار أثناء أداء مهامه	3.85	0.61	مرتفعة
36	يعتمد البنك سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات	3.54	0.45	متوسطة
	تفويض الصلاحية	3.77	0.54	مرتفعة

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ثلاثة فقرات حققت متوسط حسابي عام بلغ (3.77)، بانحراف معياري عام (0.54)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-11) إن الفقرة التي تنص على (يعمل البنك على تفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز أعمالهم) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.92) وبانحراف معياري (0.57)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يمنح البنك المرونة الكافية للموظف باتخاذ القرار أثناء أداء مهامه) بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري (0.61)، وفي الآخر جاءت الفقرة التي تنص على (يعتمد البنك سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.45)

#### (3-4) اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط و قيم معامل بيتا واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (4-12)



جدول (12-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
تكنولوجيا المعلومات	0.000	0,43	0.66	208.78	3.84	رفض الفرضية العدمية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12-4) إن قيمة F المحسوبة بلغت (208,78)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية."، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن قيمة R<sup>2</sup> بلغت (0.43)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل. وقد تم استخراج قيم بيتا والاحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات استخدام التكنولوجيا والتي تظهر نتائج في الجدول (4-13).

#### جدول (13-4)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتاثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تمكين العاملين.

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	29.84	2.70		11.07		0.00
الاجهزة	0.51	0.13	0.27	*3.82	1.96	0.00
البرمجيات	0.15	0.16	0.07	0.91		0.36
الشبكات	0.47	0.20	0.21	*2.37		0.02
قواعد البيانات	0.39	0.14	0.20	*2.88		0.00
الموارد البشرية	0.19	0.19	0.06	0.99		0.33

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (13-4) يتضح بان متغيرات (الاجهزة، والشبكات، وقواعد البيانات ) لها تاثير دال على تمكين العاملين، حيث بلغت قيم الاحصائي (ت) لها (3.82، 2.37، 2.88) بالترتيب وجميعها كانت اكبر من قيمة ت الجدولية والبالغة (1.96)، وكانت دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند مراجعة قيم بيتا الخاصة بهذه المتغيرات والتي كانت قيمها (0.27، 0.21، 0.20) تبين ان اتجاهها يعبر عن علاقة طردية، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تاثير ايجابي طردي على تمكين العاملين.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (14-4)

جدول (14-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
تدريب العاملين	0.000	0.26	0.51	93.71	3.84	رفض الفرضية العدمية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14-4) إن قيمة F المحسوبة بلغت (93.71)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية."، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.26)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل وبنسبة تأثير (0.26).

وقد تم استخراج قيم بيتا والاحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات استخدام التكنولوجيا والتي تظهر نتائج في الجدول (15-4)

جدول (4-15) قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تدريب العاملين

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	8.17	0.91		9.02		0.00
الاجهزة	-0.01	0.05	-0.01	-0.12		0.91
البرمجيات	-0.04	0.05	-0.07	-0.77	1.96	0.44
الشبكات	0.30	0.07	0.44	*4.56		0.00
قواعد البيانات	0.07	0.05	0.11	1.44		0.15
الموارد البشرية	0.12	0.06	0.13	1.82		0.07

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (4-15) يتضح بان متغيرات (الشبكات) لها تأثير دال على تدريب العاملين، حيث بلغت قيم الاحصائي (ت) لها (4.56) وهي اكبر من قيمة الجدولية البالغة (1.96)، ودالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بمتغير الشبكات والبالغة (0.44) تبين بان اتجاهها يعبر عن علاقة طردية، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تأثير ايجابي طردي على تدريب العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (16-4)

#### جدول (16-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
بناء الثقة بين العاملين	0.000	0.06	0,25	17.47	3.84	رفض الفرضية العدمية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (16-4) إن قيمة F المحسوبة بلغت (17,47)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية."، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.06)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل بمقدار (0.06). وقد تم استخراج قيم بيتا والاحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات استخدام التكنولوجيا والتي تظهر نتائجه في الجدول (17-4)

جدول (17-4)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على بناء الثقة بين العاملين

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	9.32	1.35		6.90		0.00
الاجهزة	-0.12	0.07	-0.15	-1.71		0.09
البرمجيات	0.15	0.08	0.17	1.82	1.96	0.07
الشبكات	-0.04	0.10	-0.04	-0.36		0.72
قواعد البيانات	0.44	0.07	0.53	*6.52		0.00
الموارد البشرية	-0.23	0.09	-0.19	*-2.38		0.02

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (17-4) يتضح بان متغير (قواعد البيانات) له تأثير دال على بناء الثقة بين العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) له (6.52) وهي اكبر من قيمة ت الجدولية والبالغة (1.96)، وهي دالة عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq)$ ، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بمتغير قواعد البيانات والبالغ (0.53) تبين بان اتجاهه يعبر عن علاقة طردية لمتغير قواعد البيانات مع متغير بناء الثقة بين العاملين، ويتضح من الجدول ذاته ان متغير الموارد البشرية والذي بلغت قيمة ت المحسوبة (-2.38)، وقيمة بيتا الخاصة به (-0.19)، فلذلك فان متغير الموارد البشرية له علاقة عكسية مع متغير بناء الثقة بين العاملين، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تأثير دال على متغير بناء الثقة بين العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05)  $(\alpha \leq)$  لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (18-4)

جدول (18-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	0.000	0.11	0.32	32.28	3.84	رفض الفرضية العدمية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18-4) إن قيمة F المحسوبة بلغت (32.28)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية."، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.11)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل. وقد تم استخراج قيم بيتا والاحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات استخدام التكنولوجيا والتي تظهر نتائج في الجدول (19-4).

جدول (4-19) قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	11.88	1.17		10.18		0.00
الاجهزة	-0.02	0.06	-0.03	-0.38		0.71
البرمجيات	0.06	0.07	0.08	0.80	1.96	0.42
الشبكات	0.11	0.09	0.14	1.30		0.20
قواعد البيانات	-0.01	0.06	-0.02	-0.25		0.80
الموارد البشرية	0.25	0.08	0.25	*3.10		0.00

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (4-19) يتضح بان متغيرات (الموارد البشرية ) لها تأثير دال على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيم الاحصائي (ت) لها (3.10) وهي أكبر من قيمة الجدولية البالغة (1.96)، ودالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بمتغير الموارد البشرية البالغة (0.25) تبين بان اتجاهها يعبر عن علاقة طردية، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تأثير إيجابي طردي على متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (4-20). جدول (4-20)



نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
تفويض الصلاحية	0.000	0.54	0.74	324.64	3.84	رفض الفرضية العدمية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-20) إن قيمة F المحسوبة بلغت (324.64)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية."، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.54)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل بمقدار (0.54). وقد تم استخراج قيم بيتا والاحصائي (ت) لكل متغير متغيرات استخدام التكنولوجيا والتي تظهر نتائج في الجدول (4-21)

#### جدول (21-4)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات استخدام التكنولوجيا على تفويض الصلاحيات

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	0.98	0.29		3.41		0.00
الاجهزة	0.52	0.01	0.98	*36.31		0.00
البرمجيات	-0.02	0.02	-0.04	-1.41	1.96	0.16
الشبكات	0.05	0.02	0.08	*2.45		0.01
قواعد البيانات	-0.12	0.01	-0.21	-8.22		0.00
الموارد البشرية	0.06	0.02	0.07	*2.80		0.01

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (21-4) يتضح بان متغيرات (الاجهزة، والشبكات، والموارد البشرية) لها تأثير دال على تفويض الصلاحيات، حيث بلغت قيم الاحصائي (ت) لها (2.80، 2.45، 36.31) بالترتيب وجميعها كانت أكبر من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وكانت دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند مراجعة قيم بيتا الخاصة بهذه المتغيرات والتي كانت قيمها (0.06، 0.05، 0.52) تبين ان اتجاهها يعبر عن علاقة طردية، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تأثير ايجابي طردي على تمكين العاملين. ويتضح من الجدول ذاته ان متغير قواعد البيانات والذي بلغت قيمة ت المحسوبة (-8.22)، وقيمة بيتا الخاصة به (-0.21)، فلذلك فان قواعد البيانات البشرية له علاقة عكسية مع متغير تفويض الصلاحيات، لذا فان مكونات استخدام التكنولوجيا لها تأثير دال على متغير تفويض الصلاحيات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

يبين الجدول رقم (22-4) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب الخبرة العملية للفرضية الرئيسية الثانية

جدول رقم (4-22) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب الخبرة العملية للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الخبرة العملية	بين المجموعات	213.61	3	1.12	2.60	0.342	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	17266.30	271				
	التباين الكلي	17497.91	274				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-22) إن قيمة F المحسوبة هي (1.12) وقيمتها الجدولية (2.60)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية." وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية Sig (0.342) وهي أكبر من 5%.  
الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

يبين الجدول رقم (4-23) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب المؤهل التعليمي للفرضية الرئيسة الثالثة

جدول رقم (4-23) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب المؤهل التعليمي للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	129.07	3	0.67	2.60	0.57	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	17350.84	271				
	التباين الكلي	17479.91	274				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-23) إن قيمة F المحسوبة هي (0.67) وقيمتها الجدولية (2.60)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي". وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية Sig (0.57) وهي اكبر من 5%.  
الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

يبين الجدول رقم (4-24) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب المستوى الوظيفي للفرضية الرئيسة الرابعة

الجدول رقم (24-4)

نتائج تحليل التباين الاحادي الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية حسب المستوى الوظيفي للفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	70.24	3	0.36	2.60	0.78	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	17409.67	271				
	التباين الكلي	17479.91	274				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (24-4) إن قيمة F المحسوبة هي (0.36) وقيمتها الجدولية (2.60)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي". وهذا ما يوكدده مستوى المعنوية Sig (0.78) وهي أكبر من 5%.

## الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

### (1-5) المقدمة:

كرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في اعداد هذه الرسالة لاستعراض اهم النتائج التي توصل اليها الباحث مستنداً في ذلك على ما تقدم من تحليل وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقيق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات، وفي ضوء هذه الاستنتاجات تأتي التوصيات وما يعتقده الباحث صواباً.

### (2-5) النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة إدراك العاملين في البنوك التجارية للقيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات من خلال دعمها المستمر لتحديث الاجهزة وقدرتها على امتلاك اجهزة قادرة على معالجة البيانات

كما أظهرت الدراسة اعتماد البنوك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات وقدره العاملين على استخدام البرمجيات بسهولة عالية، كما أظهرت مساهمة البرمجيات بتوفير التحليل المالي حسب احتياجات ادارات البنوك وحاجة العمل المصرفي.

كذلك أشارت الدراسة الى استفادة البنوك من شبكات الانترنت في انجاز المعاملات المصرفية الخارجية والداخلية وقدرتها على ربط جميع الاجهزة لديها بشكات اخرى بصورة مناسبة وآمنة لاداء الاعمال.

بيّنت الدراسة قيام البنوك التجارية بتحديث البيانات بشكل مستمر مع تمتع قواعد البيانات لديها بدرجة عالية من السرية والامان مع امكانية وصول موظفي البنك الى البيانات المتعلقة بعملهم وفي الوقت المناسب.

أظهرت الدراسة حرص البنوك التجارية على توظيف العاملين ذوي الخبرات المتنوعة و وفق معايير محددة مسبقاً، كما حرصت ادارات البنوك على تكريم المتميزين منهم لتعزيز رضاهم الوظيفي.

أظهرت الدراسة قدرة البنوك على تدريب الموظفين على كل ما هو جديد وقبل البدء بالعمل من خلال الدورات التدريبية وبشكل دوري، والتي تناسب متطلبات عمل البنوك.

كما اشارت الدراسة الى تشجيع البنوك التجارية على تبادل الخبرات بين الموظفين لتعزيز ثقتهم بانجاز المهام الموكولة اليهم وبكفاءة عالية، وكما اشارت على ان سياسات البنوك تسمح للموظفين بإبداء ارائهم من خلال اعطائهم الحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تمكين العاملين في البنوك التجارية، وهو ما يتفق مع ما جاء في دراسة عبد الجواد (2005) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين، كما تتفق النتيجة مع ما جاء في دراسة Rakesh (2010)

التي أظهرت نتائجها وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات في تمكين النساء العاملات في البنوك والمؤسسات المالية، كذلك اتفقت النتيجة مع دراسة Melhem & Tandon (2009) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تمكين الموظفين العاملات في البنوك والشركات المالية، كذلك اتفقت النتيجة مع دراسة Holden (1999) التي أظهرت نتائجها أن هناك عدة عوامل تؤثر على تطور الوظيفة وتمكين الموظفين، منها استخدام تكنولوجيا المعلومات. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين في البنوك التجارية، واتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة القضاة (2007) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الإداري، كذلك اتفقت النتيجة مع دراسة الخوالدة (2005) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين والإبداع الإداري. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في البنوك التجارية، ولم يتسن مقارنة نتيجة هذا السؤال مع الدراسات السابقة بحكم عدم تناول أي من الدراسات السابقة لم تغير بناء الثقة بين العاملين.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في البنوك التجارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عريقات (2010) التي أظهرت نتائجها أن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات، كذلك اتفقت النتيجة مع دراسة القيسي (2004) التي أظهرت نتائجها أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تحسين المراحل التالية في عملية إتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وجمع البيانات وتحليلها، ووضع البدائل، وإختيار البديل الأنسب)، كما اتفقت النتيجة مع دراسة Kumar and Plavia (2001) التي أظهرت نتائجها أن إستخدام الإدارة العليا لنظم المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة للمدراء التنفيذيين بغية تدعيم عملية إتخاذ القرارات، كذلك اتفقت النتيجة مع دراسة Reid & smith (1998)

التي أظهرت نتائجها أن وجود مكتبة للمعلومات في البنك يعد مصدراً أساسياً للمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، وأن وفرة المعلومات لأغراض إتخاذ القرارات من شأنها أن تعزز ثقة متخذي القرارات بشأن هذه البيانات والمعلومات. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض الصلاحية في البنوك التجارية، ولم يتسن مقارنة نتيجة هذا السؤال مع الدراسات السابقة

بحكم أن الدراسات السابقة لم تتناول متغير (تفويض الصلاحية) ضمن الأبعاد التي قامت بدراستها. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

من جهة أخرى لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية، واختلفت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة عبد الجواد (2005) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء تعزى إلى متغير الخبرة العملية، كذلك اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة العملية، كذلك اختلفت النتيجة مع دراسة الرويلي (2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية وتكنولوجيا المعلومات، من جهة أخرى اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القيسي (2004) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين في المؤسسة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة العملية. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

كذلك لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وقد اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبد الجواد (2005) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء تعزى لمتغير المرهل التعليمي، ومن جهة أخرى اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة القيسي (2004) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين في المؤسسة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.



كما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة القيسي (2004) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين في المؤسسة نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وقد خالفت نتيجة هذا السؤال باقي الدراسات وذلك لاختلاف البيئات التي تم تطبيق الدراسات فيها واختلاف أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة.

## (3-5) التوصيات

بناءً على ما توصلت له الدراسة من نتائج وما تم استعراضه في الفصول السابقة نظرياً وعملياً، توصي الدراسة بما يلي:

تفعيل استخدامات أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من قبل البنوك لما لذلك من أهمية في تسهيل وتسريع أداء العمليات.

الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من قبل البنوك باعتبارها من أهم الموارد الاستراتيجية المنخفضة الكلفة كمصدر رئيسي يساهم في زيادة تمكين العاملين.

المواءمة بين امتلاك تكنولوجيا المعلومات الحديثة وبين الاستفادة من طاقات وإمكانيات هذه التقنيات في أداء الأعمال لتحقيق الهدف الرئيسي من امتلاك هذه التقنيات.

أهمية أن تولي منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص اهتماماً بتكنولوجيا المعلومات وأبعادها، وبالتمكين وأبعادها، حيث أن غالبية نتائج الدراسة جاءت متوسطة مما يعكس ضرورة الاهتمام بمتغيرات الدراسة من قبل إدارات البنوك التجارية في الأردن.

ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين العاملين في البنوك تتعلق بكل من تكنولوجيا المعلومات والتمكين. أهمية إجراء المزيد من الدراسات حول تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وبالتمكين وعلاقته بمتغيرات أخرى.

ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر تكنولوجيا المعلومات على التمكين في بيئات أخرى مماثلة لبيئة الدراسة الحالية.

إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتطبيقها على مجتمعات أخرى مشابهة لمجتمع الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو رمضان، محمد، (2000). تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية، الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- أبو سمك، يسرى، (2002). أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الأردنية على نظم معالجة المعلومات: دراسة ميدانية تطبيقية على القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- أبو قبة، عائد، (2004). مدى تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- أفندي، عطية حسين، (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الجداية، محمد، (2008) مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (2): 164-192.
- الخفيرة، نايف، (2005). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الادارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- الخوالدة، رياض، (2005). أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الروحي، اسماعيل، (2001). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الرويلي، أنور، (2004). أثر السمات الشخصية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ريان، مجد حسن، (2009). تقييم أداء العاملين وأثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على الأداء "القطاع المصرفي نموذجاً"، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- الزيدانيين، محمد، (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- السالمي، علاء عبد الرزاق، (2010). تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- السالمي، علاء، والدباغ، رياض، (2001). تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- السامرائي، إيمان، والزعبي، هيثم، (2004). نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السعودي، موسى، (2005). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 1، 54-78.
- الصاوي، ياسر، (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الضمور، فيروز، (2003). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- الطائي، محمد، (2004). نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الجواد، غادة، (2005)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- العتيبي، سعد، (2004) تمكين العاملين، كإستراتيجية للتطوير الإداري، الإجتماع الأقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان 11-13 ديسمبر.
- العجلوني، عبد الفتاح، (1998). تقييم تطبيقات نظم المعلومات في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الاردن: دراسة حالة عن الملكية الاردنية والبنك العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق.
- عريقات، أحمد، (2010). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة عمان الأهلية، عمان.
- العمرى، غسان، (2004). الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الاردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

- الفياض، محمود، (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- الفراغي، صباح، (1999). المعلومات والمفاهيم المعلوماتية، الكويت، جامعة الكويت
- القضاة، حنان، (2007). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- القيسي، سمير، (2003). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرارات، دراسة حالة: مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الكردي، منال، والعبد، جلال، (2003). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- الكيلاني، عثمان، والبياتي، هلال، والسالمي، علاء، (2000). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مبارك، حمد الله، (2004). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- المعاني، أحمد، (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- نجم، نجم، (2004) الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ياسين، سعد، (2005) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز بحوث معهد الإدارة العامة، الرياض.

- Barney, J. (2004) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd edition, New York : Addison-Wweley.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: a response to critiques, Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders, New York: Harper and Row.
- Block, P. (1987). The Empowered Manager Political Skills at Work, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when, Sloan Management Review, Spring, pp.31-9.
- Byhan, W. (1997). Characteristics of an empowered organization, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies, Arlington Heighs, IL Pride.
- Conger, J., & Caning, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 19 (3): 471-82.
- Cook, S. (1994). The culture implication of empowerment, Empowerment in Organization, 2 (1): 9-13.
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, J. (1996). Empowerment: the power to do what?, Industrial Relations Journal, 27 (2): 143-54.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, Academy of Management Journal, 45 (2): 735-744.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization, Leadership Quarterly, 3 (1): 271-335.
- Eglar, F., & Osterle, H. (2000) A Process Oriented Approach to Business Networking, Electronic Journal of Organizational Virtualness, [On line], Available: <http://www.virtual-organization.net>.
- Foster-Fishman, P. & Keys, C. (1995). The inserted pyramid” how a well-meaning attempt to imitate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy, Academy of Management Journal Best Papers Proceeding, 3 (1): 364-72.

- Ginnodo, W. (1997). *The Power of Empowerment*, Arlington Heights, IL: Pride.
- Gandz, J. (1990). The employee empowerment era, *Business Quarterly*, 55 (2): 70-74.
- Hall, P (2005). *A Question of Empowerment: Information Technology and Civic Engagement in New Haven, Connecticut*, Working Paper, Harvard University.
- Harari, O. (1999). The trust factor, *Management Review*, 88 (1): 28-31.
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice, *Human Relations*, 51 (44): 451-83.
- Hofstede, O. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Holden, L. (1999). The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain, *Personnel Review*, 28 (3): 222-241.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organization*, 5 (4): 202-12.
- Jones, L. (1995). Cocooned and cynical employees, *Journal for Quality and Participation*, 18 (18): 52-57.
- Kenneth, B., Carlos, J., & Randolph, A. (2006) *Empowerment Takes More than a Minute*, San Francisco : Berrett-Koehler
- Kirkman, B., & Rosen, J. (2000). Powering up teams, *Organizational Dynamics*, 28 (3): 48-66.
- Kizilos, P.(2002) Crazy about empowerment, *Training*, 27 (12): 47-56.
- Kohli, K., & Jaworski, J. (2003) Market-Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (2): 53-70.
- Kumar, A. & Plavia, P. (2001) Key Data Management Issues in a Global Executive In Information System, *Industrial Management and Data Systems*, 101 (4): 153-164.
- Lashley, C. & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations, *Empowerment in Organization*, 2 (3): 25-38.
- Mallak, L., & Kurstedt, H. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture, *Industrial Management*, November/December.

- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Melhem, S. & Tandon, N. (2009). *Information and Communication Technologies for Women's Socio-Economic Empowerment*, World Bank Working Paper Series.
- Murrell, K., & Meredith, M. (2000). *Empowering Employee*, New York: McGraw-Hill.
- Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three stage training framework, *Empowerment in Organization*, 3 (2): 6-11.
- Nixon, B. (2005) Developing an empowering culture in organization, *Empowerment in Organization*, 2 (1): 14-24.
- Nykodym, N., Simonetti, J., Niesl, W., & Welling, B. (1994). Employee empowerment, *Empowerment in Organization*, 2 (3): 45-55.
- Ogden, G., & Margison, D. (2006). Empowerment and accountability: Evidence from the UK privatized water industry, *Journal of Management Studies*, 43 (3): 521-555.
- Phillips, R. (2005) Coaching for higher performance, *Executive Development*, 8 (7): 5-7.
- Potter, J. (1994). Tapping iceberg: how to get the best out of your people through empowerment, *Empowerment in Organization*, 2 (1): 4-8.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, 2 (2): 37-49.
- Rakesh, R (2010). Role of Information Technology in Women Empowerment, *Global Journal of Finance and Management*, 2 (1): 69-78.
- Reid, C., Thomason, J., & Wallace-Smith, J. (1998). Impact of Information on Corporate Decision Making, *The UK Banking Sector*, *Library Management* 19 (2): 86-109.
- Robinson, R. (1997). Loosening the reins without losing control, *Empowerment in Organization*, 5 (2): 76-81.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*, London: Routledge.
- Srivastava, P., & Schneider, S. (2001). Organizational frames of reference, *Human Relations*, 3 (7): 21-39..



Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-65.

Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2): 483-504.

Stewart, A., (2004) *Empowering People*, Institute of Management , Pitman, London : Financial Times Management.

Sutton, R., & Kahn, R. (1997). Prediction, understanding, and control as antidotes to stress, *Handbook of Organizational Behavior*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Swenson, D. (1997). Requisite conditions for team empowerment, *Empowerment in organization*, 5 (1): 16-25.

Taborda, C. (1999). Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000, *AACE International Transactions*.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990) Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-81.

Turban, E., Rainer, R., & Potter, R. (1999). *Introduction to Information Technology*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Wellins, R., Byham W., & Wilson, J. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation*, San Francisco: Jossey-Bass.

Wenger, A. (2000). Three Essays on the Influence of Information Technology on the Organization of firms, *DAL-A 60/01*.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment theory and practice, *Personnel Review*, 27 (1): 40-56.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

حضرة الفاضل/الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة من جامعة عمان العربية، والدراسة بعنوان:

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية"

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير إستبانة الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بالموضوع، فإن الباحث يطمح في الوقوف على رأيكم الموضوعي في تقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية. والباحث إذ يقدر لكم سلفاً تعاونكم الصادق معه، يأمل منكم توشي الدقة والموضوعية في الإجابة على أسئلة الاستبانة علماً بأن ما تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

أحمد العامري

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية  
يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

29-20  30-39  40-49  50-59

60 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي:

ثانوية عامة  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير

دكتوراه

4. الخبرة العملية:

4-1  5-9  10-14  15-19

20 سنة فأكثر

5. عدد المؤسسات التي عملت بها سابقاً:

لا يوجد  واحدة  إثنان  ثلاث

أربع فأكثر

6. مدة الخبرة في المؤسسة الحالية:

أقل من سنة  1-5  6-10  11-15

16-20  21 سنة فأكثر

7. المستوى الوظيفي:

مدير عام       نائب مدير عام       مدير إدارة       رئيس قسم  
 أخرى

القسم الثاني: الإستبانة

تكنولوجيا المعلومات

م	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الأجهزة							
1	يمتلك البنك أجهزة قادرة على معالجة البيانات بالسرعة المطلوبة						
2	تدعم إدارة البنك تحديث الأجهزة بشكل مستمر						
3	تدرك إدارة البنك القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات						
4	يسهل التعامل مع الأجهزة المتوفرة في البنك						
5	الأجهزة المستخدمة في البنك ذات قدرة عالية على العمل لفترات طويلة بدون توقف						
6	يقوم البنك بعمل صيانة دورية للأجهزة						

البرمجيات

					7	تلبى البرمجيات المطبقة من قبل البنك جميع احتياجات العمل المصرفي
					8	يقوم البنك على الاستعانة بالنظم الخبيرة من خارج البنك
					9	يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحياناً
					10	يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات
					11	تساهم البرمجيات في توفير التحليل المالي حسب احتياجات إدارة البنك
					12	توفر البرمجيات المستخدمة معالجة البيانات بدقة
					13	يمكن إستخدام البرمجيات التي يوفرها البنك من قبل الموظفين بسهولة عالية
شبكات الإتصالات						
					14	تعد الشبكات المتوفرة في البنك الأداة المناسبة لأداء الأعمال
					15	يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى
					16	يحرص البنك على توفير أنظمة أمن الشبكات المستخدمة
					17	يقوم البنك بتدريب الموظفين على التعامل مع شبكات الاتصالات
					18	يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية الخارجية والداخلية

قواعد البيانات

					19	تتمتع قواعد بيانات البنك بدرجة عالية من السرية والأمان
					20	يقوم البنك بتحديث البيانات بشكل مستمر
					21	يحرص البنك على صحة البيانات المخزونه لديه
					22	يستطيع موظفو البنك الوصول الى البيانات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب
					23	يملك البنك قاعدة بيانات جيدة
الموارد البشرية						
					24	يولي البنك أهمية عليا لتعزيز رضا العاملين
					25	يقوم البنك بتعيين الموظفين وفق معايير محددة مسبقاً
					26	يحرص البنك على تكريم المتميزين من الموظفين
					27	يحرص البنك على التنوع في خبرات العاملين لديه

## تمكين العاملين

م	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تدريب العاملين							
1	يتم تدريب الموظفين في البنك على طبيعة العمل قبل البدء فيه						
2	يتم تدريب الموظفين على كل ما هو جديد في العمل المصرفي						
3	يتم إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية بشكل دوري أثناء الخدمة في البنك						
4	تناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف مع متطلبات عمل البنك						
بناء الثقة بين العاملين							
5	يثق البنك بقدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية						
6	يشجع البنك الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم						
7	يستعين الموظف بخبرة زملائه عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل						
8	تسمح سياسة البنك للموظف بإبداء الرأي في أمور عمله						
9	يمتلك الموظف حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل						



مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

					10 تشجع إدارة البنك سياسة العمل الجماعي
					11 يتشاور الموظف زملائه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه
					12 يسمح نظام العمل في البنك للموظف بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات
					13 تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف بزملائه
					14 تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف برؤسائه
تفويض الصلاحية					
					15 يعمل البنك على تفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز أعمالهم
					16 يمنح البنك المرونة الكافية للموظف باتخاذ القرار أثناء أداء مهامه
					17 يعتمد البنك سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات

## ملحق رقم (2)

أداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة الدراسة دون مراعاة لترتيب الفقرات

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

حضرة الفاضل/الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة من جامعة عمان العربية، والدراسة بعنوان:

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية"

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير إستبانة الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بالموضوع، فإن الباحث يطمح في الوقوف على رأيكم الموضوعي في تقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية. والباحث إذ يقدر لكم سلفاً تعاونكم الصادق معه، يأمل منكم توشيح الدقة والموضوعية في الإجابة على أسئلة الاستبانة علماً بأن ما تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

أحمد العامري

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية  
يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

29-20  30-39  40-49  50-59

60 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي:

ثانوية عامة  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير

دكتوراه

4. الخبرة العملية:

4-1  5-9  10-14  15-19

20 سنة فأكثر

5. عدد المؤسسات التي عملت بها سابقاً:

لا يوجد  واحدة  إثنان  ثلاث

أربع فأكثر

6. مدة الخبرة في المؤسسة الحالية:

أقل من سنة  1-5  6-10  11-15

16-20  21 سنة فأكثر

7. المستوى الوظيفي:

مدير عام       نائب مدير عام       مدير إدارة       رئيس قسم  
 أخرى

القسم الثاني: الإستبانة

تكنولوجيا المعلومات

م	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يقوم البنك على الاستعانة بالنظم الخيرة من خارج البنك					
2	يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحياناً					
3	يحرص البنك على توفير أنظمة أمن الشبكات المستخدمة					
4	يقوم البنك بتدريب الموظفين على التعامل مع شبكات الاتصالات					
5	يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية الخارجية والداخلية					
6	يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات					
7	يولي البنك أهمية عليا لتعزيز رضا العاملين					
8	يقوم البنك بتعيين الموظفين وفق معايير محددة مسبقاً					
9	يقوم البنك بتحديث البيانات بشكل مستمر					
10	يحرص البنك على صحة البيانات ا لمخزونه لديه					
11	يستطيع موظفو البنك الوصول الى البيانات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب					
12	يحرص البنك على تكريم المتميزين من الموظفين					

					13	يملك البنك أجهزة قادرة على معالجة البيانات بالسرعة المطلوبة
					14	تدعم إدارة البنك تحديث الأجهزة بشكل مستمر
					15	يقوم البنك بعمل صيانة دورية للأجهزة
					16	توفر البرمجيات المستخدمة معالجة البيانات بدقة
					17	يمكن إستخدام البرمجيات التي يوفرها البنك من قبل الموظفين بسهولة عالية
					18	تدرك إدارة البنك القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات
					19	تعد الشبكات المتوفرة في البنك الأداة المناسبة لأداء الأعمال
					20	يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى
					21	تساهم البرمجيات في توفير التحليل المالي حسب احتياجات إدارة البنك
					22	تتمتع قواعد بيانات البنك بدرجة عالية من السرية والأمان
					23	الأجهزة المستخدمة في البنك ذات قدرة عالية على العمل لفترات طويلة بدون توقف
					24	يملك البنك قاعدة بيانات جيدة
					25	يحرص البنك على التنوع في خبرات العاملين لديه
					26	تلبى البرمجيات المطبقة من قبل البنك جميع احتياجات العمل المصري
					27	يسهل التعامل مع الأجهزة المتوفرة في البنك

تمكين العاملين

م	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتشاور الموظف زملائه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه					
2	يثق البنك بقدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية					
3	يشجع البنك الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
4	يمنح البنك المرونة الكافية للموظف باتخاذ القرار أثناء أداء مهامه					
5	يتم إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية بشكل دوري أثناء الخدمة في البنك					
6	تتناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف مع متطلبات عمل البنك					
7	تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف بزملائه					
8	يعتمد البنك سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات					
9	يمتلك الموظف حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل					
10	يتم تدريب الموظفين في البنك على طبيعة العمل قبل البدء فيه					
11	تشجع إدارة البنك سياسة العمل الجماعي					

					يعمل البنك على تفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز أعمالهم	12
					يستعين الموظف بخبرة زملائه عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل	13
					يسمح نظام العمل في البنك للموظف بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات	14
					يتم تدريب الموظفين على كل ما هو جديد في العمل المصرفي	15
					تحرص سياسة البنك على إضفاء الصبغة التعاونية لعلاقه الموظف برؤسائه	16
					تسمح سياسة البنك للموظف بإبداء الرأي في أمور عمله	17

ملحق رقم (3)

أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
الدكتور شوقي ناجي جواد	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
الدكتور علاء الحمامي	أستاذ	علم حاسوب	جامعة عمان العربية
الدكتور مزهر العاني	أستاذ	علم حاسوب	جامعة عمان العربية
الدكتور محمد ابو صالح	أستاذ	أحصاء	جامعة عمان العربية
الدكتور خضير الفريجي	أستاذ	إدارة الجودة الشاملة	الجامعة الهاشمية
الدكتور عدنان تايه ذياب	أستاذ مشارك	مالية ومصرفية	جامعة الإسرائ
الدكتور أحمد السكر	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	جامعة عمان العربية
الدكتور أرشد فؤاد التميمي	أستاذ مساعد	إدارة مالية	جامعة الإسرائ
الدكتور أكرم المشايخي	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	جامعة عمان العربية
الدكتور ثائر قدومي	أستاذ مساعد	مالية ومصرفية	جامعة العلوم التطبيقية
الدكتور غسان العمري	أستاذ مساعد	إدارة	جامعة عمان العربية
الدكتور فادي حرب	أستاذ مساعد	نظم معلومات حاسوبية	جامعة الإسرائ