

دور المقدرات الجوهرية في التميز المؤسسي

دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي

The Role of Intrinsic Capabilities on Institutional Excellence A Field Study
on Faisal Islamic Bank – Sudan

د. جميلة عبدالله التوم الدالي *

E.mail.jameela.alddaly79@gmail.com *

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) ودورها في التميز المؤسسي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ببنك فيصل الإسلامي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠) موظفاً. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تباين في واقع أبعاد المقدرات الجوهرية ببنك فيصل الإسلامي، إلا أنها كانت بمستوى مرتفع نسبياً، وجود تأثير لأبعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي. أوصت الدراسة بالعمل على تبني برامج تدريب وتطوير خاصة بتطوير إمكانيات المقدرات الجوهرية، العمل على بناء وتعزيز أبعاد المقدرات الجوهرية لإحداث تغييرات تساعد في تحقيق التميز ببنك فيصل الإسلامي.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التميز المؤسسي، بنك فيصل الإسلامي.

Abstract:

The study aimed to identify the role of intrinsic capabilities dimensions (empowerment, communication, teamwork, human capital) on institutional excellence. The study followed the descriptive-analytical approach. The data was collected through a questionnaire for a random sample consists of 50 administrative employees who work in the Faisal Islamic Banks (FIB). The results revealed that there was a variation in the reality of the dimensions of the intrinsic capabilities of the FIB, however, they were relatively high. In addition, the intrinsic dimensions were considerably influenced the institutional excellence at FIB. The

study recommended the adoption of special training and capacity-building programs for developing the intrinsic capabilities, working on building and enhancing the dimensions of the intrinsic capabilities for making changes that help in achieving excellence in FIB.

Keywords: *intrinsic capabilities, institutional excellence, the Faisal Islamic Bank.*

المقدمة:

يعتمد بقاء المنظمات في الوقت الحاضر وخاصة المصارف على بناء مقدراتها الجوهرية التي تمتلكها، ومن ثم تطويرها وخصوصاً المقدرات المتعلقة برأس المال البشري الذي يعد احد الموارد الأساسية لبناء المقدرات الجوهرية وتحقيق التميز المؤسسي، كما تبحث المنظمات عن التميز من أجل تأمين نجاحها واستمرارها في الأسواق وذلك من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين خدمة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، حيث أضحى البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز المؤسسي، كما يعتبر تميزها مؤشراً لنجاحها. وعلى ذلك فان التميز المؤسسي لم يعد أمراً اختياريًا تلجأ إليه المنظمات أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة في مجال الأعمال، لذا كان الاهتمام في الإدارة المعاصرة بقضية المقدرات الجوهرية من منظور كلى شامل يستهدف في الأساس تعزيز وتدعيم التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن التقنيات الحديثة وحدها غير قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، إذا لا بد من تضافر الأدوات الأخرى معها ومنها المقدرات الجوهرية من أجل تأمين نجاحها واستمرارها في الأسواق وذلك من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين خدمة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، حيث أضحى البقاء والنمو كهدف للمصارف السودانية مرهون بمدى قدرتها على التميز المؤسسي. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور المقدرات الجوهرية في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١. ما واقع أبعاد المقدرات الجوهرية ببنك فيصل الإسلامي؟
٢. ما أثر التمكين في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟
٣. ما أثر الاتصال في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟
٤. ما أثر العمل الجماعي في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

٥. ما أثر رأس المال البشري في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

١ الأهمية العلمية: إثراء المكتبة العربية والسودانية على وجه الخصوص من خلال ما تضيفه في مجالات المقدرات الجوهرية والتميز المؤسسي. حداثة موضوع الدراسة وندرته حسب علم الباحث في المكتبة العربية.

٢ الأهمية العملية: مساهمة الدراسة في تسليط الضوء في القطاع المصرفي السوداني على وجه العموم وبنك فيصل الإسلامي خاصة في معرفة مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية. أهمية تسليط الضوء من خلال النتائج التي تتوصل إليها على جوانب القصور لديها المتعلقة بعملية التميز المؤسسي لفت أنظار متخذي القرار بالقطاع المصرفي السوداني إلى أهمية المقدرات الجوهرية ودورها في التميز المؤسسي، وذلك وفقاً للنتائج التي تتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في الجوانب التطبيقية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على المقدرات الجوهرية ودورها في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. بيان واقع أبعاد المقدرات الجوهرية ببنك فيصل الإسلامي.
٢. التعرف على أثر التمكين في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي.
٣. التعرف على أثر الاتصال في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي.
٤. بيان أثر العمل الجماعي في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي.
٥. التعرف على أثر رأس المال البشري في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي. تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التميز المؤسسي بينك فيصل الإسلامي
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في التميز المؤسسي بينك فيصل الإسلامي
٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التميز المؤسسي بينك فيصل الإسلامي.

منهجية الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، التقارير، المجلات العلمية، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- أ. الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي – السودان.
- ب. الحدود الزمانية: ٢٠٢٢م.
- ج. الحدود البشريّة: العاملين بينك فيصل الإسلامي – السودان.

الدراسات السابقة:

دراسة (Jamhour, 2010): هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر أبعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية. تكون مجتمع الدراسة من شركات الأصباغ، شملت عينة الدراسة (٦٤) مديراً من مختلف المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلي وجود مستوى عالي من الاهتمام بأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، أن التأثير غير المباشر للمقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين) على الأداء، وهو ما يجعل ارتباط المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

دراسة النويقة (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (١٩٩ فریقاً)، تم توزيع استبانة على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (١١٠) من أصل (١٢٠) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود

مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

دراسة (عيدان، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع المقدرات الجوهرية عن طريق تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة، الإطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة الأداء التنظيمي واستجابتها له. تم اختيار عينة عشوائية قدرها (٢٥) شخص من الإداريين والمحاسبين في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل و الديوانية. خلصت الدراسة إلي النتائج التالية وجود اهتمام من قبل الشركة المبحوثة بأبعاد المقدرات الجوهرية، وجود علاقة تأثير قوي بين أبعاد محاور الدراسة (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على أبعاد الأداء التنظيمي.

دراسة (رؤوف، ٢٠٢٠):هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) بوصفها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو للشركات في تعزيز مرونة التصنيع بوصفه أحد الاسلحة الضرورية التينبغي امتلاكها من قبل الشركات الطامحة للاستمرار في ميدان المنافسة المحتدم. تكونت عينة الدراسة من عينة من شركات الكرونجي في محافظة كركوك. توصلت الدراسة إلي وجود مستوى مرتفع لأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، وجود علاقة أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع.

دراسة (النجار وشعيب، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تقييم أبعاد المقدرات الجوهرية في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقياس أثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي. تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم اختيار مدينة شرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الخمسة نجوم في مصر. خلصت نتائج الدراسة إلي أن الفنادق المصرية الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تتبنى تطبيق المقدرات الجوهرية بمستوى مرتفع، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وأسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على المقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) ودورها في التميز المؤسسي بينك فيصل الإسلامي .

أولاً: الإطار النظري

١. المقدرات الجوهرية:

ذكر عبدالكريم وحمد (٢٠١٩) بأنها قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة دينامية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويرى (كاظم وآخرون، ٢٠١٥) بأنها قدرة المنظمة على الأداء المتميز عن منافسيها من خلال مهاراتها الخاصة وقابلياتها. أشار (الزبيدي، وعباس، ٢٠١٤) إلى أنها النشاطات الفكرية في سلسلة القيمة للمنظمة التي تحقق وتحافظ على الموقع الأفضل للمنظمة. عرفها (نجم، ٢٠١٠) بأنها تميز المنظمة في احد مواردها التي تمتلكها سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية أو في طريقة الأداء لأنشطتها المختلفة، كما أشار (Spend love, 2007) إلى أنها السلوكيات والدلالات للممارسات الإستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة، ويرى (عيدان، ٢٠١٩) بأنها رؤية المنظمة الشمولية لإعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة.

ترى الباحثة أن المقدره الجوهرية هي: مهارات المنظمة في ادارة انشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة الزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل افضل من المنافسين من خلال استثمار قدرات الافراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية للانتاج.

يدور الاهتمام ببناء المقدرات الجوهرية لأهميتها في بناء المركز التنافسي للمنظمة لذا تسعى المنظمة لبنائها من خلال اختيار النموذج الذي يتواءم مع طبيعة عملها، لتحقيق الأهداف التالية:

أ- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي الذي يركز على مقدرات التعلم الاستراتيجي، مقدرات المحتوى الاستراتيجي ومقدرات التغيير الاستراتيجي. (نجم، ٢٠١٠).

ب- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابلياتها وبما يحقق الديمومة لهذه الموارد والقابليات من خلال إعادة بناء إجراءات تكاملية وضمن مدة زمنية محددة لتحقيق المنظمة سلسلة قيمة متفردة عن منافسيها. (الزبيدي، وعباس، ٢٠١٤)

ج- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات بسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية. (عبدالكريم وحمد، ٢٠١٩).

د- استدامة الميزة التنافسية، فالمنظمة في سعيها لبناء مقدراتها، تدرك خواص المقدرات التي تساهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية بما يحقق دينامية المقدرات الجوهرية للمنظمة.

هـ- إن تشخيص المنظمة لمواردها، قابلياتها والفرص والتهديدات يمكّنها من عقد شراكات بينمنظمية وتحالفات إستراتيجية لخلق مهارات غير تقليدية، إذ يعد ذلك التشخيص تحليلاً للنظم السياسية، الاجتماعية والاقتصادية وطرائق التكامل مع هذه النظم لتنسجم مع ثقافة المنظمة وتؤسس لبناء ممارسات واسعة ومنطقية لنجاح المنظمة في مسؤوليتها الاجتماعية. (النجار وشعيب، ٢٠٢١).

أن المنظمات بحاجة لبناء مقدراتها الجوهرية ذات القيمة التنافسية، إذ تمنحها تفوقاً في الأداء مقارنة بمنافسيها ونظراً لتغيير حاجات الزبائن وظروف السوق فمن الصعب التوقع بالمعرفة والأصول الفكرية اللازمة للنجاح التنافسي، لذا يجب إن تكون مقدرات المنظمة مرنة لتتوافق مع تغييرات البيئة الدينامية. (نجم، ٢٠٠٨) فضلاً عن تركيز الإدارة العليا في المنظمة على الموارد الكافية ووضع أسبقيات لتخصيص الموارد وتركيزها على الأنشطة التي يمكن إن تحقق المقدرات الجوهرية للمنظمة. أن مايستلزمه بناء المقدرات الجوهرية يتمثل في:

أ- **التمكين**: أشار البنا والخفاجي (٢٠١٧) إلي أنه إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضح آرائهم موضع الاعتبار. كما ذكر أبوالنصر (٢٠١٢) بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم في العمل.

ب- **الاتصال**: يهدف إلي استمرار ودوام إمكانية الوصول إلي المعلومات اللازمة لقيام العاملين بعملهم على نحو فعال (العميان، ٢٠١٣)، كما يشير أبوالنصر (٢٠١٢) إلي أنه توفير المعلومات إلي كافة العاملين في المنظمة بما يساعدهم في الوصول إلي المعلومات المحدثة بسبب المستجدات الأخيرة بسهولة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ج- **العمل الجماعي**: أفراد يتعلمون بعضهم مع الآخر ويتشاركون في الأفكار ولكنهم لا يعتمدون على بعضهم البعض بشكل مهم ولا يعملون لتحقيق هدف مشترك" (الجنابي، ٢٠١٢) . ويرى (توفيق،

٢٠٠٨) أنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ومن خلال مدة ثابتة نسبياً ، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً وإنجازات واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

د- رأس المال البشري: يشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، واتساقاً مع هذه الواجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار. (الزبيدي، الزبيدي وعباس، ٢٠١٦).

٢. التميز المؤسسي:

أشار (سعيد، ٢٠١٣) بأنه أعلى مستوى من الجودة،"في حين أوضح السلمي (٢٠٠١) أن التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تُحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"، كما أشار زايد (٢٠٠٣) إلى أن التميز التنظيمي يعنى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. وعرف النموذج الأوربي لإدارة الجودة والمنظمة الأوربية للجودة "EOQ" التميز التنظيمي على أنه المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على : التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. (Aldallal, 2005).

يرى (Sharma & Kodali, 2008) أن مفهوم التميز التنظيمي، يعني الوصول إلى أعلى درجات التفوق، والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية، وأوضح (خيري، ٢٠١٤) أن التميز التنظيمي تحسين الجودة ويمكن النظر إليه بأنه يحقق الجودة العالية، أي هو مزيج من القيم والحوافز والأنشطة التي يؤدي تفاعلها إلى إنجازات متميزة، ويمثل الحافز والقوة الدافعة لتطوير المنظمة وتنمية الأفراد، وأضاف أيضاً بأن التميز التنظيمي هو النشاط المترابط والقوي الذي ينعكس في سلوك كل فرد داخل الفريق مما يحقق نتائج متميزة"، وأشار إلى العبارة التالية "أن تكون متميزاً أي أن تكون بين الأفضل".

ويرى (Kai et al. (2001) أن المقصود بالتميز التنظيمي هو تفاعل العناصر الأربعة التالية:

أ- الإدارة: تقوم الإدارة بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.

- ب-الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
 ج- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
 د- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

١. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ببنك فيصل الإسلامي - الرئاسة، تم اختيار عينة الدراسة عشوائية مكونة من (٥٠) موظفاً.
 الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
 ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجله، قامت الباحثة بقياس الصدق الظاهري بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين لتقييم صلاحية الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس وعلى ضوء مقترحاتهم تم تعديل أسئلة الاستبانة.
 كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له ٦٠٪ وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (٠.٧٧١). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.878)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

٢. نتائج تحليل البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب العمر: أن ما نسبته (٨٪) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، و(١٨٪) تتراوح أعمارهم من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة، ونسبة (٣٠٪) تتراوح أعمارهم من (٤٠)

إلى أقل من (٥٠) سنة، و (١٤%) تتراوح أعمارهم من بين (٥٠ سنة فأكثر). يتضح من ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ سنة فأكثر) سنة حيث بلغت نسبتهم (٩٢) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: أنّ ما نسبته (٥٤%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته (٤٦%) يحملون مؤهل فوق الجامعي. ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية ما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أنّ ما نسبته (١٠%) تتراوح سنوات خبرتهم من ٥ وأقل من ١٠ سنوات، وما نسبته (٢٢%) تتراوح سنوات خبرتهم من ١٠ وأقل من ١٥ سنة، وما نسبته (٣٦%) تتراوح سنوات خبرتهم من ١٥ وأقل من ٢٠ سنة، بينما (١٠%) سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠ سنة فأكثر) وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

٣. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، ولغرض عرض نتائج الدراسة صنفت على النحو التالي:

ما واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بينك فيصل الإسلامي

للإجابة على هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع أبعاد القيادة الإستراتيجية، والمتمثلة بـ(التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، كما مبينة بالجدول (١).

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المقدرات الجوهرية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
١	التمكين	٤.٣٧	٠.٩٤	١	مرتفع
٢	الاتصال	٤.٣٢	٠.٩٠	٣	مرتفع
٣	العمل الجماعي	٤.٣٣	٠.٨٨	٢	مرتفع
٤	رأس المال البشري	٤.٢٥	٠.٩٠	٤	مرتفع

مرتفع	-	٠,٩١	٤,٣٢	المقدرات الجوهرية
-------	---	------	------	-------------------

يتضح من الجدول (١) أن حصول مجال (التمكين)، على المرتبة (الأولى)، حيث جاء بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٤)، ويعزى ذلك إلي أن الإدارة تتيح الفرصة للعاملين للتطور والتقدم، وجاء مجال (العمل الجماعي) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٨٨)، ويعزى ذلك إلى وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات بنك فيصل الإسلامي، كما جاء مجال (الاتصال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٠) ويعزى ذلك إلي اعتماد المصرف على وسائل الاتصال الحديثة في تقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيه لتعزيز مقدرات الاتصال، وأخيراً جاء مجال (رأس المال البشري) بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وبانحراف معياري (٠.٩٠) ويعزى ذلك إلي تخصيص المصرف ميزانية خاصة لتطوير العاملين وتنمية قدراتهم على شكل حوافز ونفقات تدريب.

كما يلاحظ من الجدول (١) ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (المقدرات الجوهرية)، حيث بلغ (٤.٣٢) بانحراف معياري قدره (٠.٩١)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (٣) من أصل (٥) درجات، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العينة المبحوث بالبنك حول واقع المقدرات الجوهرية كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى التقييم كان مرتفعاً من وجهة نظرهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Jamhour, 2010) ودراسة (عيدان، ٢٠١٩) التي أشارت إلي وجود مستوى عالي من الاهتمام بأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، وكذلك توصلت دراسة (رؤوف، ٢٠٢٠) إلي وجود مستوى مرتفع لأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، كما أكدت دراسة (النجار وشعيب، ٢٠٢١) أن الفنادق المصرية الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تتبنى تطبيق المقدرات الجوهرية بمستوى مرتفع.

٤. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، والمتغير التابع: التميز المؤسسي ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، والجدول (٢) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢): نتائج تحليل الانحدار لأثر المقدرات الجوهرية بأبعادها في التميز المؤسسي

المتغير المستقل: المقدرات الجوهرية															
إجمالي أبعاد المقدرات الجوهرية			رأس المال البشري			العمل الجماعي			الاتصال			التمكين			المتغير التابع: التميز المؤسسي
F المحسوبة	R ²	B	F المحسوبة	R ²	B	F المحسوبة	R ²	B	F المحسوبة	R ²	B	F المحسوبة	R ²	B	
١٠١٠٧١٨	٨٥٨٠٠	٠٨٧٠٠	١١٨١٨٧	١٣٥٠٠	١١٧٠٠	١٣٤٠٠١	١٣٤٠٠	١٧٨٠٠	١٨١٠٧٨١	٣١١٠٠	٥١٧٠٠	٥٣٥٠١٧١	١١٨٠٠	٠٥٧٠٠	

تشير نتائج الجدول (٢)، بأن نماذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير المقدرات الجوهرية وأبعادها (المتغير المستقل) على محور "التميز المؤسسي" (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين المقدرات الجوهرية والمتغير التابع من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج (SPSS) بقيم (sig ≤ 0.05)، وان الأبعاد الفرعية لمحور المقدرات الجوهرية، فان النتائج تشير بأن متغير التمكين: يفسر (R² = 0.722) من الاختلافات في قيم "التميز المؤسسي"، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (F = 181.545). وان متغير الاتصال يفسر (R² = 0.664) من الاختلافات في قيم "التميز المؤسسي"، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (F = 138.172). ويفسر متغير "العمل الجماعي" ما نسبته (R² = 0.589) من الاختلافات في قيم التميز المؤسسي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (F = 100.346). كما يفسر متغير "رأس المال البشري" ما نسبته (R² = 0.542) من الاختلافات في قيم التميز المؤسسي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (F = 82726). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النويقة (٢٠١٤) التي توصلت إلي وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، ودراسة (عيدان، ٢٠١٩) التي أشارت إلي وجود علاقة تأثير قوي بين أبعاد محاور الدراسة (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على أبعاد الأداء التنظيمي. كما تتفق جزئياً مع دراسة كلاً من (رؤوف، ٢٠٢٠) التي توصلت إلي وجود علاقة أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع، ودراسة دراسة (النجار وشعيب، ٢٠٢١) التي أشارت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات

النتائج:

- يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:
١. وجود تباين في واقع أبعاد المقدرات الجوهرية ببنك فيصل الإسلامي، إلا أنها كانت بمستوى مرتفع نسبياً.
 ٢. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وأن التباين في أبعاد المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل يفسر (٧٥.٧%) من التغير في التميز المؤسسي.
 ٣. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للتمكين في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وأن التباين في التمكين كمتغير مستقل يفسر (٨٥%) من التغير في التميز المؤسسي.
 ٤. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للاتصال في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وأن التباين في الاتصال كمتغير مستقل يفسر (٦٦.٤%) من التغير في التميز المؤسسي.
 ٥. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعمل الجماعي في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وأن التباين في العمل الجماعي كمتغير مستقل يفسر (٥٨.٩%) من التغير في التميز المؤسسي.
 ٦. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للرأس المال البشري في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي وأن التباين في رأس المال البشري كمتغير مستقل يفسر (٥٤.٢%) من التغير في التميز المؤسسي.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
١. العمل على تبني برامج تدريب وتطوير خاصة بتطوير إمكانيات المقدرات الجوهرية.
 ٢. العمل على بناء وتعزيز أبعاد المقدرات الجوهرية لإحداث تغييرات تساعد في تحقيق التميز ببنك فيصل الإسلامي.
 ٣. الاستفادة من عمليات التمكين من خلال زرع الثقة في العاملين وتعزيز تحملهم المسؤولية من خلال إتاحة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة متمكنة لأحداث تغييرات تساعد في تحقيق التميز ببنك فيصل الإسلامي.

٤. زيادة وعي العاملين بأهمية العمل الجماعي والشعور بالانتماء لإحداث تغييرات تساعد في التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي.
٥. العمل على تحديث وتطوير نظم الاتصال بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات المستمرة وزيادة فاعلية العمليات.
٦. زيادة الاهتمام برأس المال البشري لتوليد الرؤى والأفكار التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي

المراجع

١. ابوالنصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٢. البناء، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٧). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
٣. الجنابي، أكرم سالم. (٢٠١٢). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
٤. الزبيدي، غني دحام تناي والزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٥. الزبيدي، غني دحام تناي وعباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٤). المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
٦. السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة.
٧. العميان، محمود سليمان. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٨. النجار، أحمد كرم، شعيب، محمد محمود. (٢٠٢١). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٠)، العدد (٢).
٩. النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١٤). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٣).

١٠. توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٨). التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
١١. خيرى، أسامة. (٢٠١٤). التميز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. رؤوف، رعد عدنان، سليمان، عبدالله محمد. (٢٠٢٠). دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لآراء عينة من عينة من شركات الكرونجي في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة تكريت، المجلد (١٦)، العدد(٥١).
١٣. زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٤. سعيد، وفاء. (٢٠١٣). إطار مقترح لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
١٥. عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، محمد، روش إبراهيم. (٢٠١٩). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١١)، العدد (٢٤).
١٦. عيدان، أفراح رحيم. (٢٠١٩). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد(٢٧)، العدد(١).
١٧. كاظم، صادق جبار، عبيد، علي جاسم، مخيف، أمير نعمة. (٢٠١٥). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣٣).
١٨. نجم، نجم عبود. (٢٠٠٨). دارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
١٩. نجم، نجم عبود. (٢٠١٠). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

20.Aldallal, Mohamed. (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, the Master Degree, United Kingdom: University of Bradford

21. Jamhour, M.S. (2010). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business, Middle East University.
22. Kai, K., Juhl, H., and Eskildsen, J. (2001). "Benchmarking excellence", Measuring Business Excellence, Vol. 5 Iss1.
23. Sharma, M., and Kodali, R. (2008). Development of a framework for manufacturing excellence, Measuring Business Excellence, Vol. 12, NO.4.
24. Spend love, Marion. (2007). Competencies For Effective Leadership in Higher Education, International journal of Education management, VOL 21 NO2.