



الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، إذ تمت الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

### أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول، الذي ينص على: " ما مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين؟ "

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات معرفة التمكين الوظيفي.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمدى فهم المديرين لمفهوم التمكين الوظيفي

المرتبة	درجة المعرفة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	ضعيفة	0.454	2.21	المصرف الذي أعمل فيه يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين.	4
2	ضعيفة	0.512	2.20	التمكين لا يختلف بالمفهوم الإداري في المصرف عن التفويض.	2
3	ضعيفة	0.415	2.18	تسمح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي باتخاذ القرارات الخاصة بعملية.	6
4	ضعيفة	0.468	2.17	لي معرفة بمفهوم التمكين.	1
5	ضعيفة	0.365	2.14	التمكين الوظيفي يطور من عمل المصرف.	3
6	ضعيفة	0.529	2.12	الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أعمل فيه قليل المستويات الإدارية.	5
-	ضعيفة	0.224	2.17	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (9) إلى أن جميع فقرات معرفة التمكين قد جاءت بدرجة معرفة ضعيفة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (2.12) للفقرة (5) المتعلقة بمعرفة العاملين للمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمصرف، و(2.21) للفقرة (4) المتعلقة بأن المصرف يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لمعرفة التمكين الوظيفي قد بلغ (3.17) بدرجة معرفة ضعيفة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات، مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعرفة التمكين الوظيفي.

**نتائج السؤال الثاني، الذي ينص على: " ما مدى ممارسة المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين ؟ "**

يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الوظيفي، ولكل بعد من أبعاده.

### الجدول (10)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الوظيفي ولكل بعد من أبعاده**

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي
1	مرتفعة	0.369	4.20	تأهيل وتدريب العاملين
2	مرتفعة	0.517	3.75	تنمية روح الفريق
3	متوسطة	0.510	3.60	تفويض السلطات
4	ضعيفة	0.268	2.19	السماح بنسبة خطأ
-	متوسطة	0.209	3.20	الدرجة الكلية

يشير الجدول (10) إلى أن درجة ممارسة التمكين الوظيفي كانت متوسطة، إذ بلغ متوسط الدرجات الكلية (3.20). وكانت درجة ممارسة التمكين مرتفعة في كل من تأهيل العاملين وتدريبهم وتنمية روح الفريق، إذ جاءت بالمرتبتين الأولى والثانية، بمتوسط قدره (4.20 ، 3.75) على التوالي، وكانت درجة ممارسة تفويض السلطات متوسطة، بمتوسط قدره (3.60)، وأخيراً جاء السماح بنسبة خطأ في المرتبة الأخيرة، بدرجة ممارسة ضعيفة، وبمتوسط قدره (2.19).

هذا وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي، إذ كانت النتائج على النحو الآتي:

### تأهيل وتدريب العاملين:

يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تأهيل وتدريبهم العاملين.

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تأهيل وتدريب العاملين مرتبة تنازلياً

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	0.634	4.26	أشعر بأن التدريب يعمل على تحسين قدراتي في مواجهة التحديات.	24
2	مرتفعة	0.745	4.25	شاركت في برامج تدريبية تتعلق بصورة مباشرة بالتمكين الوظيفي.	25
3	مرتفعة	0.719	4.21	المحاضرات هي الوسيلة الرئيسية في البرامج التدريبية التي شاركت بها.	26
4	مرتفعة	0.605	4.17	تتطلب مني طبيعة عملي امتلاك مهارات متنوعة في اتخاذ القرارات.	23
5	مرتفعة	0.631	4.16	تشجع إدارة المصرف على المشاركة في برامج التدريب لتحسين مستوى الأداء.	22
6	مرتفعة	0.674	4.16	المصرف يركز على تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير.	28
7	مرتفعة	0.689	4.16	لدى المصرف الذي اعمل فيه خطط عمل سنوية في مجال العمل والتدريب.	27
-	مرتفعة	0.369	4.20	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (11) إلى أن جميع فقرات تأهيل وتدريب العاملين جاءت

بدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (4.16) للفقرة (27)

المتعلقة بأن لدى المصرف خطط عمل سنوية في مجال العمل والتدريب، و(4.26)

للفقرة (24) المتعلقة بأن التدريب يعمل على تحسين قدرات العاملين في مواجهة

التحديات.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتدريب العاملين وتأهيلهم قد بلغ

(4.20) بدرجة ممارسة مرتفعة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً، على جميع الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتدريب العاملين وتأهيلهم.

### تنمية روح الفريق:

يظهر الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تنمية روح الفريق.

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تنمية روح الفريق مرتبة تنازلياً

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	0.654	4.19	تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.	14
2	مرتفعة	0.689	4.12	يستلزم وجود فريق عمل موحد كي يمكن تطبيق التمكين الوظيفي.	13
3	مرتفعة	0.809	3.98	تسهم تنمية روح الفريق في تنشيط الرقابة الذاتية لدى العاملين عند تنفيذ أعمالهم.	19
4	مرتفعة	0.761	3.90	تساعد فرق العمل على التخلص من معوقات الاتصال بين أعضائها.	18
5	مرتفعة	0.878	3.82	تشجع إدارة المصرف على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	16

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	مرتفعة	0.926	3.77	تعمل إدارة المصرف على سيادة الثقة المتبادلة بين العاملين في المصرف.	15
7	مرتفعة	0.926	3.75	تدعم إدارة المصرف مشاركة فرق العمل لتحقيق الأهداف وتعاونها.	17
8	متوسطة	1.104	3.24	يشجع المصرف منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد.	20
9	متوسطة	1.119	3.01	هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شاركت فيها لمرة واحدة أو أكثر.	21
-	مرتفعة	0.517	3.75	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (12) إلى أن الفقرتين (20 ، 21) قد جاءتا بدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ متوسط الدرجات عليها (3.01 ، 3.24) على التوالي، والفقرتان متعلقتان بأن المصرف يشجع منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد، وأن هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شارك فيها العاملون لمرة واحدة أو أكثر.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.75) للفقرة (17) المتعلقة بأن إدارة المصرف تدعم مشاركة فرق العمل وتعاونها لتحقيق الأهداف، و(4.19) للفقرة (14) المتعلقة بأن تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتنمية روح الفريق قد بلغ (3.75)

بدرجة ممارسة مرتفعة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة نسبياً على الفقرتين (20 ، 21)، مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على هاتين الفقرتين. في حين كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على باقي الفقرات، مما يشير إلى تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات.

#### تفويض السلطات:

يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تفويض السلطات.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل  
فقرة من فقرات تفويض السلطات مرتبة تنازلياً

المرتب	الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	0.789	3.84	يعمد المسؤولون في المصرف إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.	8
2	مرتفعة	0.774	3.81	التمكن الوظيفي يعني تفويض السلطات اللازمة لتعريف الأعمال الخاصة بمهامي.	7
3	مرتفعة	0.802	3.76	هنالك محدودية في السلطات الممنوحة لي. وسوف يرفع التمكين الوظيفي من مستوى السلطات الممنوحة لي.	12
4	مرتفعة	0.949	3.72	يدرني المصرف الذي أعمل فيه على عملية صناعة القرارات الخاصة بعملتي واتخاذها .	11
5	متوسطة	0.987	3.36	يمتاز النظام الإداري في المصرف الذي أعمل فيه بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.	9
6	متوسطة	0.979	3.14	السلطات المفوضة لي حالياً لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.	10
-	متوسطة	0.510	3.60	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (13) إلى أن الفترتين (9 ، 10) قد جاءتا بدرجة ممارسة

متوسطة، وبلغ متوسط الدرجات عليها (3.36 ، 3.10) على التوالي، وهما الفترتان

المتعلقتان بأن النظام الإداري في المصرف يمتاز بالسماح للعاملين بالمشاركة في

صناعة القرارات واتخاذها، وأن السلطات المفوضة للعاملين حالياً لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.72) للفقرة (11) والمتعلقة بأن المصرف يدرب العاملين على عملية صناعة القرارات الخاصة بعملهم واتخاذها، و(3.84) للفقرة (8) المتعلقة بأن المسؤولين في المصرف يعتمدون إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتفويض السلطات قد بلغ (3.60) بدرجة ممارسة متوسطة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات، مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتفويض السلطات.

#### السماح بنسبة خطأ:

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات السماح بنسبة خطأ.

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات السماح بنسبة خطأ مرتبة تنازلياً

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	متوسطة	0.572	2.38	الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5%.	31
2	ضعيفة	0.546	2.22	في حال تأخري عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لي إجراء رسمي.	32
3	ضعيفة	0.608	2.19	يسمح المصرف الذي أعمل فيه بنسبة من خطأ عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.	36
4	ضعيفة	0.611	2.18	هنالك نسبة خطأ مسموح بها لا تتجاوز 5% فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الموكلة إلي.	35
5	ضعيفة	0.435	2.16	تعاقب إدارة المصرف العاملين عند مخالفتهم إجراءات العمل.	33
6	ضعيفة	0.380	2.14	عندما يكون أدائي أقل من المستويات المطلوبة يوجهني رئيسي لإعادة النظر بمستوى أدائي.	30
7	ضعيفة	0.362	2.14	تترتب علي مسؤولية إذا ارتكبت خطأ في تنفيذ أعمالتي.	34
8	ضعيفة	0.404	2.13	تقدم لي المساعدة عند الوقوع ببعض الأخطاء في عملي.	29
-	ضعيفة	0.268	2.19	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (14) إلى أن الفقرة (31) قد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة،

وبلغ متوسط الدرجات عليها (2.38)، وهي المتعلقة بأن الإدارة تقبل السماحات في

تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5%.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة ضعيفة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.13) للفقرة (29) المتعلقة بأن إدارة المصرف تقدم المساعدة للعاملين عند الوقوع ببعض الأخطاء في عملهم، و(2.22) للفقرة (32) المتعلقة بأنه في حال تأخر العاملين عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لهم إجراء رسمي.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام للسماح بنسبة خطأ قد بلغ (2.19) وبدرجة ممارسة ضعيفة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالسماح بنسبة خطأ.

## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين

الوظيفي تعزى للجنس"

يظهر الجدول (15) نتائج اختبار Independent Sample T-test

للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين

الوظيفي تعزى للجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

### جدول (15)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة

التمكين الوظيفي تعزى للجنس

أبعاد ممارسة التمكين	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	ذكر	3.63	534.	1.510	651	0.132
	أنثى	3.56	457.			
تنمية روح الفريق	ذكر	3.77	540.	0.825	651	0.409
	أنثى	3.73	472.			
تدريب وتأهيل العاملين	ذكر	4.19	366.	0.696	651	0.487
	أنثى	4.21	374.			
السماح لنسبة خطأ	ذكر	2.19	258.	0.218	651	0.828
	أنثى	2.20	286.			
الممارسة الكلية	ذكر	3.21	220.	0.383	651	0.702
	أنثى	3.20	187.			

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ من الجدول (15) أن قيم (ت) لجميع أبعاد ممارسة التمكين

الوظيفي وللدرجة الكلية لممارسة التمكين الوظيفي قد تراوحت بين (0.218 -

1.510)، بقيم احتمالية تراوحت (0.132 - 0.828)، وهي أكبر من القيمة المحددة

(0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين"

يظهر الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين

أبعاد ممارسة التمكين	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	أقل من 30 سنة	3.59	0.505	بين المجموعات	1.905	4	0.476	1.843	0.119
	من 30-39 سنة	3.61	0.502	داخل المجموعات	166.758	648	0.259		
	من 39-40 سنة	3.66	0.557	المجموع	168.664	652			
	من 40-49 سنة	3.72	0.358						
	من 49-50 سنة	3.17	0.408						
فاكتر	المجموع	3.60	0.510						
تنمية روح الفريق	أقل من 30 سنة	3.73	0.499	بين المجموعات	0.822	4	0.206	0.767	0.547
	من 30-39 سنة	3.77	0.566	داخل المجموعات	172.858	648	0.268		
	من 39 سنة								

			652	173.68	المجموع	0.529	3.83	من -40	
				1				سنة 49	
						0.265	3.74	من -50	
								سنة 59	
						0.200	3.81	سنة 60	
								فاكتر	
						0.517	3.75	المجموع	
0.05	2.32	0.31	4	1.254	بين	0.363	4.20	أقل من سنة 30	تدريب وتأهيل
5	5	3			المجموعات				
		0.13	64	86.92	داخل	0.380	4.16	من -30	العاملين
		5	8	3	المجموعات			سنة 39	
			65	88.17	المجموع	0.362	4.22	من -40	
			2	7				سنة 49	
						0.376	4.14	من -50	
								سنة 59	
						0.279	4.55	سنة 60	
								فاكتر	
						0.369	4.20	المجموع	
								ع	
0.14	1.73	0.12	4	0.496	بين	0.273	2.18	أقل من سنة 30	السماح لنسبة
0	6	4			المجموعات				
		0.07	64	46.05	داخل	0.226	2.21	من -30	خطأ
		1	8	4	المجموعات			سنة 39	
			65	46.55	المجموع	0.319	2.18	من -40	
			2	0				سنة 49	
						0.272	2.38	من -50	
								سنة 59	
						0.175	2.20	سنة 60	
								فاكتر	
						0.268	2.19	المجموع	
								ع	
0.80	0.40	0.01	4	0.071	بين	0.194	3.20	أقل من سنة 30	الممارسة الكلية
7	2	8			المجموعات				
		0.04	64	28.36	داخل	0.227	3.20	من -30	
		4	8	2	المجموعات			سنة 39	

من	3.23	0.241	المجموع	28.43	65
-40				2	2
سنة 49					
من	3.24	0.185			
-50					
سنة 59					
سنة 60	3.23	0.127			
فاكتر					
المجموع	3.20	0.209			
ع					

يلاحظ من الجدول (16) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين. وتراوحت قيم (ف) المحسوبة لجميع أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي وللدرجة الكلية لممارسة التمكين الوظيفي (0.402 - 2.325) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.055 - 0.807)، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين"

يظهر الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة

التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(\alpha=0.05)$ .

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	أبعاد ممارسة التمكين
0.157	1.742	0.451	3	1.354	بين المجموعات	0.488	3.71	مدير فرع	تفويض السلطات
					داخل المجموعات	0.533	3.59	رئيس قسم	
					المجموع	0.409	3.71	مدير تنفيذي	
						0.510	3.58	موظف	
						0.510	3.60	المجموع	
0.000 ❖	14.268	3.598	3	10.793	بين المجموعات	0.452	4.02	مدير فرع	تنمية ربح الفريق
					داخل المجموعات	0.484	3.69	رئيس قسم	
					المجموع	0.468	4.16	مدير تنفيذي	
						0.517	3.70	موظف	
						0.517	3.75	المجموع	
0.000 ❖	7.997	1.052	3	3.157	بين المجموعات	0.368	4.33	مدير فرع	تدريب وتأهيل العاملين
					داخل المجموعات	0.354	4.08	رئيس قسم	
					المجموع	0.370	4.19	مدير تنفيذي	
						0.364	4.21	موظف	
						0.369	4.20	المجموع	
مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	أبعاد ممارسة التمكين

0.245	1.391	0.100	3	0.299	بين المجموعات	0.279	2.19	مدير فرع	السماح لنسبة خطأ
					داخل المجموعات	0.255	2.18	رئيس قسم	
					المجموع	0.315	2.31	مدير تنفيذي	
			0.266	2.19	موظف				
			0.268	2.19	المجموع				
0.000 ❖	10.82 1	0.453	3	1.360	بين المجموعات	0.211	3.30	مدير فرع	الممارسة الكلية
					داخل المجموعات	0.209	3.16	رئيس قسم	
					المجموع	0.199	3.34	مدير تنفيذي	
			0.203	3.19	موظف				
			0.209	3.20	المجموع				

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

يلاحظ من الجدول (17) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير

العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للأبعاد: تنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل

العاملين، والممارسة الكلية (14.268، 7.997، 10.821) بقيم احتمالية بلغت

(0.000) لكل منها، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملین في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح

الفريق، وتدريب وتأهيل العاملین، والممارسة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين،

وبالتالي نرفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذه الأبعاد، ودرجة الممارسة الكلية. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الاحصائية، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد.

ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في الأبعاد الدالة إحصائياً، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (18) ذلك.

### جدول (18)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين لممارسة التمكين تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي	المتوسطات	مدير فرع (4.02)	رئيس قسم (3.69)	مدير تنفيذي (4.16)	موظف (3.70)
تنمية روح الفريق	مدير فرع (4.02)	-	❖0.33	0.14	❖0.32
	رئيس قسم (3.69)		-	❖0.47	0.01
	مدير تنفيذي (4.16)			-	❖0.46
	موظف (3.70)				-
تدريب وتأهيل العاملين	المتوسطات	مدير فرع (4.33)	رئيس قسم (4.08)	مدير تنفيذي (4.19)	موظف (4.21)
	مدير فرع (4.33)	-	❖0.25	0.14	❖0.12
	رئيس قسم (4.08)		-	0.11	❖0.13
	مدير تنفيذي (4.19)			-	0.02

-				موظف (4.21)	
موظف (3.19)	مدير تنفيذي (3.34)	رئيس قسم (3.16)	مدير فرع (3.30)	المتوسطات	الممارسة الكلية
❖0.11	0.04	❖0.14	-	مدير فرع (3.30)	
0.03	❖0.18	-		رئيس قسم (3.16)	
❖0.15	-			مدير تنفيذي (3.34)	
-				موظف (3.19)	

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (18) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة

تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع والمديرين التنفيذيين في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق، كما كانت هناك فروق بين مديري الفروع والمديرين التنفيذيين، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع والمديرين التنفيذيين في المصارف التجارية الأردنية.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين

في المصارف التجارية الأردنية للتأهيل والتدريب تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع في المصارف التجارية

الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية للتأهيل والتدريب، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية.

وأخيراً أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين"

يظهر الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين

في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	أبعاد ممارسة التمكين
0.189	1.54 0	0.39 9	4	1.595	بين المجموعات	0.425	3.51	ثانوية عامة فما دون	تفويض السلطات
					داخل المجموعات	0.448	3.61	دبلوم متوسط	
		0.25 9	648	167.06 9	المجموع	0.506	3.61	بكالوريوس	
						0.582	3.80	دبلوم عالٍ	
						0.592	3.53	ماجستير	
						0.510	3.60	المجموع	
0.578	0.72 0	0.19 3	4	0.772	بين المجموعات	0.362	3.84	ثانوية عامة فما دون	تنمية روح الفريق
					داخل المجموعات	0.485	3.74	دبلوم متوسط	
		0.26 8	648	172.90 8	المجموع	0.521	3.77	بكالوريوس	
						0.267	3.69	دبلوم عالٍ	
						0.615	3.69	ماجستير	
						0.517	3.75	المجموع	
0.038 ❖	2.55 9	0.34 4	4	1.377	بين المجموعات	0.289	4.32	ثانوية عامة فما دون	تدريب وتأهيل العاملين
					داخل المجموعات	0.390	4.24	دبلوم متوسط	
		0.13 5	648	86.799	المجموع	0.368	4.20	بكالوريوس	
						0.449	4.08	دبلوم عالٍ	
						0.320	4.11	ماجستير	
						0.369	4.20	المجموع	

0.003 ❖	4.03 5	0.28 4	4	1.136	بين المجموعات	0.186	2.21	ثانوية عامة فما دون	السماح لنسبة خطأ
		0.07 0	648	45.414	داخل المجموعات	0.246	2.13	دبلوم متوسط	
			652	46.550	المجموع	0.258	2.19	بكالوريوس	
		0.346				2.37	دبلوم عالٍ		
		0.317				2.22	ماجستير		
		0.268				2.19	المجموع		
		0.195	1.52 0	0.06 6	4	0.265	بين المجموعات	0.150	
0.04 4	648			28.167	داخل المجموعات	0.209	3.19	دبلوم متوسط	
	652			28.432	المجموع	0.211	3.21	بكالوريوس	
0.163						3.25	دبلوم عالٍ		
0.220						3.16	ماجستير		
0.209						3.20	المجموع		

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ من الجدول (19) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للبعدين؛ تدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ (2.559، 4.035) بقيم احتمالية بلغت (0.038، 0.003) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وبالتالي ترفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذين البعدين. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي

تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد. ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في ممارسة التمكين الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (20) ذلك.

### جدول (20)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية

#### لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين	المتوسطات	ثانوية عامة فما دون (4.32)	دبلوم متوسط (4.24)	بكالوريوس (4.20)	دبلوم عالي (4.08)	ماجستير (4.11)
تدريب وتأهيل العاملين	ثانوية عامة فما دون (4.32)	-	0.08	0.12	❖0.24	❖0.21
	دبلوم متوسط (4.24)	-	-	0.04	0.16	❖0.13
	بكالوريوس (4.20)	-	-	-	0.12	❖0.09
	دبلوم عالٍ (4.08)	-	-	-	-	0.03
	ماجستير (4.11)	-	-	-	-	-
	المتوسطات	ثانوية عامة فما دون (2.21)	دبلوم متوسط (2.13)	بكالوريوس (2.19)	دبلوم عالي (2.37)	ماجستير (2.22)
السماح بنسبة خطأ	ثانوية عامة فما دون (2.21)	-	0.08	0.02	0.16	0.01
	دبلوم متوسط (2.13)	-	-	❖0.06	❖0.24	❖0.09
	بكالوريوس (2.19)	-	-	-	❖0.18	0.03
	دبلوم عالٍ (2.37)	-	-	-	-	❖0.15
	ماجستير (2.22)	-	-	-	-	-
	المتوسطات	ثانوية عامة فما دون (2.21)	دبلوم متوسط (2.13)	بكالوريوس (2.19)	دبلوم عالي (2.37)	ماجستير (2.22)

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

يشير الجدول (20) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب وتأهيل العاملين تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على درجة الماجستير في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي من جهة، وبين درجة تقدير العاملين في المصارف الحاصلين على المؤهلات الأخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الحاصلين على درجات علمية أقل من الدبلوم العالي.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية للسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم المتوسط، وبين درجة تقدير العاملين الحاصلين على مؤهلات أعلى، وكانت هناك فروق ذات دلالة بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي، وبين درجة تقدير العاملين الحاصلين على البكالوريوس من جهة، والحاصلين على الماجستير من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فما فوق.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية "

يظهر الجدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة

التمكين الوظيفي، تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

### جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية	أبعاد ممارسة التمكين
0.00 1	4.75 7	1.208	4	4.833	بين المجموعات	0.517	3.62	أقل من 5 سنوات	تفويض السلطات
		0.254	648	163.830	داخل المجموعات	0.411	3.48	5 - 10 سنوات	
			652	168.664	المجموع	0.469	3.74	11 - 16 سنة	
						0.618	3.51	من 17 - 22 سنة	
						0.547	3.56	أكثر من 22 سنة	
						0.510	3.60	المجموع	
0.39 1	1.03 1	0.276	4	1.103	بين المجموعات	0.500	3.76	أقل من 5 سنوات	تنمية ربح الضريق

		0.268	648	172.578	داخل المجموعات	0.523	3.69	- 5 10 سنوات	
			652	173.681	المجموع	0.469	3.82	- 11 16 سنة	
						0.745	3.73	من - 17 22 سنة	
						0.441	3.75	أكثر من 22 سنة	
						0.517	3.75	المجموع	
مستوى الدلالة	ف	متوسط المرجات	درجات الحرية	مجموع المرجات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية	أبعاد ممارسة التمكين
0.02 4	2.82 3	0.379	4	1.517	بين المجموعات	0.362	4.23	أقل من 5 سنوات	تدريب وتأهيل العاملين
		0.134	648	86.660	داخل المجموعات	0.381	4.11	- 5 10 سنوات	
			652	88.177	المجموع	0.370	4.17	- 11 16 سنة	
						1.358	4.16	من - 17 22 سنة	
						0.364	4.27	أكثر من 22 سنة	
						0.369	4.20	المجموع	
0.19 3	1.52 5	0.109	4	0.436	بين المجموعات	0.276	2.17	أقل من 5 سنوات	السماح نسبة خطأ

		0.071	648	46.114	داخل المجموعات	0.251	2.23	- 5 10 سنوات	
			652	46.550	المجموع	0.241	2.19	- 11 16 سنة	
						0.267	2.17	من - 17 22 سنة	
						0.301	2.25	أكثر من 22 سنة	
						0.268	2.19	المجموع	
								ع	
0.12 5	1.81 3	0.079	4	0.316	بين المجموعات	0.190	3.21	أقل من 5 سنوات	الممارسة الكلية
		0.044	648	28.116	داخل المجموعات	0.209	3.17	- 5 10 سنوات	
			652	28.432	المجموع	0.201	3.23	- 11 16 سنة	
						0.286	3.17	من - 17 22 سنة	
						0.234	3.21	أكثر من 22 سنة	
						0.209	3.20	المجموع	
								ع	

يلاحظ من الجدول (21) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير

العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات

خبرة العاملين العملية.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للبعدين؛ تفويض السلطات ، وتدريب وتأهيل العاملين (4.757، 2.823) بقيم احتمالية بلغت (0.001 ، 0.024) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات، وتدريب العاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وبالتالي ترفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذين البعدين. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد.

ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في ممارسة التمكين الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (22) ذلك.

جدول (22)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية

لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية

أكثر من 22 (3.56)	-17 (22 (3.51)	-11 (16 (3.74)	-5 (10 (3.48)	أقل من (5) سنوات (3.62)	المتوسطات	أبعاد ممارسة التمكين
0.06	0.11	0.12	0.14	-	أقل من (5) سنوات (3.62)	تفويض السلطات
0.08	0.03	❖0.26	-		(10 -5) (3.48)	
0.18	❖0.23	-			-11 (16 (3.74)	
0.05	-				-17 (22 (3.51)	
-					أكثر من 22 (3.56)	
أكثر من 22 (4.27)	-17 (22 (4.16)	-11 (16 (4.17)	-5 (10 (4.11)	أقل من (5) سنوات (4.23)	المتوسطات	
0.04	0.07	0.06	❖0.12	-	أقل من (5) سنوات (4.23)	
0.16	0.05	0.06	-		(10 -5) (4.11)	
0.10	0.01	-			-11 (16 (4.17)	
0.11	-				-17 (22 (4.16)	

-					أكثر من 22 (4.27)	
---	--	--	--	--	-------------------------	--

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (22) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة

تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات تعزى لعدد سنوات

خبرة العاملين العملية، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير

العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين (11 - 16) سنة من جهة، ودرجة تقدير

العاملين الذين تقع خبرتهم بين (5 - 10) سنوات، والعاملين الذين تقع خبرتهم

العملية بين (17 - 22) سنة من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين

الذين تقع خبرتهم العملية بين (11 - 16) سنة.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين

في المصارف التجارية الأردنية لتدريب والعاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة

العاملين العملية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الذين

تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات، ودرجة تقدير العاملين الذين تقع

خبرتهم العملية بين (5 - 10) سنوات، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الذين

تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات.