وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

دور استراتيجية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

بحث تخرج

مقدم الى مجلس قسم العلوم المالية والمصرفية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية كجزء

من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية

من قبل الطالب

فاروق جبار إسماعيل

بأشراف

م - خولة راضي عذاب

1438 هـ

2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

وَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزُونِ

الحجر (69)

الاهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تألُ جهداً فـي تربيتي وتوجيهي أقـدم هذا العمل .

إلى سبب وجودي في الحياة .. والدي الحبيب

لك كل التجلي والاحترام

الفهرست

الاية	أ
اهداء	ب
الشكر و التقدير	ج
المقدمة	1
المنهجية	2
المبحث الأول \ التمكين	4
ثانيا \مفهوم جودة الخدمة	12
المبحث الثاني \الجانب العملي	18
المبحث الثالث \ النتائج و التوصيات	23
المصادر	26

المقدمة :

تشهد منظمات الاعمال تغيرا أساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل للإدارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا.

من الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة بالادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بأحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي الى اعتماده، مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ ادارة الجودة ، وبروز دور المنظمة المتعلمة .

وتعزيزا لأهمية التمكين اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (كارلزن) أن يكون الهيكل التنظيمي مقلوبا بحيث يكون رئيس الشركة (الادارة العليا) في الأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الزبائن بأعلى الهرم للدلالة على أن كل المستويات الإدارية تعمل لمساندة الموظف الذي يتعامل مع الزبائن لضمان نجاحه في عمله.

كما ان موضوع ادارة الجودة الشاملة اصبح من المفاهيم الادارية التي تستاثر باهتمام المهتمين بالادارة، ويعتمد نجاح تطبيقها على العنصر البشري ومدى قدرته على تبني هذه الفلسفة الجديدة.

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات نتيجة المستجدات التي تطرأ على بيئتها في مختلف المستويات المحلية والعالمية، ولكي تستجيب هذه المنظمات وبخاصة المصرفية منها لمتطلبات البيئة، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بتمكين العاملين وتنشيطهم، وبناء استراتيجيات قوية غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات التي تصارع المنظمات، لذلك فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المتمكنة المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

ثانيا : أهمية البحث

1 – قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري الدراسة (استراتيجية التمكين، وجودة الخدمة المصرفية) لكونهما من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ولم تتناول أي دراسة الربط بين متغيري الدراسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي على حد علم الباحثين ، مما يعد ذلك سببا للخوض التجريبي للباحثين في مشوارهم العلمي في دراسة العلاقة بينهما.

2- لكون المتغيرين أداتين مهمتين في تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

3- لكون القياسات حول هذين الموضوعين لم تكتمل بعد من خلال الرجوع للأدبيات على شبكة الاتصالات الدولية (الانترنيت)،التي حصل على بعضها وتم تطويرها ويمكن أن يكونا قياسين لإغراض الدراسات اللاحقة وتطوير الدراسة الحالية.

ثالثا : اهداف البحث

1 – تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية واستراتيجية تمكين العاملين .

2 – ضرورة وجود مثل هذه الدراسة لتوفير قاعدة معلوماتية عن تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات الفعلية والمتوقعة ومدى رضاهم عن تلك الخدمات .

3 – ان الخدمات المصرفية تمتاز بالنمطية ، هذه النمطية دفعت المصارف للاهتمام بجودة خدماتها لتلبية متطلبات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية .

4 - دراسة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

5 - التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسات .

6 - التعرف على مستوى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة .

7 - التعرف على معوقات تطبيق تمكين العاملين .

رابعا : فرضيات البحث

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، ويتفرع عن الفرض الفروض الفرعية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم (تقدير الإنجاز) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق:

- اتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين.

- جودة الحياة الوظيفية .

- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم في المنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

المبحث الاول / التمكين

أولاً : التمكين

1- مفهوم التمكين (The Concept of Empowerment)

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه . (ابو القاسم احمد ، جعفر ، 1991 : 234)

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة ، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية ، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

- " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة " . (فهمي حيدر ، معالي 2001 :195)

- " إعطاء الثقة ، والحرية ، والموارد للعاملين ، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ".

- " التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .

- " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم "

- " منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء ، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز "

- " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج " .

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالتالي : ((القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمـــل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة)) .

2-خصائص التمكين

تناول عدد من الباحثين خصائص التمكين ومنها الاتي :

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا ، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

من خلال أدبيات التمكين ، حدد 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 ، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل .

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية ، الثقة في القدرة على أداء المهام ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، الشعور بمعنى للعمل .

ومفاهيم تمكين العاملين أيا كانت فهي تنبع أساسا من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل .

وعموما فإن تمكين العاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلا من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

3- تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى :

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حذا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .(أفندي ، عطية 2003 :102)

4- تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني ، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه ، لكن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى .

5- تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى – من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل

6- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .

7- أسباب تمكين العاملين :

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، وقد حددها (أفندي ، 2003) في الآتي :

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

8– أنواع تمكين العاملين :

قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ – التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

ب – التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

9 – أبعاد تمكين العاملين :

أن للتمكين بعدين رئيسين هما :

-●البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

-● البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .

وقد حددت أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد (عبد الوهاب ، علي 1979 : 269)

- البعد الأول : المهمة (Task) :

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

- – البعد الثاني : القوة (Power) :

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

- البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

- البعد الرابع : الثقافة (Culture) :

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

10- نماذج تمكين العاملين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين ، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

النموذج الاول

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 الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية اي أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى : يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي – فالتمكين يدل ضمنا على تفويض السلطة أو القوة .

الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضا كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جليا في التعريف.

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حددت خمس مراحل لعملية التمكين ، وتتضمن :

• - المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد ، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين 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 ، والإثراء الوظيفي ، 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 أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

• - المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي ، والاستثارة العاطفية .

• - المرحلة الرابعة : ونتيجة 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 المعطاة .(سالي ، علي محمد 2002 :150)

- النموذج الثاني

وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" ، حيث اعتبر أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة

للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وقد حددت أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرت أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي :

1- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact) : ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- الكفاءة (Competence) : 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 جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوها بإتقان إذا بذلوا جهدا ، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness) : 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 مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4- حرية الاختيار (Choice) : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

فقد اقترحت Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

أولاُ: التمكين من خلال المشاركة-Empowerment through participation وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاة والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement – ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. 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 والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through -delayering وتعتقد Lashley أن 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 الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين و زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية المبادرات المستخدمة

التمكين من خلال المشاركة فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة

مجالس العاملين/التدريب المستمر

التمكين من خلال الاندماج دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات

ثانيا-مفهوم جوده الخدمة

مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

1- مفهوم الخدمات المصرفية:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس[1]

كما يعرفها كل من Kotler&Armstrong [2] بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئا ماديا عندما نترك الفندق، و إنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

ثانيا- خصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددها وتنوعها وخضوعها لتغيرا ت مستمرة. ونستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب أراء بعض الكتاب المختصين في مجال تسويق الخدمات المصرفية.

يرى محسن الخضيري أن الخدمات المصرفية تتصف بخصائص أهمها[3]

1- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.

2- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجدها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

3- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها

4- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

كما يعدد عوض بدير الحداد [4] الخصائص التالية للخدمات المصرفية:

1- لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

2- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.

3- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.

4- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.

5- أن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و العميل.

جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك:

1- مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركز آخرون على دراسة

على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

والمتابع لهذه المجهودات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك المجهودات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة

كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة المصرفية.

حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والتي سبق ذكرها

حيث تعددت رؤى الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها Schwartz(1989)(5) في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها و خدمة العميل، والموارد و الإمكانيات المادية والإلكترونية.

بينما قدم Parasuraman وزملاؤه(1991)[6] نموذج الفجوات والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج ، ووفقا لهذا النموذج

SERVQUALفإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الإعتمادية سرعة الاستجابة ، القدرة أو الكفاءة ، سهولة الحصول على الخدمة ، اللباقة، الاتصال المصداقية،الأمان ، معرفة وفهم العميل ، الجوانب المادية الملموسة(المكونات المادية).

وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية

1.1- الإعتمادية Reliability

وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

2.1 – سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness

وتشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3.1- القدرة أو الكفاءة Competence

وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

4.1- سهولة الحصول على الخدمة Access

ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

5.1 – اللبــاقة Courtesy

وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر ، والتمتع بروح الصداقة والود و الاحترام للزبائن .

6.1- الاتصال Communication

ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

7.1- المصداقية Credibility

وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين

لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

8.1- الأمــان Security

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمـان

المادي والمالي وسرية المعاملات.

9.1- معرفة وتفهم العميل Knowing The Customer

وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي

بالعميل،ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10.1- الجوانب المادية الملموسة(المكونات المادية) Physical Assets

وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة المستخدمة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات و توقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة [7].

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للبنك ويحقق له

مزايا إيجابية كزيادة الأرباح و النمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة.

وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman عام 1985[8] عدة أنواع من الجودة وهي:

أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل

وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه

وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج - الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه

والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات

د - الخدمة الفعلية المقدمة للزبون:وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

هـ - الخدمة المدركة : وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي(الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية

تقدم للزبون في 10دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15دقيقة مثلا) فإن الزبون يدرك الخدمة المصرفية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.

إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء، فمهموم جودة الخدمة المصرفية يكمن في مدى تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

2- جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:

1.2- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة[9] وهو محور اهتمامنا في هذا البحث.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تأخذ بها كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة – تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM– في البنك عدة مقومات أهمها[10]:

- استلهام حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك

- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.

- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولي بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة و اكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة إرباحه والحصول على نصيب وحصة سوقية أكبر[11] .

ويلخص عوض بدير الحداد[12] المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين

جودة خدماتها في الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.

- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.

- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح اكبر.

- أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

المبحث الثاني

الجانب العملي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

العلوم المالية والمصرفية

(استمارة استبيان)

تحية طيبة ...

بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات بحثي الموسوم (دور استراتيجية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية) من جهة نظر الموظفين في جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات شهادة البكالوريوس المالية و المصرفية . وانطلاقاً من ثقتنا الكبيرة بالخبرة والكفاءة العلمية التي تمتلكونها بالمشاركة في هذه الدراسة من خلال ملئ الاستبانة بكل صراحة وواقعية من اجل التواصل الى نتائج دقيقة مقدرين جهودكم ووقتكم وامانتكم العلمية . علما ان جميع الاجابات ستكون موضوع عناية وسرية ولن نستخدم الا من اغراض البحث العلمي

تحت اشراف	الباحث
م-خولة راضي عذاب	فاروق جبار إسماعيل

اولاً : المعلومات العامة

الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

الشهادة:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فما دون ☐

عدد سنوات الخدمة :

(5) سنوات فأقل ☐ (6-10) سنوات ☐

من (11-19) سنة ☐ من (46فأكثر) سنة ☐

العمر :

(25) سنة فأقل ☐ من (26-35)سنة ☐

من (36 – 45) سنة ☐ من (46 فأكثر) سنة ☐

علاقة تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي

جدول رقم (1)

البعد المستقل / البعد المعتمد	B_0	التمكين B_1	R^2	R	F المحسوبة	F الجدولية
ادارة الجودة الشاملة	26.88	0.61	0.96	0.98	73.49	4

$P \leq 0.05$ $n = 70$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

"، إذ يتضح من الجدول (1) وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (73.49) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) ضمن مستوى معنوية (0.05)، إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أن (0.96) من ادارة الجودة الشاملة يفسرهُ التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.61) من ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التمكين.

علاقة تأثير بعد امتلاك المعرفة في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (2)

يشير الجدول (2) إلى وجود تأثير معنوي لبعد امتلاك المعرفة في كل بعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية وايجابية وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,68) وكانت أكبر قيمة تاثير حققها متغير امتلاك المعرفة هي (128.14) في متغير المستفيد الداخلي ضمن (T.Q.M) ويعزز التأثير قيمة

البعد المستقل / الأبعاد المعتمدة	التمكين/ امتلاك المعرفة				F	
	B_0	B_1	R^2	R	المحسوبة	الجدولية
ادارة الجودة الشاملة	العمل الجماعي	1.76	0.97	0.90	0.95	28.07	4
	الزبون الداخلي	2.41	0.96	0.97	0.98	128.14	4
	الزبون الخارجي	14.18	0.79	0.85	0.92	18.01	4
	التحسين المستمر	6.49	0.90	0.97	0.98	102.82	4

معامل التحديد (R^2) التي كانت (0.97).

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية.

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات

تهتم الإدارات في الشركات محل الدراسة بآراء العمال واقتراحاتهم وتعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كما تعمل على تأمين الحوارات واللقاءات معهم.

لا تتيح المنظمات للعاملين الفرص المناسبة للترقي والتطوير والنمو الوظيفي.

يشارك العاملون في الشركات محل الدراسة في إعداد الخطط والاستراتيجيات، كما أن القرارات تتخذ في أقل المستويات حيث المعلومات متوافرة للجميع بحدها الأدنى من أجل اتخاذ القرارات.

هناك استراتيجية متبعة لتفويض السلطة لدى معظم الشركات، أذ يتمتع العاملون في الشركات بصلاحيات واسعة وهناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات من دون الرجوع للمستويات العليا.

تتشارك الشركات محل الدراسة مع العاملين بالعوائد ولكن دون أن يتحولوا إلى ملاك فعليين نتيجة عدم توزيع المكافآت كحصص أو أسهم في الشركة بل تقتصر المكافآت على الماديات، فالشركات لا تعتمد على مشاركة العاملين بالملكية.

تهتم الشركات محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن دون المستوى المطلوب.

هناك عدالة نظام الأجور والتعويضات في الشركات محل الدراسة ، كما أن الشركات محل الدراسة تعمل على تأمين بيئة مشجعة على النمو والتعلم الذاتي.

إن ظروف العمل وبيئته في الشركات محل الدراسة غير آمنة تماماً وغير صحية تماماً.

حياة الفرد الأسروية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم.

الشركات محل الدراسة لا تراعي الحياة الشخصية للعامل مثل حياته الوظيفية.

إن أكثر متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في جودة الخدمة الوظيفية هو متغير المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

توجد اختلافات جوهرية بين المستقصي منهم في المنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

وبناء على ذلك يوصي الباحث بالآتي:

ضرورة العمل على بناء استراتيجية واضحة طوية الأجل لتمكين العاملين في الشركات محل الدراسة تشكل جزءاً من رؤية الشركات وقيمها محل الدراسة تقوم على زيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من جهة وعلى سرعة الاتصالات من جهة ثانية، وتتسم بالتنوع في أشكال تمكين العاملين من جهة أخرى.

زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث :ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للترقي والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وزيادة الاهتمام بحياة الفرد الأسروية والشخصية مثل حياته الوظيفية وتنفيذ برامج التأمين الصحي بالشكل السليم للفرد ولأفراد عائلته جميعاً.

منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات و اتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين نظراً إلى طبيعة عمل الشركات محل الدراسة.

لا بد من أن تعمل الشركات محل الدراسة على تحويل العاملين لديها إلى ملاك فعليين من خلال امتلاك العامل لحصص وأسهم في الشركة وليس فقط مشاركتهم بالأرباح (في الشركة لما له من أثر كبير في جودة حياتهم الوظيفية.

التنوع في أشكال تمكين العاملين المقدمة من قبل الشركات تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير الإنجاز مع التركيز على مشاركة العاملين في ملكية الشركة كأفضل أشكال تمكين العاملين لتحقيق جودة حياة وظيفية.

توفير الظروف المناسبة لتطبيق تمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بتوفير الدعم التنظيمي اللازم، والابتعاد - قدر الإمكان -عن إخضاع التمكين للمزاج الفردي للمدير، مع ضرورة إمداد الأفراد العاملين بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لنجاح التمكين، وتوجيههم نحو حسن استخدام السلطة الممنوحة لهم، وهذا يتطلب العمل على حسن اختيار المديرين على أن تتوافر.

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات فيهم القدرة والمهارة على تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والخطط.

ضرورة قيام إدارة الشركات الثلاث بتنمية العلاقة مع العاملين فيها وتطويرها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على موضوع تقديم الخدمة، ومن ثم على جودة الحياة الوظيفية لهم .

ضرورة مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين بحسب نوعهم ومستوى خبرتهم وعمرهم؛ وذلك عن القيام بممارسات تمكين العاملين، لما لذلك من أثر في تحقيق أفضل النتائج.

الاستمرار بتطبيق نظام الأجور والتعويضات المبني على المهارات والمعارف والقدرات المطبق بالشركات وبالتحديد الشركات الخاصة.

المحافظة على متطلبات تمكين العاملين المتوافرة لدى الشركات وتعزيزها وحسن استخدامها من أجل تحويل هذه المنظمات إلى منظمات ممكنة.

ولما كان من الممكن وجود علاقة سببية بين كل من العوامل البيئية المتعددة ونوع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة وتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية من جهة ثانية .

المصادر

1- القران الكريم

2- - أبو القاسم أحمد ، جعفر ، (1991) : السلوك التنظيمي والأداء ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .

3- - أفندي ، عطية ، (2003) : تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

4- - عبد الوهاب ، علي ، (2002) : إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .

5- - فهمي حيدر ، معالي ، " دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين " ، (جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001) .

6- - سالي ، علي محمد ، " العلاقة بين التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول " ، (جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002) .

7- - عبد العزيز ، مازن ، " التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي " ، (الأردن ، عمان ، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، 2006) .

8- - مصطفى ، أحمد ، " الموارد البشرية العربية : تحديات وطموحات في القرن الجديد " ، (أخبار الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد الثلاثون ، 2000) .

9- - العتيبي ، سعد ، " جوهر تمكين العاملين " ، (الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005) .

10- - العدوان ، شاكر ، " واقع التمكين في المنظمات العربية " ، (المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ، القاهرة ، من 20 إلى 22 نيسان 2004) .

11- - عبد الوهاب ، علي ، " إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين " ، (المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، 1997)

12-أحمد محمد أبو بكر مكاوي ، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات ،مصر 2001ص 27.

13-عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية،المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر،العدد 17سنة 1990.

14– أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25 العدد97 سنة 2004، ص 148.

15-أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره، ص30.

16-عوض بدير الحداد، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية ، مرجع سبق ذكره.

17-أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 150.
18-أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص31.