

المقدمة

1- مقدمة الدراسة :

تحتل جودة الخدمة المقدمة للعملاء مركز الصدارة لدى منظمات الخدمات التي تسعى للنجاح والأستمرار باعتبارها وسيلة لزيادة الحصة السوقية ومعدلات الربحية والعائد على الاستثمار والتمايز في السوق ورضاء العملاء. ولتحقيق مستوى متميز في أداء الخدمة فإن المنظمة تحتاج إلى إعطاء اهتمام أكبر للموظفين ، وللعلاء معاً . (الإمام ، 2003)

ومن ناحية أخرى، أقر المفهوم التسويقي الحديث في صناعة الخدمات المصرفية بأن تحقيق مستويات عالية من الرضاء للعملاء الداخليين (العاملين في البنوك) هو الطريق الصحيح لتحقيق التفاعل المطلوب مع العملاء الخارجيين وتحقيق مستويات متميزة من الخدمة ، ومن ثم الإستحواذ على رضائهم عن أداء البنك . (إدريس ، 1996)

ويعد مدخل تمكين العاملين Employee Empowerment أحد المداخل الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لأستغلال الطاقة الكامنة لدي العاملين وتحفيزهم ذاتياً ، من خلال السماح لهم بالمشاركة الفاعلة في صنع واتخاذ القرارات وحرية التصرف وحل مشاكل العملاء دون الرجوع إلي المدير، الأمر الذي من شأنه أن يزيد الرضاء الوظيفي للعاملين ، ويحقق الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل وزيادة رضاه. (أفندي ، 2003)

وقد بدأ مفهوم تمكين العاملين في الإنتشار مع أواخر الثمانينات ولاقى قبولاً كبيراً خلال النصف الثاني من عقد التسعينات وذلك من الناحية النظرية والتطبيقية ، حيث تزايدت الكتابات التي تناولته تزايداً كبيراً لدرجة أن الباحثين أطلقوا على فترة التسعينات من القرن العشرين عصر التمكين. (Hanold , 1997)

ويشير هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين إلي أهمية الدور الذي يمارسه في نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير مثل العولمة ، تكنولوجيا المعلومات ، وتحرير التجارة وشدة المنافسة (الخطيب ، 2003) . وتتطلب تلك التغيرات أن تكون المنظمات أكثر سرعة ومرونة في الإستجابة للمتطلبات البيئية ، وأكثر قدرة على استغلال مواردها وتحقيق الربحية من خلال تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضاء عملائها.

ورغم تعدد الجهود البحثية في مجال تمكين العاملين ، إلا أن دراسة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وبين جودة الخدمة المصرفية لم تتل الإهتمام المطلوب من جانب الباحثين. ولذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلي التعرف على الممارسات الفعلية لمتطلبات وأبعاد التمكين كمحددات لزيادة الرضا الوظيفي وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والمشاركة والخاصة بالسودان.

2- مشكلة وأسئلة الدراسة :

يواجه القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة عدداً كبيراً من التحديات لعل من أهمها التحديات التي تفرضها اتفاقية الجات ، وظهور التكتلات الإقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والإهتمام بقضايا البيئة والتغير المستمر في سلوك المُستفيد من الخدمة والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار الخدمة بغض النظر عن مصدرها. (أبو طالب ، 2003)

وتحتم كل هذه التحديات على القطاع المصرفي تحسين جودة الخدمة المصرفية لكي يستطيع مواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها دولية الخدمات المصرفية من جهة ، وتحديات البيئة المصرفية الداخلية من جهة أخرى ، وذلك بالبحث عن مداخل وأساليب حديثة لتحسين جودة الخدمة، حيث أنها حجر الزاوية في أي جهود تبذل للوصول إلي الامتياز في تسويق الخدمات. (السلمي ، 2001)

ومن ناحية أخرى ، يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى جودة الخدمة المصرفية بالبنوك التجارية. ومن أمثلة هذه المؤشرات : (أبو العلا ، 2003)

- انتشار شكاوي الأفراد حول تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية.
- ضعف حرية التصرف الممنوحة للعاملين بالبنوك لحل مشاكل العملاء مباشرة.
- سيطرة حالات من عدم الرضا لدي العديد من العملاء الأفراد حول أداء موظفي الخدمات.
- بطء الاستجابة في حالات الإستفسار والرد على الشكاوي.
- نقص المعلومات الضرورية المطلوب توافرها لدي موظفي الخدمات.
- قصور نظام الاتصالات من أسفل إلي أعلي أو من أعلي إلي أسفل .
- تخوف المرؤوسين من تحمل مسئولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي الرئيس المباشر .

وتشير بعض الدراسات إلي أنه يمكن التغلب على مشاكل ومعوقات تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة والتي ثبت فاعليتها في تطوير أداء المنظمات في العديد من دول العالم التي مارست تلك الأساليب الحديثة ويأتي في مقدمتها مدخل تمكين العاملين. (عبد الرحمن ، 1997)

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في كيفية التحقق من الممارسات الفعلية لمتطلبات وأبعاد مدخل تمكين العاملين كمحددات للرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية السودانية وأثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم ، ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلي مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلي تقديم إجابات واضحة ودقيقة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يلي :

- (1) هل هناك اختلاف جوهري بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان من حيث متطلبات تطبيق تمكين العاملين في هذه البنوك ؟ وما هي أهم متطلبات التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟.
- (2) هل هناك اختلاف جوهري بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك ؟ وما هي أهم أبعاد التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟.
- (3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والخاضعة للدراسة؟
- (4) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والخاضعة للدراسة؟
- (5) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان وبين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك؟.
- (6) هل يختلف إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية؟.
- (7) هل يختلف إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان لأبعاد التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية؟.

3- فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة وأسئلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

1/3- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

2/3- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

3/3- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

4/3- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

5/3- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان وبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك.

6/3- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

7/3- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لأبعاد التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

4- أهداف الدراسة:

- 1/4- التعرف على درجة التشابه أو الإختلاف بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تمكين العاملين وتحديد أهم متطلبات تمكين العاملين التي ربما تميز بين هذه البنوك.
- 2/4- التعرف على درجة التشابه أو الإختلاف بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين وتحديد أهم أبعاد تمكين العاملين التي ربما تميز بين هذه البنوك.
- 3/4- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.
- 4/4- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والمُشتركة الخاضعة للدراسة.
- 5/4- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضاء الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والمُشتركة الخاضعة للدراسة.
- 6/4- تحديد وتوصيف مدى الاختلاف بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ، وتحديد أهم المتغيرات الديموجرافية الأكثر تأثيراً في إدراك العاملين لمتطلبات تمكين العاملين في هذه البنوك.
- 7/4- تحديد وتوصيف مدى الإختلاف بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة لأبعاد التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ، وتحديد أهم المتغيرات الديموجرافية الأكثر تأثيراً في إدراك العاملين لمتطلبات تمكين العاملين في هذه البنوك.
- 8/4- تقديم نموذج مقترح للمديرين بالقطاع المصرفي لتحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السودانية.

5- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة إعتبارات تتمثل فيما يلي :

1/5- تعتبر الدراسة الحالية إمتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بمحددات جودة الخدمة ودور العنصر البشري في تحسينها بهدف التوصل إلي مزيد من المعرفة المتراكمة التي تساعد في تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال (عبد المحسن ، 1997). ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل إضافة للكتابات العلمية حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين متطلبات وأبعاد تمكين العاملين كمحددات للرضا الوظيفي للعاملين وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمة المصرفية - وهذا ما لم يتم تناوله من جانب الكتابات السابقة علي حد علم الباحث.-.

2/5- تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما اكتسبه موضوع التمكين وجودة خدمة العملاء من أهمية بأعتباره من الموضوعات التي أقبِل الباحثون عليها إقبالاً كبيراً ، ولما كانت جودة الخدمة المُقدمة للعملاء هي أهم عناصر المنافسة في الوقت الحالي ، ومن ناحية أخرى يمثل العاملون قلب عملية الإدارة ، فإن محاولة الربط بينهما يسهم في استكمال ما ورد في الدراسات السابقة ، وتقدم هذه الدراسة للقارئ ، فضلاً عما سبق ، صورة عما توصل إليه الباحث في الدراسات السابقة وما أضافه الباحث في هذا المضمَر ، إذ يمكن القول أن هذه الدراسة - علي حد علم الباحث - من أولي الدراسات التي قامت بقياس أثر مدخل تمكين العاملين علي جودة الخدمة المُقدمة لعملاء البنوك لم تقس العلاقة الا من خلال الرضا ، ومثل تلك الدراسات طالما كانت متوفرة في الدراسات الأجنبية والتي تختلف قيمها وتقاليدها وثقافتها عن مجتمعا العربي.

3/5- تستمد الدراسة الحالية اهميتها من كونها ركزت علي جودة الخدمة المقدمة للعملاء كعنصر هام وحاسم لتمييز المؤسسات عن منافسيها وبالتالي ضمانة استمرارها وتطورها .

4/5- أهمية قطاع البنوك التجارية في تنشيط مناخ الاستثمار بأعتبارها مصدر التمويل ووسيط نشط يمثل عصب إقتصاديات الدول حيث توفر 50% من مصادر الأموال للشركات في الدول المُتقدمة وما يقرب من 90% بالنسبة للدولة النامية. (عبد المجيد ، 2005)

5/5- من الناحية العملية فإن نتائج الدراسة المُتوقعة يمكن أن تساعد المسؤولين في القطاع المصرفي في تطوير البيئة الداخلية للبنوك وبالأخص الممارسات الخاصة بكل من متطلبات وأبعاد تمكين العاملين والتي تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين جودة الخدمة

المصرفية المقدمة للعملاء، وبالتالي تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة متواضعة في مجال تطوير مستوى جودة الخدمة المصرفية وتدعيم القدرة التنافسية للبنوك السودانية.

6/5- تعتبر الدراسة من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية إذا أنه - علي حد علم الباحث - لم تتناول دراسات سابقة أثر منهجية التمكين على الرضا الوظيفي وبالتالي على جودة الخدمة .

6- أسلوب الدراسة :

1/6- نوع ومصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي :

1/1/6- البيانات الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وتمثلت هذه

البيانات فيما يلي :

- أعداد البنوك التجارية وتصنيفاتها القانونية.
- أعداد العاملين وتوزيعها وفقاً لأنواع الوظائف.
- أعداد وعناوين الفروع التابعة للبنوك التجارية .
- أعداد العاملين في الفروع التابعة للبنوك التجارية السودانية .
- مفهوم وأبعاد ومتطلبات ونتائج التمكين .
- مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.
- مفهوم جودة الخدمة ، وأهميتها وأبعادها، وطرق قياسها.

ولقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات السابقة على عدة مصادر أبرزها:

- سجلات وتقارير البنك المركزي السوداني.
- سجلات وتقارير المراكز الرئيسة للبنوك التجارية.
- البحوث المنشورة وغير المنشورة.
- المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.
- الإنترنت.

2/1/6 - البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية ، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث ، وتتمثل هذه البيانات في متطلبات وأبعاد مدخل تمكين العاملين ، والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ، وتقييم العملاء للجودة الكلية للخدمة المصرفية . ولقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية على قائمتي استقصاء وجهت الأولى إلى الفئات المختلفة من العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية الخاصة والمُشتركة الخاضعة للدراسة، في حين وجهت الثانية إلى عملاء تلك البنوك.

7- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1/7- بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع الدراسة ، اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المُشتركة والأجنبية دون غيرها من البنوك الأخرى. نظراً لأن هذه البنوك تحتل مكان الصدارة في هيكل الجهاز المصرفي من حيث عدد الفروع ، وإجمالي الأصول ، كما يستقطب أيضاً قطاع البنوك التجارية الجزء الأكبر من إجمالي الودائع لدي قطاعات البنوك الثلاثة، بالإضافة إلى أنه يحتل الجزء الأكبر في القروض والاستثمارات ، ولقد اقتصرت الدراسة الحالية على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية وبعض فروعها والكائنة في الخرطوم وعمالئها.

2/7- اقتصرت الدراسة على العميل الفرد الذي يتعامل مع البنك بصفته الشخصية ولم تتناول الدراسة العملاء الآخرين مثل المؤسسات المختلفة.

3/7 تم قياس إدراك العُملاء لمستوي جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم بشكل عام. وبالتالي لم يتحدد القياس لخدمات مصرفية معينة.

4/7- بالنسبة للحدود الزمنية ، فقد تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العام 2012.

8- مصطلحات البحث :

سوف يعتمد الباحث أثناء دراسته علي التعريفات الإجرائية التالية :

- **تمكين العاملين** : منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.

- **جودة الخدمة المصرفية** : هي تقييم شخصي للعميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة ، من خلال مقارنة العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته ، وتحقق الجودة فقط عندما يزيد الأداء الفعلي للخدمة المقدمة عن توقعات العميل.

9- منهج البحث :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة موضوع الدراسة الحالية ، حيث تم استغلال المعلومات المتاحة عنها لوصف الخلفية النظرية للموضوع ، ثم تم التوجه إلي ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بمجتمع البحث ثم تبويبها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

10- محتوى الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على أربعة فصول رئيسية يمكن عرضها على النحو التالي:

• الفصل الأول : مقدمة الدراسة

واشتمل هذا الفصل على مقدمة الدراسة ، ومشكلة وأسئلة الدراسة، والفروض ، والأهداف والأهمية ، وأسلوب الدراسة والذي يتناول فيه الباحث بيانات الدراسة ، وأساليب جمعها ، وحدود الدراسة.

• الفصل الثاني : الدراسات السابقة

ويتناول الدراسات السابقة في موضوع تمكين العاملين وقد صنفت هذه الدراسات إلي دراسات متعلقة بالتمكين ودراسات متعلقة بجودة الخدمات المصرفية ودراسات متعلقة بعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي وجودة الخدمة.

• الفصل الثالث : أدبيات الدراسة وإطارها النظري

ويتناول المفاهيم الأساسية للدراسة وتم تقسمه للمباحث التالية :

المبحث الأول : تمكين العاملين

المبحث الثاني : جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته بتمكين العاملين.

المبحث الرابع : المصارف التجارية

• الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

حيث يتناول الباحث في البداية مجتمع الدراسة وعينة البحث وذلك من حيث نوعها وحجمها وخصائصها الديموجرافية ، وكيفية توزيعها على البنوك الحكومية التجارية والبنوك التجارية الأجنبية والمُشتركة ، كما تناول الباحث مُتغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، هذا بالإضافة إلى أساليب جمع البيانات وكذلك أساليب التحليل الإحصائي ، ثم تناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية وذلك من حيث تقييم الاعتمادية والصلاحية ، والتميز بين البنوك الحكومية التجارية والبنوك التجارية المُشتركة والأجنبية على أساس مُتطلبات وأبعاد عملية التمكين من ناحية. وتحليل العلاقة بين مُتطلبات وأبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، وبين الرضاء الوظيفي كمتغير وسيط وبين جودة الخدمة المصرفية كمتغير تابع. هذا بالإضافة إلى تحليل الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو مُتطلبات وأبعاد التمكين وفقا للخصائص الديموجرافية ، وفي النهاية تم مناقشة أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة :

يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الحديثة في حقل إدارة الأعمال ، وقد برز على الساحة العلمية منذ بداية التسعينيات وحظي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ، الأمر الذي دعى بعض الباحثين (Conger & Kanungo) إلى توجيه الدعوة لعلماء الإدارة لضرورة إعطاء المزيد من البحث والدراسة لموضوع تمكين العاملين.

ومنذ عام 1990 تزايدت الكتابات التي تناولت موضوع تمكين العاملين والمتغيرات المرتبطة به من ناحية أخرى تزايداً هائلاً لدرجة أنه أُطلق على فترة التسعينيات من القرن العشرين بعصر التمكين.

وعلى الرغم من الاجتهادات النظرية والدراسات التجريبية التي سبقت في موضوع تمكين العاملين لتحديد مفهومه وخصائصه والوقوف على متطلبات تطبيقه وأبعاده ونتائجه ، إلا أن محاولة الربط بين متطلبات وأبعاد التمكين وجودة الخدمة المصرفية من خلال الرضا الوظيفي لم تتل القسط الكافي من الدراسة والتحليل.

ويهدف هذا الفصل إلى تناول الدراسات السابقة في موضوع تمكين العاملين والمتغيرات المرتبطة به والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات مختلفة ، يركز الاتجاه الأول على متطلبات وأبعاد تمكين العاملين ومدى اختلافها من منظمة إلى أخرى ، وينصب الاتجاه الثاني منها على علاقة التمكين بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى ليس من بينها جودة الخدمة. أما الاتجاه الثالث فقد انصب على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي وجودة الخدمة .

وسوف يتناول الباحث فيما يلي عرض الدراسات السابقة حتى تتضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1- الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين:

(1) دراسة (Thomes & Velthouse ,1990)

تُعد دراسة كل من (Thomes & Velthouse) من الدراسات المبكرة في موضوع تمكين العاملين والتي استهدفت تحديد معايير لقياس التمكين بالمنظمات . وتوصلت الدراسة إلي أن هناك أربعة أبعاد يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين بالمنظمات وهي : معنى العمل Meaningfulness، والكفاءة Competence، والقدرة على الاختيار Choice، والتأثير Impact.

(2) دراسة (Bowen & lawler ,1992)

قام كل من (Bowen & lawler) بدراسة استهدف بحث طبيعة العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين . وتوصل الباحثان أن الحوافز تعد من أهم العوامل المؤثرة على شعور العاملين بالتمكين ، كما يتطلب تمكين الأفراد ضرورة الأخذ في الاعتبار المساهمات الفردية عند وضع نظم المكافآت.

(3) دراسة (Marie,fiedler,1993)

وفي نفس الاتجاه تناول (Marie , fiedler) أثر وضوح الرؤية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي للعاملين بشركات استيراد الزهور بالولايات المتحدة الأمريكية . وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما أن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. بالإضافة إلي أن ثقة الأفراد في نظام عملهم الداخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

(4) دراسة (Parker & Price , 1994)

تناولت هذه الدراسة عينة من العاملين والمديرين في مجال الخدمات الاجتماعية في إحدى عشرة مقاطعة في ولاية متشيجان الأمريكية، بهدف فحص فرضية أن شعور العاملين بالتمكين يتحقق إذا توفر لديهم شعور بأن رؤساءهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الحرية اللازمة لهم في اتخاذ القرارات ، وكذلك توفير الحوافز المناسبة المشجعة على العمل، وقد أكدت الدراسة صحة الفرضية.

(5) دراسة (Spreitzer, 1995)

شملت الدراسة استطلاعاً لآراء ثمانية من المديرين التنفيذيين يمثلون عدداً من الشركات الأمريكية في حقول الصناعة المختلفة للتعرف على ما يعدونه عوامل معززة للشعور بالتمكين . وقد اتبع الباحث عدة أساليب منها أسلوب المقابلات إذ أجرى مقابلات مع المدبرين التنفيذيين وزملاء العمل والمرؤوسين، هذا إلى جانب أساليب أخرى منها الملاحظة المباشرة، ومراجعة السجلات للسلوكيات القيادية التي تعزز الشعور بالتمكين لدى العاملين . وقد أفاد هؤلاء أن من أهم تلك العوامل المعززة للشعور بالتمكين : الدعم العاطفي ، والتشجيع ، وتبادل المعلومات ، وإثارة الدافعية بشكل منظم، إلى جانب تفويض السلطة ، والعمل على اعتماد استراتيجية تحقق للعاملين فرصاً لإنجاز مهام متميزة حتى لو كانت صغيرة، ومساعدة المرؤوسين عن أداء المهام الموكلة إليهم ، ومن ثم مكافأتهم عن الأداء المتميز، وكذلك محاسبتهم عن نواحي القصور في الأداء، مما يشجع على تحقيق المزيد منها وبشكل تراكمي.

(6) دراسة (Spreitzer , 1995)

طور الباحث للقيام بهذه الدراسة مقياساً لمفهوم التمكين شمل عوامل تتصل بنمط الشخصية، وأخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل. ومن تلك العوامل إتاحة الفرص التي تسمح بالتطور الذاتي والمهني للعاملين، إلى جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث بين أن توافر مثل هذه الظروف عوامل معززة للشعور بالتمكين.

(7) دراسة (Bowen & Lawler , 1995)

وفي دراسة أخرى لكل من (Bowen & Lawler,1995) لمعرفة متطلبات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الخدمية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي ، السلطة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت ، وأن هذه المتطلبات ضرورية لمجتمع معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين إلا أنه لا ينفى وجود التمكين تماماً .

(8) دراسة (Keller,T. & donsereau,1995)

أنصب اهتمام (Keller,T. & donsereau) على التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن قيام الرؤساء بتزويد مرؤوسيهم بالشعور بالقيمة الذاتية ، ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم عند اتخاذ القرارات يزيد من شعور العاملين بالتمكين كما يرتفع مستوى الرضاء لدي المرؤوسين حيث ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم عادلين ، الأمر الذي يؤدي إلى تصرف هؤلاء العاملين بشكل يتوافق مع تفضيلات رؤسائهم.

(9) دراسة (Spreitzer, 1995)

استهدفت دراسة (Spreitzer) التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات مثل الثقة في الذات، وسهولة الحصول على المعلومات ، ونظام المكافآت ، ومركز التحكم وبين شعور العاملين بالتمكين. وطبقت الدراسة على عينتين تشمل الأولى مديري الإدارة الوسطي في المنظمة الصناعية في حين تشمل الثانية مديري الإدارة الوسطي في شركات التأمين، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقة في الذات وسهولة حصول العاملين على المعلومات ونظام المكافآت بالمنظمة وبين شعور العاملين بالتمكين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز التحكم وشعور العاملين بالتمكين.

(10) دراسة (Spreitzer,1996)

وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثة (Spreitzer) تناولت العلاقة بين كل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد والحصول على المعلومات والموارد ومناخ المشاركة وبين الشعور بالتمكين. وطبقت الدراسة على 393 مدير يعملون في 50 منظمة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن كل من متغير وضوح الدور ، ونطاق الإشراف الواسع، والدعم الاجتماعي من الزملاء ، والمشاركة ، يزيد من مستوى شعور العاملين بالتمكين.

(11) دراسة (Quinn,R.E.& Spreitzer,G.M.1997)

واستهدف كل من (Quinn,R.E.& Spreitzer,G.M.) التعرف على العوامل المرتبطة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على التمكين . وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نجاح تطبيق تمكين العاملين يتطلب ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة ، وبناء قاعدة معلومات ، وشعور العاملين بالسلطة ، بالإضافة إلى أن هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لتمكين العاملين وهي : وضوح الرؤية ، العمل الجماعي، الرقابة والتحكم ، الدعم والشعور بالأمان.

(12) دراسة (Schriesheim , et. al. , 1998)

قام الباحثون في هذه الدراسة باستطلاع آراء (116) عاملاً في مؤسسة للاستيراد والتصدير تميزت بدرجة عالية من الدوران الوظيفي ، للتعرف على تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية الرغبة في تفويض السلطة، وفي شعور العاملين بالتمكين ، وما يترتب على الشعور بالتمكين من تحسن في مستوى الأداء . وتبين من الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وبين الشعور بالتمكين.

(13) دراسة (Corrigan, 1998)

بينما أوضح (Corrigan) في دراسته عن خصائص وسمات المنظمات التي تسهم في زيادة إدراك العاملين لعملية التمكين. وطُبقت الدراسة على عينة قدرها 188 مفردة من العاملين في منظمات صناعية مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر احتواء العاملين الأربعة (المعرفة ، المعلومات ، القوة ، المكافآت) تُعد من أهم المتطلبات التنظيمية لتطبيق تمكين العاملين، إلا أن لبعدي القوة والمعرفة قيمة تنبؤية أكثر من غيرها.

(14) دراسة (Honold,1999)

انصب اهتمام (Honold) على تطوير مفهوم تمكين العاملين من خلال عقد مقارنة بين المفهوم في الممارسات العملية وما يطرحه الكتاب النظريون ، وللوصول إلي هذا الهدف طُبقت الدراسة على ثلاث شركات صناعية متوسطة الحجم، وتم عقد مقابلات مع المدراء التنفيذيين والمشرفين وعمال الإنتاج بها كما تم فحص سجلات أداء هذه الشركات. وكان من نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة بالنسبة للمعلومات ، والأداء ، والمكافآت تلعب دوراً هاماً في تطبيق تمكين العاملين.

(15) دراسة (Isaiah o, Kofi,2000)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة العليا، وتمكين العاملين ، والرضا الوظيفي وبين رضا العملاء . ولتحقيق هذا الهدف طُبقت الدراسة على أكثر من 25 منظمة بالولايات المتحدة الأمريكية تعمل في مجالات مختلفة وجميعها عضو في جمعية الجودة والمشاركة وطبقت برامج TQM وحصلت على جائزة مالكوم بالدريج للجودة . وتوصلت الدراسة إلي أن للقيادة العليا دوراً هاماً في تحسين مدركات العاملين للتمكين والرضا الوظيفي من خلال إيجاد نهج تنظيمي يرتكز على الجودة الشاملة ورضا العملاء.

(16) دراسة (Brossoit , 2000)

حاولت (Brossoit) أن تجيب على التساؤل التالي : ماذا يفعل القادة التحويليون من أجل تمكين العاملين؟ وما هي سمات عملية التمكين الأكثر أهمية في تحديد نتائج العمل الرئيسية؟ وطُبقت الدراسة على 100 شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابياً على إدراك العاملين للتمكين والذي يترجم إلي مستويات عالية من الرضا الوظيفي، كما تلعب القيادة التحويلية دور كبير في إدراك العاملين المعني من الوظيفة والذي يسهم بدرجة كبيرة في زيادة الرضا الوظيفي ، بينما يساهم إدراك العاملين لبعدي القدرات في زيادة فعالية العمل.

(17) دراسة (Brossoit, 2000)

اجري دراسة حول فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي ومخرجات العمل . وهدفت الدراسة إلي معرفة أثر القيادة علي تشكيل التمكين النفسي وما هو العامل الأكثر أهمية في التمكين ، وأجريت الدراسة علي (327) فرداً يعملون في (100) منظمة في كاليفورنيا الأمريكية توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط ايجابياً مع التمكين النفسي والذي يؤدي بدوره لمعني العمل يزيد من رضاه بينما إدراك الفرد للجدارة يزيد من فاعليته كما بينت أيضاً أن الشعور بالاستقلالية في العمل يرتبط ايجابياً مع الرضا والفاعلية.

(18) دراسة (معالي حيدر ، 2001)

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على مستوي إدراك العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية للتمكين بالإضافة إلي تحديد طبيعة العلاقة بين مستوي إدراك العاملين للتمكين والميل إلي ترك العمل وتوصلت إلي أن هناك مجموعة من العوامل تـؤثر على مستوي إدراك العاملين للتمكين وهي السلوك التذعيمي من جانب الرؤساء ، غموض الدور ، الحصول على المعلومات ، من جهة ثانية هناك بعض العوامل لا تؤثر على إدراك العاملين للتمكين وهي السلوك التذعيمي من جانب الزملاء في العمل والرضا عن الحوافز وصراع الدور ومركز التحكم، بالإضافة إلي أن إدراك العاملين للتمكين يؤثر بشكل معنوي على الميل إلي ترك العمل.

(19) دراسة (عبد الحميد المغربي ، 2001)

وفي نفس الاتجاه قام (عبد الحميد المغربي) بدراسة استهدفت تحليل العوامل التي تمكن من الوقوف على ممارسات تمكين العاملين في بعض المصالح الحكومية ومُنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط. ومن نتائج هذه الدراسة أن أهم عوامل التمكين من وجهة نظر العاملين في القطاع الحكومي تمثلت في : الاتصالات الفعالة ، المشاركة ، وضوح الغرض ، وإن أقلها أهمية في التطبيق تمثل في العمل الجماعي ، والاعتراف والتقدير . في حين تمثلت أهم عوامل التمكين من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص في الاتصالات ، البيئة الصحية المدعمة للتمكين ، الاعتراف والتقدير ، في حين جاءت عوامل العمل الجماعي والعدالة أقل أهمية في ممارسات تلك المنظمات.

(20) دراسة (الحلواني ، 2002)

استهدفت (إبتسام الحلواني) التعرف على اتجاهات عينة من المديرين بالأجهزة الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية نحو مفهوم تمكين العاملين ومدى استعدادهم لتطبيقه.

وأوضحت نتائج الدراسة أن متطلبات التمكين من وجهة نظر المديرين تمثلت في التدريب ، والتفويض ، والصلاحيات اللازمة ، عدم اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة الفشل.

(21) دراسة (المبيض ، عواد ، 2002)

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر أربعة محددات أساسية للتمكين وهي مدركات الدعم التنظيمي، الثقة الإدارية، ومراكز التحكم الداخلي والخارجي، المتغيرات الديموجرافية على إدراك العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس للتمكين. ومن أهم ما توصل إليه أن لمدركات الدعم التنظيمي تأثيراً طردياً معنوياً في ثلاثة أبعاد للتمكين وهي الأهمية والقدرة والتأثير. كما أن للثقة الإدارية تأثيراً طردياً معنوياً في بعدين فقط من أبعاد التمكين وهما الكفاءة والأهمية. في حين لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لمركز التحكم الداخلي والخارجي في أي بعد من أبعاد التمكين الأربعة. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين مدركات العاملين الذكور والإناث لأبعاد التمكين.

(22) دراسة (السيد ، 2002)

كما قام (محمود السيد) بأختبار ما إذا كانت جهود الإدارة بشركات قطاع الأعمال العام الصناعي بجمهورية مصر العربية نحو تمكين العاملين من خلال زيادة السلطة وإثراء وظائفهم يمكن أن يلغي الأثر السلبي لتخفيض حجم العمالة وزيادة الولاء. وتوصل إلي وجود تأثير جوهري للتمكين على ولاء العاملين، وتأثير معنوي أيضاً للإثراء الوظيفي على ولاء العاملين، بالإضافة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين والإثراء الوظيفي مجتمعين وبين الولاء ، كما أثبتت الدراسة أن متغير الإثراء الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين والولاء.

(23) دراسة (Shelton, 2002)

اجري دراسة حول دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في إدراك التمكين في القطاع العام هدفت الدراسة إلي تقييم وفحص العلاقة بين الموظف و المشرف وإدراكه للتمكين بلغت العينة (206) فرداً يعملون في أربع دوائر في ولاية كاليفورنيا الأمريكية ، افترضت الدراسة أن الثقة سوف تزيد ايجابياً إدراك التمكين وأن الموظف الذي لديه مستوي عالي من الثقة في المشرف سوف يكون لديه شعوراً عالياً من التمكين بالمقارنة مع الموظفين الذين لديهم ثقة قليلة في المشرفين ، استخدمت الدراسة مقياس (Spreitzer, 1995) للتمكين وتم استخدام معايير العدالة الإجرائية للحكم علي قوة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبينت الدراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية ضرورية

لزيادة إدراك التمكين. وأشارت الدراسة إلى ضرورة الانتباه إلى دور بناء الثقة قبل المشروع في تطبيق التمكين كوسيلة لنجاحه.

(24) دراسة (عبيد ، 2003)

ومن جهة أخرى أوضحت (خوله عبيد) في دراستها لطبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد تمكين العاملين بالتطبيق على المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في الأبعاد الأربعة للتمكين (المعنى ، الكفاءة ، القدرة على الاختيار ، التأثير).

(25) دراسة (عبد السلام، 2003)

تناول (رمضان عبد السلام) محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات بالتطبيق على جامعة طنطا ، وتوصل إلى أن هناك تأثيراً للمتغيرات التالية وهي نظم الموارد البشرية وأنماط القيادة السائدة والمناخ التنظيمي وتصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والدعم التنظيمي وخصائص نظم المعلومات على إمكانية تطبيق مدخل تمكين العاملين.

(26) دراسة (المسدي، 2003)

في حين استهدف (عادل المسدي) التعرف على أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز بالتطبيق على شركات الغزل بالمحلة الكبرى. وتوصل إلى أن دافعية العاملين للإنجاز تتأثر بمحددات التمكين الأربعة (الاختيار، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير)، وجاءت الفعالية الذاتية أولاً، ثم درجة الحرية الممنوحة للعاملين في وظائفهم في الترتيب الثاني ، وتأثير الفرد في الوظيفة في الترتيب الثالث، وأخيراً إدراك العاملين للمعنى من العمل.

(27) دراسة (الفاقي، 2005)

كما قامت (شيرين الفاقي) بدراسة أثر بعض العوامل التنظيمية (أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي) على تمكين العاملين في الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى قياس درجة تطبيق تمكين العاملين من خلال أبعاده الثلاثة مشاركة المعلومات، القيادة الذاتية، وفرق العمل. وتوصلت إلى وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة (أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي) على تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (مشاركة المعلومات، القيادة وفرق العمل).

(28) دراسة (عفيفي ، 2005)

في حين استهدفت (دينا عفيفي) دراسة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية بالتطبيق على قطاع البترول في مصر. وتوصلت إلي وجود علاقة بين بعض المتغيرات مثل هيكل ملكية شركات البترول (عام، مشترك، مصري خاص، أجنبي) والعوامل الديموغرافية (المستوي الوظيفي للعامل، خبرات العامل، المستوى التعليمي، الجنس)، ونوعية نشاط شركات البترول (إنتاج، تصفية، اكتشاف) وبين تمكين العاملين، كما توصلت إلي وجود علاقة بين أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تمكين العاملين، بالإضافة إلي وجود علاقة بين تمكين العاملين وبين مؤشرات الأداء العام لشركات البترول.

(29) دراسة (ملحم ، 2005)

أجري (ملحم) دراسة ميدانية حول الظروف التي تُساعد علي إيجاد التمكين لدي العاملين في الخدمات الفندقية ذات الأربعة نجوم في عُمان وبيان اثر التمكين علي الرضا الوظيفي بلغت عينة الدراسة (95) فرداً ممن لهم اتصال مباشر مع الزبائن بينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين (الاتصالات، تدفق المعلومات، الحوافز، والمعرفة والمهارة) وبين التمكين، وبين وجود علاقة بين إدراك العاملين للتمكين والرضا الوظيفي.

(30) دراسة (Bhatnagar , 2005)

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة مستوي التمكين النفسي والولاء التنظيمي، وهل قوة التمكين النفسي تُعتبر محدداً للولاء التنظيمي، ولقد أُجريت الدراسة حول (607) مديراً يعملون في خمسين منظمة مختلفة في قطاعات مختلفة بالهند، وتوصلت الدراسة أن الولاء كان مرتفعاً لدي عينة المديرين العاملين في قطاع البنوك، وأن جميع مخرجات الولاء التنظيمي كانت نتيجة التمكين النفسي، كما بينت الدراسة أن الوصول إلي المعلومات ونطاق الإشراف من أهم محددات التمكين.

(31) دراسة (Bhanagar & Sandhu ,2005)

وقام (Bhanagar & Sandhu) بإجراء دراسة حول التمكين النفسي وسلوك المواطنة في قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، بلغت عينة الدراسة (111) مديراً من ثلاث منظمات وتم استخدام مقياس (Spreitzer,1995) للتمكين النفسي كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة أن متوسط التمكين النفسي كان أعلي من متوسط سلوك المواطنة وهناك ارتباط ايجابي بينهما وان التمكين النفسي يحدد سلوك المواطنة كما بينت وجود ارتباط بين عناصر التمكين وعلي أهمية العمل الاستقلالية والتأثير مع سلوك المواطنة بينما لم توجد علاقة بين جدارة المبحوثين

وسلوك المواطنة وبينت أن المدير الذي يشعر بان عمله ممتعاً ولديه الإحساس بتحمل المسؤولية سوف يساعد الآخرين ويحل مشكلات العمل كما بينت وجود فروق في اتجاهات الباحثين نحو التمكين وسلوك المواطنة تعزى إلي المتغيرات الديموغرافية.

(32) دراسة (القيوتي والغزني ، 2006)

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكين ، ونظرة العاملين لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي ، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل ، والعمر ، والجنس ، والمستوى التعليمي ، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة ، وتم تطبيق هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت ، وبلغت عينة الدراسة 455 شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت ، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي ، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل ، والمستوى التعليمي ، ومدة الخدمة ، والعمر ، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكين.

(33) دراسة (Krishna 2007)

تهدف هذه الدراسة إلي قياس أثر التمكين النفسي للعاملين علي الولاء التنظيمي ، أجريت الدراسة في الهند علي عينة من (235) فردا يعملون في عدة مصانع للبرمجيات ، وتوصلت الدراسة إلي أن إدراك التمكين النفسي من جانب العاملين يؤدي إلي مستوي مرتفع من الولاء التنظيمي وأن الشعور بالسيطرة علي العمل هو العامل الأكثر فاعلية في إدراك التمكين النفسي وتبين وجود علاقة ايجابية بين عوامل التمكين النفسي والولاء المعياري بينما لا توجد علاقة بين التمكين النفسي والولاء الاختياري ، كما أظهرت الدراسة ثبات مقياس (Spreitzer,1995) للتمكين النفسي في بيئات مختلفة.

(34) دراسة (Raub, & Robert 2007)

تهدف هذه الدراسة إلي قياس أثر التمكين علي سلوك المواطنة وذلك علي عينة بلغت (640) فرداً يعملون في سلسلة فنادق في خمس دولة في الشرق الأوسط والاندني لأختبار ثقافة كمتغير وسيط علي الدراسة توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين التمكين وسلوك المواطنة

وكذلك بين التمكين والولاء التنظيمي ، وأن التمكين فعالاً في عدة ثقافات وأن تمكين القيادة ينعكس علي تأثير المرؤوسين في درجة التمكين النفسي.

(35) دراسة (حريم والخشالي ، 2008)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة . ولقياس هذا التأثير فقد اعتمد الباحثان مقياساً مكوناً من أربعة عناصر لتمكين العاملين وهي : التأثير ، التوجيه الذاتي ، القدرة ، والمعنى ، وأربعة أخرى لفاعلية الجماعة وهي : الأداء ، الابتكار ، الاتصال ، واستخدام الموارد ، وذلك بعد القيام بمسح موسع للعديد من البحوث النظرية والتطبيقية في هذا المجال. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (182) عاملاً في (20) شركة ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين ، وأن جماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها .

(36) دراسة (المعاني ، 2008)

أجري (المعاني) دراسة بعنوان أثر تمكين العاملين علي تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز . بلغت عينة الدراسة (228) فرداً من (76) مؤسسة عامة وخاصة ، وتوصلت الدراسة إلي توفر مستلزمات التمكين بدرجة متوسطة ، وأن شعور المبحوثين بالتمكين كان بدرجة عالية كما بينت الدراسة وجود أثر بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي وتأثير كل منهما علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز .

(37) دراسة (أبازيد ، 2009)

طور الباحث للقيام بهذه الدراسة مقياساً لمفهوم التمكين شمل عوامل تتصل بنمط الشخصية، سعت الدراسة إلي الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره علي سلوك المواطن التنظيمية لدي العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية التحليل (328) استبانة وبنسبة (63.07%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوي التمكين النفسي وسلوك المواطن لدي العاملين. كما تبين وجود أثر التمكين النفسي في سلوك المواطن ، ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية.

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في موضوع تمكين العاملين إلي عدد من الاستنتاجات
تتمثل أهمها فيما يلي:

- إن هناك اهتماماً متزايداً من جانب العديد من الباحثين والممارسين بمدخل تمكين العاملين ، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتمكين المنظمات المعاصرة من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والصمود أمام المنافسة العالمية.
- يختلف مفهوم تمكين العاملين في تكوينه عن المفاهيم الأخرى مثل التفويض، والمشاركة ، والسلطة ، والمسئولية ، واحتواء العاملين ، والقوة ، والتحفيز .
- يعتبر تمكين العاملين مفهوماً متعدد الأبعاد ، وقد حظيت الأبعاد الأربعة لكلاً من Thomes & Velthouse وهي معني العمل ، والكفاءة ، والاختيار ، والتأثير ، بمصداقية عالية في قياس تمكين العاملين .
- توجد علاقة بين أبعاد التمكين الأربعة وبعض المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، والمواطنة ، بينما لا توجد علاقة بين أبعاد التمكين والميل لترك العمل.
- يتطلب تطبيق مدخل تمكين العاملين مجموعة من المتطلبات وقد تباينت رؤى الباحثين حول هذه المتطلبات. حيث يري كل من (Bowen & Lawler,1995) إلي أن تطبيق عملية التمكين يتطلب أربعة مقومات أساسية وهي، السلطة، المعلومات، المعرفة، المكافآت ، أما Spreitzer, G . M,1996 فقد أكد على أن متطلبات التمكين تتمثل في الدعم التنظيمي ، وضوح الدور ، الحصول على المعلومات، الاتصالات الفعالة، الثقة الإدارية، المشاركة، وضوح الغرض، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، العدالة. بينما رأيت (معالي حيدر، 2001) أن متطلبات التمكين تتمثل في السلوك التديمي من جانب الرؤساء ، غموض الدور ، الحصول على المعلومات. كما توصل (المغربي ، 2001) إلي أن أهم عوامل التمكين تتمثل في: الاتصالات الفعالة ، المشاركة ، وضوح الغرض، وإن أقلها أهمية في التطبيق تمثل في العمل الجماعي ، والاعتراف والتقدير. في حين أشارت (Ward,1993) إلي أن متطلبات التمكين هي وضوح أغراض وأهداف المنظمة ، وتدريب المدراء وموظفي الخط الأمامي وتقييم قدرتهم على الاتصال الفعال ، والتحفيز
- أكدت بعض الدراسات على أن بعض المتغيرات التنظيمية مثل نظم التحفيز ، وضوح الدور ، وضوح الرؤية، التدريب، نمط القيادة، نظم الموارد البشرية، المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وخصائص نظم المعلومات ذات تأثير على تمكين العاملين.

- كما أكدت بعض الدراسات الأخرى على وجود علاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية مثل الثقة بالذات، وسهولة الحصول على المعلومات، ونظام الحوافز، ومركز التحكم، وغموض الدور، ونطاق الإشراف، والدعم الاجتماعي، ومناخ المشاركة، وبين تمكين العاملين.
- تم تناول تمكين العاملين باعتباره مُتغير مُستقل أحياناً وأخري تابع ومُتغير وسيط في بعض الأحيان الأخرى.
- توصلت بعض الدراسات إلي وجود تأثير لبعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين على إدراك العاملين لأبعاد التمكين.
- يواجه تمكين العاملين العديد من الصعوبات التي تحد من نجاح تطبيقه.

2- الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات :

(1) دراسة (الجمل ، 1992)

لقد تمت الدراسة على عملاء البنوك الأردنية من خلال توزيع 300 استبانة على أفراد العينة بهدف قياس مستوى إدراك المُستهلك لجودة الخدمات المصرفية ، والأهمية النسبية لمحددات ذلك المُستوى وكذلك التعرف على مستوى توقعات المُستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في تشكيل توقعات وإدراكات العملاء حول الخدمة المصرفية وهذه العوامل هي : الأشياء المادية الملموسة في الخدمة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الثقة ، الاهتمام بقياس جودة الخدمة المصرفية...

(2) دراسة (الصحن ، 1994)

لقد تمت الدراسة على عملاء البنوك التجارية من الأفراد بمدينة الإسكندرية من خلال توزيع 400 استبانة على أفراد العينة بهدف معرفة الجودة المُدركة للخدمات المصرفية ، وخلصت الدراسة إلى أن بُعد (الاعتمادية) أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في جودة الخدمة المصرفية كذلك أظهرت الدراسة أن تأثير الجودة أقوى من تأثير الرضا في تحديد نوايا العملاء للتعامل مع البنوك مستقبلياً ، أضف إلى ذلك فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا وجودة الخدمة.

(3) دراسة (كوكالي ، 1998)

لقد تمت الدراسة على عملاء البنوك في الأراضي الفلسطينية من خلال توزيع 451 استبانة على أفراد العينة المكونة من العملاء ورجال الأعمال الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس بهدف قياس مدى رضى العملاء عن مستوى الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية . وقد أظهرت الدراسة أن نسبة من عملاء البنوك راضون قليلاً عن الخدمات التي تقدمها البنوك ، كذلك أظهرت الدراسة أن مستوى خدمات البنوك العربية العاملة في فلسطين أقل من تلك التي تقدمها البنوك الإسرائيلية.

(4) دراسة (معلا ، 1998)

لقد تمت الدراسة على عملاء البنوك التجارية في الأردن البالغ عددها 19 مصرفاً من خلال توزيع 1000 استبانة تم إعادة 627 منها بهدف قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن . وقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم عملاء المصارف التجارية لمستوى لأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبياً ، كذلك أظهرت الدراسة أن الجودة المُتوقعة من قبل

عملاء المصادر التجارية العاملة في الأردن في الخدمات المصرفية التي تُقدمها تلك المصارف كانت عالية . أضف إلى ذلك فإن جودة الخدمات المُتوقعة من المصارف أعلى من الجودة الفعلية التي تُقدمها البنوك . كذلك أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أي اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي وبين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة (الفرق بين الجودة الفعلية والجودة المُتوقعة) حيث كانت نتائج القياس في كلتا الحالتين سلبية.

(5) دراسة (Cowling and Newman , 1996)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية ، وتمت الدراسة من خلال عقد مُقابلات مع مُوظفي البنوك (عينة الدراسة) وقد شملت المُقابلات في البنك الأول كل من مسئول المبيعات . ورئيس قسم تطوير الجودة وشئون المُوظفين في المقر الرئيس بالإضافة إلى مسئول المبيعات الإقليمي و (26 فرعاً) . أما المُقابلات في البنك الثاني فقد شملت (12) مُقابلة بالإضافة إلى رئيس قسم المُوظفين ، مسئول الجودة . وخلصت الدراسة إلى أن الخدمة المُتوقعة ضعيفة . وأن الفجوة بين التوقعات والخدمة المدركة ليست من سلوك العملاء . ويجب فهم خاصية العملاء بشكل أفضل ومدى توزيع هذه الخاصية على أبعاد قياس جودة الخدمة المصرفية ، كذلك يجب معرفة أسباب عدم رضا العملاء عن المُعاملات وذلك لاتخاذ إجراءات لتقليل الفجوة.

(6) دراسة (Athanasopoulos , 1997)

شمل مُجتمع الدراسة فروع البنوك العاملة في بريطانيا البالغ (2200 فرع) وكانت عينة الدراسة تمثل (680 فرعاً) . حيث تم استجواب مدراء الفروع عن مدى فهمهم لاحتياجات العميل وكيفية تقديم الخدمة وعن كيفية تقييم العميل للفرع. وقد خلصت الدراسة إلى أن مُقدمي الخدمة (البنوك) ليسوا في موقع يجعلهم يفرقون بين قناعتهم وبين فهمهم لاحتياجات العميل وهذا يؤدي إلى وجود فجوة بين المؤسسة الخدمائية وبين احتياجات العميل ورغباته . كذلك فإن منتج الخدمة يُعتبر أن تقديم الخدمة بوضع أساسي يعبر عن اعتقادهم بأن هذا هو فهم عملائهم. كذلك ركزت الدراسة على قدرة مقدم الخدمة على التمييز بين العوامل التي تُقدم للعميل كحزمة بالإضافة إلى وجود اختلاف بين الخدمة المُقدمة كما يفهمها المدير وبين الخدمة المُقدمة للعملاء.

(7) دراسة (Yavas , 1997)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية في تركيا ، حيث تمت الدراسة على المنطقة الشمالية الغربية من تركيا ، وتم توزيع (200) استبانة علي كل من العاملين وُعملاء تلك البنوك ، وتم إعادة (156) منها . وقد خلصت الدراسة إلى أن أي نجاح لبرنامج مطبق من البنوك

حول جودة الخدمة يمكن قياسه فقط بواسطة خلق زبائن راضين جدد والاحتفاظ بهم كذلك فإن على الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمة الاهتمام برغبات الزبائن بالإضافة إلى رغبات الموظفين الذين يقدمون هذه الخدمة.

(8) دراسة (Voukelatos and Kangis , 1997)

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 163 مفردة لعملاء مجموعة من البنوك ، وتم عمل إجراء مقابلات معهم. وقد خلصت الدراسة إلى أن عملاء البنوك الخاصة لهم توقعات لعملاء البنوك العامة نفسها . كذلك فإن النتائج المتعلقة بإدراك العميل، وجدت أن الخدمة المقدمة لعملاء البنوك الخاصة مفضلة على تلك الخدمة المقدمة من البنوك العامة فيما يتعلق بإدراك الخدمة المقدمة فعلا . كذلك خلصت الدراسة إلى أن البنوك العامة لا تدير الأسباب المتعلقة بإدراك الخدمة بشكل جيد، مثلما تفعل البنوك الخاصة ومن هنا كان انخفاض جودة الخدمة المدركة (المقدمة) ، ومع ثبات بقية العوامل المؤثرة على العميل فإنه بناء على النتائج فإن عملاء البنوك العامة سينتقلون إلى البنوك الخاصة. كذلك أظهرت الدراسة على ضرورة تركيز البنوك على كل بعد من أبعاد الجودة المدركة أكثر من التركيز على أبعاد الجودة المتوقعة للخدمة.

(9) دراسة (Almassawi and Metawa , 1998)

لقد تم توزيع 400 استبانة على عملاء البنوك الإسلامية في البحرين وتم تعبئة وإعادة 300 استبانة وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم عملاء البنوك الإسلامية مؤهلين بشكل جيد، كذلك فإن للعملاء وعياً عالياً واستخداماً جيداً للحسابات، كذلك فقد خلصت الدراسة إلى أن العملاء راضين بشكل جيد عن الخدمة المصرفية والمنتج الذي يقدمه البنك خاصة حسابات الاستثمار التي احتلت المركز الأول في الرضا، كذلك فإن موظفي البنك قد احتلوا المركز الأول في عناصر تقديم الخدمة وأكثر معيارين تم اختيارهم للتعامل مع البنك هما : العمل وفق الشريعة، يليه معدل العائد.

(10) دراسة (Nielson , 1998)

تمت الدراسة من خلال دراسة سلوك 2500 شركة أسترالية تتعامل مع البنوك (صغيرة، متوسطة، كبيرة الحجم) وتم إرسال الاستبانة للمدراء من خلال البريد . كذلك تم إرسال 25 استبانة إلى موظفين تنفيذيين في (25 بنكا) منها : (4 بنوك وطنية، 11 بنك محلي، 10 بنوك أجنبية) وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية لستة عوامل تعتبرها الشركات مهمة لبناء علاقة قوية مع البنك . كذلك خلصت الدراسة إلى أن الشركات تُعطي اهتماماً أكثر على

مدى مواعمة البنك للاحتياجات الائتمانية للعميل، لكفاءة أنشطة البنك اليومية ولمعرفة البنك لطبيعة عمل الشركات.

(11) دراسة (Bloemer , 1998)

لقد تم إجراء مقابلات عبر التلفون مع 2500 عميل فردي لمعرفة رأيهم عن البنك ومدى رضاهم عن الخدمة وولاءهم للبنك . وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي . و خلصت الدراسة إلى أن رؤية العملاء عن البنك تؤثر بشكل غير مباشر على ولاءهم للبنك وذلك عبر الخدمة المدركة . كذلك فإن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على ولاء العملاء للبنك عبر إشباع رغباتهم . كذلك فإن إشباع رغبة العملاء يؤثر على ولاءهم للبنك . كذلك فإن مصداقية البنك (بعد الجودة) ووضعه في السوق (بعد الرؤية أو الصورة) تعتبر مؤشراً هاماً على الانتماء للبنك.

(12) دراسة (Bejou et al., , 1998)

لقد تمت الدراسة من خلال إرسال 1994 استبانة بالبريد وتم إرجاع 568 استبانة فقط. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً لمستوى المبيعات الشخصي على رضا العملاء عن الجودة المدركة. أضف إلى ذلك فقد أوضح البحث أهمية الثقة على رضا العملاء كذلك فإن أخلاق البيع الشخصي والذي يتميز عن توجيه العملاء لا يساهم في رضا العملاء عن الخدمة المقدمة . في المقابل فإن معرفتهم بالخدمات المالية تساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا عن الجودة المدركة.

(13) دراسة (Stanley and Tyler , 1999)

لقد تمت الدراسة من خلال عمل مقابلات مع (16) شركة تجارية تتعامل مع البنوك (وتمثل عدة قطاعات اقتصادية، ومعظمهم له علاقات مع البنوك منذ فترة طويلة تصل إلى 27 سنة) . وقد خلصت الدراسة إلى أن متغيرات المصداقية مهم جداً لزيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن. قياس جودة الخدمة المصرفية ، كذلك فقد خلصت الدراسة إلى تقسيم رغبات الشركات التي تتعامل مع البنوك إلى قسمين : خدمة تقنية وخدمة وظيفية . وتمثل الخدمة التقنية في الخدمات المباشرة مثل تقليل الأخطاء، المعرفة بالخدمة والتوقيت في تقديم الخدمة دون الرجوع إلى الزبون (الشركة) بالإضافة إلى تقليل الروتين التقليدي في عملية تصحيح الأخطاء التي قد تحدث. أما الخدمة الثانية فهي خدمة وظيفية مثل : فعالية البنك خلال تقديم الخدمة ، الثقة ، الشراكة والرغبة في الاتصال بأمانة واكتمال، بالإضافة إلى فهم احتياجات العميل وتقدير معرفته العالية.

(14) دراسة (Nasser et al., 1999)

لقد تم توزيع (300) استبانة على عملاء البنك الإسلامي في الأردن بشكل عشوائي وتم إرجاع (206) استبانة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من العملاء راضون عن معظم منتجات وخدمات البنك . ويعتبر موظفو البنك جزءاً أساسياً وهاماً من عملية تقديم الخدمة ويلعبون دوراً هاماً في تحسين العلاقة بين البنك وعملائه . وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن معظم عملاء البنك راضون عن البنك وعن تصوره وعن قدرة البنك لتقديم الخدمة والسرية.

(15) دراسة (Nantal and Bahia , 2000)

لقد تمت الدراسة من خلال توزيع 360 استبانة تم إرسالها بالبريد إلى عملاء البنوك الكندية وقد تم إرجاع 115 استبانة وقد خلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج لقياس الخدمة المدركة في البنوك يتكون من ستة أبعاد وهي : 1- الفعالية والتأمين 2- الوصول 3- السعر 4- الملموس 5- محفظة الخدمة 6- المصادقية.

(16) دراسة (Lassar et al., 2000)

لقد تم توزيع (300) استبانة على البنوك الدولية ذات الملكية الخاصة وقد تم توزيع هذه الاستبانات في دول أمريكا الشمالية بالإضافة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج يقيس أبعاد الجودة المتعلقة بالنواحي الفنية والوظيفية واستطاع أن يتنبأ برضى العملاء بشكل موثوق على العكس من أنموذج أبعاد الخدمة المدركة . كذلك فقد خلصت الدراسة إلى أن أنموذج الجودة الوظيفي أكثر تعقيداً من النماذج الأخرى . وعلى العكس فإن أبعاد الجودة الوظيفية تؤثر بشكل ذي دلالة على مقياس الرضا وحتى على المقياس التقني الموجه. وعليه فإن عملاء المؤسسات ذوي الخدمة العالية يمكن أن يعتمدوا بشكل مطلق على الجودة الوظيفية للتمييز بين مقدمي الخدمة . إن مقياس الجودة المدركة يحقق الدلالة ذات الأهمية ، وإن بعض التعاطف يحقق الأهمية المشتركة للجودة التقنية والوظيفية وعليه فإن بعد التعاطف يحتوي على عناصر في الجودة التقنية (الفنية) والوظيفية ، كذلك فإن النتائج توضح أن أبعاد جودة الخدمة تنتبأ بشكل تقاضي بمقاييس الجودة الثلاثة . أضف إلى ذلك فإن النتائج توضح وجود علاقة بين جودة الخدمة والرضا وهذا يتأثر بالعلاقة بين مقدم الخدمة والعميل الذي يتأثر بتأثير الجودة.

(17) دراسة (Addams and Allred , 2000)

تمت الدراسة من خلال توزيع 143 استبانة على البنوك ومؤسسات الائتمان ولقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات الائتمان أفضل من البنوك في (11) من (14) سؤال تتعلق بجودة

الخدمة المصرفية وهي حرية الدخول للخدمة، المجاملة، الاتصال، المصادقية، الأمن، التعاطف، الأشياء الملموسة، الخدمات الأساسية، العدالة، تعديل الأخطاء، والضمانات . كذلك أظهرت الدراسة أنه لا البنوك ولأؤسسات الائتمان تقوم بتحديد احتياجات العملاء أو إبقائهم أضف إلى ذلك فإن 50 % من العينة أجاب بأنه أوقف الاستفادة من الخدمة نظرا لضعف الخدمة المقدمة . ومعظم المجيبين ذكروا بأن ذلك بسبب عدم قدرة البنوك على تقديم خدمة وجودة مناسبة.

(18) دراسة (Allred , 2001)

لقد تمت الدراسة على (22بنكاً) ومُؤسسة ائتمان وذلك من خلال توزيع عدد 108 استبانة على موظفي البنوك ، (115) استبانة على موظفي مؤسسات الائتمان . ولقد خلصت الدراسة إلى أن موظفي المؤسسات الائتمانية أكثر رضا عن نوعية الخدمة من موظفي البنوك.

(19) دراسة (Al Tamimi and Jabnoun , 2002)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس رضا العملاء بالتطبيق على قطاع البنوك ، ولقد تم توزيع 800 استبانة على عملاء البنوك العاملة ، وقد اعتمدت الدراسة لقياس الجودة المدركة على مقياس التحليل (Servqual) على نموذج جودة الخدمة التعاملية إلى وجود ثلاثة أبعاد لقياس جودة الخدمة وهي : المهارات الإنسانية ، والمهارات الملموسة والتعاطف وقد شملت المهارات الإنسانية بعدي الثقة والتأمين، كذلك فقد شمل بعد التعاطف، بنود التعاطف والاستجابة. ولقد خلصت الدراسة إلى أن مجموعة الثقة والتأمين تبدو طبيعية وتعطي نتائج حول التشابه بين البعدين كذلك فإن بعدي التعاطف والاستجابة يمكن تفسيرهما بين مفهوم التشابه بين البعدين . كذلك فقد فحصت الدراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد النموذج وقد خلصت إلى أن البعد المتعلق بالمهارات الإنسانية أكثر دلالة من الأبعاد الأخرى (الملموسة، والتعاطف) . أضف إلى ذلك، فقد وجدت الدراسة أن بعدي الملموسة، والتعاطف لهما دلالة إحصائية متشابهة وهذا يعني أن الزبائن يعطون الأبعاد الثلاثة قيمة عالية ولكنهم أعطوا المهارات الإنسانية القيمة الأعلى ومن هنا فإنه يجب على البنوك الاهتمام أكثر بأبعاد جودة الخدمة الثلاثة ويجب إعطاء تركيز أكثر لبعد المهارات الإنسانية لزيادة جودة الخدمة بشكل عام بالإضافة إلى توفير موازنة مناسبة من أجل تدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم.

(20) دراسة (Cui et al., 2003)

لقد تمت الدراسة من خلال مجموعة استبانات عددها 153 تم تعبئتها وإعادتها من المتعاملين مع البنوك في كوريا الجنوبية . ولقد تم فحص جودة الخدمة، جودة الخدمة المرجحة، جودة الخدمة المدركة، جودة الخدمة المدركة المرجحة . وقد خلصت الدراسة إلى التأكيد على أن مقياس جودة

الخدمة ومقياس جودة الخدمة المرجحة المستخدم في الغرب لا يمكن استخدامه مباشرة على البنوك في كوريا الجنوبية . كذلك بنود المقياس التي تم استخدامها لا يمكن تطبيقها على البنوك في كوريا الجنوبية . في حين أن استخدام مقياس Parasuraman بواسطة مقياس الخدمة المدركة ومقياس الخدمة المدركة المرجحة يمكن استخدامه بعد تعديله ليشمل خمسة أبعاد لقياس الجودة ويمكن استخدامه لقياس الجودة المصرفية الكلية. يظهر وجود اتساق ثقافي مشترك.

(21) دراسة (Sureshchandar et al., 2003)

لقد تم تقسيم البنوك محل الدراسة في الهند إلى ثلاثة أقسام : بنوك خاصة، وبنوك عامة، وبنوك وافية وقد تم توزيع (150) استبانة على كل قطاع من القطاعات السابقة بشكل عشوائي حيث تم توزيع الاستبانات بشكل شخصي. وقد خلصت الدراسة إلى أن مجموعات البنوك الثلاثة اختلفت بشكل ملحوظ في تقديم جودة الخدمة والعوامل الخمسة المؤثرة عليها . ومن خلال إدراك العملاء لجودة الخدمة من خلال العوامل الفنية (جوهر الخدمة وتنظيم تقديم الخدمة) ، استطاعت العوامل الفنية أن تميز بشكل أفضل بين مجموعات البنوك الثلاثة . في حين أن العوامل المتعلقة بتوجيه العملاء (العوامل الإنسانية لتقديم الخدمة) أظهرت تمييزاً أقل . وأظهرت الدراسة أيضاً أن البنوك الأجنبية تقدم خدمة أفضل يليها البنوك الخاصة ومن ثم البنوك العامة.

(22) دراسة (حداد ، 2003)

قد تمت الدراسة على عملاء المصارف التجارية في الأردن بهدف التعرف على دوافع العملاء نحو التعامل مع المصارف التجارية في الأردن ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية للعملاء على درجة ولائهم لها ومدى تأثير درجة الولاء تجاه المصارف من حيث : الدوافع الشخصية، سمعة البنك ومركزه المالي، وجودة خدماته المصرفية. وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء تجاه المصارف تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي وطبيعة العمل، في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الولاء والعمر والدخل الشهري، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الدوافع الشخصية التي تدعول عملاء للتعامل مع المصارف وبين درجة الولاء ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف ومركزه المالي وجودة خدماته المصرفية وبين ولاء العملاء.

(23) دراسة (أبو معمر ، 2005)

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء . ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء . وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة . وخلصت أيضا إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

(24) دراسة (Araghchi , 2007) :

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة بناء جودة الخدمة وعلاقتها برضا العميل وتجاربه ونواياه السلوكية ، كما استهدفت أيضا تحديد البعد الذي يمثل أفضل مؤشر للجودة الكلية للخدمة، وذلك للوصول إلى نتائج تحدد الأبعاد الخاصة بتلك الجودة في متاجر البيع بالتجزئة الإيرانية ، وقد تم ذلك من خلال إجراء بحث نظري وتطبيقي ، حيث قام البحث النظري القائم على النظريات الوثيقة الصلة بالموضوع بتحديد وتعريف جودة الخدمة ورضا العميل وتجارب العميل والنوايا السلوكية في متاجر السجاد اليدوي الإيراني ، أما البحث التطبيقي فقد تضمنت 500 استبيان تم توزيعها على عينة من العملاء ، وقد توصل البحث إلى أن أفضل خدمة للعملاء تقوم على أبعاد الاعتمادية والاستجابة ومعرفة العميل ، كما توصل البحث إلى وجود علاقة قوية بين تجارب العميل الإيجابية من جهة ، وجودة الخدمة من جهة أخرى ، وكذلك رضا العميل ونواياه السلوكية من جانب آخر .

(25) دراسة (خوجة ، 2008) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على آراء عملاء فنادق الدرجة الأولى لأهمية عناصر جودة الخدمة ودرجة رضاهم عن مستوى هذه العناصر ومدى الاختلاف بين كل من إدراك النزلاء لأهمية عناصر الجودة ورضاهم عنها والخصائص الديموغرافية للنزلاء ، وتمثل مجتمع البحث في كافة النزلاء السعوديين وغير السعوديين في فنادق الدرجة الأولى (أ) بمحافظة جدة ، وتم توزيع قوائم الاستقصاء بعدد (320) قائمة ، وتوصل البحث إلى أن أهم عناصر الخدمة الفندقية من وجهة نظر النزلاء كانت حسن الاستقبال للنزلاء ، المظهر العام للفندق ، أسلوب تعامل موظفي الاستقبال

عند الكاونتر ، وكانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك نزلاء الفنادق لدرجة أهمية جودة الخدمات الفندقية وبين (الجنسية - العمر - مستوى التعليم - الدخل - سبب الإقامة).

(26) دراسة (Malin , 2008) :

استهدف هذا البحث تقييم جهود المنظمة في الاحتفاظ بالعملاء ، والتعرف علي فرص التحسين في تقديم الخدمة ، لخلق علاقة من الولاء بين العميل والمنظمة ، وقد اشتمل البحث علي أسلوب دراسة الحالة لمنظمة واحدة تعمل في صناعة الفنادق ، وهي Burke & Wills في مدينة Queensland باستراليا ، وقد اتبع البحث كل من المدخل الكمي والنوعي حيث أجريت مقابلات مع فريق العمل بالفندق ، كما تم عمل دراسة مسحية في شكل استبيان تم تسليمه لعملاء الفندق ، وقد توصل البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالفندق والعملاء للجودة المقدمة من جانب الفندق.

(27) دراسة (Olimpia , 2009) :

تناول هذا البحث تأثير أداء الموظفين على الجودة المحققة والقيمة والمديح من جانب العملاء ، وذلك بالتطبيق علي قطاع الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتم توزيع قوائم الاستقصاء بعدد (430) قائمة ، وقد توصل البحث إلى أن أداء فريق العمل الأمامي فيما يختص بتأيلن التجهيزات والخدمات والتفاعل مع العُملاء ، وكذلك موظفي خدمة الحُجرات فيما يختص بدرجة الاعتمادية أثرتا على القيمة المحققة من وجهة نظر العُملاء ، كما توصل البحث إلى أن كل من القيمة والجودة أثروا على نوايا المديح من جانب العُملاء والعودة للفندق مرة أخرى.

(28) دراسة (بظاظو ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السائح) ، والتزام ودعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم ، وتم تطوير استبانة وزعت على عينة من العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم مكونة من (6) فنادق ، وقد توصل البحث إلى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة ، المستوى التعليمي) ، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي ، والحجم).

(29) دراسة (العتيبي ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلي دراسة تأثير الخلفية الثقافية لعملاء فنادق الخمسة نجوم في المملكة العربية السعودية في تحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ومن ثم تأثيرها على نواياهم السلوكية تجاه الخدمة ، واشتملت عينة البحث على عملاء من ثقافات مختلفة (كالأوروبيين والأمريكيين وغيرهم) بالإضافة إلي العملاء المحليين السعوديين ، وخلص هذا البحث إلي أهمية الأبعاد الثقافية في تقييم الخدمات ، حيث إن العملاء من ذوي الثقافات المختلفة يقيمون تجاربهم بشكل مختلف عن بعضهم البعض ، فالسعوديون مثلاً ، كانوا أكثر تسامحاً في التعامل مع مزود الخدمة وأظهروا معدلات مرتفعة من الرضا ، وكانوا أكثر إستعداداً للعودة إلي الفندق ، أو توصية أهلهم وأصدقائهم بالفندق مقارنة بنظرائهم الأوروبيين.

(30) دراسة (منصور ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلي اختبار نموذج سببي لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد العدالة علي متغير الرضا التراكمي ، والرضا عن استرجاع الخدمة ونية إعادة الشراء ، كما سعي إلي تحديد أثر الرضا علي استرجاع الخدمة في الرضا التراكمي ، ونية إعادة الشراء وأخيراً تحديد مدى مساهمة الرضا التراكمي في تشكيل نية إعادة الشراء ، وذلك في إطار نموذج سببي يفترض وجود علاقات متداخلة بين هذه المتغيرات ، وتوصل البحث إلي أن نية إعادة الشراء كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل بعد من أبعاد العدالة ، ورضا الزبون ، كما تبين أن عدالة التوزيع لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر في الرضا التراكمي ، كما أن لها تأثير مباشر في الرضا عن استرجاع الخدمة ولكن لها فقط تأثير مباشر في نية إعادة الشراء ، وأخيراً اتضح أن عدالة التفاعل لها تأثير مباشر وغير مباشر في الرضا التراكمي ، والرضا عن استرجاع الخدمة، ونية إعادة الشراء.

وباستقراء الجانب الخاص بالبحوث المتعلقة بجودة الخدمة الفندقية يتضح للباحث ما يلي :

- إن غالبية الدراسات توصلت في نتائجها إلي أن هناك علاقة قوية بين جودة الخدمة المدركة من جانب العملاء وبين رضاهم ، وأن رضا العميل له تأثير واضح علي نية إعادة الشراء والمديح أمام الأهل والأصدقاء والالتزام الوجداني بالبقاء في الخدمة . (Yun ، 2001 ؛ Araghchi ، 2007 ، منصور ، 2010 ؛ Olimpia ، 2009)

- إن غالبية البحوث توصلت في نتائجها إلي أن جودة الخدمة للوكمة من جانب العُملاء يرجع بصورة كبيرة إلي البعد الإنساني ، وبصورة أقل إلي البعد الإجرائي. (Tsang and Qu, 2000 ; Ingram, H. Et al. , 1999 ; Saleh & Ryan , 1991)
- توصلت بعض البحوث في نتائجها (Yun , 2001; Araghchi , 2007) إلى ضرورة التركيز على التجارب اليومية ، والتي تحدث نتيجة التفاعل والاحتكاك اليومي بين مُقدمي الخدمة وبين عُملاء الفندق ، وتشجيع الموظفين الأماميين علي تقديم أفكار ومُقترحات لتطوير الخدمة التي يقدمونها.
- توصلت بعض البحوث في نتائجها إلي تأثير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والمتمثل في : أسلوب العدالة في نظم الحوافز ، أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين ، تمكين العاملين ، نظم التقييم . علي رضا العاملين وانعكاس ذلك على نوايا المديح عودة العميل للفندق مرة أخرى. (همام ومقابلة ، 2001 ، 2001 ؛ Yum , 2001 ؛ Davidson , 2003
- تأثير عامل الجنسية والأبعاد الثقافية علي إدراك الجودة المقدمة من جانب العُملاء (معلا، 2003 ؛ العتيبي ، 2010) ومن ناحية أخرى تأثير النواحي السلوكية علي إدراك جودة الخدمة وخاصة العاملين في الصفوف الأمامية (ياسين والطائي ، 2004)

3- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي:

(1) دراسة (Robert et al 2000)

استهدف (Robert) دراسة تأثير التمكين في الرضا الوظيفي في أربع دول هي: الولايات المتحدة الأمريكية، والمكسيك، وبولندا، والهند. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر تأثيراً عكسياً في الرضا الوظيفي للعاملين في الهند ، بينما يؤثر تأثيراً طردياً في الرضا الوظيفي لبقية الدول.

(2) دراسة (Salazar,2000)

تناولت (Salazar) طبيعة العلاقة بين درجات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في صناعة المستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية وأيضاً دراسة أثر الاختلاف في العمر والجنس على تلك العلاقة. وتم التوصل إلى وجود علاقة بين التمكين وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، إلا أنه لم تكشف نتائج الدراسة عن أسباب التباين بين كل من جنس الموظف وعمره وبين التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

(3) دراسة (Chebat & Kollias,2000)

توصل كل من (Chebat & Kollias) في دراستيهما التي أجريت على عينة من موظفي الخط الأمامي في البنوك الأمريكية إلى أن التمكين يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الرضا الوظيفي ووضوح الدور.

(4) دراسة (Hancer, 2001)

وفي نفس الاتجاه تناول (Hancer, 2001) طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين بالمطاعم الصينية بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي، وأن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

(5) دراسة (حسن ، 2002)

كما قامت (سالي على ، 2002) بدراسة على عينة من العاملين بشركات القطاع العام في قطاع البترول بالقاهرة وذلك بهدف التعرف على مدى توفر أبعاد مفهوم تمكين العاملين الأربعة (الاختيار، المعني، الفاعلية الذاتية ، التأثير) في شركات البترول وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، ودراسة تأثير المتغيرات الديموجرافية في إدراك العاملين بقطاع البترول لأبعاد التمكين.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد تمكين العاملين الأربعة متوافرة في شركات القطاع العام بقطاع البترول ، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الأربعة والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى أن هناك فروق جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد تمكين العاملين وذلك باختلاف النوع ، والعمر ، التعليم ، المستوى الإداري ، والخبرة.

(6) دراسة (Osborne, 2002)

في حين بحث (Osborne) أثر أبعاد تمكين العاملين (المعني، الاختيار، القدرات، التأثير) على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والميل إلى ترك العمل ، بالتطبيق على منطمتين بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية إحداهما خاصة والأخرى عامة يعملان في مجال الخدمات. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد التمكين (المعني ، الاختيار ، التأثير) على الالتزام التنظيمي، أما بعد الكفاءة فله تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي . وبالنسبة للرضا الوظيفي أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبعدي التمكين (المعني ، الاختيار) على الرضا الوظيفي، في حين لم تبين النتائج وجود تأثير لبعدي (الكفاءة، التأثير) على الرضا الوظيفي. ومن جهة أخرى لم تظهر النتائج وجود تأثير لأي بعد من أبعاد التمكين الأربعة على الميل لترك العمل.

(7) دراسة (حداد وجودة ، 2003) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دوافع العملاء نحو التعامل مع المصارف التجارية في الأردن ومعرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية للعملاء على درجة ولائهم لها ومدى تأثير درجة الولاء تجاه المصارف من حيث : الدوافع الشخصية ، سمعة البنك ومركزه المالي ، وجودة خدماته المصرفية. وقد خلص البحث إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء تجاه المصارف تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي وطبيعة العمل ، في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الولاء والعمر والدخل الشهري ، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الدوافع الشخصية التي تدعو العملاء للتعامل مع المصارف وبين درجة الولاء ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف ومركزه المالي وجودة خدماته المصرفية وبين ولاء العملاء.

(8) دراسة (أبو عمر ، 2005) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتمل

البحث على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) مفردة وخلص البحث إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء . وأوضح البحث وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة . وخلص أيضاً إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وزيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

(9) دراسة (الخضر ، 2005) :

يهدف هذا البحث إلى تحديد العوامل المؤثرة على الولاء للعلامة التجارية ، ترتيب العوامل المؤثرة على عملية الولاء وفقاً لقوة تأثيرها ، تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية على الولاء للعلامة التجارية ، وتوصلت نتائج البحث إلى أن المنافع الوظيفية ، المنافع العاطفية ، المنافع الرمزية ، القيمة المدركة ، الجودة المدركة للعلامة التجارية تؤثر على ولاء طلاب الجامعات للعلامة التجارية، ويتأثر ولاء طلاب الجامعات للعلامة التجارية بالصورة الذهنية المدركة للمتجر والخدمة والمعاملة المدركة لموظفي المتجر.

(10) دراسة (Lin and Wang , 2006) :

يهدف هذا البحث إلى تطوير نموذج لولاء العملاء في التجارة (المحمولة) المتنقلة Mobile Commerce ، وولاء الزبائن وأبعاده قد طبقت بنجاح في مجال التجارة المتنقلة أو المحمولة، وأن ولاء الزبائن يتأثر بالقيمة المدركة ، الثقة ، العادة ، الرضا (وإن عامل الرضا يلعب دوراً حاسماً في تداول العلاقة بين القيمة المدركة والثقة والولاء).

(11) دراسة (عبيد ، 2007) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المراكز الطبية المتخصصة لمتغيرات التسويق الداخلي ، وعلاقة ذلك بكل من : خبرة مديري المراكز ، هيكل العمالة بالمركز ، طبيعة نشاط كل مركز ، مدة تشغيل المركز ، وتوصل البحث إلى نموذج متكامل لدور التسويق الداخلي في تنمية ولاء المرضى بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ، وقد ثبتت صلاحية هذا النموذج كما ثبتت معنوية جميع العلاقات بين متغيراته ، واتضح أن أكثر متغيرات التسويق الداخلي تأثيراً مباشراً في متغير رضا العاملين هو متغير تحفيز العاملين ، وأن أكثر متغيرات التسويق الداخلي تأثيراً غير مباشراً في متغير رضا العاملين هو متغير الاتصالات.

(12) دراسة (مسعود ، 2007) :

يسعى هذا البحث إلى تطوير واختبار نموذج لقياس رضا الزبائن وولائهم في منظمات الهواتف المتنقلة في الأردن ، تم من خلاله تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في رضا الزبائن وولائهم، بهدف مساعدة هذه المنظمات على تبني استراتيجيات مناسبة تمكنها من الحفاظ على رضا زبائنها وولائهم مما يعود عليها بالربحية والنمو ، أجري البحث على عينة ميسرة شملت مستخدمي خدمة الهواتف النقالة ، تم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على تلك العينة ، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين المتغيرات المستقلة (الجودة المدركة للخدمة ، السعر المدرك، الاتصال مع الزبائن ، صورة المنظمة ، معوقات التحول) وبين رضا الزبائن ، وأن الرضا هو الوسيط الفعال في تعزيز ولاء الزبائن ، كما كان عامل الاتصال مع الزبائن أكثر العوامل تأثيراً على رضا الزبائن ، إضافة إلى ان هناك اختلاف بين تأثير معوقات التحول على ولاء الزبائن باختلاف المنظمة المزودة للخدمة.

(13) دراسة (أبو منديل ، 2008) :

يهدف هذا البحث إلى قياس مدى وجود فروق بين أفراد العينة حول أثر استخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن ، وشملت العينة العشوائية الطبقية المكونة من (399) فرداً من المشتركين بالخدمة الهاتفية من الفئة المنزلية ، تم جمع المعلومات بواسطة استبانة تم تصميمها من قبل الباحث نفسه من أجل الوصول إلى نتائج كان أهمها أن 64% من أفراد العينة أبدوا ولاءهم للمنظمة وذلك نتيجة تميز منظمة الاتصالات بأسمها وعلامتها التجارية وكونها وطنية ، تميز المنظمة بمصداقية عالية ، التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية وتقديم يد العون والمساعدة ورعاية المناسبات ، ارتباط أفراد العينة مع الموظفين بعلاقات ودودة تؤثر إيجاباً على درجة ولاء الزبائن للمنظمة .

(14) دراسة (جابر ، 2008) :

يهدف هذا البحث إلى معرفة وقياس أثر إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في الاتصال، والثقة، وتلبية الحاجات ، وجودة الخدمات ، والسعر على الولاء في البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ومن ثم تم توزيعها على عملاء البنوك التجارية والبالغ عددها (13) بنكاً ، وخلص البحث للوصول إلى نتائج كان أهمها: تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالياً في إدارة علاقات العملاء ، كما تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالياً في مجال الولاء ، إضافة إلى أن هناك علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد

إدارة علاقات العملاء وبين الولاء ، هناك تأثير لكل من أبعاد إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في (الاتصال، الثقة، تلبية الحاجات، وجودة الخدمات، السعر) على الولاء.

(15) دراسة (محمد ، 2008) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا وولاء عملاء منظمات الطيران العربية ودور التكنولوجيا والبرامج ونوعية الخدمة والجزء السوقي في تحقيق رضا وولاء عملاء منظمات الطيران العربية وقد اقتصر البحث على عملاء الملكية الأردنية والخطوط القطرية ، ولغرض تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استبانة ، قامت بتوزيعها على عينة عشوائية شملت عملاء الملكية الأردنية والخطوط القطرية ، ومن أبرز ما توصل إليه البحث أن متغير التكنولوجيا كان له الأثر الأكبر على أداء إدارة علاقات العملاء ، وعند المقارنة بين المؤسستين أظهرت نتائج البحث وجود فروق ذو دلالة إحصائية لصالح المنظمة القطرية في كل المجالات التالية: التكنولوجيا ، البرامج ، نوعية الخدمة ، الجزء السوقي ، رضا العملاء ، بينما وجدت فروقات ذو دلالة إحصائية لصالح الملكية في مجال منافذ التوزيع.

(16) دراسة (Huang et al., 2009) :

يهدف هذا البحث إلى قياس درجة ولاء العملاء من خلال نموذج يتعلق بجانب الاستثمار وهذا النموذج احتوى على عدة متغيرات (مستوى الرضا ، حجم الاستثمار ، وجود بدائل ، الالتزام) كما هدفت إلى قياس فاعلية هذه المتغيرات في تعزيز الولاء عند العملاء ، كما هدفت إلى قياس جودة الخدمة ، الالتزام على ولاء العملاء ، استعان الباحثون بأستخدام الاستبيان الالكتروني ، تم توزيعه على (236) مستجيباً من جامعات ومعاهد (تايوان) ، وكان من أبرز النتائج أن هناك تطبيقاً للنموذج المتعلق بالاستثمار لدى منظمات السمسرة ، كما أظهرت أن التزام العملاء له دور كبير في تصعيد الولاء عندهم ، وأن الولاء يتأثر في المقام الأول عن طريق الالتزام.

(17) دراسة (سويدان ، 2009) :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير الكلمة المنطوقة على قرار شراء المستهلك من حيث اختياره للعلامة وولائه لها. وفيما إذا كان هناك اختلاف في هذا التأثير باختلاف المتغيرات الديموغرافية للمستهلكين. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على الأفراد بطريقة عشوائية ، حيث وزعت (430) استمارة خضعت منها (312) للمعالجة الإحصائية . وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثيراً قوياً للكلمة المنطوقة الصادرة من الأصدقاء والأقارب على قرار شراء المستهلك ، من خلال جمع

المعلومات الكافية قبيل اتخاذ قرار الشراء الاستهلاكي ، وإن الذكور هم أكثر تأوُّراً بالكلمة المنطوقة من الإناث ، كما بدأوا واضحاً وجود فروقات في تأثير الكلمة المنطوقة باختلاف الفئة العمرية.

(18) دراسة (Deng et al., 2009) :

يهدف هذا البحث إلى محاولة فهم رضا العملاء وولائهم تجاه خدمات الهواتف النقالة ، كما هدف للتأكيد على دور الولاء والعوامل المؤثرة فيه (الثقة ، حدود الخدمة ، القيمة المدركة) في إنجاح منظمات الهواتف النقالة في الصين ، تم جمع المعلومات بواسطة استبانة تم توزيعها بواسطة البريد الإلكتروني على عينة كان عددها (350) مستخدماً من مستخدمي الهواتف النقالة. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان منها ، أن العوامل (الثقة ، القيمة المدركة ، حدود الخدمة) تؤثر على رضا مستخدمي الهواتف النقالة ، وأن عامل حدود الخدمة هو أكثر عامل يؤثر على رضاهم ، وأن عوامل الثقة ، الرضا ، وتكاليف التحول تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الزبائن وأن أكثر عامل كان هو الرضا.

(19) دراسة (ياسين ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء الولاء عند عملاء البنوك التجارية في محافظة (أردب) ، كما هدف إلى الكشف عن الجهود التي تبذلها المنظمات المصرفية نحو العمل بمفهوم التسويق بالعلاقات ومحاولة تطبيقه في المنظمات الأردنية ودراسة طبيعة العلاقة وتفسيرها. ولتحقيق أهداف البحث فقد طور الباحث استبانة لجمع البيانات ، وكان مجتمع البحث مؤلفاً من البنوك الرئيسية وهي : البنك العربي ، بنك القاهرة عمان ، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة (أردب) ، أما عينة البحث فكانت عبارة عن (300) عميلاً من عملاء هذه البنوك تم اختيارها بطريقة عشوائية ، وتوصل البحث إلى أن أبرز عناصر ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات كان بالترتيب : التعاطف ، الثقة ، الالتزام ، الاتصال ، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لعناصر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء وأن الاتصال يؤثر على الولاء عند العملاء بالدرجة الأولى ، ثم جاء عنصر التعاطف ، يليه عنصر الالتزام بدرجة تأثير ضعيفة ، وأظهرت النتائج - أيضاً - وجود تأثير لمتغير سنوات التعامل مع البنك على مجال مفهوم التسويق بالعلاقات (الاتصال والثقة والتعاطف والالتزام) ، ووجود تأثير لمتغير الدخل الشهري على ولاء العملاء ، وعدم وجود تأثير لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي على ولاء العملاء.

(20) دراسة (سعودي ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر لكل من الرضا، والولاء ، والالتزام ، والثقة ، والقيمة المدركة ، والجودة المدركة على نشاط وطبيعة الأحاديث المتداولة بين المستهلكين بالنسبة للعلامة

التجارية (كوندور). ولقد أظهرت النتائج أن لجميع هذه المتغيرات التي تمثل مقدمات للأحاديث تأثيراً موجبا على نشاط وطبيعة الأحاديث المتداولة بين المستهلكين ، إضافة إلى تأكيد وجود علاقة موجبة بين طبيعة ونشاط هذه الأحاديث ، ومن جهة أخرى أشار البحث إلى أن الرضا، والقيمة المدركة ، والجودة المدركة أقل أهمية في التأثير النسبي على نشاط وطبيعة الأحاديث المتداولة بين المستهلكين ، وذلك بالمقارنة مع الالتزام ، والولاء ، والثقة.

(21) دراسة (الفقهاء ، 2010) :

يهدف هذا البحث إلى تفسير السلوك التذمري لعملاء المصارف التجارية عند عدم الرضا عن الخدمات المصرفية في (فلسطين) ، وذلك من أجل الوصول لفهم أفضل لأسباب عدم تقديم العملاء للشكاوى عندما يشعرون بعدم الرضا ، الأمر الذي سوف يزيد من فرصة إدارات المصارف في تحسين أدائها. وقد تكون مجتمع البحث من عملاء بعض المصارف التجارية العاملة في مدن ثلاث محافظات رئيسية في الضفة الغربية. وقد توصل نتائج البحث إلى أن قيام العملاء بالتذمر عند عدم الرضا ، يتأثر سلباً بعدم معرفتهم لجهة استقبال الشكوى ، وبالعادلة المدركة ، وبالتكاليف والجهود المتوقعة من وراء القيام بتقديم الشكوى ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العملاء التذمري تعزى إلى التحصيل العلمي ، وتكرار التعامل مع المصرف، ونوع المشكلة التي واجهها العميل. أما باقي المتغيرات (الجنس، والدخل) فلم توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية.

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في موضوع علاقة التمكين بالرضا الوظيفي إلى عدد من الاستنتاجات من أبرزها:

- يُعد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والميل لترك العمل من أكثر نتائج التمكين التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين ، وقد اتفقت معظم نتائج الدراسات على أن لتمكين العاملين تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، إلا أنها اختلفت حول تأثير التمكين على الميل لترك العمل.
- توصلت بعض الدراسات إلى أن لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والعمر ، التعليم، المستوي الإداري ، والخبرة) تأثير على إدراك العاملين لأبعاد التمكين.
- أكدت بعض الدراسات على أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أنه كلما تم تمكين العاملين زاد الرضا الوظيفي لدي العاملين.

4- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي وجودة الخدمة:

اهتم عدد محدود من الباحثين بدراسة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وبين جودة الخدمة، وقد اطلع الباحث على بعض هذه الدراسات ومنها :

(1) دراسة (Ashness & Lashley,1995)

توصلت تلك الدراسة إلى أن تطبيق سياسة التمكين مع عمال الخدمات في أحد المطاعم الأمريكية أدى إلى زيادة الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي لهؤلاء العمال ، وزيادة رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة ، وتحسين جودة الخدمة المقدمة ، بالإضافة إلى جذب عملاء جدد.

(2) دراسة (Hartline & Ferrell,1996)

وفي دراسة أخرى قاما بها (Hartline & Ferrell) وطبقت على 279 وحدة فندقية بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف بحث طبيعة العلاقة بين كل من الالتزام الإداري بجودة الخدمة ، وتمكين العاملين ، وتقييم أداء العاملين على أساس سلوكي وبين كل من الرضاء الوظيفي ، والفعالية الذاتية ، والتأقلم كمتغيرات وسيطة ، وجودة الخدمة كمتغير تابع . ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين الملتزمين بجودة الخدمة هم أكثر تمكيناً للعاملين وأكثر استخداماً للتقييم السلوكي ، وبالنسبة لعلاقة التمكين بالرضاء الوظيفي توصلت الدراسة إلى أن تمكين رجال البيع له تأثير إيجابي على رضاهم الوظيفي ، إلا أنه له بعض النتائج السلبية على العاملين ومنها زيادة الجهد البدني والضغط الوظيفي ، كما أكدت الدراسة على أن زيادة الفعالية الذاتية للعاملين والرضاء الوظيفي وتقليل تعارض الدور وغموض الدور متطلبات هامة لزيادة وعي العميل بجودة الخدمة.

(3) دراسة (Kirkmen & Rosen,1999)

بينما قام كل من (Kirkmen & Rosen) بدراسة على 111 فريق عمل في أربع منظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل تحسن من شعور أعضاء الفريق بالتمكين ، وأن فريق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديه مستوي الإنتاجية والقدرة على المبادرة من الفريق الأقل تمكيناً ، بالإضافة إلى أن فريق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديه مستوي جودة خدمة العملاء، ومستوي الرضاء الوظيفي والولاء لكل من فريق العمل والمنظمة ككل.

(4) دراسة (Melhem,2003)

بينما قام (Melhem) بدراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، بهدف التأكد من وجود علاقة خطية مباشرة بين مقومات التمكين (لمعرفة، والمعلومات ، الثقة ، الحوافز) وبين إدراك العاملين لعملية التمكين هذا من جانب، ومن جانب آخر دراسة مدى وجود علاقة مباشرة بين التمكين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين، وأخيراً دراسة مدى وجود علاقة مباشرة بين الرضاء الوظيفي للعاملين وبين رضاء العملاء . وقد أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة خطية بين متغيرات الدراسة، وهذا يعنى أن تمكين موظفي البنك يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي للعاملين ، ومستوي الرضاء الوظيفي يساهم في زيادة رضاء العملاء.

(5) دراسة (حسنين طه ،2005)

في حين تناول (حسنين طه ،2005) طبيعة العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين والرضاء الوظيفي للعاملين وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية.وتوصل إلي أن هناك علاقة بين كل من تمكين العاملين والرضاء الوظيفي من ناحية ، وبين الرضاء الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية من جهة أخرى.

وتشيرُ مراجعةُ الدراسات السابقة في موضوع تمكين العاملين وجودة الخدمة إلي عدد من الاستنتاجات من أبرزها:

- يساهم الرضاء الوظيفي كمتغير وسيط في زيادة رضاء العملاء وتحسينُ مستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- توجد بعض الآثار السلبية لتمكين العاملين مثل زيادة الجهد البدني والضغط الوظيفي للعاملين.
- توصلت بعض الدراسات إلي وجود تأثير إيجابي لتمكين العاملين على الرضاء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- أكدت بعض الدراسات على أن الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية تُزيد من إدراك العاملين لعملية التمكين.
- هناك ندرة في الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وهذا ما دفع الباحث لإبراز هذه العلاقة من خلال الدراسة الحالية.

ويتضح للباحث من خلال تناوله للدراسات السابقة في جوانبها المختلفة وجود بعض الجوانب الهامة في مجال تمكين العاملين لم تتناولها والتي نذكرها فيما يلي:

- لم تتناول أي من الدراسات السابقة سواء على المستوى الدولي أو العربي موضوع التمكين من منظور كلي يتضمن المتطلبات والأبعاد والنتائج ، حيث ركزت بعض الدراسات على متطلبات تطبيق تمكين العاملين، والبعض الآخر على أبعاد التمكين وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي والميل لترك العمل ، في حين تناولت بعض الدراسات أثر بعض المتغيرات التنظيمية على التمكين .
- إنه على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أن العنصر البشري يعد من العناصر الحاكمة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضاء العملاء ، وضرورة تمكين العنصر البشري من أجل تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين ، إلا أنه لا توجد دراسة عربية - في حدود علم الباحث - تعرضت لطبيعة العلاقة بين مدخل تمكين العاملين و جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السودانية.
- ويشكل ذلك مجال الدراسة الحالية التي تهدف إلي البحث في طبيعة العلاقة بين كل من متطلبات وأبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السودانية من خلال متغير وسيط وهو الرضاء الوظيفي ، وما يعنيه ذلك من دلالات بالنسبة لتنمية الموارد البشرية العاملة في هذه البنوك حتى تتمكن من تحقيق ما يعرف الآن بالميزة التنافسية.

التعليق علي الدراسات السابقة :

يشير الباحث إلي أنه بمراجعة البحوث السابقة بصفة عامة في موضوعات تمكين العاملين، جودة الخدمات المصرفية ، ورضا العملاء ، إلي عدد من الاستنتاجات العامة من أبرزها ما يلي :

1. معظم البحوث التي تناولها الباحثون قد تطرقت إلي استخدام الاستبانة كوسيلة وحيدة في جمع معلوماتهم المطلوبة ، كما كان هناك نسبة ضئيلة من الباحثين الذين استخدموا وسائل أخرى كالمقابلات على سبيل المثال.
2. تطرق الباحثون إلي اختيار المنظمات الخدمية أكثر من المنظمات الإنتاجية كمجتمع للبحث مثل: البنوك ، الفنادق ، منظمات البيع بالتجزئة ، حيث تصلح تلك المنظمات لقياس جودة الخدمة وتمكين العاملين ، ومدى التفاعل الذي يتم بين مقدمي الخدمة والعملاء.
3. أن هذه الدراسات السابقة قد ساعدت الباحث - وبشكل كبير - علي توسيع مداركه في موضوع البحث، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف بها ، المناهج المتبعة في تلك الدراسات ، أساليب التحليل الإحصائي ، وبالتالي المساهمة في تكوين الإطار النظري وبلورة مشكلة البحث ، مع اقتباس بعض النتائج والتوصيات التي تصلح لمجال البحث الحالي.
4. إنه على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أن العنصر البشري يعد من العناصر الحاكمة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء ، وضرورة تمكين العنصر البشري من أجل تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين ، إلا أنه لا يوجد بحث عربي - في حدود علم الباحث - تعرض لطبيعة العلاقة بين مدخل تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية في قطاع البنوك التجارية السودانية.

ومما سبق يتضح عدم وجود بحث تناول دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وبذلك ظهرت الحاجة إلي إجراء مزيد من البحث الخاص بعوامل تشكيل منهجية التمكين، علاوة على أن البحث الخاص بإدارة تمكين العاملين في سياق القطاع المصرفي لم يتم التطرق إليه ، لذلك فإن هذا البحث قد ركز على اكتشاف ماهية تلك العوامل وأثرها علي جودة الخدمات المصرفية وانعكاس ذلك علي درجة جودة الخدمة ودرجة الرضا لدي العملاء.

الفصل الثالث
أدبيات الدراسة وإطارها
النظري

المبحث الأول تمكين العاملين

مقدمة :

تواجه المنظمات هذه الأيام ظروفًا ومُتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة إلي زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم . وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري علي التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات.

أن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته علي افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل ، مما يولد لديهم شعوراً بالثقة لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقة الكامنة والتي تظهر علي هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية . وقد أشارت العديد من الدراسات إلي وجود ارتباط وعلاقة ايجابية بين التمكين وزيادة الأداء والإبداع والرضا الوظيفي. (Bhatnagar,J.2005 Yukl & Beeker 2006)

وفي هذا السياق تدعو الحاجة إلي توفير بيئة إدارية تُفضي إلي التحول من النمط الهرمي التقليدي إلي النمط الديمقراطي والذي يضمن تمكين العاملين وترسيخ سلوك المواطنة لديهم . إن الموظف الذي يتمتع بالثقة والتمكين والدعم يكون قادراً علي اتخاذ القرارات المناسبة ولديه الاستعداد علي مبادلة الإدارة نفس السلوك الايجابي والمواطنة. (Shelton , 2002)

ويهدف هذا الفصل إلي تناول الجوانب الأساسية لما ورد بالكتابات والدراسات فيما يتعلق بُمُتغيرات الدراسة وذلك بغرض التوصل إلي أنسب المفاهيم والمقاييس التي تخدم أهداف البحث في ضوء مُشكلة وفروض الدراسة الحالية وتتمثل مُتغيرات البحث في تمكين العاملين والرضا الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية.

ولتحقيق هذا الهدف ، فإن الباحث سوف يتناول تمكين العاملين من حيث المفهوم والمُتطلبات والأبعاد والنتائج. هذا بالإضافة إلي تناول الرضا الوظيفي وذلك من حيث المفهوم والأهمية وعلاقته

بجودة الخدمة . وفي النهاية سوف يتعرض الباحث لوضع إطار عملي لتطبيق عملية التمكين في المنظمات العربية.

أولاً : مفهوم تمكين العاملين :

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات . وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم ، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية ، وبالتالي سوف يخلق لدي المسؤولين شعوراً أو دافعا ذاتياً وإدراكاً ايجابياً نحو العمل (التمكين النفسي)

يقول (Perkin , 1995) أن كلمة التمكين استخدمت بشكل رسمي في البيت الأبيض (360) مرة خلال الأعوام (1992-1999) واستخدمت (3769) مرة من قبل الكونغرس مما يدل على شيوع المفهوم بمعاني ومدلولات مختلفة وبمراجعة الأدب التنظيمي والسلوكي خلال الأعوام (1992-1999) يقول (Wetlaufer , 1999) تبين وجود (30.000) مقالة مطبوعة حول التمكين وهذه الزيادة الكبيرة والاهتمام دعت إليه وصفه هذا العصر بعصر التمكين (Empowerment Era).

أما (Lincoln, et al 2002) فيقولون إن تعدد التعريفات أمر جيد لان المبالغة في وصف وتحديد التمكين يجعل منه مفهوماً جامداً ويعيق الهدف الأساسي منه وبالتالي الاعتماد على تعريف واحد غير دقيق . إن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير ، ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا (Carol, 2002) وليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل (Bhatnagar, 2005) ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المنظمة ، (Gordon, 2005) والتمكين ليس خياراً واهياً وإنما هو هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قُدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (Lee & Koh 2001)

إن التمكين أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه ، (Carelees , 2004) فالتمكين شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجوفاً أو غير

موجود لديهم وان رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (Pitts, 2005) .

ونتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصها بما يلي :

1- مفهوم تمكين العاملين :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تمكين العاملين ، ويرى الباحث أنه يمكن تقسيم هذه المفاهيم تحت أربعة اتجاهات وذلك على النحو التالي :

الاتجاه الأول : التمكين كمفهوم دافعي

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلي التمكين على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية الداخلية لدي الأفراد نحو الشعور بالأهمية والكفاءة الذاتية، والقوة والسيطرة والتأثير أو التحكم في الآخرين. ويعرف (Conger & Kanungo , 1988) التمكين بأنه زيادة مستوي شعور العاملين بجدارتهم الذاتية "Self Efficiency" في حين يعرفه كل من (Thomas and Velthouse, 1990) بأنه حافز داخلي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم ، وهذه المدارك هي المغزى من العمل ، والجدارة الذاتية ، وذاتية التصرف ، والتأثير ، وغياب أي من هذه المدارك ينفي وجود التمكين. وتتفق معه في هذا التعريف (Spreitzer, 1995) حيث ترى أن التمكين أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي المعنى، والقدرة ، وتحقيق الذات، والتأثير، وتعكس هذه المدركات اتجاهاً إيجابياً نحو العمل، و غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه.

كما تعرفه (معالي حيدر ، 2001) بأنه زيادة مستوي اعتقاد الفرد في المغزى من عمله وجدارته على أدائه وتمتعه بذاتية التصرف وقدرته على التأثير في مختلف الجوانب المتصلة بهذا العمل. ، ومن التعريفات السابقة يتبين أن أنصار هذا الاتجاه يرون أن التمكين هو حالة ذهنية أو شعور داخلي للفرد، ويتحقق التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار .

الاتجاه الثاني : التمكين من منظور العلاقات

يرتكز هذا الاتجاه على العلاقات المرتبطة بتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات للعاملين. ومن أنصار هذا الاتجاه Burke حيث عرف التمكين بأنه عبارة عن منح القوة أو تفويض السلطة (Burk , 1986). بينما يعرفه Gandz أنه عملية تقوم فيها الإدارة بتفويض الإمتيازات

مثل اتخاذ القرار للعاملين، وطبقاً لتلك الرؤية فإن القوة هي امتياز للإدارة والإدارة طوعية تعطي القوة للمستويات الأدنى في المؤسسات. (Gandz , 1990)

كما عرفه (على عبد الوهاب ، 1997) بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، وهو مشاركة فعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، و حل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج وتتفق معه (Nancy Foy (1994) , حيث تري أن التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. بينما يشير (إدريس و المرسي ، 2000) إلي أن التمكين هو منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية أكبر في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل ، والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب. في حين يري (Rubel , 1995) أن التمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها ولحساس الفرد بمسئوليته عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل.

ومما سبق يري الباحث أن مؤيدي هذا المدخل ينظرون إلي التمكين على أنه تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلي إلي أسفل و المشاركة بين العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الأهداف. إلا أن التمكين أشمل من هذا، فالتفويض والمشاركة يُعتبران من صور وأشكال التمكين، كما أن التفويض والمشاركة لا يكفلان شعور العاملين بالتمكين (المبيض ، 2002) ، هذا فضلاً عن أن اعتبار التمكين هو مجرد منح السلطة من المستوي الأعلى إلي المستوي الأقل سيجعل التركيز على ما يمنحه الشخص الأعلى في السلطة للشخص الأقل، مما قد يؤدي إلي نوع من المحسوبية المقنعة.

الاتجاه الثالث : التمكين من منظور التسويق

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلي التمكين بناءً على الهادفية وليس على إدراك العاملين أو الممارسات الإدارية كما في المدخلين السابقين، ووفقاً لهذا المنظور يتحقق التمكين عندما يمتلك العاملون القدرة على القيام بأية تصرفات من شأنها رضاء العملاء.

وفي ضوء هذا المنظور ، يعرف كل من (Osborne & Gaebler , 1994) التمكين بأنه منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز، بحيث يشعر العامل بأنه يستطيع التعامل مع الأفراد والأحداث

المحيطة به بطريقة فعالة من خلال السلطة الممنوحة له فعلياً في مجال خدمة العميل وأنه المسئول النهائي عن القرارات التي يتخذها . كما يعرفه (مصطفى ، 1996) بأنه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الإستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يُمارسون عمليات مُرتبطة مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعُلاء وغيرها.

ويري الباحث أن منح العاملين في مجال الخدمات السلطة أو القوة اللازمة لتحقيق الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء لا يضمن بالضرورة إشباع رغبات واحتياجات العملاء، فقد يستخدم الموظف هذه السلطة أو القوة لتحقيق مصالحه الشخصية وذلك على حساب تحقيق أهداف المنظمة، كما أن بيئة المؤسسة الخدمية قد لا تكون مواتية لتحقيق الإستجابة السريعة للعملاء، وذلك بسبب عدم توافر مُتطلبات عملية التمكين ، ولذلك لابد من الموازنة بين عملية التمكين للعاملين مع توافر نوع من الرقابة المستمرة حتي لا يتم استخدام هذه السلطة لتحقيق مصالح شخصية للموظف.

الاتجاه الرابع: التمكين من منظور المتطلبات

يري أصحاب هذا المدخل أن عملية التمكين لا تنشأ من فراغ أوفي فراغ وإنما تحتاج إلي مجموعة من المتطلبات الأساسية لإنجاح تطبيق مدخل تمكين العاملين، إلا أنهم اختلفوا فيما بينهم حول تلك المتطلبات. فيري كل من (Bennis & Townsend , 1995) أن التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيله فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. كما تشير (Cuilla , 1996) إلي أن التمكين هو إعطاء الثقة ، والحرية ، والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية . في نفس الاتجاه عرفه كل من (Bowen & Lawler , 1992) أنه يُمثل مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات، المعرفة، والمكافآت، والقوة، ويعتمد التمكين على هذه العناصر الأربعة مُتجمعة وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.

ويري الباحث أن توفير مُتطلبات عملية التمكين تُعد مطلب أساسي للتمكين، فبدونها لا يمكن أن تتحقق فعالية التمكين، إلا أنها لا تكفي بمفردها حتى يشعر العاملين بالتمكين.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التمكين بأنه أحد المداخل الإدارية الحديثة لتحفيز العاملين عن طريق مجموعة من المتطلبات والأبعاد التي تقوي من نفوذهم وقوتهم في العمل وتحسن من رضاهم الوظيفي الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلي زيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

2- خصائص التمكين:

يتميز مدخل تمكين العاملين بمجموعة من الخصائص من أبرزها ما يلي :

1/2- تبني ثقافة جديدة :

إن تمكين العاملين يتطلب من العاملين درجة أكبر من المخاطرة ومن الإدارة الرغبة في قبول أخطاء المرؤوسين مع العملاء ، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تتبنى ثقافة عدم اللوم ، فعندما تحدث مشكلة ما في العمل ، يجب أن يتناقش العاملين بشأن حلها ، وليس بشأن من يلقون عليه اللوم ، ويصبح الهدف هو إيجاد بيئة تعليمية يبحث فيها كل فرد عن بدائل لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء ولا يشعر فيه بالخجل أو الانعزال. (Tan , 1996)

2/2- التمكين يركز على الحلول أكثر من المشكلات:

إنه يُخاطب قوة الأشخاص، والقدرات أكثر من العيوب، وبذلك فإن عملية التمكين تُشكل توجهاً نشطاً نحو حل المشكلات، ولذلك يعد التمكين مفهوم إيجابياً وليس سلبياً كما أنه يُعتبر مدخلاً ثورياً أكثر من كونه مدخلاً إصلاحياً لحل المشكلات لأنه يُركز على تغيير بناء المنظمة أكثر من الدخول في البناء الموجود بالفعل. (Kenneth , 1997)

3/2- التمكين مفهوم ديناميكي:

حيث أن القوة تؤخذ وتعطى ، أو بمعنى آخر فإن هناك تقاسماً للقوة ، ولذلك هناك حاجة ليس فقط لكيفية محاولة الممنوح له القوة في أخذ القوة ولكن كيف أنه يمنح القوة للآخرين ، ولن تتحقق هذه القوة إلا بتوافر الوسائل المدعمة لها وخاصة تفويض السلطات وتصميم الوظائف ومناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات ، وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية، ومن المهم أن تتم برامج التمكين في منظمات مرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات وتتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر، وليس القواعد وسيادة التفكير الجماعي لا الفكر الأحادي .

4/2- التمكين مفهوم ديمقراطي:

حيث أن عملية التمكين تهدف إلى إعادة توزيع للقوة بين الجميع بدلاً من حصرها في يد مجموعة من الأفراد ، وبذلك فهي تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.

5/2- التمكين مفهوم تحفيزي:

يهدف التمكين إلى تحفيز العاملين وذلك بإشباع رغبة العامل في السيطرة والتحكم والشعور بالمسؤولية من خلال منحه حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وبذلك يفجر الطاقات والقدرات الكامنة في العامل ليحقق بذلك الإبداع والتفوق والتميز.

6/2- يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة:

والتي يطلق عليها (فرق العمل المُمكنة ذاتياً) التي تعطى صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات وهي ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال.

3- تمكين العاملين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

يسود خلط بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الأخرى ، ولذلك سيناقد الباحث في هذا الجزء الفرق بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم مثل التفويض، والإثراء الوظيفي، والمشاركة، وذلك على النحو التالي:

1/3- تمكين العاملين والتفويض:

غالباً ما يحدث خلط بين مفهوم التمكين والتفويض، فالتفويض يتحقق عندما يعهد الرئيس ببعض واجباته ومسئولياته إلى أحد معاونيه ويفوضه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه الواجبات على وجه مرضٍ، ويمكنه استرداد هذه السلطة في أي وقت شاء، وبذلك فالتفويض ينصب على السلطة دون المسؤولية، ويعنى ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليه (المغربي ، 2004). أما التمكين فيتيح للمستوي الأدنى حرية التصرف واتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل في إطار منقح عليه، كما يمنح التمكين العاملين الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، والشعور بالاستقلالية، وأهمية العمل الذي يقوم به، وتأثيره في النتائج النهائية للمنظمة، وهذا كله لا يتوفر في التفويض، بالإضافة إلى أن التفويض للسلطة هو مفهوم ضيق في منظوره ولا يشتمل على كل جوانب التمكين، ولذلك فإن إحلال التفويض محل التمكين ليس صحيحاً (Kevin and Wilkinson , 2002).

وخلاصة القول إن التمكين ليس تفويضاً لأن التفويض يتم ممارسته من قبل المدير أما التمكين فإنه يمارس من قبل المرؤوس (الخاجة ، 2006) ، ويبين الجدول التالي رقم (1/3) الفرق بين التفويض والتمكين .

جدول رقم (1/3)

الفرق بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
• نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	• إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر
• تظل المسؤولية للمفوض	• يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل
• التفويض مؤقت	• التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة
• في التفويض يقاد المفوض إليه	• في التمكين القيادة ذاتية
• المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	• المعلومات على المشاع
• إذا أخطأ الفرد يسحب التفويض	• في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج

المصدر: أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر العربي الرابع للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 20-22 أبريل، 2004، ص 6.

2/3- التمكين والإثراء الوظيفي:

لقد نادي رواد السلوك التنظيمي من أمثال (Oldman & Hackman & Kelly) بضرورة الاستعانة بالتوسع الوظيفي Job Enlargement والإثراء الوظيفي Job Enrichment ، من أجل إشباع حاجات ورغبات العاملين والتي تتجاوز الحاجات المادية إلى الحاجات المعنوية، وذلك من خلال إدخال مجموعة من التغييرات الأساسية في مضمون أعمال ووظائف العاملين.

وقد حقق الأخذ بالإثراء الوظيفي العديد من النتائج الإيجابية للعاملين والمنظمات ، إلا أن استخدام الإثراء الوظيفي يتطلب إعادة تصميم الوظائف ، وتدريب العاملين على الوظائف الجديدة، وإعادة تصميم نظام الأجور ، واتساع نطاق الإشراف مما يجعل الهيكل التنظيمي أعرض ويقلل من المستويات الإدارية .

وبذلك يتضح أن الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومُخرجاته (السيد ، 2001).

ورغم ما سبق إلا أن التمكين ليس مرادفاً للإثراء الوظيفي ، فالتمكين يركز على منح الفرد حرية أكبر في التصرف والشعور بالإستقلالية ، بالإضافة إلي المهارات والموارد اللازمة لأداء الوظيفة، في حين يقدم الإثراء الوظيفي للعاملين مزيداً من التحديات والتحفيز عن طريق تغيير محتوى الوظيفة (Gary , 1997).

3/3- تمكين العاملين ودوائر الجودة:

دوائر أو حلقات الجودة هي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ، وتقوم على فلسفة الإدارة من أسفل إلى أعلى التي ظهرت في اليابان عام 1969م، وتُعد من أبرز ملامح أسلوب الإدارة اليابانية التي بهرت العالم بإنجازاتها في مجالات الجودة خلال فترة وجيزة. (الموجي، 1995)

ودوائر الجودة هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين يديرها ويوجهها مشرف ، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على أساليب حل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق ، وتتصف المجموعة أو الدائرة بأنها مجموعة تطوعية ينضم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري مُطلق، ومهمتها هي تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل والعمل على حلها ، وتحقق الدوائر بهذا المفهوم هدفين (الأول) هو تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية، أما (الثاني) فيتمثل في تحسين ظروف بيئة العمل بتتمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعميق إنتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة وآراء كل منهم.

ووفقاً للمفهوم السابق لدوائر الجودة فإنها تعد مدخلاً إدارياً يشترك مع التمكين في التطوير المستمر للأداء الكلي للمنظمة. بل يمكن اعتبار دوائر الجودة إلى حد ما صورة من صور تمكين فرق العمل.

4/3- تمكين العاملين والمشاركة:

إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة ، لأن الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين يرغب في اتخاذ قرار بشأنه ويحتاج إلي بعض المعلومات أو المناقشات مع المرؤسين قبل صنع القرار .

أما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين، ولكن توزيع السلطة أيضاً ، حيث يمنح العاملون سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءاً من وضع جدول زمني للأعمال إلي اتخاذ القرارات ثم تنفيذها، وهو بذلك يمثل قمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف. (الخاجه ، 2006)

ومما سبق يتضح أن مفهوم المشاركة يُعتبر خطوً من خطوات التمكين وليس مفهوماً مرادفاً له ، ويمكن أن نطلق عليه تمكين جزئي يساهم في تحقيق التمكين الكامل. إلا أن التمكين الكامل يختلف عنه في أن الأفراد يتحملون مسئولية قراراتهم وليس الرئيس وهذه المسئولية في حالة الخطأ لا تكون عقاباً وتصيداً للأخطاء ، وإنما فرصة للتعلم.

4- المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل تمكين العاملين:

تناول العديد من الكتاب والباحثين العناصر التي تمثل متطلبات أساسية لتطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات ، ويرى الباحث أن العناصر التالية تمثل أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل تمكين العاملين :

1/4- الثقافة التنظيمية:

إن نجاح تطبيق مفهوم تمكين العاملين مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها ، والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من القيم الجوهرية والمعتقدات والإفتراسات التي توجه سلوك العاملين في المنظمة. (حيدر ، 2001)

لذا يجب على البنوك التي تسعى إلي تطبيق مدخل التمكين أن تتأكد من أن تلك الثقافة تعكس القيم والمبادئ والإفتراسات التي تدعم نجاح تطبيق عملية التمكين ، مثل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحات وآمال ، ومعاملتهم بأحترام وتقدير ، ومنحهم السلطات والمسئوليات لحل مشاكل العملاء ، والتوجه بالعمل الجماعي وفرق العمل ، والنظر إلي العاملين

على أنهم عملاء داخليين لديهم رغبة في تحمل المسؤولية والمشاركة ، وأن المورد البشري هو أهم الموارد على الإطلاق. (عبيد ، 2003)

إن تطبيق التمكين دون خلق هذه القيم التنظيمية الجديدة والحفاظ عليها سيؤدي إلى عودة العاملين في البنوك إلى الطريقة القديمة للأداء والتخلي عن الطريقة الحديثة لعدم رسوخها كقيم ومبادئ يعمل الأفراد وفقاً لها ومن خلالها . ويقع عبء تشكيل وتكوين ثقافة التمكين على القيادة في المنظمات ، فالقائد يُشكل القيم والمبادئ التي يرغب في تعليمها لأتباعه من خلال الطقوس والرموز والمعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية ، وتهيئة العاملين على مختلف المستويات نفسياً لفهم وقبول القيم والمعتقدات الجديدة . (السيد ، 2001)

2/4- الثقة الإدارية : Managerial Trust

تعد الثقة الإدارية إحدى العناصر الحاكمة لتطبيق عملية التمكين . فالمدير الذي يثق بقدرات وكفاءة مرؤسيه سيقوم بنقل السلطة إليهم ويقل سلوكه الرقابي عليهم. وتعرف الثقة بأنها إستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفائتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساعتهم. (عبيد ، 2003)

وقد فرق (McAllister,1995) بين الثقة القائمة على أساس إدراكي وبين الثقة القائمة على أساس الأثر العاطفي ، فبينما ترتبط الأولى بالمعتقدات بشأن إمكانية الإعتماد على شخص آخر لكفائه ، ترتبط الثانية بالروابط العاطفية الناشئة عن الإعتناء والاهتمام المتبادل بين الأفراد.

ووفقاً لنظرية التبادل بين القائد والأعضاء (LMX) Leader- Member Exchange Theory يتمتع الأفراد المقربون من مديرهم بعلاقة تبادلية عالية الجودة، ويعني ذلك أنه عندما يثق المديرون في الأفراد، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار .

وقد توصلت دراسة كل من (Kirkman & Rosen , 2000) والتي أجريت على 128 زوجاً من المديرين والمرؤوسين في 13 منظمة مختلفة إلى أن الثقة الإدارية في حد ذاتها ليست محدداً لتمكين المرؤوسين ما لم توجد علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين. (السيد ، 2001)

3/4- الدعم التنظيمي Organization Support

يُشير الدعم التنظيمي إلى الإستحسان والتقدير الذي يتلقاه الفرد من جانب الأعضاء الآخرين في التنظيم. فلكي يشعر الفرد بالتمكين الفعلي، فإنه يحتاج إلى دعم وتأييد ليس فقط من رئيسه، بل أيضاً من زملائه ومرؤوسيه، حيث أن إدراك الفرد للدعم الممنوح له يزيد من ثقته بالمنظمة وانتماؤه التنظيمي. وقد أكدت الدراسات الحديثة أنه عندما يدرك الموظفون دعم المنظمة لهم، فمن المتوقع أن يزيد شعورهم بالالتزام نحوها، ويظهر ذلك في تصرفهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Ken , 1988). وعلى العكس من ذلك فإن نقص الدعم من جانب أعضاء التنظيم ربما يؤدي إلى الشعور بانخفاض الكفاءة. كما تساعد العلاقات المبنية على سلوكيات الدعم من جانب الزملاء على جعل بيئة العمل أكثر إنسانية، ومن ثم فإن تلك السلوكيات تُعدّ عنصراً هاماً في التنبؤ بإدراك الأفراد لعملية التمكين. (Crossum , 1999)

4/4- فرق العمل Team Work

تُعد فرق العمل الممكنة من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تخلق لدى الأفراد الحاجة إلى أن يعملوا سوياً في مجموعات. وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد قد يكونون مُمكنين على المستوي الفردي إلا أن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية يعطيهم قوة حقيقية تتمثل في الشعور بالانتماء والإحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلات تعوق تحقيق أهداف الفريق. وتُعرف عملية تمكين فرق العمل على أنها العملية الجماعية لإدارة شؤون العمل بشكل ذاتي وديموقراطي في المنظمات الخدمية.

كما تتميز فرق العمل الممكنة بأنها تتكون من أعضاء من العاملين تتوفر بينهم علاقات، وأهداف، أدوار، قيم، قواعد سلوكية، مشاعر وأحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل، والإستعداد لبذل المجهود الصادق لتحقيق الهدف. (عبد الوهاب ، 1993)

ويري (Ward , 1997) أن على الإدارة تدعيم عملية بناء فرق العمل، مع تقدير مدى السُلطة المتاحة لهم بعناية، فإذا كانت هذه السُلطة أقل من اللازم، سيشعر أعضاء الفريق، أن العمل مازال يسير بالطريقة القديمة، وإن كانت السُلطة أكثر من اللازم وجد أعضاء الفريق أنفسهم في حيرة، لأنهم لم يتعودوا إتخاذ القرارات.

5/4 - الاتصال الفعال Effective Communication

يتطلب التطبيق الناجح لمدخل تمكين العاملين حرية الاتصال مع كل المستويات الإدارية والعاملين ، لذا يجب أن يُشارك جميع العاملين في تبادل المعلومات وعقد اللقاءات مع الإدارة والزُملاء والعُماء والموردين، بما يحقق لهم الفهم لما تحاول المنظمة تحقيقه، وكيفية إتمام ذلك، وبذلك يستطيع العاملون تقديم حلول للمشكلات، بدلاً من مجرد الشكوى ثم الانتظار لحلها.

وتذكر (Hildula , 1996) قاعدة هامة في تمكين العاملين وهذه القاعدة تُؤثر بشدة على قنوات الإتصال داخل المنظمة وهي قاعدة العشرين قدماً (Twenty Foot Rule) والتي نصت على أن أفضل من يستطيع حل مشكلة معينة هم الأشخاص الذين يعملون في حدود عشرين قدماً من مكان المشكلة. وتعني هذه القاعدة أن موظف البنك هو أقدر الأفراد على حل مشكلة العملاء لأن لديه المعلومات التي يحتاجها العميل بعكس الإدارة، وبالتالي يجب إشراك هؤلاء العاملين في حل مشاكل العملاء والافلن تستطيع الإدارة التوصل إلي الحل الأكثر فعالية، وهذا يعني أنه بدون إتصال لن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الإتصال في المنظمات منها سياسة الباب المفتوح ، والإدارة بالتجوال ، والإدارة على المكشوف ، وحلقات الجودة ، بالإضافة إلى تفعيل أشكال الإتصال الأفقي والعمودي والوترى بين مختلف المستويات التنظيمية.

6/4 - التدريب المستمر Continual Training

يُعتبر التمكين عملية تغيير لفكر وثقافة المنظمة من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسئولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية إلى مفاهيم جديدة تعتمد على إعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسئولية كاملة عن النتائج ، وتتطلب عملية التغيير تلك إكتساب العاملين مهارات جديدة مثل، مهارات الاتصال والتعاون واتخاذ القرار وتحمل المخاطرة ، وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى التدريب لكي يقننها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته.

وقد أكد كل من (Bowen & Lawler , 1992) على أهمية تدريب العاملين بصورة مستمرة، فلا معنى أن يتم تمكين العاملين لأداء أعمال مثل إتخاذ القرار أو المبادأة والإبتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مسبقاً ، وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالأعمال المطلوبة منه في ظل التمكين لعدم تدريبه فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف ثقته بقدراته وفعاليتيه

الذاتية، وبالتالي سوف يقاوم عملية التمكين التي لا يتقن أعمالها ، وتفضيل النظم التقليدية للأعمال التي يتقنها .

إن مهارة المورد البشري تُعدُّ عنصراً رئيساً في تحقيق التميز للمنظمات، فموظف البنك الذي لديه حرية التصرف في وظيفته ولا يملك المهارات اللازمة لأداء الوظيفة لن تفيده الحرية الممنوحة له في تحسين أدائه ومواجهة ما يعترضه من مشاكل في العمل.

7/4- نظم المكافآت والتشجيع Reward System

لعملية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي أهمية بالغة في دعم السلوك الوظيفي المطلوب، وإذا كانت الحوافز المادية تشبع حاجات متنوعة لدى العاملين، فإن الجانب المعنوي له تأثيره البالغ أيضاً في دفع العاملين على العطاء ورفع كفاءتهم في أداء العمل، لذلك فإن المنظمة التي ترغب في تطبيق مفهوم التمكين يجب أن تتأكد من أن نظام الحوافز لديها يقدم الدعم المعنوي الكافي لاستمرار تطبيقه بنجاح. (حسن ، 2003)

والتمكين في جوهره مدخل تطويري للمورد البشري في المنظمات، يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين مستوى جودة الأداء. ولكي يشارك العاملون في أعمال المنظمة، ويقدموا الدعم المطلوب لحل مشاكل العملاء، ويكونوا على استعداد لتحمل مخاطر تحسين الأداء، فإن على إدارة البنوك تطبيق نظام لمكافأة وتحفيز العاملين يُساعد على ممارسة السلوك المرغوب فيه.

وقد أكد كل من (Bowen & Lawler , 1992) على أن نظام الحوافز يُعدُّ أحد المتغيرات المؤثرة على تمكين العاملين. حيث يُؤثر نظام المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراك وتعزيز المكافآت الشخصية وتزويد العاملين بالحوافز للمشاركة الفاعلة في عملية إتخاذ القرارات. وهناك العديد من برامج التحفيز التي يمكن أن تطبقها إدارة البنوك وتساهم في تعزيز أداء العاملين، ومنها برنامج المشاركة في الأرباح (Profit Sharing Programs) وبرنامج المشاركة في المكاسب (Gain Sharing Plans) وغيرها من البرامج والتي لها علاقة بتمكين العامل ومنحه شعوراً بأنه شريك وليس مجرد آلة. (ملحم ، 2006)

8/4- الحصول على المعلومات

تعتبر المعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين، فموظف البنك بدون معلومات صحيحة لا يمكنه تقديم خدمات جيدة للعميل، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقته بالتصرف دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

ولذلك أكد Kanter على ضرورة أن تقوم المنظمات بإتاحة المزيد من المعلومات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، وتتضمن تلك المعلومات بيانات عن تدفق العمل ، والإنتاجية ، والبيئة الخارجية والمنافسة ، وإستراتيجية المنظمة (Kanter , 1989)

كما أشار كل من (Gist & Mitchell , 1992) إلي أن حصول الأفراد على المعلومات يحقق مجموعة من الفوائد منها الرؤية الشاملة للمنظمة، وتنمية الكفاءة الذاتية للعاملين، والشعور بالمعزي من العمل والهدف منه ، وتحسين قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات.

ويحذر (Block , 1987) من قيام بعض المشرفين بحجب المعلومات خاصة السلبية منها عن العاملين، لأن ذلك التصرف قد يشعر العاملون أن المشرفين يعتبرونهم أطفالاً غير مسئولين، يجب حجب المعلومات عنهم.

ولذلك أكد (Caudron , 1995) على أنه لكي تنجح برامج التمكين يجب إعطاء العاملين المعلومات ليس فقط عن أدائهم ولكن يجب إعطاؤهم معلومات عن أداء المنظمة ككل وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة وتحقيق هدفها الكلي فكل فرد يجب أن يشعر أنه يؤدي عملاً ذا قيمة وعندما يشعر الفرد بقيمة عمله ينمو لديه الإحساس بالمعنى والتأثير ويدفعه ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة.

9/4- وضوح الدور

يشير الدور إلي مجموعة الأنشطة التي يتوقع الأفراد الآخرون من الفرد أن يقوم بها من خلال مركزه في التنظيم. ويتحقق وضوح الدور عندما يتأكد الفرد من اختصاصاته، ويكون لديه معرفه بأهداف عمله، ومتأكد من توقعات الآخرين عنه، ويحصل على المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته ، مما يترتب عليه زيادة ذاتية التصرف لدى الأفراد ويشعرون بقدرتهم على إحداث تأثير في بيئة عملهم، والشعور بالرضاء وعدم الميل لترك العمل. وقد أشارت نتائج دراسة كل من (Conger & Kanungo, 1988) على وجود علاقة ارتباط بين وضوح متطلبات الوظيفة وانخفاض مستويات عدم التأكد وبين شعور الأفراد بالكفاءة، حيث يدرك الأفراد جيداً ما هو مطلوب منهم.

10/4 - المشاركة Participation

إن مفهوم تمكين العاملين مستمد أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين إلى إقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين أداء المنظمة وزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين. (السيد ، 2001)

ولذلك فإن نجاح تطبيق تمكين العاملين يعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة البنوك مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتي المجالات وعلى كافة المستويات ، ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المنظمة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسئوليات ، وبناء فرق العمل ، وتوفير الاستقلالية الذاتية وتدعيم عمليات التقييم الذاتي للعاملين، وتشجيع الإبتكار وتبني هياكل تنظيمية مرنة.

ومن ناحية أخرى يري (العتيبي ، 2009) أن المنظمات العربية تحتاج لبناء التزام نحو مفهوم التمكين عن طريق التركيز على المتطلبات الأساسية التي تهيئ المناخ الصحي قبل المضي في رحلة التمكين. وأهم هذه المتطلبات مايلي:

1. **الهيكل التنظيمي.** تتميز المنظمات العربية بتنظيم هرمي متعدد المستويات الإدارية بحيث تركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي وتتم المحافظة على مركز السلطة بحرص شديد. لم يعد الهيكل التنظيمي الهرمي يتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين. لذلك ينبغي للمنظمات العربية أن تتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل المرنة والتركيز على تقليل عدد المستويات الإدارية.

2. **عدم خوف الإدارة من فقدان السلطة.** الاعتقاد السائد الخاطئ في ثقافة بعض القيادات الإدارية يركز مع الأسف على أنها إذا ما تخلت أو تنازلت عن جزء من سلطاتها فانه سوف تفقد نفوذها واحترامها في أعين الآخرين. هذا الاعتقاد الخاطئ تتبناه القيادات التي لا تؤمن بفلسفة التمكين. أن احد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون العرب تتمثل في بناء مناخ عمل ممكن يرتبط بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. حيث يجب أن يعي المديرين العرب أن احد التغييرات الجوهرية التي سوف تنجم من جراء تبني التمكين سوف يكون بالطبع الأدوار التي يقوم بها هؤلاء المديرين ، فالمديرون العرب بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يؤدونها في السابق. خلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين وذلك لإيجاد صف قيادي ثاني يتولى مهام القيادة مستقبلاً .

3. **الرغبة في التغيير.** ينبغي على المديرين العرب الاعتراف بان التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنة يتزايد بمعدل متسارع. وبما أن التمكين يعد تحولاً جذرياً في ثقافة المنظمة، فأنة دون أدني شك سوف يصادف مقاومة من قبل بعض المديرين. حيث أن بعض المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على السلطة والمكانة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها.

4. **المعلومات.** تمثل المعلومات أهم مصادر القوة داخل المنظمة. أن الحصول على معلومات، خاصة المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، يمكن أن يستخدم لبناء مصدر للقوة. وفي الجانب الآخر، عندما يزود المدير مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية لأداء مهام عملهم فأنهم لا محالة سوف يولد لديهم أحساس بالتمكين ومن ثم ينعكس ذلك على أعمالهم بشكل ايجابي. مع توافر فرصة المعلومات يعمد الأفراد للشعور بالثقة والتحكم الذاتي، وقد ينجم عن ذلك شعور بالتمكين ومن ثم يقلل من مخاطر المقاومة.

ينبغي أن يدرك المديرين العرب أهمية الشفافية وتوفير الفرصة للعاملين للوصول للمعلومات حتى يتسنى لهم اتخاذ قرارات أفضل في مجال عملهم. أن مبدأ السرية والتكتم في تدفق المعلومات لا يتوافق وتوفير مناخ صحي للتمكين.

5. **برنامج المكافآت والتحفيز.** لإنجاح جهود التمكين ينبغي أن تربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليه الموظف بنتائج أدائه لعمله. إن تبنى المنظمات العربية نظام للمكافآت ليتلاءم ورغبتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل خطوة ضرورية للمضي في رحلة التمكين. لذلك ينبغي التحول من النظام التقليدي للأجور والمكافآت إلى نظام مكافآت يرتبط بالأداء.

وفقاً لنظرية التوقع فأن تحفيز الأفراد لزيادة جهودهم في القيام بالعمل سوف يعتمد على نوعين من التوقعات : أن جهودهم سوف ينجم عنها مستوى الأداء المطلوب، وان أداءهم سوف يحدث النتائج المطلوبة. ومن الأخطاء الجسيمة والشائعة لدى بعض المديرين الاعتقاد أن المتابعة والتحكم في العاملين تجعلهم أكثر انضباطاً ونتاجية لان ذلك سوف يتيح لهم حسب اعتقادهم فرصة للسيطرة على العاملين ومن ثم الضغط للحصول على أعلي قدر من الإنتاجية. أن تبنى مفهوم التمكين في المنظمات العربية يعنى التركيز على الجانب المعنوي باعتباره جانباً أساسياً ومكماً للجانب المادي، وتجنب معاملة الموظفين كالألات دون النظر

لظروفهم وقدراتهم وحاجاتهم الأساسية. أن اهتمام المنظمات العربية وحرصها على التركيز على الجانب الإنساني كما جاء في ديننا الإسلامي الحنيف لا يقلل من أهمية جانب الإنتاجية.

6. **القيادة.** تمثل القيادة العنصر الحاسم في نجاح أية منظمة. فالقيادة تضطلع بدور رئيس في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزى للقيادة الدور الجوهري في الهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية. وينبغي على القيادات العربية وعى وفهم دورها المؤثر في سلوكيات المرؤوسين من خلال القيادة بالقوة. وتحتاج المضي في رحلة التمكين تغيير وأسلوب القيادة الحالي السائد في المنظمات العربية، إلى أسلوب القيادة الذاتية والممكنة.

7. **التدريب.** من المكونات الأساسية لجهود التمكين اعتبار البشر المورد الحيوي للمنظمة، ولذلك نجد أن من المقومات الأساسية لنجاح التمكين هو تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر وبقناعة من جانب القيادة بأهمية التدريب وجدواه للمنظمة والعاملين وأنة استثمار على المدى الطويل. حيث ينبغي وضع خطط تدريبية لكافة المديرين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية، وذلك لإيصال المفاهيم والمبادئ الأساسية للتمكين، وكذلك تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للممارسة مهام أعمالهم. وذلك يعنى بطبيعة الأمر أن تستثمر المنظمات العربية أموال طائلة في مجال التدريب وتخصص جزء ثابت من ميزانياتها لجهود التدريب. ويعنى كذلك إعادة النظر في برامج التدريب الحالية وتقييمها لحساب الفوائد العائدة من استثماراتها في التدريب والتطوير.

5- أبعاد تمكين العاملين:

تعددت روى الباحثين حول أبعاد التمكين ، فمن منظور إداري توصلت دراسة (1995 ، Spector) إلي أن هناك بعدين رئيسيين للتمكين هما: **البعد المهاري** ، ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعى من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة. و**البعد الإدارى**، ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

كما توصل كل من (Herrenkohl et al , 1999) إلي أن هناك ثمانية أبعاد لتمكين العاملين وهي، إدراك العدالة ، وضوح أهداف المنظمة ، تحمل المخاطر ، القرارات بشأن العمل/ العمليات، تشجيع فرق العمل، المسؤولية عن الجودة ، المسؤولية عن مشكلات المنظمة ،

المسؤولية عن نجاح المنظمة . ورغم أن هذه الأبعاد الثمانية حققت مصداقية عالية في دراسة (Herrenkohl) إلا أنه لم يعاد استخدامها أو التحقق من مصداقيتها .

بينما يري كل من (Thomas & Velthouse , 1999) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي حرية الاختيار، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير . وقد لاقت هذه الأبعاد الأربعة قبولاً واسعاً من جانب العديد من الباحثين،ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي :

حرية الاختيار: (Choice)

وتعنى الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهو ما أطلق عليه De Charms مركز السببية ، ويعني إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر السببية لتصرفاته وأفعاله أي أنه يتم تحديدها ذاتيا ولا تفرض عليه من الخارج.

وقد توصل (Deci & Ryan , 1989) أن حرية الاختيار المُركبة لدى الأفراد تُؤدى إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس والانتظام الذاتي في العمل ، والشعور بالدافعية الداخلية للعمل ، و أن إدراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به تؤدي إلى حالة عاطفية سلبية ، وزيادة التوتر ، وانخفاض الثقة الذاتية.

ولذا فإنه يجب على إدارة البنوك أن تعمل على زيادة إدراك العاملين بذاتية وحرية التصرف وذلك لما له من آثار إيجابية على العاملين والبنك ، إلا أنه يجب قبل البدء في تنفيذ أي برنامج للتمكين ضرورة التأكد من توافر الرغبة لدى الأفراد في قبول هذه الحرية والاستقلالية في المبادأة في السلوكيات المرتبطة بالوظيفة وتحمل مسؤولياتها .

الكفاءة : (Competence)

وتشير الكفاءة إلي اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته التي يتمتع بها عن طريق المشاركة في المعلومات ، ويتطابق هذا المفهوم مع مفاهيم السيادة الشخصية وتوقعات الأداء المرتبط بالجهد .

ويري (Sonjayt Menou , 2001) أن هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين ، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. كما توصل (Bandura , 1977) إلي أن

انخفاض الكفاءة الذاتية للفرد يجعله يتجنب المواقف التي تحتاج إلى إظهار قدرة ومهارة خاصة، وهذا السلوك التجنبي وإن كان هدفه حماية الفرد من المخاطر ، إلا أنه يمنع الفرد من تحسين كفاءته ، وعلى العكس فإن الكفاءة المرتفعة تؤدي إلي بذل مزيد من الجهد، والابتكار، والمبادأة، بجانب القدرة على مواجهة المواقف الصعبة.

المعنى أو المغزى من العمل (Meaning)

ويعنى إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللاخرين . ويعكس المغزى من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله. ويرى (Hackman & Oldham , 1976) أن الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلى للمنظمة، والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع، ويستخدمون العديد من المهارات فى العمل ، يزداد لديهم الشعور بالرغبة والمشاركة والولاء والانتماء التنظيمي. وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن وظيفته غير ذات معنى بالنسبة له ولمن حوله يولد لديه الشعور بالاعتراب الوظيفي والعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة. ويرى (المبيض ، 2002) أن بعد المعنى يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد المسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار خصوصاً ما يتعلق بوظيفته وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلى للمنظمة، يشعر الفرد بأهمية عمله في تحقيق هذا الهدف.

التأثير (Impact) :

ويعنى إدراك الفرد بأن له قدرة على التأثير في النتائج التنظيمية ، ويعد الشعور بالتأثير نقيضاً للشعور بالعجز المكتسب ، كما أنه يختلف عن مركز التحكم حيث يتعلق التأثير بمجال عمل الفرد ، أما مركز التحكم فتعد خاصية من الخصائص العامة للشخصية التي تصاحب الفرد عبر المواقف المختلفة. (حيدر ، 2001)

وتجدر الإشارة إلي أن شعور الفرد بالتأثير في مجال عمله لا يتكون إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية فى عمله ، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيراً في شئون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد.

ومن جهة أخرى ، فإن إحساس الفرد بانعدام التأثير في مجريات أمور وظيفته يـؤدى إلى شعور الفرد بصغر دوره في تحقيق أهداف المنظمة ، ومن ثم يؤدى إلى انخفاض تقديره لذاته

وانكماش إحساسه بالسيطرة والمسئولية عن وظيفته ، وأن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي، بالإضافة إلي الشعور بالاعتراب الوظيفي والذي له آثار سلبية على الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية. ولعل الأخطر من ذلك هو أنه قد يمتد تأثير الشعور بعدم التأثير في الوظيفة إلي الأمور الحياتية للفرد وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة ومواجهة المشكلات.

ومن ناحية أخرى فقد حدد (Lashley and McGoldrick , 1994) أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول : المهمة (Task)

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

البعد الثاني : تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث : القوة (Power)

أن 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. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع : الالتزام (Commitment)

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

البعد الخامس : الثقافة (Culture)

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

6- نماذج التمكين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم لِمَ تمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين، وذلك كما يلي :

1/6 - نموذج (Conger and Kanungo (1988)

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

■ **المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في 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 الأشراف 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 (Conger, and Kanungo, 1988).

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد 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 ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

■ **المرحلة الثالثة :** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب 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.

2//6- نموذج (Thomas and Velthouse (1990)

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين. (Thomas and Velthouse ,1990)

- **Sense of impact التأثير الحسي أو الإدراكي.** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.
- **Competence الكفاية.** " ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم يذلوا جهداً . فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- **meaningfulness إعطاء معنى للعمل.** " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة . فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- **Choice " تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد".** الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

7- ثقافة المنظمة وتمكين العاملين :

يعتمد إعداد وتنفيذ ونجاح استراتيجيات التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (Conger and Kanungo, 1988; Hardy and Lieba-O'Sullivan, 1998). فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swenson, 1997; Nykodym et al., 1994; Wellins et al., 1991).

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، الذي بدوره قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشار (Mallak and Kurstedt , 1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى (Honold , 1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد (Foster-Fishman and Keys , 1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة والثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein, 1985). وبالتالي، فإن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995) وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

جوهرياً ، يتطلب تنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. و تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة " أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل (3 : Schein, 1984). وبالتالي، تحدد ثقافة المنظمة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، السياسات، الأساطير، الحكايات والطقوس (Schneider, 1984, and Schrivastava). . . .

وجزه (Hofstede, et. Al , 1990) معنى الثقافة التنظيمية إلى ممارسات مثل الرموز، الأبطال، الطقوس، وقيم مثل الجيد/والشرير، والجميل/والقبيح، العقلاني/ وغير العقلاني. وفقاً (Hofstede et al. , 1990) يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير. فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية التمكين. هذا، يقود مفهوم الثقافة العديد من الأسئلة حول تنفيذ برنامج للتمكين، هل تحتاج المنظمات لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة للثقافة التنظيمية؟ وإذا كان هناك حاجة لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة، كيف يمكن تغيير جوانب القيم؟ ولقد وجد (Hofstede ,1990) أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد :

- التفاوت في السلطة
- تجنب الغموض
- الفردية/الجماعية
- الذكورية/الأنوثة

وسوف يتطرق الباحث لبعدين أساسيين من تصنيف Hofstede et al لأهميتهما في عملية التمكين: التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض.

أ- التفاوت في السلطة

يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة إلى أي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. (Hofstede, 1984, 1994) كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة. فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس. أما الأفراد في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة، فيعتقدون انه يجب على المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسة. ويشير مفهوم تركيز السلطة إلى أن المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية المتعددة في التنظيم.

وفقاً لتصنيف (Hofstede, 1994) فالمؤسسات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة، الأكثر ترجيحاً أن يتم تفضيل أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، المركزية في الهياكل التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية، والثقافة الموجهة نحو التحكم والتوجيه. ويشكل إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة أمراً جوهرياً لتبني ونجاح التمكين. فالمديرين في تلك المنظمات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبني التمكين لأنه قد يؤدي إلى غياب الاحترام للسلطة الرسمية للمديرين. أما الموظفون قد يشعرون بعدم الارتياح في اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المديرين والحصول على إذن. وهذا الشعور قد يوجد ظروف وبيئة لا تسمح بإيجاد بيئة ممكنة وبالتالي فشل التمكين.

أما المنظمات الإدارية في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة (Hofstede, 1984, 1994)، فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى المنظمات الأسلوب المركزي وتمكين العاملين.

ب- تجنب الغموض

ويقصد بتجنب الغموض، إلى أي مدى يشعر الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة، وإلى أي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة ورفض الأفكار الجديدة. ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض (Hofstede, 1984, 1994)، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا بدوره قد يؤدي أن تتبنى

المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين.

أما في المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض ، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمنظمات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها. وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت (Lashley , 1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

8-- نتائج عملية التمكين

لقد حقق استخدام مدخل تمكين العاملين العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمات والأفراد وذلك كما يلي : (Nielsen, and Pedersen , 2003)

1/8 - بالنسبة للمنظمات :

- ارتفاع الإنتاجية
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- الاستجابة السريعة لحل مشاكل العملاء.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة القدرات الإبتكارية والتطوير والتحسين المستمر للعمليات.
- زيادة رضا العملاء.
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والمديرين.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إيجاد نوع من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين والذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

2/8- بالنسبة للأفراد :

- زيادة الرضا الوظيفي ، وتقليل ضغوط وغموض الدور .
- زيادة الكفاءة الشخصية للعاملين .
- السيطرة على المهام والإحساس بالمشاركة والالتزام الوظيفي .
- سرعة التكيف مع المواقف المختلفة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء .
- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات ، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ، وزيادة ولاء الفرد للمنظمة ، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالرضاء عن وظيفته ، والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة .

المبحث الثاني

جودة الخدمات المصرفية

مقدمة :

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورا نوعيا كبيرا في الأنظمة المصرفية ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج والى تماثل الخدمات التي تقدمها الأنظمة المصرفية. (Gronroos , C. 1995 P.218)

وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها , وهذا يعني أن توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره , وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء التعاطف مع العملاء ، سرعة الإنجاز السرية المصرفية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة ... الخ ، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات المصرفية.

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة , أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته.

لذا فان تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية أكثر أهمية نظرا لأن مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على ادراكات العملاء واستنادا لذلك تتشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء لذا فان قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتبط بإدراكات العملاء وتعبّر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام ، كما تحدده الموصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية. (De Primis , 1997 : P.357)

إن تحقيق مستويات عالية من الجودة للخدمات المصرفية يستلزم مجموعة من المتطلبات الضرورية أهمها ، الكفاءة المهنية للأشخاص الذين يقدمون الخدمة الفندقية ، وكذلك الرضا والقبول من جانب المستفيدين من الخدمة الفندقية ، لأنه بدون ذلك الرضا لن تكون الخدمة المصرفية ذات جدوى وفاعلية ، فقبول العميل بالتعامل مع البنك يمثل حجر الأساس في الخدمة المصرفية. (بوعانة ، 2004 : 50)

ومما تقدم ، وفي هذا الفصل سوف يتم عرض ومراجعة وتحليل الكتابات النظرية والتجريبية شديدة الصلة بجودة الخدمات المصرفية ، وسوف نتناول الموضوعات الرئيسية التالية :

- مفهوم الخدمة المصرفية
- مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها
- أهداف جودة الخدمات في مجال المصارف
- أهمية ثقافة الجودة في الخدمات المصرفية
- أبعاد ومحددات جودة الخدمات المصرفية
- طرق قياس جودة الخدمات المصرفية
- إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية
- أثر جودة الخدمة علي رضا وولاء العملاء
- نموذج جودة الخدمات المصرفية

أولاً : مفهوم الخدمة المصرفية:

يمكن تعريف الخدمة على "أنها نشاط يقدم أو يؤدي لإشباع حاجة معينة للعميل أو طالب الخدمة سواء أديت أو قدمت مقابل مبلغ معين مثل خدمات البنوك والفنادق والبريد والمستشفيات أو قدمت مجاناً مثل خدمات المدارس أو مراكز الصحة الحكومية.

وانتاج الخدمة لا يحتاج بالضرورة استخدام الآلات كما في إنتاج السلعة وقد تستخدم آلات بسيطة أو معقدة ولكن يظل العنصر البشري هو العنصر الأساسي في أداء الخدمة لأنه يتعامل ويتفاعل مع طالب الخدمة ويتوقف مستوى جودة الخدمة على مستوى الكفاءة المهنية والفنية والسمات السلوكية للقائم على تقديمها وتصنف الخدمة المصرفية على أنها خدمة مصرفية خالصة أو منتجاً رئيسياً وخدمة خاصة ويمكن تعريفها بأنها إطار يضم مزيجاً مركباً من :

- 1- إجراءات مرحلية مبسطة قد تستخدم بها نماذج معينة تضمنها دورة مستندية.
- 2- مهارات بشرية في التعامل (مثل الإنصات والتحدث والإقناع) وفي الأداء الفني.
- 3- تصميم الجو مادي مؤثر نفسياً وهو الجو المحيط بأداء الخدمة مثل تصميم قاعة المبنى وقاعة التعامل أو الخدمة وتجهيزاتها (مثل الأثاث والديكور والألوان والتهوية والإضاءة والكتيبات والمجلات) وأحياناً الموسيقى الخفيفة.

وتتكامل كل من الإجراءات المبسطة والمهارات المؤداة في ترتيب معين ضمن تكنولوجيا الإنتاج لتؤدي في مدى زمني مناسب حتى يتم الحصول على رضا العميل.

وفي نظام الخدمة المصرفية يكون معدل التفاعل عالياً بين مقدم الخدمة والمستفيد نظراً لكون المستفيد حاضراً ومتفاعلاً طوال أو معظم زمن إنتاجها ويستطيع أن يؤثر من حيث توقيت الطلب والتحديد الدقيق لطبيعة الخدمة وتأثيرها على مستوى جودة الخدمة لأن العميل أحد مدخلات العملية الخدمية ، لذلك يجب أن يكون مقدمو الخدمة على وعي مهني وخلق قويم وإنصات جيد ، لأنه من الممكن أن يكون المستفيد غير ملم بطبيعة متطلبات الخدمة خاصة أنه لا يوجد فارق بين إنتاج الخدمة وتلقي الخدمة ، فالخدمة المصرفية لا تخزن كما أن حجم الطلب متقلب في كثير من أوائل الأسبوع ونهاية الشهر وفي ساعات معينة من النهار ، ويؤثر على مقدم الخدمة وعلى سلوكه وأسلوب تعامله ، وبالتالي فارتفاع مستوى خبراته المهنية ونمط تعامله وكفاية التجهيزات وكفاءة النظم يؤثر بشدة على رضا المستفيد.

ثانيا : مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها :
يتفق الكُتاب بصفة عامة على أن الخدمة هي أى نشاط أو منفعة يستطيع أن يقدمها طرف
لآخر وهذه المنفعة غير ملموسة ولا ينتج عنها نقل ملكية أى شيء مادي (Lovelock, 1999)،
غير أنه في أدبيات التسويق فإنه يمكن تعريف الخدمة بمفهوم أوسع ، فعلى سبيل المثال تُعرف
الخدمة على أنها "أفعال وعمليات وأداء" (Lovelock, 1999) والشيء المشترك الذى تتقابل فيه
هذه التعريفات العديدة هو أن الخدمة غير ملموسة ، وأن هذه الطبيعة الغير ملموسة للخدمات
أشار إليها (Parasuraman, Zeithamal and Berry, 1988) الذين وصفوا الخدمة على أنها
غير ملموسة ومتغايرة الخواص وغير منفصلة.

ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها العلماء والباحثين عن جودة الخدمة ،
حيث تعرف من وجهة نظر (Juran and Gryna , 1993) ، بأنها الملائمة للاستعمال ويتم
الحكم عليها من خلال المصادقية في تقديم الخدمات ، ومراعاة احتياجات العملاء وذلك من خلال
مراعاة الملامح المادية لمنتج الخدمة وخلو الخدمة من الأخطاء عند التقديم ، أما (حمودي
والنعيمي : 2007) فيري أنها الإرضاء المتواصل لمتطلبات وتوقعات العملاء.

وعرفها (Lewis , 1993) بأنها تقديم الخدمة للعملاء وفقا لرغباتهم وفى الوقت
الذي يرغبونه وبتكلفة يرتضونها وذلك بمراعاة القيود المحيطة بنظام الأعمال ، وتُعرف جودة
الخدمة من وجهة نظر العميل بأنها التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل
فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة فضلا عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء
(عبد المحسن ، 2004) ، وبيري (Mathea, 2007) أن جودة الخدمة تشير إلى مستوى متعادل
لصفات تتميز بها الخدمة تُبنى على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء.

وقد تبنى البعض (Parasuraman et al. , 1985) مفهوما عن جودة الخدمة مؤداه أن
مفهوم الجودة ينعكس من خلال إدراك المستفيد للجودة ودرجة مطابقتها لتوقعاته فإذا ما حصل
المستفيد على الخدمة وكان ما قدم إليه أدنى مما كان يتوقعه فقد اهتمامه بهذه المنشأة وإذا كان ما
قدم إليه متفقا مع توقعاته أو تفوق عليها فإنه سوف يُقبل على تكرار التعامل مع هذه المؤسسة ،
ويتفق ذلك مع (المركسي ، 2000) الذي يشير إلى أن جودة الخدمة مفهوم يعكس مدى ملائمة
الخدمة المقدمة فعلا مع توقعات العميل المستفيد من هذه الخدمة.

وينتقد (Hsin-Hui , 2009) وجهه النظر التي تنظر إلى الجودة على أنها تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها ، حيث أن هذا المدخل قد يحقق الجودة بالنسبة لأحد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى ، كما أن التركيز على بعض الأبعاد قد يؤدي إلى وجود إستراتيجية مناسبة للجودة في بعض الأحيان فقط ، وفي هذا الخصوص يري (عبد المحسن ، 2004) أن الجودة تختلف عن الرضا ، حيث أن الجودة تمثل رأى أو اتجاه عام مرتبط بتفوق الخدمة الكلية ، بينما الرضا يرتبط بإجراء أو تعامل معين ، ومن الواضح أنه يوجد اتفاق عام حول أهمية جودة الخدمة ، ولكن ليس على تعريفها ، على الرغم من أن كل الباحثون يعتبرون أن العميل أو مستخدم الخدمة هو النقطة الجوهرية.

وبالرغم من ذلك فإن التعريف الذي قدمه (Parasurman et al., 1985) هو الأكثر قبولاً من جانب كثير من الباحثين البارزين مثل (Carman, 1995; Bolton and Drew, 1991; Lewis, 1993; Avkiran, 1994; Bahia and Nantel, 2000). الخدمة تتكون من بعدين أساسيين هما : ماذا نقدم ، وكيف نقدم ، ومطابقة ذلك مع توقعات العملاء المستفيدين من الخدمة ، ولذلك لا بد من الأخذ في الاعتبار جودة الخدمة كعملية مستمرة تقود إلى ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الكلية للخدمة والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً والذي يتطلب التعامل مع الجودة من منظور كلى وضمن برنامج متكامل للتحسين المستمر للجودة ، وهى فلسفة مؤداها التركيز على الأداء وجودته كذلك جودة العمليات التي تقدم بها الخدمة فضلا عن مخرجات الخدمة. (Hsin-Hui , 2009)

ومن ناحية أخرى يري (خوجة ، 2008) أن إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمة المصرفية ليس سهلاً لكونها خدمة غير ملموسة شأنها في ذلك شأن بقية الخدمات الأخرى ولعدم وجود معايير نمطية للحكم على جودة الخدمة كما هو الحال في السلع ، لذا أصبح تحديد مفهوم جودة الخدمة المصرفية يخضع لأراء مختلفة منها العملاء وإدارة البنك ، فكل من هؤلاء رأيه الخاص بمفهوم جودة الخدمة ، فجودة الخدمة المصرفية من المنظور المهني هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية ، أما من المنظور الإداري فيعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة ، أما من وجهة نظر المستفيد من الخدمة فتعني طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية.

بينما يري آخرون أنه يمكن تعريف الخدمة المصرفية من منظور القيمة المضافة للعميل ، فحتى تظل المؤسسة المصرفية فى وضع منافس فانها فى حاجة إلى تقوية قدراتها الجوهرية ،

والتي تمثل حزم من المهارات والتكنولوجيا ، وأن يتم تقديم تلك القدرات إلي العميل بطريقة تفاعلية تؤدي إلى تنمية القيمة لدى العميل (Vargo et al., 2004) ، ولتحقيق ذلك فان المؤسسات المصرفية تحتاج إلى دمج العميل كمشارك في بداية سلسلة القيمة ، فالعميل لا يحصل فقط علي حزمة المهارات والمعرفة ولكن بالأحرى ما يحصل عليه هو الخبرات والتجارب والتي تضمن عملية الخدمة علي مدار دورة حياتها (Matthing and Edvardsson, 2005) ، ولذلك فإن رؤية أكثر شمولية للخدمة تجعل العميل محور الميزة التنافسية ، وكما يقول البعض "أن التسويق الفعال يبدأ بتجارب العميل". (schembri, 2006)

ويبري البعض الآخر أن القيمة قد تعبر عن الجودة التي يحصل عليها العميل مقابل السعر أو التكلفة التي يتحملها كما قد تعبر عن مضمون متطلبات العميل في الوقت نفسه (عبد المحسن ، 2004) ، ويتفق هذا الرأي مع (Hsin-Hui , 2009) حيث يرى أن جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل العميل عليها مقابل السعر ولكن تتعلق أيضا بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة الخدمية للوفاء باحتياجات العملاء.

ويبري (Ada et al., 2010) أن العميل يحكم على القيمة ليس فقط من خلال العوامل المدركة في وقت تقديم الخدمة ، ولكن أيضا من خلال النتائج التي يتم تجربتها من قبل العميل نتيجة الاستفادة من الخدمة ، وفي هذا المعنى أشار (Parasuraman, 1996) إلي أن مفهوم القيمة للعميل يمكن تحديدها في مراحل مختلفة لعملية الخدمة.

أما (Harris, 2000) فيري أن خدمة العميل هي أي شيء نفعه للعميل يعزز ويقوى من تجربة هذا العميل" ، ويضيف أن العملاء لديهم أفكار مختلفة حول ما يتوقعونه من تفاعلهم مع مقدم الخدمة ، كما يرى (Seonhwa Yun, 2001) أنه بغض النظر عن درجة دقة تعريفنا لخدمة العميل ، ما زال لزاما علينا أن نصل إلى ما يعتقد العميل عن ماهية خدمة العميل ، ويضيف أن رضا العميل هو الهدف الذي يرجى تحقيقه في صناعة الخدمات بصفة عامة.

وقد قام (Asad , 2010) بتصميم إطار لتكوين مشترك للقيمة افترض فيه أن عملية تكوين القيمة تتكون من خلال منظومة تتضمن العميل ومقدم الخدمة وعلاقة عمليات تكوين القيمة ، حيث يتم تكوين القيمة من خلال تلك العمليات التي تدعم خبرات وتجارب العميل الكلية ، وأن تلك الخبرات تتكون عن طريق العميل شخصيا ويتم تذكرها من خلال المشاعر الوجدانية ، لذلك فان تلك العمليات هي التي تُشكل الخبرات الفريدة للعميل والتي بدورها تثير العواطف التي تتجاوز

عملية الاستخدام ، وهذا الرأي يتناقض مع موقف (Huber et al., 2001) والذي يرى أن المشاعر الوجدانية تلعب دور أساسي في تقييم جودة الخدمة وضمنيا القيمة التي يرجعها العملاء للخدمة.

ومما سبق وفي ضوء التعريفات السابقة ، يمكن للباحث تعريف جودة الخدمات المصرفية بأنها عبارة عن المزيج المتكامل لكل من العناصر الملموسة المتعلقة بالخدمات المصرفية مثل السرعة في تقديم الخدمة ومعدل الأخطاء في تلك العمليات ، والعناصر غير الملموسة المقدمة للعملاء والمتعلقة بالترحاب والتعاطف والكفاءة في حل المشكلات ومساعدة العملاء ، بهدف التأثير على رضا وولاء العملاء.

ثالثا : أهمية وأهداف جودة الخدمات المصرفية :

تستمد جودة الخدمة المصرفية أهميتها للبنوك التجارية السودانية من الاعتبارات التالية :

1- جودة الخدمة هي المدخل لتحقيق رضا العملاء:

تسعى البنوك جميعاً إلى تحقيق رضا العملاء من أجل البقاء والاستمرار، وزيادة الحصة السوقية ، والإنتاجية، والربحية والتميز . ويتمثل المدخل الرئيسي لتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم في الأخذ بفلسفة التوجه بالعميل ، والتي تعني التركيز على العميل والتعرف على رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها بجودة عالية مقارنة بالمنافسين .

وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى جودة الخدمة وشعور العملاء بالرضا ، ويعني ذلك أن وجود معدلات مرتفعة من الإدراك لجودة الخدمة تؤدي إلى زيادة رضا العميل وبالتالي الميل إلى تكرار شرائه للخدمة ، كما تزداد درجة ولاءه للمنظمة (أبو العلا ، 2001).

2- ازدياد حدة المنافسة بين البنوك :

ازدادت حدة المنافسة بين البنوك التجارية في الآونة الأخيرة ، وقد أخذت المنافسة بين البنوك عدة أشكال منها ، المنافسة المباشرة ، وهي التي تكون بين البنوك بعضها البعض وتمثل أخطر أنواع المنافسة ، ثم المنافسة من المؤسسات المصرفية وغير المصرفية في المجال المصرفي ، وهذه المنافسة يكون مصدرها البنوك الاستثمارية والمتخصصة والمؤسسات غير المصرفية الأخرى التي تقدم خدمات مالية مشابهة للخدمات التي تقدمها البنوك التجارية خاصة في ظل الاتجاه العالمي لتدويل العمل المصرفي ، وأخيراً المنافسة غير المصرفية ، وتتمثل في

المنافسة التي تتعرض لها البنوك التجارية من الشركات المختلفة على دخول العملاء. وفي ظل هذه المنافسة الحادة لم يعد أمام البنوك السودانية من سبيل إلي التميز إلا التركيز على تحسين جودة الخدمة بصفة مستمرة.

3- جودة الخدمة مصدر للميزة التنافسية :

تعتبر جودة الخدمة أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. فقد أكدت نتائج دراسة (Kline,1993) على أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية، التقليل من البيروقراطية ، تخفيض التكلفة. كما توصل (Pike&Barnes,1996) إلي أن الاهتمام بالجودة أدى إلي تخفيض عدد الشكاوي ، تخفيض تكلفة الجودة ، زيادة النصيب السوقي ، تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل ، زيادة رضا العملاء ، زيادة الربحية وجذب عملاء جدد (عبد المحسن ، 2001).

ومن جهة أخرى فإن الوسائل الهيكلية مثل اقتصاديات التشغيل وتنوع الخدمات لم تعد فعالة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، كما تضاءلت أهمية المنافسة السعرية نظراً لتقارب معدلات الفائدة الممنوحة من البنوك، كما أن معظم البنوك الآن تقلد بعضها البعض من حيث الخدمات الجديدة، كما أن آثار الإعلان المصرفي على حجم المعاملات أو جذب عملاء جدد غير واضحة ويصعب تحديدها، بالإضافة إلي أن موقع البنك لم يعد العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن معظم البنوك لها فروع في نفس الموقع الجغرافي الواحد ولذلك ازدادت أهمية جودة الخدمة كمصدر للميزة التنافسية.

4- الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة :

تشير تجارب الشركات الرائدة في خدمة العملاء أن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة. وتبدو العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين واضحة حيث تساهم الخدمة الجيدة في تحقيق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وتوسيع نطاق معاملاتهم معها، وهو ما يؤدي إلي زيادة أعمال المؤسسة ومن ثم توافر فرص الترقى والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين ، الأمر الذي يؤدي بالتداعي إلي الاستمرار في تقديم الخدمة الجيدة. (المركسي ، 2006)

5- الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد:

تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد. وتدل نتائج الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة.

6- الآثار السلبية للخدمة الرديئة:

يتمثل الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة في فقد أو تدني الصورة الذهنية عن المنظمة لدى عملائها، خسارة في النصيب السوقي للمنظمة، شكاوى العملاء ومطالباتهم بتعويضات، المسؤولية القانونية إزاء الغير، إهدار موارد مالية وبشرية في محاولات تدارك القصور وتصحيح الانحرافات ، انخفاض مقدرة المنظمة على المنافسة ، وتناقص الربحية في الأجل الطويل ، بالإضافة لتناقص أو عدم رضا العميل.

ويتضح من استعراض المبررات السابقة مجتمعة ، ضرورة الاهتمام بقضية جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء ، وذلك من خلال تبني إستراتيجية محددة لتطوير مستوى جودة الخدمة وكوسيلة لخلق قيمة مضافة للخدمات وتحقيق ميزة تنافسية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والمصرفية السائدة في مصر الآن ، وأهمها تحرير تجارة الخدمات المالية ، وتطبيق سياسة الخصخصة ، مما يعني إمكانية خروج البنوك التجارية ذات المستوى المالي والفني المنخفض من المنافسة.

رابعاً : ثقافة الجودة في الخدمات المصرفية :

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة قدم من قبل (Juran & Gryna , 1993) حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها : " نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة " وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة ، وتحقيق التحسين المستمر لها ، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية ، وبذلك فإن ثقافة الخدمة الفندقية تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة ، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي الفندق.

ومن هنا يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي البنوك التجارية ، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال ، أو إعلان يُصَب ، وإذا كانت ثقافة البنوك التجارية هي نظام قيمها ، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف البنوك التجارية بثقافة جودة خدماتها ، ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة ، فالبنوك التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من البنوك التجارية التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات المصرفية التي تقدمها.

ويحدد (Rampersad & Hubert , 2001) المكونات العشر لثقافة الجودة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج جودة الخدمة في البنوك التجارية وهي : القواعد والسياسات ، الأهداف والمقاييس ، الأعراف والعادات ، التدريب ، الأحداث والمراسم ، السلوكيات الإدارية ، التقدير والمكافأة ، الاتصالات ، البيئة الفنية ، الهيكل التنظيمي ، بينما يرى (Hanaa , 2009) أن أهم جوانب ثقافة الجودة في المنظمة هي : التركيز على الزبون ، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ، التفاني في العمل ، احترام الآخرين ، الصدق في التعامل مع الآخرين ، الخطأ هو فرصة التطور ، عدم التقييد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية ، إتباع التمييز في نهجنا .

إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة أدت إلى إحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية للمنظمة ، خاصة وأن ثورة الجودة تقوم على فكرة التحسين المستمر ، وتحقيق رضا العميل ، وهذا يشير إلى أن العميل هو أحد أطراف المنظمة ، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط ، وإنما يشاركها في عملية تصميم الخدمة والتعاون والتشارك مع عمال المنظمة الذين هم العملاء الداخليين ، مما يدل على أن للثقافة تأثيراً كبيراً في سلوكيات الأفراد ، مما يتطلب في البداية تأكيد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وتأسيس ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة.

وتنعكس الثقافة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات البنوك التجارية ، لذلك فإن المنظمات التي تؤمن بمبادئ جودة الخدمات تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح ، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية ، ويقود السلوك الأفراد للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة الذي يعتمد برأي (Evans & Lindsay , 2008) على القيادة ذات الرؤيا ، التوجه بالزبون ، التعلم التنظيمي والشخصي ، تثمين جهود العمال والشركاء ، سرعة

التحرك ، التركيز على المستقبل ، الإدارة من أجل الابتكار ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، التركيز على النتائج وخلق القيمة ، إتباع منظور النظم.

ويعتقد (Williams , 2006) أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة ، فإن إدارة الجودة تصبح مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل ، لذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية الثقافة التنظيمية، وكيفية إنشائها ، وكيف يمكن تعديلها. كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في البنوك التجارية ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتتضح ويساندها الجميع، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها سواء أكانت مدروسة بعناية أم تُرك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها. ومن أهم مظاهر ثقافة الجودة في البنوك التجارية ما يلي :

1. القيم Values :

تُعرف القيم بأنه مبادئ عامة تتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة البنك ، وهناك صياغتان للقيم في البنوك التجارية ، الأولى تتعلق بصياغة قيم المنظمة وتعرض خارج المنظمة وتوجه للمجتمع والموردين والزبائن ، وتتعلق الثانية بصياغة قيم المنظمة وتعرض داخل المنظمة ، وتتعلق بإدارة العاملين بالمنظمة ، وهذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمناً في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

2. المعتقدات Beliefs :

وهي ثوابت راسخة لا تتغير، تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها ، تنتقل من جيل لآخر يليه دون تغيير ، وتمثل العقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة ، حيث تستمد منه شرعيتها وأسباب وجودها ، وتؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد ونظراته للتعامل مع الآخرين وبالتالي تلعب المعتقدات دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في البنوك التجارية.

3. اللغة Language :

من خلال اللغة تعبر ثقافة الجودة في البنوك التجارية عن نفسها ، ويتصل أفراد هذه الثقافة مع بعضهم بعضاً من خلالها ، أي أنها تعد بمثابة المفتاح الذي يستخدمه من بالخارج للولوج إلى ثقافة ما والتعرف عليها وفهمها ، ولا يُقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة (اللفظية) فقط ، بل أيضاً اللغة غير اللفظية والمتمثلة في الإيماءات ، والإشارات وتعبيرات الوجه ونظرات العين ونبرة الصوت وحركة اليدين. (Johnson, Larry & Bob Philips , 2003)

4. الاتجاهات Attitudes :

تُعبّر الاتجاهات بتنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية ، ويرى (Hanaa , 2009) أن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة ، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً ، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة ، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك ، في حين أن الاتجاه نحو العمل هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات تجاه العمل نفسه ، والظروف التي يؤدي فيها ، والأفراد الذين يتعامل معهم ، وهذا كله ذو تأثير فعال على بناء ثقافة الجودة في البنوك التجارية.

5. العادات والتقاليد :

هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة ، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل البنوك التجارية إتباعه في المواقف المختلفة ، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ، وخروج على إرادة الجماعة ، غير أنها قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع التقنية والاقتصادية ، وبما يتماشى مع القيم الأصلية السائدة في المجتمع.

6. المعارف Knowledge's :

تعد المعارف الخاصة بثقافة جودة البنوك التجارية أساساً للمنافسة العالمية ، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بتقنية المعلومات ، والاستخدام الفعال لهذه المعارف سيصبح أمراً حاسماً في البنوك متعددة الثقافات لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة المصرفية تشكل الأساس المتين للتطوير الفعال في تصميم البنك وتطويره وخلق الميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها من ثقافة الجودة ، ويتطلب فهم إدارة عمليات المعارف في البنوك تطوير جوانب متعددة في تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها. (Hodgetts & Luthans , 2003).

ومن ناحية أخرى فإن إدارة المعارف اليوم يعتمد على استعمال التقنية المعاصرة للمعلومات كالإنترنت Internet والإنترنت Intranets ومستودعات (مخازن) البيانات Data warehouses ووكلاء البرمجيات Software Agents لتنظيم وتسهيل وتعجيل إدارة المعرفة على مستوى البنك . (Hotel-Wide Knowledge Management (HWKM) ويربط مديرو البنوك التجارية جودة الخدمة الفندقية بإدارة المعرفة عن طريق التعليم الجماعي Collective Learning والتعليم المستمر ورعاية الملكية الفكرية والمنظمة المصرفية المتعلمة.

خامسا : أبعاد ومحددات جودة الخدمات المصرفية :
يُعد تعريف أبعاد جودة الخدمة ، وتحديد الأهمية النسبية لها في تقييم العميل لخدمة معينة هو الخطوة الأولى في تعريف الجودة ، ويتفق العديد من الباحثين على أن مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم متعدد الأبعاد ، ففي دراسة هي الأولى في مجال جودة الخدمة حدد (Sasser et al., 1978) ثلاثة أبعاد للجودة وهي : الجوانب المادية ، والتسهيلات ، والأفراد .

على حين يرى (Lehtinen and Lehtinen, 1982) أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي : الجودة المادية التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة المنظمة أو الانطباع الذهني عنها ، والجودة التفاعلية التي تمثل نتائج عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة وبين العملاء . كما توصل الباحثين نفسيهما إلي تصنيف آخر لجودة الخدمة يتضمن بعدان وهما : جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة ، وجودة المخرجات ويحكم عليها العميل بعد الحصول على الخدمة. وتتفق هذه النتائج مع ما اقترحه (Gronroos ,1983) من أن هناك ثلاثة أبعاد للحكم على جودة الخدمة وهي : البعد الفني ، البعد الوظيفي ، الصورة الذهنية للمنظمة .

وتعد مجهودات كل من (Parasuraman et al., 1985) من أهم الإسهامات الأولية في كتابات جودة الخدمات حول تحديد أبعاد جودة الخدمة ، فقد حددوا عشرة أبعاد لجودة الخدمة ترتبط مباشرة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة ، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

- **إمكانية الوصول :** ويشير إلى إمكانية الاتصال بمنظمة الخدمة ، ويتضمن هذا البعد إمكانية حصول العميل على الخدمة بسهولة، وقصر الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة، وأن تكون ساعات تقديم الخدمة ملائمة لمعظم العملاء، أن يكون موقع أداء الخدمة ملائماً ، والتأكيد للعميل بأن مشاكله سوف تتم معالجتها .
- **الاتصالات الفعالة مع العملاء :** ويشير إلى ضرورة أن يتعامل مقدم الخدمة مع العملاء بلغة يفهمونها ، كما يشتمل أيضاً على ضرورة الاستمتاع للعميل، ويتضمن هذا المحدد شرح الخدمة ذاتها، وشرح التكاليف المرتبطة بالخدمة، وتوضيح العلاقة بين الخدمة وتكلفة الحصول عليها .
- **كفاءة وقدرة موظفي الخدمة :** وهي تعني توافر القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لأداء العمليات ويشتمل هذا البعد على المهارات والمعلومات المتوافرة لدى موظفي الخدمة ممن هم

على اتصال مباشر بالعملاء ، والمعلومات والمهارات اللازمة للأفراد القائمين بالعمليات المساعدة ، والقدرات البحثية للمنظمة.

- **الذوق واللياقة في التعامل مع العملاء :** ويشير إلى الاحترام وروح الصداقة التي يشعر بها العميل عند تعامله مع مقدم الخدمة ، ويشتمل هذا المحدد على المظهر النظيف واللائق للأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء ، والتزام العميل شخصياً باعتباريات النظافة عند تعامله مع منظمة الخدمة.
- **المصداقية :** وتشير إلى المصداقية التي يوليها العميل لمنظمة الخدمة، ويشتمل هذا المحدد على اسم المنظمة ، وسمعة المنظمة ، وخصائص الأفراد مقدمي الخدمة ممن هم على اتصال مباشر بالعملاء.
- **الاعتمادية :** وتعني قيام المنظمة بأداء الخدمة الصحيحة من أول مرة ، كما يشتمل هذا المحدد على أداء الخدمة في الوقت المحدد لها ، والدقة في أداء الخدمة ، والاحتفاظ بسجلات دقيقة.
- **سرعة الاستجابة لمطالب العميل :** وهي تعني استعداد الموظفين في منظمات الخدمة لمساعدة العميل، ويتضمن هذا المحدد عدة عناصر تقديم خدمة سريعة للعميل، والتقديم الفوري للخدمة، ومغادرة العميل بسرعة لمكان تقديم الخدمة.
- **الأمن :** إنه التخلص من الشك ، والشعور بالخطر عند التعامل مع منظمة الخدمة ويتضمن الأمن المادي ، الأمن المالي ، سرية المعاملات.
- **الأشياء الملموسة (التجسيد) :** وتشير إلى الدلائل المادية للخدمة ويشتمل هذا البعد أو المحدد على التسهيلات المادية ، ومظهر العاملين ، والأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة ، التقديم المادي للخدمة (مثل كروت الائتمان) ، العملاء الآخرون في الخدمة.
- **تفهم العميل :** وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ويتضمن معرفة الاحتياجات الخاصة بالعميل ، والاهتمام الفردي الممنوح للعميل ، ومعرفة العملاء المنتظمين.

وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman et al., 1988) من دمج الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المقترحة في الدراسة السابقة إلي خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Servqual) وتركز معظم هذه الأبعاد على أهمية العنصر البشري بالمؤسسة ، كما يحتوي كل بعد على مجموعة من العناصر وذلك على الوجه التالي :

- **الجوانب المادية الملموسة** : وتعني مدى مناسبة المبنى من حيث مظهره الخارجي وتنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة وكذلك الأجهزة والأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة ، ومظهر العاملين في منظمة الخدمة.
- **الاعتمادية** : ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة بدقة وبدون أخطاء.
- **الاستجابة** : ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة واستعداد العاملين بمنظمة الخدمة لمساعدة العملاء أو المستفيدين.
- **الأمان والضمان** : ويقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة بصورة خالية من أي نوع من المخاطر.
- **التعاطف** : ويقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل.

واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية كالآتي: (Ghobadian et al ,1994)

1. **الملموسية** ، وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين ... الخ.
2. **الاعتمادية** ، وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل.
3. **الاستجابة** ، وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.
4. **الأمان** ، وهو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.
5. **التعاطف** ، وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

أن الأبعاد الخمسة سالفة الذكر التي تستخدم في قياس جودة الخدمات المصرفية تشكل الإطار العام لمحاولة قياس الجودة وتحديد مستواها لذا سنلقي الضوء على مستوى جودة الخدمات وفي هذا المجال يشير إلى أن هنالك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها بالآتي :
(Payne ,Adrian 1996 P181)

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .
2. الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم بمستوى عال .
3. الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .
4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .
5. الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات .

وبالنسبة للأهمية النسبية لأبعاد جود الخدمة أكدت نتائج العديد من الدراسات (Parasurman,et.al.,1988; Berry,et.al.,1988) أن بعد الاعتمادية يحتل الأهمية النسبية الأكبر مقارنة بباقي الأبعاد بغض النظر عن نوع الخدمة الخاضعة للدراسة، مما يوضح ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في منظمات الخدمة ، والعمل على استقطاب أفضل العناصر البشرية وتمكينها من أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.

ومن المهم بالنسبة للبنوك فهم أبعاد جودة الخدمة حتى نستطيع أن نعرف كيف أن العملاء يحددون جودة الخدمة ، ووفقا لـ (Stamatis, 1996) فإن تقديم الخدمة ينبغي أن يكون في الحال ودقيق مع الاهتمام بالتقدير والاحترام ، وهذه العناصر هامة لكون الخدمات غير ملموسة، كذلك ووفقا لـ (Nyeck , 2002) فإن أبعاد الجودة التي يمكن تطبيقها على كثير من المنظمات الخدمية تتضمن التوفر أو الإتاحة وسرعة الاستجابة والملائمة والالتزام بالتوقيت.

سادسا : إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية :

وفقا لـ (Davidoff, 1994) فإن الإدراك يشير إلى حقيقة أن العميل نادرا ما يحصل على شيء ملموس نتيجة للخدمة ، فالخدمة منتج غير ملموس ولا يقاس ، حيث أن موظف الاستقبال يمكن أن يساعد عشرين شخصا ولكنه في نفس الوقت يجعل عشرة منهم يهربون ، بينما يستطيع آخر أن يخدم عشرين شخصا بطريقة تجعلهم يعودون مرات عديدة ، فإذا كان موقف الموظف ضعيف ، فإن العملاء لا يستطيعون أن يعبروا عن عدم رضاهم عن طريق عدم العودة مرة أخرى

، كذلك فى البنوك ، فان العميل يستطيع أن يحصل على خدمة ملموسة إنهاء معاملة بنكية ، ولكن قدرة فريق العمل فى البنك وحل المشكلات كلها أشياء غير ملموسة.

ولقد أوضح (Harris, 2000) أن اعتقادنا هو الطريقة التى نرى بها شيء ما اعتمادا على تجاربنا ، واعتقاد كل شخص لموقف ما سوف يكون على الأقل بشكل طفيف ، والاعتقاد يتطورا بشكل متكرر على مدار فترة من الوقت ويعكس الطرق التى تم معاملتنا بها وكذلك قيمنا وأولويتنا وتحاملنا والحساسية نحو الآخرين ، فقد يتشارك شخصين نفس التجربة ومع ذلك يصفونها بشكل مختلف .

إن اعتقادنا ليست بالضرورة قائمة على أفكار منطقية وربما يتأثر بالإحباط والغضب الآنى ، ومن المهم بالنسبة لفريق عمل خدمة العميل أن يتوقع ويخمن مقاومة العميل اعتمادا على تفاعلات العملاء السابقة والعمل دائما على إمدادهم بخدمة متميزة لكى يكون إدراكهم الحالي ايجابى ، وربما لا يتذكر العميل التفاصيل الدقيقة لكل تجربة ولكنه سيحتفظ بشعور كلى نحوها وهذا الشعور عندما يرتبط بتجارب أخرى سوف يخلق اعتقاد ورأى حول الشركة ، ومن الصعب محو آراء ومعتقدات العملاء السلبية القائمة على تفاعلاتهم السابقة ، ولكن ما يستطيع فريق العمل عمله هو إظهار من خلال التصرف الحقيقى والأصيل بان تلك المعتقدات والآراء ليست دقيقة.

كما أوضح (Harris, 2000) أن توقعاتنا هى رؤيتنا الشخصية للنتيجة التى سوف تأتى من خلال تجاربنا ، وإن تلك التوقعات يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ، كما أوضحت أن التوقعات تكون عادة قائمة على اعتقادنا وآرائنا ، فلو كانت آخر تجربة للعميل مع شركة سلبية فربما يدخل تجربة جديدة ولديه توقع بأنه سيكون غير راضى مرة أخرى.

والتوقعات يمكن تقسيمها إلى تصنيفين مختلفين وهما التوقعات الأولية والتوقعات الثانوية. التوقعات الأولية هى التى تشكل المتطلبات الأساسية لموقف تفاعلي ، أما التوقعات الثانوية فهى توقعات قائمة على تجارب العملاء السابقة وهى تمثل تعزيز لتوقعاتهم الأولية ، بمعنى أنه أثناء الانتظار فى البنك فان توقعاتهم الثانوية تتضمن خدمة جيدة واحترام والخدمة السريعة ، وبالتالي فان العميل الذى يمر بتجربة خدمة عميل سيئة لن يتوقع أن يحصل على خدمة جيدة مرة أخرى وربما لا يعود إلى نفس البنك. ولقد أورد (Zeithaml et al, 1996) الأسباب التى تؤثر على توقعات العملاء وهى :

▪ **أولاً :** ما يسمعه العملاء من عملاء آخرين يُعدّ محدد أساسي للتوقعات ، حيث أن العديد من العملاء قد اختاروا خدمات معينة بناء علي توصيات أصدقائهم وجيرانهم وزملائهم ، وفي هذا الصدد أوضح (Gitomer, 1998) أم ما يقدر بنحو 50% من الشركات الأمريكية تعتمد على المديح ، فإذا كانت التجربة جيدة فان العميل ربما لا يقول شيء ، أما إذا كانت الخدمة سيئة فانه سوف يذكر القصة في أول خمس دقائق من الحوار .

▪ **ثانياً :** أن الاحتياجات الشخصية للعملاء ربما تأتي على راس توقعاتهم بدرجة أو بأخرى ، فالبعض قد يفضل اللطف في التعامل ، بينما البعض الآخر يفضل السعر .

▪ **ثالثاً :** أن مدى التجربة الماضية من استخدام الخدمة يمكن أيضا أن يؤثر على مستويات توقعات العملاء ، وقد توصلت نتائج إحصائية إلى أن العملاء لديهم توقعات منخفضة عن العملاء الأقل خبرة .

▪ **رابعاً :** الاتصالات الخارجية من مقدمي الخدمة تلعب دور رئيسي في تشكيل توقعات العملاء ، ففي ظل الاتصالات الخارجية نضمن أو نضمن مجموعة من الرسائل المباشرة وغير مباشرة التي تنقلها شركات الخدمات لعملائها .

ومن ناحية أخرى فإن الاتجاه يعني كيف يعامل الموظفون عملاء البنك ، وبشكل أساسي فان الأدب والاحترام والود والايجابية ذا أهمية كبيرة في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل ، وقد لاحظ (Haneborg, 2000) أن الود والاحترام والمساعدة هي خصائص أساسية في نجاح فريق عمل الاستقبال وموظفي خدمة العميل ، كما ترى أن الابتسامة تقطع طريق طويل مع العميل، حيث أن كون فريق العمل ودي يخلق مبيعات ويولد تكرار العمل ، لذلك على المنظمة أن تخلق بيئة ودية وان تدرّب موظفيها على أن يكونوا ودودين وان يكونوا كذلك طوال الوقت. أن الاتجاه الايجابي هام لكل من الموظف والعميل حيث انه يخلق بيئة عمل ودية وفريق عمل سعيد ومتحفز .

سابعاً : أثر جودة الخدمات علي رضا وولاء العملاء :

يوجد الكثير من النقاش حول الاختلافات والتشابهات بين كل من رضا العميل وجودة الخدمة (Nyeck , 2002) وذلك في ظل وجود مفاهيم تم معاملتها على أنها قابلة للاستخدام بدلا من بعضها بطريقة تبادلية من قبل الباحثين في مجال الخدمة ، وهذا اللبس الخاص بجودة الخدمة يعكسها على أنها جودة وظيفية وليست جودة تقنية وهذا يجعلها أكثر قربا من الرضا ، ومع ذلك

يوجد توافق عام فى أدبيات البحث على أن جودة الخدمة ورضا العميل بنائين مختلفين (Parasurmam et al., 1996) حيث يُقر العديد من الباحثين بوجود ارتباط موجب بينهما (Deborah , 2007) كما أن الجدل حول كل من البنائين ، إلى حد كبير، يدور حول موضوعات متعاقبة ومتتالية وتعريفات وقياسات.

ويوجد العديد من الدراسات التى تناولت رضا العميل وجودة الخدمة ، والتي أثبتت وجود مستويات هامة من الرضا وعدم الرضا ، فعلى سبيل المثال ، توصلت دراسة (Knutson, 2003) إلى أن أكثر من نصف المسافرين فى عمل أو لقضاء أجازة مكثوا فى فنادق معينة لن يعودوا إليها أبدا بسبب سوء الصيانة والإصلاح والحجرات الغير نظيفة.

إن الدراسات المختلفة التى أجريت فى مجال رضا العملاء فى سياق صناعة الخدمات (Barsky & Nash , 2002) تظهر القليل من الخصائص المشتركة ، وفى دراسة قام بها (Vittorio , 2009) حدد الباحثون فيها العناصر الغير ملموسة للاستقبال والخصائص الملموسة الخاصة بتأمين التجهيزات والخدمات ، على أنها هامة وتفسر 80% من التباين فى الرضا.

ولقد أظهرت دراسة أخرى (Harris, 2000) ضرورة أن يكون العاملون قادرين على أن يفكروا بطريقة إبداعية وخلاقة لتقديم الاقتراحات لتحسين بيئة العمل ولحل المشكلات التى تنشأ إما مع أقرانهم أو مع العملاء ، حيث أن القدرة على حل المشكلات فى صناعة الخدمات تعنى أن العاملون قادرين على الاستجابة لطلبات العملاء فى الحال وفى الوقت الذى يعدون فيه بحل المشكلة ، أن حل المشكلات يتكون من القدرة على فهم الناس وتحمل المسؤولية والاستماع الفعال وكذلك الاتصال الفعال والقيام بقرارات فعالة.

ومن ناحية أخرى فإن أحد التحديات الهامة لحل المشكلات عند التفاعل مع العميل هو ضرورة سرعة اتخاذ القرارات ، فربما يتصل العميل بشأن طلب أو مشكلة ، فى حين يكون لدى مقدم خدمة العميل فقط عدة ثوان إلى عدة دقائق لتقديم حل للعميل ، ولسوء الحظ فإن ذلك لا يسمح بالكثير من الوقت لدراسة الحلول الممكنة ، لذلك على فريق عمل تقديم الخدمة أو من يمثلهم أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة فى الاستماع إلى شرح العميل لموقف أو مشكلة وفى كيفية توجيه سؤال للتوضيح ولتقديم حلول ملائمة للعميل (Harris, 2000).

إن السمة التتابعية ترتبط بشكل أساسي بالتفوق أو التميز والأسبقية حيث السؤال : هل رضا العميل عن خدمة ما يسبق جودة الخدمة أم أن جودة الخدمة تساهم في رضا العميل؟ وعلى الرغم من أن الباحثين الأوائل في مجال جودة الخدمة مثل (Deborah , 2007) رأوا أن الرضا يسبق جودة الخدمة ، إلا أنه أصبح من المقبول جدا الآن أن جودة الخدمة سابقة على رضا العميل (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994; Nyeck , 2002) ، وان رضا العميل عبارة عن متغير وسيط بين كل من جودة الخدمة والولاء (Deborah , 2007) . كذلك فان اللبس ينشا بين المصطلحين حيث أن كل من رضا العميل وجودة الخدمة تم تحديدهم وقياسهم على انه الفرق بين التوقعات السابقة لعملية الشراء والتقييم التابع لعملية الاستهلاك وهذا ما يطلق عليه نموذج الفراغات أو الفجوات لجودة الخدمة (Olimpia , 2009).

ولقد قام (Gitomer, 1998) بمناقشة أسباب إخفاق خدمة العميل وماذا يحدث للعميل الغير راضٍ؟ حيث وجد التالي :

- 91% من العملاء الذين يغادرون الفندق ولديهم شعور بالغضب لن يعودوا أبدا.
- 96% لن يخبروك بالسبب الحقيقي لرحيلهم.
- 80% سوف يقومون بالعمل معك مرة أخرى إذا تم معالجة مشكلتهم بسرعة .
- عندما توجد أحداث سيئة ويغادرون ، فان قصص حول ما حدث سوف تحكى لمدة عام.

ومن ناحية أخرى يري (Gitomer, 1998) أن أهم الأسباب الأساسية لسوء الخدمة وعدم رضا العميل هي كما يلي :

- الفشل في البدء بشكل ودي ، حيث أن الكلمات الأولى القليلة تحدد نبرة ونغمة الحوار كاملا ، وأن أهم شيء في تأسيس خدمة العميل هو أن يكون الموظف ودود مع العميل، وأن يكون عنصر التجربة الأقل اتساقا وثباتا.
- الفشل في قول الشيء بالطريقة التي يود العميل أن يسمعها ، حيث أن الميل أو النزعة الأولى لموظفي الخط الأمامي هو تقديم تبرير أو شرح لماذا تم شيء ما ، غير أن ذلك هو الشيء الأخير الذي يريد العميل أن يسمعه ، فالعملاء يريدون إجابات تتعلق بهم واحتياجاتهم وهذا ما يفتقده اتصال الخط الأمامي.
- التهرب من المسؤولية ، فالناس تتهرب من تحمل المسؤولية ومبدأ " هذا ليس من اختصاصي" هو السائد للأسف في مجال الخدمات.

- أولوية ميزانية التدريب المنخفض ، فالشركات الكبيرة تتفق أموال أكثر فى إنتاج إعلان يستمر 60 ثانية ، أكثر مما تتفقه على برامج خدمة العميل خلال عام.
- إن الشركات تقوم بالتدريب مرة كل فترة بدلا من التدريب اليومي ، أن التدريب اليومي لمدة 15 إلى 30 دقيقة سوف يخلق موظف بمثابة خبير عالمي فى غضون 5 سنوات.

إن الخدمة الفردية بين العميل ومقدم الخدمة هى الوحدة الأساسية التى يقيم العميل أثنائها جودة الخدمة وبناء عليها يكون الرضا أو عدم الرضا (Nyeck , 2002) ، كما أن كل تجربة خدمة تتكون من مجموعة من الخدمات المنفصلة والتى من خلالها سيقوم العميل بناء تلك التقييمات (Deborah , 2007) ، كما أنه قبل عملية الخدمة يكون العميل توقعات حول التجارب الوشبكة باستخدام مجموعة من الدلائل الطبيعية والتى تقدم دلائل ومؤشرات حول معايير الأداء (Gounaris, 2005) ، وفى هذا المعنى يرى (Yung-Kun , 2009) أن توقعات الخدمة لا تتأثر فقط بالمؤشرات الجوهرية والعرضية المرتبطة بتجربة معينة ، ولكن أيضا من خلال المنظور الشامل أو النظرة الكلية التى تم تكوينها من خلال التجارب السابقة ومصادر المعلومات الأخرى.

وعلى الرغم من أن معظم المنتجات والخدمات تضم مجموعة من الخصائص التى يمكن استخدامها فى التقييم ، فإن معظم العملاء يميلون إلى جعل حكمهم على الجودة من خلال قليل من الخصائص التى يحددونها إما من خلال التجربة أو سهولة الاستخدام والتى يحدونها مفيدة فى تكوين الأحكام (Olimpia , 2009) ، إن تجربة الخدمة يتم تقييمها من قبل العملاء اعتمادا على توقعاتهم السابقة وكذلك سوف تستخدم لتقييم الجودة ولتحديد الرضا ولتكوين توقعات عن تجارب الخدمة (Asad , 2010)

ومن ناحية أخرى ، فإن تجربة الخدمة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة تصنيفات من حيث تأثيرها على رضا العملاء ، الأولي ذا خصائص بيئية وأخرى إجرائية وثالثة قائمة على المساعدة ، والخاصية القائمة على المساعدة مؤثرة جدا فى تحديد معايير الخدمة حيث أن موظفي الاتصال أو الاحتكاك يلعبون دور حيوى فى تشكيل أحكام العميل عن الجودة فى ظل الأداء الجيد كونه مرتبط بالمفاهيم الجيدة للجودة والأداء الرديء كونه مرتبط بالشكاوى المتزايدة (Hanaa , 2009) ، أن رضا العميل يتولد من أداء سواء كان يلبى أو يتجاوز التوقعات ، ومن المهم بالنسبة للمدراء أن يكونوا على دراية بالمؤشرات التى يستخدمها العملاء لتعظيم وزيادة الرضا (Vittorio , 2009) .

وخلص القول ، ففي صناعة الخدمات بصفة عامة والخدمات البنكية بصفة خاصة ، فان تجربة الخدمة مهمة جدا لرضا العميل أو عدم رضاه الناتج عن مقارنة بين التوقعات والأداء ، وتتكون التوقعات من السمات الملموسة والغير ملموسة ومن خلال التجربة السابقة ، والموظفون يشكلون أهم سمة في عملية تسليم الخدمة لأنهم متضمنين في التجربة خاصة عندما يتم السعي إلى الخدمة ، غير أنه توجد سمات أخرى مثل آنية الأداء أو التسليم مهمة أيضا ، ولكي يزيد المدراء من الرضا فمن المهم أن يفهموا الخصائص التي يتم تقديرها من قبل العملاء ، ومن ثم فمن الضروري دراسة مفهوم " القيمة "

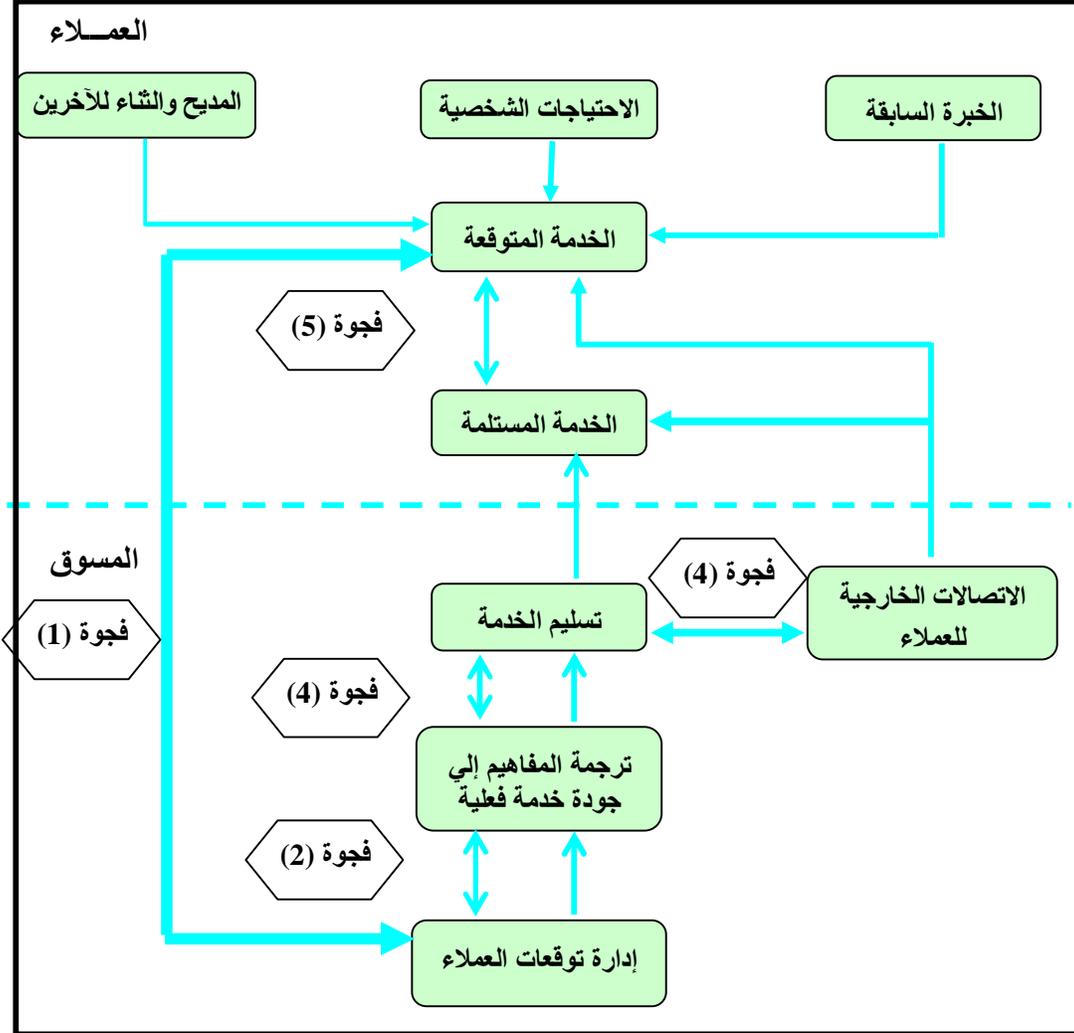
ثامنا : النماذج العملية لتحقيق جودة الخدمات :

لقد تعددت النماذج المقترحة لتحقيق جودة الخدمة ورضا وولاء العملاء ، حيث ركز في البداية جانب كبير من هذه الدراسات علي الفجوات الواقعة بين توقع العميل والجودة المدركة فعلا ، والبعض الآخر قد ركز علي تجارب العملاء ، والتي تتشكل بناء علي الجودة المقدمة ، ويمكنها أن تؤثر علي عواطف العملاء ، وبالتالي علي درجة رضاهم وولائهم تجاه البنك ، وفيما يلي عرض وتحليل لأهم تلك النماذج.

(1) نموذج جودة الخدمات القائم علي الفجوات SERVQUAL :

إن طبيعة الخدمة المتغيرة تضع المؤسسات في صعوبة عند قياس جودة الخدمة ، وللتعامل مع هذه القضية أجري (Parasuraman et al., 1985) دراسة استكشافية استخدم فيها مجموعات تركيز ومقابلات شخصية ، ومن خلال هذه الدراسة توصل (Parasuraman) إلي أنه يوجد عشرة أبعاد تتكون منها جودة الخدمة ، واعتمادا على هذا البحث قاموا باقتراح مقياس أطلقوا عليه (SERVQUAL) وهذا المقياس قائم على فرضية أن العملاء يقيمون جودة الخدمات المقدمة من قبل أي منظمة عن طريق مقارنة الجودة المتوقعة من تلك المنظمة بجودة الخدمة الفعلية التي تقدمها تلك المنظمة ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1/3).

الشكل رقم (1/3)
نموذج جودة الخدمة القائم على الفجوات



المصدر : (Parasuraman et al. , 1985, p.44)

وفي هذا الصدد يرى (Parasuraman et al. , 1985) أن النموذج الأكثر انتشاراً لجودة الخدمة هو النموذج القائم أو المعتمد على الفجوات ، حيث عرفوا الجودة على أنها الفجوات الواقعة بين مستوى الخدمة المتوقع وإدراك العميل فيما يتعلق بالخدمة المقدمة ، وبمضيقاً أن حالة الفجوات تعتمد على حجم واتجاه الأربع فجوات المتبقية التي يمكن أن تؤثر في تقديم الخدمة :

- 1- **الفجوة الأولى** : تمثل الفرق بين توقعات العميل ومفاهيم الإدارة لتلك التوقعات ، بمعنى أن الإدارة ليست قادرة على تقدير احتياجات العملاء بطريقة صحيحة ولذلك لن تكون قادرة على تلبيتها بطريقة تتضمن الجودة.
- 2- **الفجوة الثانية** : تنتج من الفرق بين مفاهيم الإدارة نحو تلك التوقعات ومواصفات جودة خدمة الشركة ، بمعنى أن الإدارة تفهم توقعات العملاء ولكنها غير قادرة على تلبيتها فى الوقت الحالى بسبب نقص الموارد.
- 3- **الفجوة الثالثة** : تمثل الفرق بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة الفعلي ، وهذه الفجوة تركز على أهمية العامل البشرى فى تقديم الخدمة وتنشأ فى الغالب بسبب عمل الفريق السيء.
- 4- **الفجوة الرابعة** : تنشأ لوجد تناقض بين ما قيل عن الخدمة من خلال الاتصالات الخارجية وبين ما تم تقديمه بالفعل ، ببساطة عندما تكون الإدارة غير قادرة على تقديم كل المعلومات الضرورية لتلبية كل الوعود والنتيجة هى مفهوم العميل السيئ حول تقديم الخدمة.
- 5- **الفجوة الخامسة** بين الخدمة المقدمة والمتوقعة تنشأ عندما يقيم العميل ، فى سياق ما يتوقعه من خدمة ، أداء الخدمة الحالية وبهذه الطريقة يكون حكم حول مستوى جودة الخدمة المقدمة.

وقد تم مراجعة هذا النموذج فيما بعد من قبل المؤلف ، وتم دمج العشرة أبعاد فى خمسة أبعاد (Parasuraman et al., 1988) ، وبالرغم من أن مقياس (SERVQUAL) يستخدم على نطاق واسع فى الصناعات الخدمية ، ويحظى بقدر كبير من التقدير بسبب ارتباطه برضا العميل ، إلا أن أداة القياس الخاصة به وكذلك المنطق المستخدم به يواجه العديد من التحديات على مستويين : وظيفي ونظري ، فعلى الجانب الوظيفي فإن نقص الصدق الظاهري التقاربي أثار كثير من الجدل ، فبالإشارة إلي العديد من الأدلة التجريبية من خلال العديد من الدراسات التى طبقت المقياس أشار (Buttle, 1994) إلى أن بعض أبعاد المقياس تداخلت مع بعضها البعض وهذا يعتبر دليل على وجود تداخل قوى بين أبعاد المقياس ، كما لوحظ أن الخمسة أبعاد التي اقترحها (Parasuraman et al., 1988) لا تنطبق على كل المواقف الصناعية ، وهذا يدل على أن مقاييس جودة الخدمة ربما تكون محددة بالسياق الذى تطبق فيه.

وفى هذا الصدد فإن الباحث يرى أنه من الممكن الاستفادة من نموذج الفجوات SERVQUAL والمفسر لجودة الخدمة في الدراسة الحالية وذلك كما يلي :

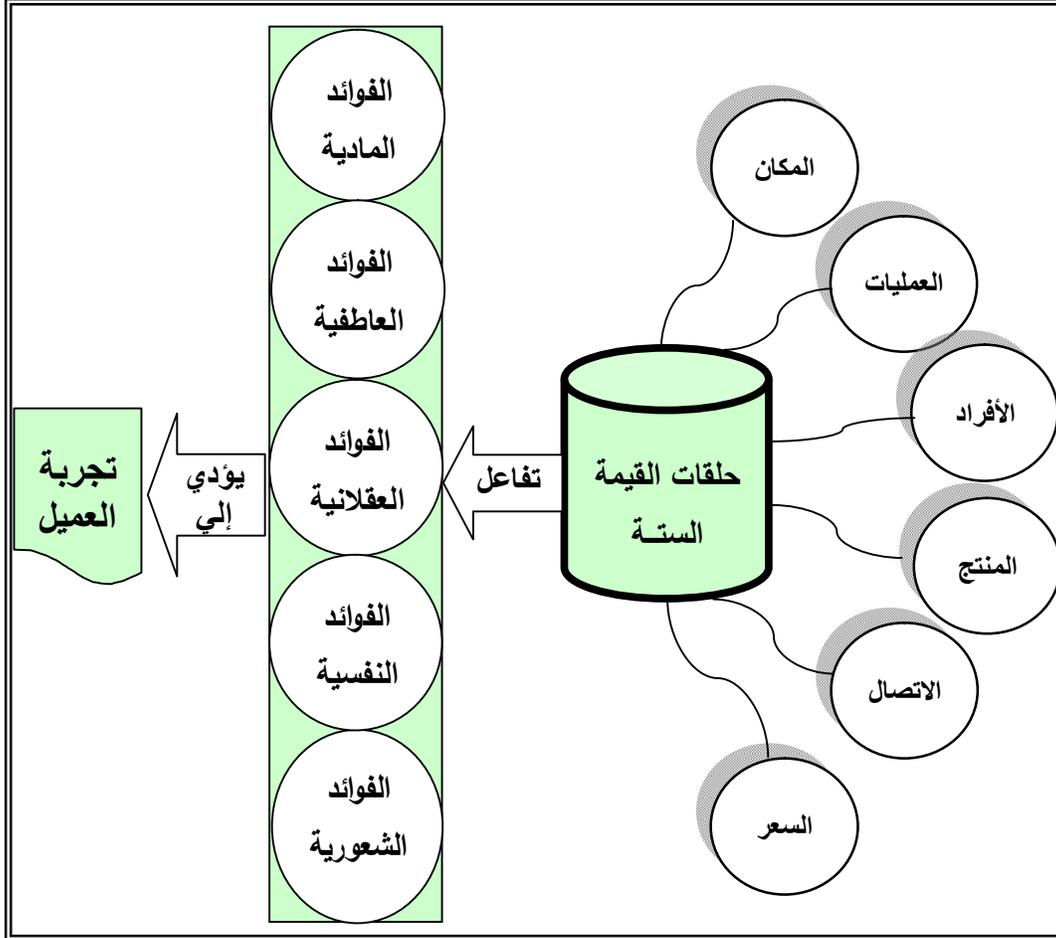
- التعرف أولاً على الفجوة الموجودة بين الخدمة المقدمة فعلياً من جانب البنوك محل الدراسة وبين توقعات عملاء تلك البنوك ، ويتم ذلك من خلال الاستقصاء الموجه للعملاء والمتعلق بقياس جودة الخدمات والخاصة بمتغيرات العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان ، والتعاطف مع العميل .
- بناء خطة عملية لمعالجة تلك الفجوات من خلال أسلوب تمكين العاملين ، والتي تعتمد بالأساس على منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء ، والمبادرة لحل المشكلات الخاصة بالعملاء بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز .

(2) النموذج المتكامل لإدارة تجارب العملاء :

يرى هذه النموذج أن تجارب العملاء تعنى الاستجابة الداخلية للفرد للتفاعلات مع منتجات المنظمة والأفراد والعمليات والبيئة ، كما تتضمن الاستجابة الداخلية والأفكار والمشاعر والعواطف بالإضافة إلى الفوائد النفسية والشعورية للتجربة ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم (2/3).

الشكل رقم (2/3)

النموذج المتكامل لإدارة تجارب العملاء



Source : Susan Abbott (2007) . Integrated Customer Experience Management Model , www.abbottresearch.com

ويتضح من الشكل (2/4) أن القيمة الحقيقية التي يحصل عليها العملاء والمقدمة إليهم من خلال الخدمة التي يحصلون عليها ، ما هي إلي حصيلة تفاعل لمجموعة من العوامل أهمها الموقع المادي لتسليم الخدمة ، وإجراءات تسليم الخدمة ، معاملة فريق العمل ، وخصائص الخدمة المقدمة وسعرها والتي تتكامل معا لتشكل تجربة العميل في شكل مجموعة من الفوائد المادية ، الشعورية ، النفسية ، العقلانية ، النفسية ، والتي تؤدي إلي رضا وولاء العملاء ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ- حلقات القيمة الست :

- **المكان / البيئة** : وتتنطبق على كل القنوات : الموقع المادى ، الموقع الشبكي ، ... الخ ، وهل يثير مكان الخدمة عواطف وارتباطات ايجابية ؟
- **العمليات / الإجراءات** : ما مدى صعوبة إجراء الأعمال مع المنظمة؟ هل أحب العمليات؟ ما طول مدة انتظاري للقيام بعملية أعمال؟ هل اعرف ما يدور؟ هل أنا الذى أقوم بالعمل أم هم؟
- **الأفراد / السلوك** : كيف اشعر نحو طريقة معاملة الآخرين لى؟ هل أحب هؤلاء الأفراد؟ ها أتق بهم؟ هل يبدو أنهم على علم؟ هل يهتمون بى؟
- **المنتج** : ماذا يقول الناس عن المنتج المشتري؟ القيمة الكلية للمنتج ، خصائص المنتج ، جوهر التبادل الاقتصادي ، هل أريد هذا المنتج ؟ هل يبدو انه يلبي احتياجاتى ؟
- **الاتصال** : رسائل التسويق ، بالإضافة إلى الصورة العامة ، ... الخ
- **السعر** : يمثل السعر الإدراك الكلى للقيمة

ب- تجربة العميل :

1. **الفوائد المادية** : الأشياء المادية المرتبطة بالمنتج أو الخدمة
2. **الفوائد الشعورية** : الروائح ، المناظر ، أصوات البيئة المحيطة
3. **الفوائد العاطفية والنفسية** : الشعور بالأمن ، الشعور بالانتماء ، الشعور بالمنافسة ، الجاذبية ، النجاح ، ... الخ.
4. **الفوائد العقلانية** : اقل أهمية من وجهة نظر الدافعية ، غالبا من الصعب على غير الخبراء تقييمها مثل مقارنة سياسات التامين على الحياة.
5. **الدوافع النفسية العميقة** : الاعتقادات الراسخة حول من نكون والتي تثيرها رموز ومفاتيح ، الاستعارات الشخصية ليست متاحة عامة من خلال طرق الاستفسار السطحية.

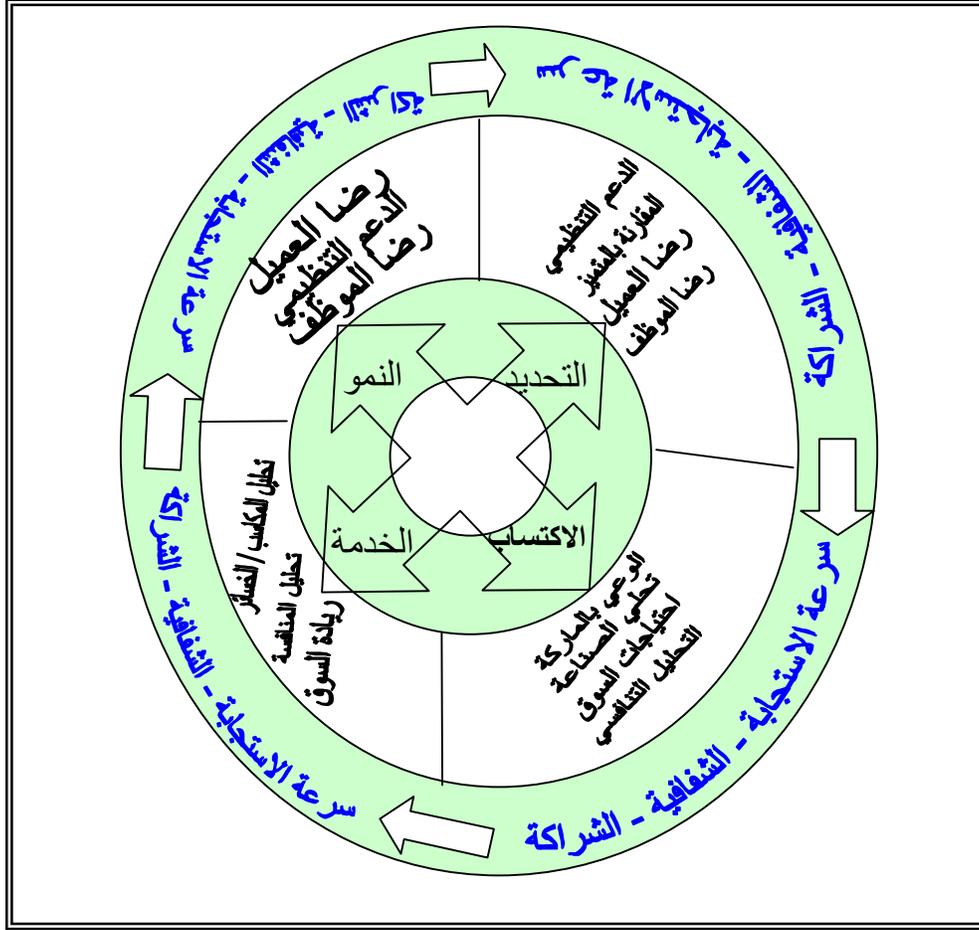
(3) نموذج PORTER لجودة الخدمات :

يرى هذا النموذج أن إدارة تجارب العملاء تعد ظاهرة متعددة الأبعاد ، تتضمن كل من العمليات والمنتج وتختلف بشكل كبير عن المحاولات البسيطة المبكرة مثل سرور العميل ، حيث تسعى إدارة تجارب العملاء إلى قياس توقعات العملاء من خلال دورة حياة العميل ، والتي تبدأ بالمواجهات الأولى للعميل فى عملية البيع وهي مرحلة تحديد العميل واكتسابه ، إلى تطبيق المنتج

والاستفادة وهي مرحلة تطبيق العميل ، من خلال طلبات التأييد والمشتريات الإضافي للمنتجات والخدمات وهي مرحلة الاحتفاظ بالعميل والنمو ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (3/3).

الشكل رقم (3/3)

نموذج جودة تجارب العملاء



Source : Porter Research (2007)

ولقد حدد النموذج ، الثلاثة عوامل الأساسية الأكثر تأثيرا من خلال تجارب العملاء ، وهي الشراكة والشفافية وسرعة الاستجابة والتي يمكن توضيحها كما يلي :

1. **سرعة الاستجابة** : ينظر إلى مقدم الخدمة على انه سريع الاستجابة عندما يكون ملتزم بالوقت وأنى ومتفاعل حيث يستجيب بسرعة للتساؤلات والاستفسارات ويتوقع الأسئلة والاعتراضات على الخدمة.

2. **الشراكة** : حينما يركز مقدم الخدمة على بناء الثقة مع العميل وتطوير شراكة حقيقية عن طريق تفهم نقاط الشكاوى وتطوير حل للتعامل مع تلك النقاط.

3. **الشفافية** : يتم تمثيل الشفافية من خلال خبرة انسيابية عبر منظمة الخدمة ابتداءً من تقديم الخدمة حتى الدعم حيث يكون كل فريق العمل مدرب جيدا على منتجات المنظمة وسياستها ويفهمون مجال صناعتهم .

ويمكن لنا تقديم تجربة مثالية للعميل ، من خلال من خلال إدارة دورة حياة العميل ، والتي تبدأ بتحديد العملاء ، ثم المواجهات الأولى للتعامل مع العميل ، ثم مرحلة تقديم الخدمة ، وأخيرا مرحلة الاحتفاظ بالعميل والنمو ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

المرحلة الأولى : تحديد العملاء :

قبل أن يتم تحديد أو اكتساب العميل ، ينبغي أن نحدد احتياجات العملاء ثم نتوقع ونصمم الخدمة التي تُلبي تلك الاحتياجات ، وهذا القرار غالبا ما يتمركز حول دراسات تحليل السوق ، ومن خلال تلك الدراسات ينبغي التركيز علي رسائلنا التسويقية والتأكد من أنها تتماشى مع العملاء المتوقعين ، والتأكد من أن العملاء سوف يحصلون علي ما يريدون ، ومن خلال قرارات مبكرة حول إدارة عوامل تجارب العملاء ، مثل سرعة الاستجابة للاستفسارات حول المنتج ، والاتجاه نحو تعزيز شراكة مع العملاء ، وفي هذا المرحلة تكون تجارب العملاء قد تكونت ويكون من الصعب تغييرها ، لذلك يجب التأكد من الاستجابة السريعة لاستفسارات الخدمة والاستماع إلى العميل ، وفهم التحديات التي يتوقع للخدمة أن تواجهها.

المرحلة الثانية : اكتساب العميل :

أثناء مرحلة اكتساب العميل يصبح كل من مقدم الخدمة والعميل نشيط وعملي بشكل متساوي، كما أن تجربة العميل تتسارع عبر العمليات وتقديم الخدمة ، كذلك يكون العملاء ملتزمون

باتخاذ قرار الشراء ، وفى هذه المرحلة يكتسب العملاء خبرة مباشرة تتعلق بأحد عوامل النجاح الخاصة بسرعة الاستجابة فيما يتعلق بإدارة تجارب العملاء ، فإذا لم يكن فريق العمل سريع الاستجابة فى أعين العملاء فى تلك المرحلة المبكرة من العلاقة المحتملة ، ربما يقرر العملاء بسرعة أنهم لا يريدون تجربة العميل المقدمة ، وبمجرد أن يتخذ العميل قرار الشراء ، فإننا مرة أخرى نقوم بجمع البيانات هامة حول عملية سرعة الاستجابة وحل المشكلات المتعلقة بالعميل فى هذه المرحلة ، وذلك للمساعدة فى التنبؤ بالنجاح المستقبلي المتوقع لإدارة تجارب العملاء.

المرحلة الثالثة : تطبيق خدمة العميل :

يتم تعظيم تجربة العميل مرة أخرى عندما يتم تقديم الخدمة فى الوقت الذى نحقق فيه انسجام بين العملاء وأعضاء الفريق ، إن وجود فهم واضح لاكتسابك فرصة يساعد فى تحديد العوامل الأساسية للتطبيق الناجح عندما تكتسب معرفة أولية للعوامل الملموسة التى يحددها العميل كمفاتيح للنجاح والتى تتجاوز جودة الخدمة ، وهذا يقدم لفريق التطبيق والمدراء رؤية مفيدة تسبق التطبيق تساعد على ضمان وجود تجربة شفافة وانسيابية فى المنظمة ، وإذا ما قمت بإجراء تحليل المكسب/ الخسارة قبل التطبيق ، يكون لديك المقدرة على مقارنة توقعات ما قبل الخدمة بالرضا بعد الخدمة ، وهذا يعطيك فرصة فريدة لتطوير خدماتك ، وهذا القياس سوف يساعدنا على تحديد التطورات فى العمليات والاتصال حتى تستطيع أن تتقن وتهدب تجربة عميلك وتدير بشكل أكثر فعالية برنامجك الخاص بادرة تجارب العملاء.

المرحلة الرابعة : الاحتفاظ بالعميل والنمو :

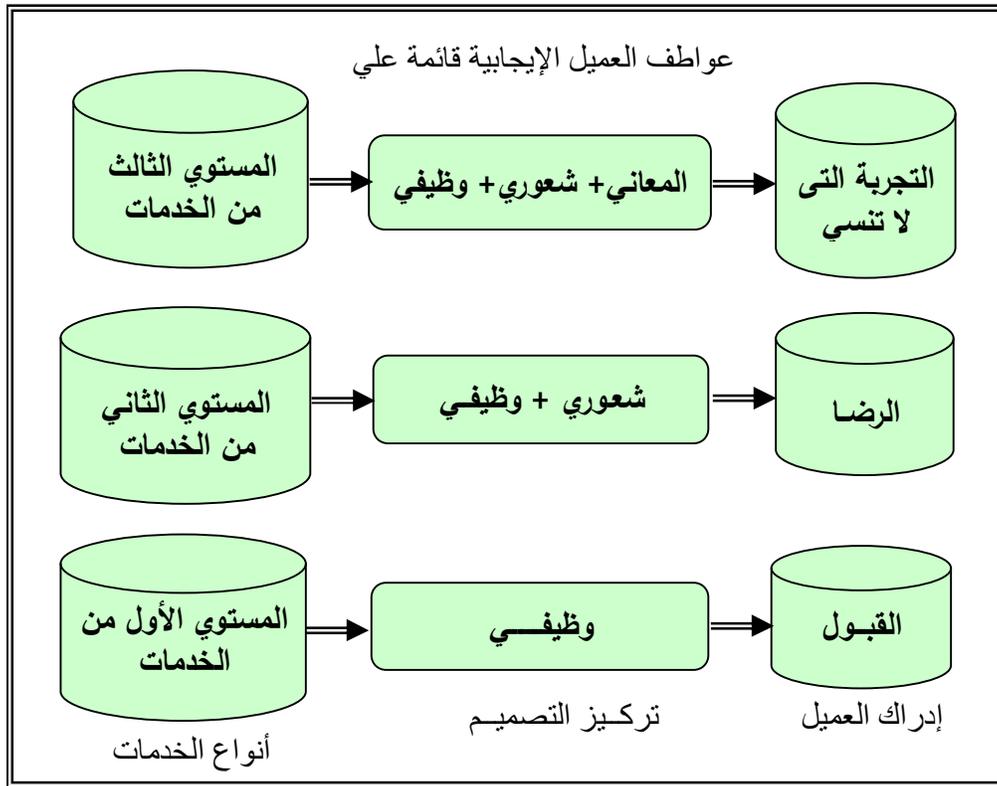
ليس كافيا أن تفوز بالعميل وتقدم له خدمة متميزة ، حيث لابد من أن نطبق برنامج إدارة تجارب العملاء من خلال مرحلة الاحتفاظ بالعميل والنمو لدورة حياة العميل ، والسعي إلى التغذية العكسية للعميل ، من خلال تحقيق الرضا له والدعم واستطلاعات رضا الموظفين لقياس الإدراك الخاص بتجاربهم مع العملاء ، كذلك من المهم تحديد ولاء العميل ونواياه للاستمرار وتوسيع علاقاتهم معك ، أو إذا كانوا لديهم النية لنقل أعمالهم إلى مكان آخر. إن البرنامج الفعال لإدارة تجارب العملاء يقدم فرصة كبيرة لعملائك لتقديم تغذية عكسية أمينة ومنفتحة حتى تتمكن من التعامل مع القضايا قبل أن تصبح حرجة وخطرة.

(4) نموذج جودة الخدمات القائم علي العواطف Emotional :

يري أصحاب هذا النموذج أنه يمكن تحقيق جودة الخدمات ، من خلال نموذج مفاهيمي يتكون من ثلاثة مستويات يوضح العلاقات بين عواطف العميل والخدمات والتركيز التصميمي وإدراك العميل ، ويدعم هذا النموذج نظريات ومعرفة وتجارب متعلقة بالتصميم العاطفي وتصميم التجارب ، ويجب الإشارة إلى أن مصطلح "تصميم" في هذا النموذج يشير إلى تصميم العناصر الملموسة والعمليات الغير ملموسة ، والعناصر الملموسة تتضمن أي مخرجات ملموسة في المنظمة الخدمية ووظائفها وكذلك التنظيم والتقديم ، بينما العمليات الغير محسوسة تتضمن آليات تقديم العناصر الملموسة وتسليم الخدمات المرتبطة أو المتصلة ، ويمكن توضيح مكونات النموذج من خلال الشكل رقم (4/3).

الشكل رقم (4/3)

نموذج التصميم العاطفي للخدمات



المصدر : (Kathy Pui Ying LO. , 2009 , p.21)

إن جوهر النموذج الحالي يدور حول أن هذا التصميم يمكن أن يؤثر في تجارب العملاء ويؤدي إلى عواطف إيجابية على الثلاثة مستويات ، كما أن تركيز التصميم يزيد من التعقيد مع المستويات العليا لخدمات الفنادق ، ويؤدي إلى تأثير عاطفي أكبر يؤدي بدوره إلى النهوض بمستوى إدراك العميل من مجرد القبول إلى الرضا وتجارب لا تنسى ، وفيما يلي شرح لكل مستوى من مستويات نموذج تجارب العملاء .

1- المستوى الأول :

ويقصد بهذا المستوى ، تلك الخدمات الفعلية والمنتجات الملموسة التي يقدمها البنك ويتم توقعها من قبل معظم العملاء ، على سبيل المثال ، حسن الاستقبال ، قصر وقت إنجاز العملية ، إن التصميم في هذا المستوى يهتم بالأشياء التي تعتبر ضرورية لجعل الحياة أكثر راحة وكذلك بالميزات والخدمات التي تمكن عملاء البنك من تحقيق الأهداف الرئيسية وتحقق الملائمة ، وبالنسبة للعاملين في البنوك والمصممون الذين يرغبون في تحقيق عواطف إيجابية للعميل وتحسين تجارب العملاء في هذا المستوى ، فإن السؤال الرئيس الذي يجب توجيهه "ما هي العناصر الملموسة والعمليات الغير ملموسة التي يمكن تصميمها لتقديم فوائد أكثر وظيفية للنزلاء؟" ، وذلك النوع من الخدمات المصرفية ، لها الحد الأدنى من التأثير على تحقيق عواطف وإدراك إيجابيين للعملاء ، وبينما يسهم وجود الخدمات الأساسية في تحقيق قبول العملاء بالأداء الكافي للبنك ، فإن ضعف أو غياب تلك الخدمات الأساسية غالبا ما يؤدي إلى تأثير سلبي للغاية على عواطف العملاء وإدراكهم .

2- المستوى المتوسط :

ويقصد بهذا المستوى ، تلك الخدمات المتزايدة التي تتجاوز الخدمات الأساسية والتي تتميز بالقيم المضافة من أجل منفعة عملاء البنك ، هذه الفوائد يمكن أن تكون درجة زائدة من الراحة والملائمة والأمن ودرجة الاعتماد على الخدمة ، والتصميم في هذا المستوى يؤدي إلى عواطف عملاء إيجابية ويزيد من الرضا أساسا عن طريق تجاوز توقعات العملاء .

3- المستوى العالي :

وتمثل الخدمات القائمة على الخبرة ، وهي المستوى الأعلى في النموذج المقترح ، وكذلك مستوى متكامل من الخدمات المصرفية ، ويشير هذا المصطلح إلى مجموعة من العناصر الملموسة العديدة والعمليات الغير ملموسة التي تؤدي إلى تأثير ذو معنى قائم على تجارب العملاء .

ومن بين الثلاثة عناصر الخاصة بنموذج تصميم الخدمة ، فان الخدمات القائمة على التجربة لها التأثير الأعظم على عواطف العملاء وإدراكهم ، ولأن الخدمات القائمة على التجربة تؤدي إلى توصيل المعاني بقوة مع العناصر الملموسة والعمليات ، من خلال العديد من الوسائل الوظيفية والشعورية ، فإنهم يؤدون إلى تجارب لا تنسى لدى عملاء الفندق.

وبهذا الشكل فان الخدمات القائمة على التجربة والخبرة تساهم في التأثير العاطفي الايجابي ، وبالتالي سلوك الولاء مثل تكرار المناصرة والمديح ، وبذلك يمكن للبنوك بشكل مثالي تحقيق تميز كلي وميزة تنافسية عن طريق تصميم خدمات فريدة قائمة على التجربة.

(5) نموذج INTERACT لجودة الخدمات :

يري هذا النموذج أنه مهما كنت طبيعة أعمالك فان العملاء هم القضاة وهيئة المحلفين ، عندما يتعلق الأمر بالنجاح أو الفشل الكلي لمنظمتك ، حيث يدرك 99% من القادة اليوم أن التميز في تجارب العملاء يمثل الخط الأمامي لتحقيق الميزة التنافسية ، فنحن نعيش في عالم لم يعد فقط الكافي أن نختلف عن منافسينا في تقديم المنتج وجودة الخدمة ، فإذا ما كنت تريد أن تخلق ولاء فعلي وحقيقي في قاعدة عملائك وأن يكون لديك عملاء مريحين وأن يستمروا في العودة مرة بعد مرة ، فأنت تحتاج إلى بناء تجربة عميل مختلفة تماما حيث أن تجربة العميل تمثل ارض المعركة التالية التنافسية ، والوسيلة الوحيدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ويجب على مدراء البنوك أن يسألوا أنفسهم باستمرار ، ما هي مستوى تجربة العميل التي نقوم بها حاليا؟ هل حددنا نوعية التجربة التي نهدف إلى خلقها في القطاعات المختلفة أو أننا نخلق تجارب بدون استراتيجية محددة؟ ما هي المبادرات الاستراتيجية التي ينبغي أن نطبقها لتعزيز تجربة العملاء ؟ هل لدينا الأدوات والمعلومات الضرورية لإدارة تسليم تجارب العملاء على أساس مستمر ، وهل فريق العمل لدينا مجهز بشكل كافي لتسليم نوع الخبرة التي نود تسليمها إلي العملاء؟

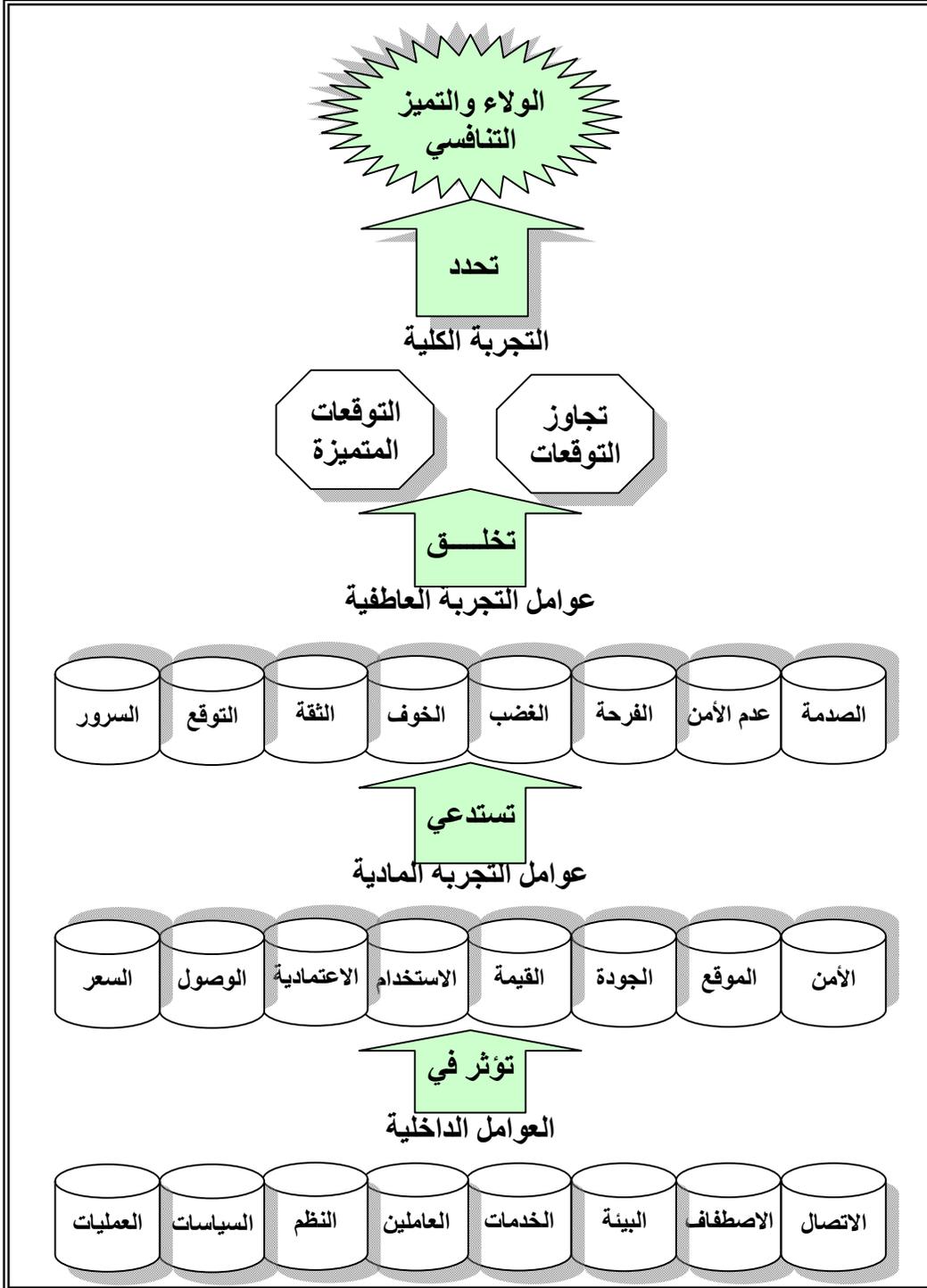
ويشير هذا النموذج تكامل إلي أربعة مراحل رئيسة كما يوضحه الشكل (5/4) ، وهي العوامل الداخلية ، عوامل التجربة المادية ، عوامل التجربة العاطفية ، التجربة الكلية ، التميز المؤسسي والولاء ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

1- **العوامل الداخلية** : وهي تلك العوامل المتعلقة بالبنك بصفة عامة والتي تتعلق بالعمليات ، السياسات ، النظام ، نوعية العاملين ، الخدمات المقدمة ، البيئة الداخلية ، الاصطفاف حول الأهداف ، الاتصال ، والتي تؤثر في بدورها في ؛

- 2- **عوامل التجربة المادية** : وهي تلك العوامل المتعلقة بسعر تقديم الخدمة في البنك ، الاعتمادية علي تلك الخدمات، الاستخدام، القيمة ، الموقع ، الأمن ، والتي تستدعي بدورها ؛
- 3- **عوامل التجربة العاطفية** : وتتمثل في مجموعة من العواطف مثل الصدمة ، عدم الأمن ، الفرحة ، الغضب ، الخوف ، الثقة ، التوقع ، السرور والتي تخلق بدورها ؛
- 4- **التجربة الكلية** : وهي المحصلة النهائية للعوامل السابقة ، وقد تتمثل في تجربة سلبية أو تجربة إيجابية متمثلة في تجاوز توقعات العميل ، أو توقعات متميزة ، والذي يؤدي إلي بدوره إلي التميز المؤسسي وولاء العملاء .

الشكل رقم (5/3)

نموذج INTERACT لإدارة تجارب العملاء



Source : Interact for research & design training , 2010 (www.interactrdt.com)

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي وعلاقته بتمكين العاملين

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، فيري (السلمي ، 1973) أن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. وبالتالي فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيلاً أو مصدراً لتحقيق حاجات يريدونها بشدة. كما يري (عبد الخالق ، 1989) أن الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال عمله.

ويري (العديلي ، 1995) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوي العمل) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

بينما يري (عبد الوهاب وخطاب ، 1995) أن الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلي مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله . ويتحقق الرضا من العمل عندما يتساوي ما يحصل عليه الفرد من إشباعات أو يفوق ما يتوقع الفرد الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات.

ومما سبق يري الباحث أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي (إيجابي / سلبي) تجاه العوامل التي تؤثر على الفرد أثناء تأديته عمله ، وهذه العوامل قد تكون ذاتية مرتبطة بقدرات الفرد وميوله وقيمه وسمات شخصيته وقد تكون مرتبطة بمحتوي الوظيفة (الإثراء الوظيفي، السيطرة والانجاز في الوظيفة ، طبيعة الوظيفة) وقد تكون مرتبطة بالمنظمة (نمط الإشراف ، نظم الاتصالات ، ظروف العمل ، التكنولوجيا المستخدمة) وقد تكون مرتبطة بالبيئة (مثل الرضا عن الحياة، نظرة المجتمع للوظيفة).

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد ، وأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. ، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

ويستمد موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة للعديد من الأسباب منها : (غنيم ، 2004)

1. أن فهم السلوك الإنساني ليس للموقف أو الشيء ذاته ولكن كيفية إدراك العاملين له، حيث يؤثر ذلك على اتجاهاتهم وسلوكهم.
2. إن معرفة اتجاهات العاملين نحو العمل سوف تمكن من التنبؤ بسلوكهم المستقبلي في المواقف المختلفة.
3. مساعدة الإدارة في تخطيط نظام سليم وواقعي للحوافز يعمل على تقديم الحوافز المناسبة التي تتفق مع اتجاهات العاملين ويحقق لهم قدر من الإشباع الذي بدوره يؤدي إلي توافق العاملين مع الوظيفة والمنظمة.
4. يعد الرضا الوظيفي من أهم محددات دوران العمل وأن هناك علاقة ثابتة تربط بينهما.
5. الأفراد الذين يرتفع لديهم الشعور بالرضا عن وظائفهم ترتفع لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، والدافعية للإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق التكيف مع البيئة التي يعملون بها.
6. المنظمات التي يرتفع بها شعور العاملين بالرضا الوظيفي تتمتع بزيادة الإنتاجية ، وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية، وارتفاع ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وزيادة مستوي الكفاءة والفاعلية.
7. يؤدي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (العملاء الداخليين) إلي تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

وتتبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء

فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائما، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة و/ أو أي شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات. (Schermhorn, Jr., John, R., 1996)

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا. ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

إن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا الشخص بوظيفته تتضمن:

1. الرضا عن المرتب والحوافز المادية.

2. الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

3. الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

4. الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

5. الرضا عن مكان العمل.

6. الرضا عن فرص التقدم والترقية.

ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثاً : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

1- تعدد مفاهيم طرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً : عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد :

- **حاجات الفرد :** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة واتقان العمل والإبداع.
- **الشعور باحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- **خصائص شخصية الفرد وظروفه :** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته ومكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء :

- 1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل ، الرؤساء ، المرؤوسين).
- د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ - الرضا عن بيئة العمل المادية.

و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)

ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهومعاييرهم.

ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة

بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي :

1 - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل :

أ - كفاءة الإشراف المباشر للإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب - الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج - الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2 - العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب - المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج - الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ومن العوامل المؤثرة على رضا الأفراد :

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.

- تقدير العمل المنجز .
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر .

خامسا : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين .

- **الاتجاه الأول :** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد .

- **الاتجاه الثاني:** فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني .

- **الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف

من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

سادسا : علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة :

قبل أن نتطرق لعلاقة الرضا بتصميم الوظيفة نحتاج إلى التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف. لقد شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومرورا (بماكس فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصوري. وسوف نناقش هذه المداخل باختصار، من حيث علاقتها بالرضا الوظيفي. (Stoner , James , A. , 1992)

1- التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design :

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومكررة. ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع. ومن الطبيعي إلا يتناسب هذا المدخل مع تصميم وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لأنها تحتاج إلى مساحة من المبادرة الشخصية، والإبداع، والتجديد.

2- تصميم الوظائف التحفيزي Motivational Job Design:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحديا. فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان (J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد: (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) استقلالية الوظيفة (5) التغذية العكسية. ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها

يكونون أكثر واقعية وتحفيزاً لأداء تلك الوظائف من غيرهم. أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عدداً أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته. ويرى الباحثون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء. ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات، وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

3- التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design :

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمناً وخالياً من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة، مثل: صناعة الحديد، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمناً، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملاً جسدياً، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقنين في شاشات الحواسيب. ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الباحثين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين لا يتضمن أدوارهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

4- تصميم الوظائف التصوري Perceptual /motor job Design :

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري. وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على أن لا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل. ورغم تشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامل مع وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأساتذة أحياناً وهم يقومون بواجباتهم التدريسية التي تتطلب التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات.

5- المدخل الآلي، المدخل التصوري، المدخل العضوي، المدخل التحفيزي:

يمكن النظر للمداخل السابقة على أساس أن الاختلافات فيما بينها هي اختلافات في الدرجة وليست في النوع. ولذا يمكن التعامل معها كنقاط في خط مستقيم في إحدى طرفيه توجد الوظائف المصممة بالمدخل التحفيزي الذي يركز على قيمة تنظيم الرضا الوظيفي والدافعية، وفي طرفه الآخر توجد الوظائف المصممة بالمدخل الآلي والتصوري التي تركز على ترقية الأهداف التنظيمية من خلال تحديد نطاق الوظيفة بهدف استخدام المعدات بفاعلية. وإن العلاقة بين تصميم الوظائف والرضا الوظيفي معقدة. فقد احتج علماء التحفيز والدافعية بأن استخدام وسائل الأسلوب التحفيزي المتمثلة في إثراء الوظيفة (Job-enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job-enlargement) يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي. وقد خلصت دراسة لشارلس هولين إلى أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا بالوظائف المتخصصة، كوظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، يعتمد إلى درجة كبيرة على اتجاهات الفرد. فالموظفين الذين ينظرون للعمل كعنصر مهم ويعني لهم الكثير ويرغبون في النجاح المالي قد يصبحون غير راضين عن الوظائف المتخصصة جداً.

وقد قام هاكمان، الذي توصل لنتائج مشابهة بالتركيز على ما سماه "حاجات النمو" وقد أشارت دراساته إلى أن الأشخاص الذين يتمتعون بحاجات نمو عالية يكونون أكثر رضا بالوظائف الواسعة والمتحدية من الأفراد الذين لديهم حاجات نمو متدنية. (Hackman, Richard , 1977)

ومن ناحية أخرى توصلت مجموعة من الباحثين التي اعتمدت على استعراض 28 دراسة عن الرضا الوظيفي إلى نتيجة مؤداها أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وخصائص الوظيفة نفسها أقوى عند أولئك الموظفين الذين يتمتعون بحاجات نمو عالية من الموظفين الذين لديهم حاجات نمو متدنية. ومن ناحية أخرى أفتى جيرالد سالانك وجفري بيفير بأن الأبعاد الاجتماعية أكثر أهمية بالنسبة للرضا الوظيفي. فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر ليس فقط على الطريقة التي يقيم بها الأفراد وظائفهم ولكن أيضاً الطريقة التي يصفون بها تلك الوظائف. وقد أشارت مجموعة أخرى من الباحثين إلى أن الصفات الشخصية للموظفين لها أثر كبير على الرضا الوظيفي. (Lober, Brian, (et al , 1988)

سابعاً : علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمة

تسعي المنظمات قاطبة لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وقد أقر المفهوم التسويقي الحديث بأن تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال الرضا الوظيفي

للعاملين. وهو ما أكد عليه كل من (Heskett and et.al. , 1989) في دراستهما للعلاقة بين رضا العاملين والعملاء وأثرها على الربحية ، والتي توصلت إلي أن الرضا الوظيفي لموظفي الخط الأمامي له أثر كبير على مستوي جودة الخدمة ، حيث لا تستطيع أية مصروفات تسويقية إزالة الأثر السيئ الناتج عن سوء جودة الخدمة من عاملين الخط الأمامي. (Heskett , 1987)

إن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة المصرفية في البنوك يستوجب من الإدارة ضرورة تطبيق المداخل والبرامج الموجهة إلي العاملين بالبنك (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلي الارتقاء بمستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين حيث يعمل على إشباع رغبات وحاجات العاملين الداخلية من خلال زيادة شعور الموظف بمعني وأهمية الوظيفة التي يؤديها وزيادة قدرته على أداء المهام والأعمال الموكلة إليه وتأثيره في النتائج النهائية للمنظمة.

المبحث الرابع المصارف التجارية

مقدمة :

لقد مرّ النظام المصرفي في السودان بعدة مراحل بدأت قبل الاستقلال منذ عام 1903م حيث كان أول بنك فتح هو فرع البنك الأهلي المصري وتتابع بعد ذلك فروع البنوك الأجنبية وظلت هذه المرحلة هي مرحلة البنوك الأجنبية حتى عام 1957م حيث افتتح البنك الزراعي السوداني في عام 1957م كأول بنك وطني في السودان وتتابع بعد ذلك البنوك التجارية.

أولاً : التطور التاريخي للمصارف في السودان :

إذا تجاوزنا التطور التاريخي الذي يحكم عمله المصارف التجارية في السودان ، فيمكن تقسيم هذا التطور إلى المراحل الآتية :

1) المرحلة الأولى: مرحلة النظام المصرفي الربوي الكامل:

وتمثل هذه المرحلة الفترة التي أمتدت منذ الاستقلال في عام 1956م بداية عهد البنوك التجارية الوطنية. حتى عام 1978 حيث أسس مصرف فيصل الإسلامي. وكانت السيادة في هذه المرحلة للفكر الاقتصادي الرأسمالي وكانت قاعدة عمل النظام المصرفي تقوم على الربا. فارتكز عمل كل البنوك التجارية في علاقاتها المصرفية وتعاقباتها المالية على سعر الفائدة فكانت هي الحافز على الادخار والحق الذي يمنح لحملة الودائع كما كانت تمثل العائد الذي يحصل عليه البنك في جميع قروضه وتسهيلاته المالية. ولا نستغرب ذلك ونحن نعلم أن النظام المصرفي الرأسمالي يعرف البنك بأنه تاجر ديون (يقترض بفائدة أدنى ويفرض بفائدة أعلى ويجنى الفرق بين السعرين). وبهذا يصبح سعر الفائدة والتحكم فيه ارتفاعاً وهبوطاً هو المؤشر الذي يحدد اتجاهات السياسة النقدية والتمويلية. وهكذا كانت السياسة النقدية والتمويلية تعتمد على آلية سعر الفائدة في كل الاجراءات التي تتركز عليها السياسة النقدية فكان سعر الفائدة على الودائع هو المحرك الاساسي الذي تعتمد عليه البنوك في استقطاب الودائع كما كان سعر الفائدة للمقترضين هو المحدد لحركة توزيع موارد البنوك بين الاستخدامات المختلفة يضاف إلى ذلك في أدوات السياسة النقدية الأدوات التقليدية الأخرى كنسب الاحتياطي القانوني والتدخل المباشر.

(2) المرحلة الثانية: مرحلة النظام المصرفي المزدوج:

وتمثل هذه المرحلة الفترة الممتدة من منتصف السبعينات (ما بعد عام 1976) إلى منتصف الثمانينات عام 1983 حيث أصدر الرئيس نميري التشريعات الإسلامية وتكاملت بهذه الإجراءات التشريعية القناعة لدى العديد من أرباب الأموال في استثمار أموالهم وفق أحكام الشريعة الإسلامية ثم بدأ تأسيس المصارف الإسلامية بدءاً بمصرف فيصل الإسلامي وبنك التضامن ثم لحقته مجموعة من البنوك الأخرى. وبهذا أصبح النظام المصرفي يعمل بنظامين - النظام الربوي وتمثله البنوك التجارية التقليدية والنظام الإسلامي و تمثله باكورة المصارف الإسلامية. وهكذا كان المرتكز الغالب على السياسة النقدية في تلك الفترة هو الأدوات الربوية وكان منهج التدخل المباشر هو الأمتثل في استخدامات موارد المصارف الإسلامية في ذلك الحين. لأن موارد المصارف الربوية كانت تمثل النسبة العظمى في حجم الموارد المتاحة للنظام المصرفي ولم تكن للبنك المركزي وقتها توجهات ولا آليات يتعامل بها مع النظام المصرفي الإسلامي سوى نسب الاحتياطي النقدي واحتياطي السيولة الداخلية وسياسة التدخل المباشر وسياسات توزيع السقوف الائتمانية.

(3) المرحلة الثالثة: مرحلة إسلام النظام المصرفي:

بدأت هذه المرحلة في عام 1983م بعد تطبيق الشريعة الإسلامية وبعد صدور قانون المعاملات الذي ألزم كل النشاط الاقتصادي في السودان بالمعاملات الشرعية حيث أصدر بنك السودان بموجب هذا القانون منشوراً ألزم فيه البنوك التجارية بالتحوّل إلى الصيغ الإسلامية وإزالة الربا من كل معاملاتها واستمرت هذه المرحلة حتى عام 1991م. وقد أصبح الربا محرماً بالقانون ولم تعتبره المحاكم حقاً يطالب به، وعاقبت من يتعامل به. وفي هذه المرحلة بدأت البنوك التجارية في الانتقال الشكلي إلى النظام المصرفي الإسلامي ولكنها جابهتها جملة من العقبات أهمها :

- 1/ عدم قدرة العاملين في هذه البنوك على استيعاب طرق التمويل الإسلامي.
- 2/ عدم القناعة لدى بعضهم بمفهوم النظام المصرفي الإسلامي وبالتالي شيوع التعامل الصوري في هذه المصارف.
- 3/ صعوبات الانتقال القانوني واللائحي والمهني و الإجرائي في هذه البنوك حيث كانت تسود فيها ثقافة النظام الربوي. وجاءت السياسة النقدية في هذه المرحلة وهي تعتمد على التدخل المباشر فركزت على الآتي:

- ضبط السيولة عن طريق التحكم في نسبة الاحتياطي القانوني و الاحتياطي النقدي للبنوك.
- العمل بنظام السقوف الائتمانية الكلية والسوق القطاعية.
- توجيه البنوك للدخول في التمويل التنموي بنسب محددة من السقف الائتماني (25%) لبنوك القطاع العام و5% لبنوك القطاع الخاص).
- تحديد حدود قصوى لمنح التمويل لا تتجاوزها البنوك إلا بعد الرجوع لبنك السودان.
- العمل بنظام القطاعات ذات الأولوية في الحصول على التمويل.

المرحلة الرابعة: مرحلة تعميق إسلام النظام المصرفي:

بدأت هذه المرحلة في عام 1990م بعد قيام ثورة الإنقاذ الوطني وتبنيها للمنهج الإسلامي في جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتمت في هذه المرحلة مراجعات كاملة للقوانين واللوائح والنظم بما يضمن الالتزام الإسلامي في المصارف التجارية، وصدر في هذه المرحلة قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م وأنشئت الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في 1992م بموجب قرار وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم 184 وجاءت اختصاصات الهيئة على النحو الآتي:

- 1- المساهمة في وضع العقود والاتفاقات لجميع المعاملات المصرفية.
- 2- مراقبة عمليات بنك السودان والمؤسسات المالية.
- 3- إصدار الفتاوى ومراجعة القوانين واللوائح.
- 4- المساهمة في التدريب في المجال المصرفي.
- 5- إعداد البحوث.

هذا وقد تم تقنين وضع الهيئة العليا للرقابة الشرعية على الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 2003م في الفصل الثالث في المادة 17/16/15 وحددت أغراضها في المادة 18 تحت ذات الاختصاصات السابقة. وتمثل هذه المرحلة مرحلة تعميق إسلام الجهاز المصرفي ونشر ثقافة المصرفية الإسلامية وتدريب وتأهيل العاملين في الجهاز المصرفي. وكانت أهم مظاهر الإصلاح في هذه المرحلة التأكد من الالتزام الشرعي في التعامل المصرفي بإلزام كل البنوك بتكوين هيئات رقابة شرعية بموافقة الجمعيات العمومية

لتتولى تطوير الالتزام الشرعي في التعامل البنكي لتتكامل رقابة البنك المركزي مع رقابة الجمعيات العمومية عبر هيئات الرقابة الشرعية.

تختلف طبيعة الملكية من مصرف لآخر منها الحكومي ومنها المملوك للقطاع الخاص المحلى ومنها المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص المحلى والمشارك بين القطاعين الخاص المحلى والأجنى ومنها فروع البنوك الأجنىة .

للقطاع المصرفى السودانى إرث تاريخى ترك بصماته فى تطور القطاع حيث بدأ كفروع لبنوك أجنىة من دول مختلفة (أورىة وعربىة وآسوىة) وبأنظمة محاسبىة وهياكل مختلفة وطرق للادارة متباىنة. ثم تلى ذلك عملىات التأمىم و ثم عملىات الدمج لأسباب وأهداف متباىنة مما كان له أثر واضح فى هياكل وأنظمة هذه المصارف وطبىعة المشاكل والمصاعب التى تعانى منها

مر القطاع المصرفى السودانى بمراحل مختلفة من محاولات الاصلاح بعضها اصلاحات جزئىة عن طريق دمج بعض البنوك المملوكة للدولة وبعضها اصلاحات قانونىة مثل قانون البنوك والادخار وقانون تشجىع الاستثمار فى فترة السبعىنات ثم قانون تنظيم العمل المصرفى وبرامج توفىق الأوضاع والسىاسة المصرفىة الشاملة لاعادة هىكله وتطوير القطاع المصرفى.

ظل كل القطاع المصرفى يعمل بالنظام التقلدى وفى السبعىنات قامت بعض البنوك على الأساس الاسلامى بحيث أصبح النظام مزدوجاً مع وجود مصارف إسلامىة ومصارف تقلدىة وفى عام 1984 كانت أولى إجرءات اسلمة القطاع المصرفى وتحويله من النظام التقلدى الى النظام الاسلامى وفى عام 1992/1991م بدأت خطوات تعمىق الاسلمة الحالىة ويعمل القطاع المصرفى السودانى بأكلمة وفق النظام الإسلامى بما فى ذلك البنك المركزى.

ثانىا : مفهوم وأنواع المصارف التجارىة :

المؤسسات المالىة هى منشآت اقتصادىة متخصصة تعمل فى إدارة الأموال حفظاً وإقراضاً أو بىعاً وشراء - فهى أماكن التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، وتتضمن هذه المؤسسات البنوك وصنادىق التوفىر وبنىوت الاستثمار وشركات وهىات التأمىن والبورصات.

وىكون الجهاز المصرفى فى أى مجتمع من عدد من البنوك تختلف وفقاً لتخصصها والدور الذى تؤدىه فى المجتمع، وبعبر تعدد أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقىق، والرغبة فى خلق هياكل تمولىة مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع.

ويتصدر الجهاز المصرفي في السودان البنوك المركزية، وتتعامل في السوق المصرفية أنواع متعددة من البنوك من أهمها: البنوك التجارية، والبنوك المتخصصة، وبنوك الاستثمار، وبنوك الادخار، والبنوك الإسلامية، وبنوك تمويل المحليات.

1- البنوك المركزية Central Banks

يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي، فهو يشرف على النشاط المصرفي بشكل عام، ويقوم بإصدار أوراق النقد (البنكنوت)، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمتها، وهو "بنك الحكومة" حيث يتولى القيام بالخدمات المصرفية للحكومة ويشاركها في رسم السياسات النقدية والمالية، وهو أيضاً "بنك البنوك" حيث يحتفظ بحسابات المصارف لديه، ويقوم بإجراءات المقاصة بينها، وتقديم القروض للمصارف التجارية وغيرها من المؤسسات الائتمانية، وكذلك يقوم بإعادة خصم ما تقدمه إليه المصارف من أوراق تجارية باعتباره المقرض الأخير للنظام الائتماني، وكرفيب على الائتمان بالدولة.

2- المصارف التجارية Commercial Banks

وقد سميت "مصارف الودائع" حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضاً قصيرة الأجل بضمانات مختلفة. وهذه المصارف تقوم أيضاً ولحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها: تحصيل الأوراق التجارية، وخصم وقبول الكمبيالات، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع الأوراق المالية، وتحصيل الكوبونات، وغير ذلك من الوظائف.

وتتدرج تحت المصارف التجارية البنوك ذات الفروع Branch Banks وهي مؤسسات مصرفية تتخذ غالباً شكل الشركات المساهمة وتكون لها فروع في كافة الأنحاء الهامة من البلاد؛ وبنوك السلاسل Chain Banks وهي بنوك تمارس نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وتكون عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة؛ وبنوك المجموعات Group Banks وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها. ولهذه النوع من البنوك طابع احتكاري وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا؛ والبنوك الفردية Unit Banks وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة أو تتميز

عن باقي أنواع البنوك بأنها تقصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقد في وقت قصير وبدون خسائر. والسبب في ذلك هو أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل بسبب صغر حجم مواردها. وتعتمد هذه البنوك في نشاطها على ما يتمتع به أصحابها أو مديروها من خبرات مصرفية وما يحوزونه من ثقة المتعاملين، ويقتصر هذا النوع من البنوك على الدول الرأسمالية؛ والبنوك المحلية Local Banks وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، وقد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة أو حتى مدينة محددة.

3- مصارف الاستثمار Investment Banks

وقد سميت أيضاً "مصارف الأعمال" والغرض من هذه المصارف هو معاونة رجال الأعمال والشركات الصناعية التي تحتاج إلى الأموال النقدية لزيادة قدرتها الإنتاجية. كما تقوم مصارف الأعمال بإصدار الأوراق المالية الخاصة بالشركات، والسندات الحكومية حتى تضمن الشركات تغطية الأسهم والسندات المعروضة على الجمهور خلال فترة عرضها للاكتتاب العام، إذ تقوم هذه المصارف عادة بأخذ عملية الإصدار كلها أو بعضها على عاتقها فتشتري الكمية التي تراها من هذه الأوراق لكي تعرضها تدريجياً للاكتتاب العام، وهي تريح الفرق بين سعر شرائها من الشركة وبين سعر بيعها للمكتتبين.

كذلك تقوم هذه المصارف بالاشتراك في إنشاء بعض الشركات الصناعية أو التجارية وتساعد على تدعيم هذه الشركات وذلك عن طريق إقراضها أحياناً وعن طريق إصدار سنداتها أحياناً أخرى. وهناك بنوك استثمار تقوم بشراء شركات خاصة أو عامة وإعادة هيكلة أسهمها وبيعها للمستثمرين.

4- المصارف الصناعية Industrial Banks

ويتولى المصرف الصناعي "مصارف التنمية الصناعية Industrial Development Banks" منح المنشآت الصناعية القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، كما يقوم بتمويل المشروعات الصناعية الجديدة والمساهمة في إنشائها وإقراض المشروعات القائمة.

ويهدف المصرف الصناعي إلى الإسهام في تحقيق التنمية الصناعية، والقيام بالأعمال المصرفية الخاصة بها، أو إنجاز توسعتها، أو الحصول على رأس المال العامل لها، وذلك بغرض المشاركة في إنماء اقتصاد الدولة وتنويع هيكله الإنتاجي، وتنمية وتطوير مختلف فروع

الصناعة. كذلك يقوم المصرف الصناعي بإعداد البيانات اللازمة الخاصة بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصناعية مما يمكن من تحديد مجالات عديدة للاستثمار الصناعي. وتتمثل موارد المصارف الصناعية في رؤوس أموالها واحتياطياتها والقروض التي تحصل عليها من الدولة ومن المصرف المركزي ومن البنوك الأخرى، ومن حصيللة السندات طويلة الأجل التي تصدرها.

5- المصارف العقارية Real Estate Banks

وتقوم هذه المصارف "مصارف التنمية العقارية" Real Estate Development Banks بتقديم القروض طويلة وقصيرة الأجل لملاك العقارات المبنية بضمان الأراضي والمباني، وللملاك الزراعيين بضمان الأراضي الزراعية. وتستحق أقساط القروض عادة سنويًا. وتشمل مصادر أموالها عادة رأسمالها واحتياطياتها وحصيللة ما تصدره من سندات لا تجاوز التزامات المقترضين منها.

6- المصارف الزراعية Agricultural Banks

وتتولى هذه المصارف "مصارف التنمية الزراعية" Agricultural Development Banks توفير الائتمان اللازم لتدبير احتياجات الزراعة من مستلزمات إنتاج (أسمدة وتقوى - آلات ومعدات.. الخ) أو نقل أساليب التكنولوجيا الحديثة والمناسبة لتحديث الزراعة وتعظيم الإنتاج الزراعي. وتعرض استثمارات هذه المصارف لمخاطر لا تتعرض لها استثمارات المصارف الأخرى..

7- البنوك الإسلامية Islamic Banks

ويمكن أن تسمى أيضًا "بنوك لا ربوية" أو البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على مبدأ التمويل بالمشاركة والمساهمة في تأسيس الشركات والمرابحة والإجارة والمضاربة الشرعية وغير ذلك من العمليات المالية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية .

8- وهناك أنواع أخرى من البنوك منها بنوك التجارة الخارجية Foreign Trade Banks أو بنوك الاستيراد والتصدير Export/Import Banks ، وبنوك الادخار Savings Banks ، وبنوك المحليات Municipal Banks.

ثالثاً : البنوك التجارية والإئتمان المصرفي :

الوظيفة الرئيسية للمصارف التجارية هي قبول الودائع المختلفة واستخدامها في القروض والسلفيات والاستثمارات. ويعتبر منح القروض والسلفيات المختلفة منح الائتمان أو التسهيلات الائتمانية. ويعتبر منح الائتمان بالدرجة التي تتفق مع توفير الأمان لأموال المودعين وبما يحقق الرفاهية للمجتمع ونموه وازدهاره أمراً حيويّاً لازدهار الحياة الاقتصادية. ووظيفة منح الائتمان تعتبر من أهم وأخطر وظائف المصارف التجارية، وذلك لأن الأموال التي تمنحها البنوك كتسهيلات ائتمانية ليست ملكاً لها بل هي أموال المودعين. لذلك تقوم إدارة المصرف التجاري برسم سياسته الائتمانية بما يحقق له حسن وسلامة استخدام الأموال المتاحة له مع تحقيق عائد مناسب. وتقتضي السياسة الحكيمة لتوظيف الأموال الموعومة بين ودائع المصارف من ناحية واستخداماتها لهذه الودائع من ناحية أخرى، خاصة من حيث نوع وحجم وآجال استحقاق كل منها. وتعتمد المصارف التجارية في إقراضها على أنواع وحجم وآجال الودائع المتاحة لديها وذلك بما يحقق أهداف خطة التنمية الاقتصادية القومية، بالإضافة إلى الأغراض التمويلية العادية التي تقوم بها المصارف التجارية، وذلك أنها بحكم وظيفتها كوعاء للمدخرات عليها إقراض هذه المدخرات المتاحة لديها وتوزيعها على مجالات الإنتاج والخدمات المختلفة لدفع عملية النشاط الاقتصادي. ويضاف إلى ذلك أن المصارف التجارية منشآت تهدف إلى الربح، ومن الطبيعي أن أرباح المصارف التجارية تزداد كلما زادت القروض التي تمنحها، غير أن حريتها هذه مقيدة في تحديد حجم قروضها لسببين:

(1) موقف السيولة لدى المصارف، حيث تلتزم من ناحية أمام المودعين في سحب ودائعهم في أي وقت باعتبارها ودائع تحت الطلب، ومن ناحية أخرى تلتزم المصارف أمام المقترضين بعدم رفض طلبات القروض السليمة بدعوى السيولة.

(2) مدى ما يتوافر في القروض من ضمانات وذلك لأهميتها وعلاقتها المباشرة بالمركز المالي للمصرف وسمعته ومدى قدرته على تحقيق الربح.

هذا، وتوجد أصول وقواعد وأسس علمية متعارف عليها لإصدار قرار بالموافقة على منح الائتمان من عدمه. والمصرف التجاري بمنحه الائتمان يكون قد أقرض المبالغ التي كانت عبارة

عن ودائع لديه وهو ملتزم بردها عند حلول أجلها وليس عند طلبها، ولذلك تعنى المصارف التجارية بتحقيق الموازنة بين مواعيد قروضها واستحقاقات الودائع لديها والا اضطرت إلى الاستعانة بما لديها من أموال سائلة أو الاقتراض من مصارف وجهات أخرى مما يعد نذيراً بضعف مركزها المالي وترديها إلى هاوية الاضطراب المالي.

لذلك كانت الأهمية الخاصة لوجود قواعد وأسس علمية للقروض تكون سبباً يصون أموال المودعين، وأن تكون هذه القواعد والأسس مرنة، تراعي مدى الوعي المصرفي، والوعي بالالتزام لدى الأفراد، وتخصص المصرف، ومتطلبات تطور المصارف، وأن معايير تقييم العملاء يجب أن تسبق أسس تقييم العروض التي تمنح لهم، وتتمثل أهم معايير تقييم العملاء في: حسن سمعة العميل وكفاءته وخبرته الفنية بأسرار عمله، وتطور الأسواق، وملكيته العقارية - بينما تتمثل الأسس العملية العامة لتقييم القروض في: الاستعلام عن العميل من حيث مركزه المالي وسمعته في السوق وتصرفاته الشخصية - المعاملات السابقة للعميل مع المصرف وأيضاً مع المصارف الأخرى مع الاستعانة بالبيان المجمع لمخاطر التسهيلات الائتمانية من المصرف المركزي، وتناسب القروض مع الاحتياجات الفعلية ورأس مال المقترض ونشاطه الانتاجي والتسويقي - تحليل القوائم المالية مع الاطلاع على تقرير مراقب الحسابات وملاحظاته، وذلك بالإضافة إلى دراسة الميزانيات التقديرية - إن وجدت - للتعرف على واقعيتها، وعلى مصادر الأموال المتوقع الاستعانة بها لتحقيق الأهداف نحو زيادة الانتاج والمبيعات والأرباح، وتكلفة هذه المصادر، وبالتالي تقرير حجم التمويل اللازم من المصرف لعملائه. إن المصارف التجارية تمنح التسهيلات الائتمانية بعد دراسة مصرفية واعية هادفة لمركز العميل المالي ووسائله المالية، وبعد التأكد من قدرته على تسديد قيمة التسهيل بالإضافة إلى ما يستحق من فائدة ومصاريف وعمولات في المواعيد المحددة، وذلك كله من منطلق أن هذه التسهيلات الائتمانية تتم من ودائع العملاء الذين لهم الحق في طلب سحب ودائعهم في أي وقت.

وللتسهيلات الائتمانية التي تمنحها البنوك التجارية نتائج اقتصادية هامة نذكر منها :

1. تقوم التسهيلات الائتمانية بدور هام في الحياة الاقتصادية حيث تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية لتوفير احتياجاتها من السيولة اللازمة لتغطية عملياتها الداخلية والخارجية المختلفة.

2. يؤثر حجم التسهيلات الائتمانية على الحالة الاقتصادية العامة، فالمبالغة في حجم الائتمان يمكن أن يؤدي إلى آثار تضخم ضارة، والانكماش في منح الائتمان قد يؤدي إلى صعوبة مواصلة المشروعات لنشاطها، وبالتالي الحد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية... لذلك يجب أن يكون الائتمان متوازناً وملئياً للاحتياجات التمويلية الفعلية للاقتصاد القومي بما يؤدي إلى زيادة معدلات التنمية المنشودة، ولذلك أيضاً فإن الدولة تحاول أن تسيطر على الائتمان بوسائل مباشرة وغير مباشرة من خلال المصرف المركزي، ويساعدها في ذلك القرارات الائتمانية الصادرة عن إدارات الائتمان بالمصارف التجارية حيث أن قرار الائتمان يجب أن لا يخرج عن السياسة الائتمانية للمصرف وهي مرتبطة بسياسة الدولة ووجدت أصلاً لتحقيق أهدافها.

3. تمويل خطة التنمية الاقتصادية القومية، حيث يكون التمويل لغرض محدد ومواكب لسياسة الدولة، وذلك بتوفير الأموال اللازمة لقطاعي الصناعة والزراعة، لما لهذين القطاعين من دور حيوي في توفير احتياجات المجتمع والمواطنين، ورفع معدل نمو الصادرات، والحد من الاستيراد، وذلك بالإضافة إلى تمويل التجار بما يتناسب مع مراكزهم المالية، وبالشكل الذي يمكنهم من تنمية أنشطتهم في سهولة ويسر وتجنب التعرض للاختناقات أو الأزمات المالية.

4. تمويل التجارة الدولية سواء بالنسبة لاعتمادات الاستيراد أو التصدير، وإصدار خطابات الضمان المحلية والخارجية.

5. المساهمة في مشروعات أخرى مثل المساهمة في مصارف وشركات تابعة وذات مصلحة مشتركة وشركات إنتاج الدواء، والغذاء والملابس والمساكن والملاحة والسياحة، الخ .

رابعاً : المصارف التجارية و الائتمان المصرفي

يمكن تعريف الائتمان المصرفي بأنه الثقة التي يوليها المصرف التجاري لشخص ما حين يضع تحت تصرفه مبلغاً من النقود أو يكفله فيه لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزاماته، وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المقترض يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف. وهكذا يكون التسهيل الائتماني عبارة عن إما :

(1) مبلغ محدد من المال يتفق عليه ويضعه المصرف تحت تصرف العميل لاستخدامه في غرض محدد ومعلوم للمصرف، وفي الحدود والشرط، وبالضمانات الواردة بتصريح التسهيل الائتماني خلال مدة سريانه وذلك بهدف تنمية نشاط العميل الجاري المتسم بالنجاح، مقابل تعهد والتزام العميل برد هذا المبلغ مع الفوائد والعمولات والمصاريف المستحقة من خلال البرنامج الزمني المقرر للسداد.

(2) تعهد يصدر من المصرف بناء على طلب العميل لصالح طرف آخر (المستفيد) ولأجل غرض معين ومحدد، ولأجل معلوم، كما هو الحال في خطاب الضمان حيث يصبح المصرف بمجرد إصداره لخطاب الضمان متعهداً بأداء قيمته للمستفيد عند أول طلب دون أية معارضة من أي جانب شريطة أن تصل المطالبة للمصرف في موعد غايته تاريخ استحقاق خطاب الضمان.

1/3- عناصر السياسة الائتمانية :

وتعرف السياسة الائتمانية بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي تنظم أسلوب دراسة ومنح التسهيلات الائتمانية، وأنواع الأنشطة الاقتصادية التي يمكن تمويلها، وكيفية تقدير مبالغ التسهيلات المطلوب منحها (الحدود)، وأنواعها، وأجالها الزمنية، وشروطها الرئيسية.

وللوصول إلى قرار ائتماني سليم يجب أن يكون داخل إطار وأهداف السياسة الائتمانية للمصرف، وهي تختلف بعض الشيء من مصرف إلى آخر تبعاً للظروف الخاصة بكل مصرف.

ويُلي مرحلة القرار الائتماني مرحلة تالية وهامة تتمثل في متابعة التسهيلات الائتمانية الممنوحة. ولها وسائلها وأساليبها الخاصة للمحافظة على أموال المودعين . وتتمثل أهم عناصر السياسة الائتمانية فيما يلي:

2/3-التسهيلات الائتمانية وأسلوب سدادها:

يعد أجل التسهيل الائتماني (تاريخ سداها) من أهم عناصر القرار الائتماني، حيث تكون التسهيلات الائتمانية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وحيث يتحدد لها برنامج زمني بهدف أن تحل موارد العميل الذاتية تدريجياً محل التسهيل الائتماني المقدم من المصرف، أو تترك كوعاء دائم لمقابلة احتياجات العملاء واختناقات السيولة لديهم، على أن يودع بها متحصلات نشاطهم بصورة مستمرة بحيث تتميز هذه التسهيلات بالنشاط والحركة، وتكون معدلات هذا النشاط والحركة أحد معايير اتخاذ القرار بتجديدها أو تعديلها بالزيادة أو التخفيض

3/3-الضمانات التي يقدمها العملاء للمصارف مقابل التسهيلات الائتمانية :

لا بد أن يقابل التسهيلات الائتمانية التي يصرح بها ضمانات كافية لسداد قيمة التسهيلات بالإضافة إلى ما يستحق عليها من فائدة أو عمولات ومصاريف وذلك طالما أن هذه التسهيلات تتم من ودائع العملاء، أي من مال عام سيقوم المصرف برده إلى أصحابه بالإضافة إلى ما يستحق عليه من فائدة مدفوعة. وحتى التسهيلات الائتمانية بدون ضمان التي تصرح بها المصارف التجارية لبعض عملائها لها ضماناتها التي تتمثل في وسائل العميل المالية، وفي مركزه الاجتماعي والأدبي أو السياسي، ويحرص هؤلاء العملاء على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المصرف.

4/3-أنواع التسهيلات الائتمانية :

وفي مجال الاستخدام والاستثمار تتفاوت أنواع القروض والسلف من حيث:

- (1) الضمانات : فتنوع التسهيلات الائتمانية إلى: قروض وسلفيات بدون ضمان شخصي، وقروض وسلفيات بضمانات عينية، وقروض وسلفيات بدون ضمانات.
- (2) آجال الاستحقاق : فتنوع التسهيلات الائتمانية إلى: تسهيلات قصيرة وطويلة الأجل. وفي المصارف التجارية تغلب التسهيلات القصيرة والمتوسطة الأجل، بينما تكاد تنعدم لديها

التسهيلات طويلة الأجل خشية عدم تمكنها من استرداد قيمة هذه التسهيلات إذا ما زادت سحوبات المودعين، بالإضافة إلى وجود مصارف ومؤسسات مالية متخصصة في منح التسهيلات الائتمانية طويلة الأجل مثل المصارف الصناعية والعقارية والزراعية.

5/3- أهم أنواع التسهيلات الائتمانية بدون ضمان:

(1) التسهيلات الائتمانية بدون ضمان: وتمنح هذه التسهيلات اعتماداً على المركز المالي للعميل وكفيله (إن وجد) وفقاً لما تسفر عنه الدراسة الائتمانية في هذا الشأن، ونوع التسهيل الائتماني المقدر للعميل، ومع مراعاة أن يكون التمويل لأغراض التشغيل لعمليات تتوافر فيها طبيعة التصفية الذاتية. فالمصرف التجارية قد يمنح عميله الذي يثق فيه قروضاً بدون ضمانات (تسهيلات على المشكوف) معتمداً في ذلك على قوة ومثانة مركزه المالي وسلامة نتائج أعماله، وحسن سمعته.

(2) التسهيلات الائتمانية بضمان: وتمثل الضمانات وسائل تأمين المصرف التجاري ضد خطر عميله، حيث تساعده على استيفاء حقه عندما يتعثر العميل في السداد في موعد الاستحقاق وذلك بالتصرف في الضمان، كما أن وجود الضمان تحت يد المصرف يعطي له الحق في جزء من الذمة المالية للعميل بما يحميه من قسمة الغرماء عند تصفية أموال العملاء. وقد تكون الضمانات عينية أو شخصية، وقد يجمع المصرف التجاري بين النوعين من الضمانات فيطلب من عميله أن يقدم له كفيلاً شخصياً مليئاً بالإضافة إلى رهن محله التجاري أو عقاراً يملكه أو أوراق مالية أو بضائع، أو التنازل للمصرف عن بعض مستحقاته لدى الغير، أو غير ذلك من أنواع الضمانات. وأهم أنواع التسهيلات الائتمانية مقابل ضمانات هي: (أ) التسهيلات لخصم أو بضمان كمبيالات محلية، (ب) التسهيلات لخصم أو بضمان كمبيالات خارجية، (ج) التسهيلات الائتمانية بضمان أوراق مالية (أسهم وسندات)، (د) التسهيلات الائتمانية بضمان بضائع، (هـ) التسهيلات الائتمانية لإصدار خطابات الضمان، (و) التسهيلات الائتمانية بضمانات متنوعة مثل القروض بضمان شهادات الاستثمار، والقروض بضمان ودائع لأجل أو الودائع بإخطار أو ودائع التوفير.

6/3-التسهيلات الائتمانية من حيث آجال استحقاقها :

- (1) القروض والسلف قصيرة الأجل: ولا تزيد آجالها عن سنة وتمثل الجانب الأكبر من قروض المصارف التجارية، وتعد أفضل أنواع التوظيف لديها، وهي تمنح بغرض تمويل الأنشطة الجارية للعملاء.
- (2) القروض متوسطة الأجل: وتتراوح آجالها بين سنة وخمس سنوات، وهي تمنح بغرض تمويل الأنشطة الاستثمارية.
- (3) القروض طويلة الأجل: وتزيد آجالها عن خمس سنوات، وتمنح بغرض إقامة المشروعات الجديدة أو لتطوير مشروعات قائمة .

خامسا : أنواع البنوك التجارية العاملة في السودان :

وفيما يلي قائمة بالبنوك التجارية العاملة في السودان :

1- البنوك التجارية

أ- بنوك حكومية :

1- بنك آيفوري

2- بنك أم درمان الوطني

ب- بنوك مشتركة :

3- بنك الخرطوم

4- مجموعة بنك النيلين

5- بنك فيصل الإسلامي السوداني

6- البنك السوداني الفرنسي

7- البنك الأهلي السوداني

8- بنك النيل الأزرق المشرق

9- البنك الإسلامي السوداني

10- بنك التضامن الإسلامي

11- بنك التنمية التعاوني الإسلامي

12- بنك البركة السوداني

13- بنك تنمية الصادرات (سابقا بنك الغرب الإسلامي)

- 14- البنك السعودي السوداني
- 15- بنك العمال الوطني
- 16- بنك الثروة الحيوانية
- 17- بنك الشمال الإسلامي
- 18- مصرف المزارع التجاري
- 19- بنك الساحل والصحراء
- 20- بنك بيبيلوس (أفريقيا)
- 21- مصرف السلام
- 22- البنك السوداني المصري
- 23- بنك المال المتحد

ج- البنوك الأجنبية

- 24- بنك أبوظبي الوطني
- 25- البنك العقاري التجاري
- 26- بنك الجزيرة الأردني
- 27- بنك قطر الوطني

2- البنوك المتخصصة :

أ- بنوك حكومية :

- 28- البنك الزراعي السوداني
- 29- مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية
- 30- مصرف التنمية الصناعية
- 31- بنك الأسرة

ب- بنوك مشتركة

- 32- بنك الاستثمار المالي

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

دراسة حالة بالتطبيق علي البنك السعودي السوداني

1- منهج الدراسة :

يركز هذا الفصل علي استخدام أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق علي البنك السعودي السوداني لدراسة العلاقة بين متطلبات وأبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في هذا البنك ولمكانية التمايز بينها على أساس متطلبات التمكين من ناحية ، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية من ناحية أخرى.

كما تعتمد منهجية الدراسة أيضاً على المدخل التجريبي وذلك بغرض تحديد تأثير متطلبات وأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي من ناحية ، وتأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المصرفية من ناحية أخرى.

2- مجتمع دراسة الحالة والعينة :

يعتمد الباحث علي أسلوب الحصر الشامل ، وفيما يلي توصيف عام لعدد العاملين في البنك السعودي السوداني.

جدول رقم (1/4)

توصيف عام للعاملين في البنك السعودي السوداني

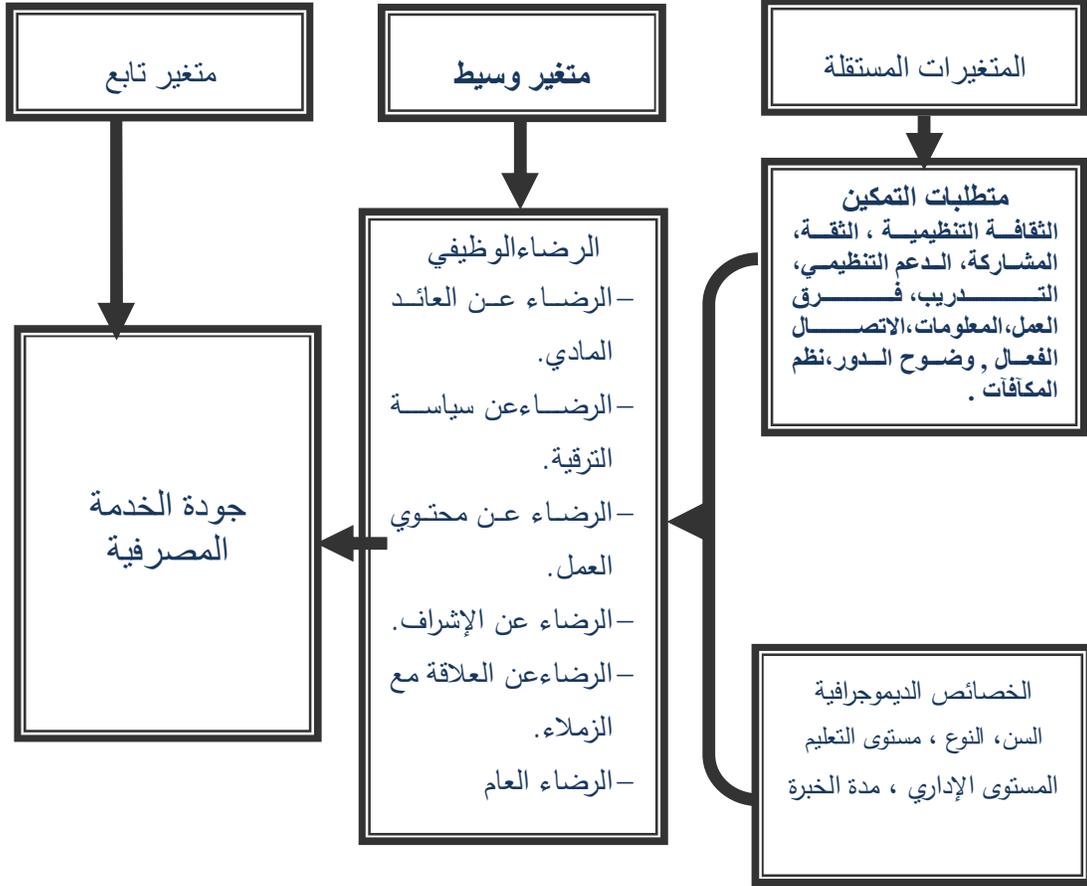
الإجمالي	عددالعاملين			البيان
	إدارة تنفيذية	إدارة وسطي	إدارة عليا	
290	269	26	5	البنك السعودي السوداني

المصدر : النشرة الإحصائية الشهرية ، بنك السودان، 2012.

3- نموذج الدراسة :

تشتمل دراسة الحالة الحالية على دراسة متطلبات وأبعاد التمكين (متغير مستقل) ودور كلاهما في تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني من جانب (متغير وسيط) ، وجودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك من جانب آخر (متغير تابع) ، وفيما يلي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية وذلك من خلال النموذج التالي:

شكل رقم (1/4)
نموذج دراسة الحالة



المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات الدراسات السابقة

4- فروض دراسة الحالة :

- 1- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني والخاصة بمتطلبات تمكين العاملين وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة وبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء هذا البنك.

5- الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة دراسة الحالة والفروض الخاصة بالدراسة وخاصة أسلوب تحليل التمايز المتعدد MDA وتحليل الانحدار المتعدد MRA وتحليل التباين ANOVA والمستخدم في هذه الدراسة أمكن اختبار فروض هذا البحث، ويعرض الجدول رقم (27/4) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة اختبار الفرض.

6- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض:

1- الاختلافات بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالإجابة على السؤال المتعلق بالتحقق من مدى وجود اختلاف في إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني محل الدراسة لمتطلبات التمكين للعاملين وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية. ويتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وأسلوب T-test أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

■ هناك فروق جوهرية بين إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني لمتطلبات التمكين (المشاركة، الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، الحوافز، التدريب، الحصول على المعلومات، وضوح الدور، الثقة، التغذية المرتدة) وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن، النوع، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المستوى الإداري) فيما عدا عنصري التوافق بين الفرد والوظيفية، والعلاقة بين الرئيس والمروءس.

■ تأتي مدة الخدمة في مقدمة العوامل الديموجرافية الأكثر اختلافاً بين إدراك العاملين بالنسبة لمتطلبات التمكين ، يليها العمر والمستوي التعليمي ، والمستوي الإداري وأخيراً النوع.

جدول رقم (2/4)

الاختلاف بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية

المستوي الإداري	مدة الخدمة	المستوي التعليمي	العمر	النوع	الخصائص المتغيرات
مستوي المعنوية	مستوي المعنوية	مستوي ال م ع نو ية	مستوي المعنوية	مستوي المعنوية	
0.037	0.085	0.234	0.04	0.001	المشاركة
0.240	0.000	0.000	0.012	0.576	الدعم التنظيمي
0.290	0.000	0.472	0.235	0.181	الثقافة التنظيمية
0.009	0.028	0.140	0.193	0.001	فرق العمل
0.152	0.554	0.013	0.05	0.234	الحوافز
0.648	0.000	0.000	0.001	0.985	التدريب
0.310	0.568	0.043	0.088	0.630	الحصول على معلومات
0.568	0.099	0.097	0.020	0.295	وضوح الدور
0.727	0.197	0.455	0.728	0.203	العلاقة بين الرئيس والمرؤس
0.046	0.018	0.588	0.001	0.750	الثقة
0.850	0.108	0.640	0.346	0.160	التوافق بين الفرد والوظيفة
0.810	0.151	0.003	0.700	0.056	التغذية المرتدة

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل

ولمزيد من التفاصيل يعرض الباحث الاختلاف بين إدراك العاملين بالنسبة لكل عنصر من متطلبات التمكين على حده وذلك على النحو التالي :

1/1- اختبار T للنوع مع متطلبات التمكين :

لقد تم تطبيق اختبار T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني نحو متطلبات التمكين وفقاً لاختلاف النوع ، ويمكن توضيح نتائج اختبار T

للنوع مع متطلبات التمكين ، وذلك من خلال الجدول رقم (2/4) والذي يتضح منه أن الوسط الحسابي للمشاركة والاتصال بالنسبة للذكور 3.46 والإناث 3.66 . أما الخطأ المعياري للذكور 0.32 والإناث 0.49 . أما بالنسبة لمتغير فرق العمل فنجد أن الوسط الحسابي للذكور 3.47، والإناث 3.65 . أما الخطأ المعياري للذكور 0.34 والإناث 0.49

جدول رقم (3/4)

نتائج تحليل T للنوع مع متطلبات التمكين

مستوي الدلالة	ت (د. ح)	الوصف الإحصائي		النوع	متغيرات الدراسة
		الخطأ المعياري	الوسط الحسابي		
0.001	3.34 (330)	0.32	3.46	ذكور	المشاركة والاتصال
		0.049	2.66	إناث	
0.576	1.62 (704)	0.19	2.86	ذكور	الدعم التنظيمي
		0.56	2.96	إناث	
0.181	1.83 (704)	0.31	3.5	ذكور	الثقافة التنظيمية
		0.50	3.6	إناث	
0.001	1.52 (350)	0.34	3.47	ذكور	فرق العمل
		0.49	2.56	إناث	
0.234	2.66 (703)	0.31	3.16	ذكور	الحوافز
		0.51	3.32	إناث	
0.985	.254 (704)	0.31	4.03	ذكور	التدريب
		0.54	4.05	إناث	
0.630	3.23 (704)	0.31	3.24	ذكور	الحصول على المعلومات
		0.51	3.44	إناث	
0.295	1.31 (704)	0.31	3.66	ذكور	وضوح الدور
		0.52	3.74	إناث	
0.203	1.38 (704)	0.33	2.75	ذكور	العلاقة بين الرئيس والمرؤس
		0.63	2.66	إناث	
0.750	1.48 (704)	0.29	3.47	ذكور	الثقة
		0.51	3.56	إناث	
0.160	.171 (704)	0.28	3.97	ذكور	التوافق بين أهداف الفرد وأهداف البنك
		0.57	3.96	إناث	
0.056	.090 (704)	0.38	2.73	ذكور	التغذية المرتدة
		0.75	2.72	إناث	

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.01 طبقاً لاختبار ف F- Test

• تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.05 طبقاً لاختبار ف F- Test

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين نحو بعض متطلبات التمكين (المشاركة والاتصال، فرق العمل) وفقاً لاختلاف النوع، حيث أن قيمة (T) معنوية بالنسبة للمتغيرات السابق الإشارة إليها وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، (انظر جدول رقم 3/4) .

2/1- تحليل التباين للعمر مع متطلبات التمكين :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (السن)،ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل السن مع متطلبات التمكين وذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (4/4)

نتائج تحليل التباين للعمر مع متطلبات التمكين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المشاركة والاتصال	بين المجموعات	3.31	2	1.659	3.13	0.04
	داخل المجموعات	372.42	703	0.530		
	الإجمالي	375.74	705			
الدعم التنظيمي	بين المجموعات	4.81	2	2.406	4.42	0.012
	داخل المجموعات	382.69	703	0.544		
	الإجمالي	387.50	705			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.48	2	0.742	1.45	0.235
	داخل المجموعات	359.59	703	0.512		
	الإجمالي	361.08	705			
	بين	1.91	2	0.955	1.64	0.193
		407.77	703	0.580		

مستوي المعنوية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
					المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
			705	409.68	الإجمالي	
0.05	3.01	1.51 0.502	2 702	3.02 352.38	بين المجموعات داخل المجموعات	الحوافز
			704	355.41	الإجمالي	
0.001	6.58	3.26 0.495	2 703	6.53 348.15	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
			705	354.86	الإجمالي	
0.088	2.438	1.207 0.495	2 703	2.41 384.15	بين المجموعات داخل المجموعات	الحصول على المعلومات
			705	350.55	الإجمالي	
0.020	3.92	2.02 0.516	2 703	4.05 362.67	بين المجموعات داخل المجموعات	وضوح الدور
			705	367.02	الإجمالي	
0.728	0.318	0.200 0.629	2 703	0.400 442.23	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة بين الرئيس والمروّس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
	الإجمالي	442.63	705			
الثقة	بين المجموعات	6.368	2	3.18	6.88	0.001
	داخل المجموعات	325.24	703	0.463		
	الإجمالي	331.61	705			
مدي التوافق بين أهداف الفرد وأهداف البنك	بين المجموعات	988	2	0.494	1.063	0.346
	داخل المجموعات	326.602	703	0.465		
	الإجمالي	327.591	705			
التغذية المرتدة	بين المجموعات	606	2	0.303	0.357	0.700
	داخل المجموعات	597.179	703	0.849		
	الإجمالي	597.785	705			

**** تشير الى دلالة احصائية عند 0.01 طبقاً لاختبار ف F- Test**

*** تشير الى دلالة احصائية عند 0.05 طبقاً لاختبار ف F- Test**

تبين نتائج الجدول السابق أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف السن، حيث أن قيمة (ف) معنوية بالنسبة لمتغيرات المشاركة والاتصال والدعم التنظيمي والحوافز ووضوح الدور والتدريب والثقة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، 0.05 . ويوضح الجدول التالي رقم (5/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسن مع متطلبات التمكين وذلك للتحقق من صحة الفروق.

جدول رقم (5/4)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمر مع متطلبات التمكين

الوصف الإحصائي		السن	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.739 0.741 0.702	3.51 3.45 3.60	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	المشاركة والاتصال
0.873 0.703 0.739	2.66 2.91 2.93	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	الدعم التنظيمي
0.694 0.708 0.732	3.55 3.48 3.58	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	الثقافة التنظيمية
0.850 0.786 0.686	3.50 3.45 3.56	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	فرق العمل
0.816 0.714 0.656	3.24 3.14 3.28	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	الحوافز
0.689 0.722 0.679	4.21 3.95 4.11	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	التدريب
0.813 0.659 0.729	3.40 3.23 3.31	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	الحصول على المعلومات
0.760 0.745 0.658	3.83 3.61 3.73	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	وضوح الدور
0.869 0.777 0.790	2.73 2.75 2.70	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	العلاقة بين الرئيس والمرئوس

الوصف الإحصائي		السن	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.805 0.685 0.621	3.70 3.42 3.55	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	الثقة
0.745 0.639 0.721	3.98 3.94 4.02	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	مدي التوافق بين أهداف الفرد والبنك
1.070 0.834 0.993	2.78 2.70 2.74	أقل من 30 سنة من 30 - 45 45 فأكثر	التغذية المرتدة

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك اختلاف بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين السابق الإشارة إليها باختلاف العمر. فبالنسبة لمتغير المشاركة والاتصال نجد أن هناك اختلاف بين الفئات العمرية الثلاثة (أقل من 30 سنة) و (من 30 - 45 سنة) و (أكثر من 45 سنة). حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.51، 3.45، 3.60، ويميل التباين لصالح الفئة العمرية الثالثة.

أما بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي، بالرجوع إلي جدول رقم (5/4) يتبين أن هناك اختلاف بين الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية الثانية (من 30 - 45 سنة) والثالثة (من 45 فأكثر) ويميل التباين لصالح الفئة العمرية الثالثة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 2.66، 2.91، 2.93.

وبالنسبة لنظام الحوافز، بالرجوع إلي جدول رقم (5/4) يتبين أن هناك اختلاف بين الفئة العمرية الثلاثة (أقل من 30 سنة) و (من 30 - 45 سنة) و (أكثر من 45 سنة) ويميل التباين لصالح الفئة العمرية الثالثة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.24، 3.14، 3.28.

أما بالنسبة لنظام التدريب نجد أن هناك اختلاف بين الفئة العمرية الأولى والفئة العمرية الثالثة، وبالرجوع إلى جدول رقم (5/4) يتبين أن الاختلاف السابق الإشارة إليه يميل لصالح الفئة العمرية الثالثة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.95، 4.21، 4.11.

أما وضوح الدور، فبالرجوع إلى جدول رقم (5/4) يتبين أن هناك اختلاف بين الفئة العمرية الثلاثة (أقل من 30 سنة) و (من 30 - 45 سنة) و (أكثر من 45 سنة)، ويميل الاختلاف لصالح الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.61 ، 3.83 ، 3.73.

وأخيراً بالنسبة لمتغير الثقة نجد أن هناك اختلاف بين الفئات الثلاثة (أقل من 30 سنة) و (من 30 - 45 سنة) و (أكثر من 45 سنة)، وبالرجوع إلى جدول رقم (5/4) نجد أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.42 ، 3.70 ، 3.55.

وفى ضوء ما تقدم يتضح أن هناك اختلاف فى إدراك العاملين فى البنك السعودي السوداني محل الدراسة نحو بعض متطلبات التمكين (المشاركة والاتصال ، الدعم التنظيمي، الحوافز، التدريب، وضوح الدور، الثقة) وفقاً لاختلاف فئات العمر حيث أن الفئة العمرية الثالثة، (أكثر من 45 سنة) تحقق مستويات أعلى من الفئات العمرية الأخرى نحو متطلبات التمكين السابق الإشارة إليها وذلك كما هو موضح فى جدول رقم (4/4)، (5/4)

3/1- تحليل التباين للمستوى التعليمي مع متطلبات التمكين:

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف فى إدراك العاملين فى البنك السعودي السوداني محل الدراسة لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف المستوي التعليمي ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين للمستوي التعليمي مع متطلبات التمكين وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (6/4)

نتائج تحليل التباين للمستوي التعليمي مع متطلبات التمكين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المشاركة والاتصال	بين المجموعات داخل المجموعات	1.537 374.203	2 703	0.768 0.532	1.444	0.237
	الإجمالي	375.740	705			
الدعم التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات	10.146 377.357	2 703	5.073 0.537	9.451	0.000
	الإجمالي	387.503	705			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات	0.771 360.310	2 703	0.385 0.513	0.752	0.472
	الإجمالي	361.081	705			
فرق العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	2.286 407.402	2 703	1.143 0.580	1.972	0.140
	الإجمالي	409.687	705			
الحوافز	بين المجموعات داخل المجموعات	4.358 351.048	2 702	2.176 0.500	4.357	0.013
	الإجمالي	355.406	704			
التدريب	بين المجموعات داخل المجموعات	8.188 346.676	2 703	4.094 4.93	8.302	0.000

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
	الإجمالي	354.864	705			
الحصول على المعلومات	بين المجموعات	3.129	2	1.564	3.166	0.043
	داخل المجموعات	347.430	703	0.494		
	الإجمالي	350.559	705			
وضوح الدور	بين المجموعات	2.431	2	1.216	2.344	0.097
	داخل المجموعات	364.598	703	0.519		
	الإجمالي	367.029	705			
العلاقة بين الرئيس والمرئوس	بين المجموعات	0.991	2	0.495	0.789	0.455
	داخل المجموعات	441.642	703	0.628		
	الإجمالي	442.633	705			
الثقة	بين المجموعات	0.500	2	0.250	0.531	0.588
	داخل المجموعات	331.110	703	0.471		
	الإجمالي	331.610	705			
مدي التوافق بين أهداف الفرد والبنك	بين المجموعات	0.415	2	0.208	0.466	0.640
	داخل المجموعات	327.175	703	0.465		
	الإجمالي	327.591	705			
التغذية المرتدة	بين المجموعات	10.044	2	5.022	6.007	0.003
	داخل المجموعات	587.741	703	0.836		
	الإجمالي	597.785	705			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.01 طبقاً لاختبار ف F- Test

• تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.05 طبقاً لاختبار ف F- Test

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين نحو بعض عناصر متطلبات التمكين وفقاً لإختلاف المستوى التعليمي، حيث أن قيمة (ف) معنوية بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي والحوافز التدريب والحصول على المعلومات والتغذية المرتدة وذلك عند مستوى دلالة احصائية 01, ، 05 .

وللتحقق من الاختلافات بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين السابق الإشارة إليها باختلاف المستوى التعليمي، فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى التعليمي مع متطلبات التمكين (أنظر الجدول رقم (7/4).

جدول رقم (7/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى التعليمي مع متطلبات التمكين

الوصف الإحصائي		مستوى التعليم	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.571 0.745 0.754	3.56 3.52 3.40	متوسط جامعي فوق جامعي	المشاركة والاتصال
0.595 0.778 0.574	3.20 2.86 2.76	متوسط جامعي فوق جامعي	الدعم التنظيمي
0.646 0.699 0.835	3.51 3.54 3.45	متوسط جامعي فوق جامعي	الثقافة التنظيمية
0.689 0.776 0.740	3.40 3.53 3.40	متوسط جامعي فوق جامعي	فرق العمل
0.695 0.705 0.725	3.27 3.22 3.01	متوسط جامعي فوق جامعي	الحوافز
0.530 0.727	3.75 4.06	متوسط	التدريب

الوصف الإحصائي		مستوى التعليم	المتغير
الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.688	4.16	جامعي فوق جامعي	
0.499 0.733 0.679	3.28 3.31 3.12	متوسط جامعي فوق جامعي	الحصول على المعلومات
0.590 0.737 0.732	3.62 3.71 3.55	متوسط جامعي فوق جامعي	وضوح الدور
0.732 0.814 0.722	2.83 2.72 2.69	متوسط جامعي فوق جامعي	العلاقة بين الرئيس والمرئوس
0.589 0.711 0.626	3.46 3.49 3.55	متوسط جامعي فوق جامعي	الثقة
0.659 0.671 0.748	3.93 3.99 3.93	متوسط جامعي فوق جامعي	مدي التوافق بين أهداف الفرد والبنك
0.849 0.944 805	2.92 2.74 2.47	متوسط جامعي فوق جامعي	التغذية المرتدة

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين (الدعم التنظيمي، الحوافز، التدريب، الحصول على المعلومات، مدي حصول الفرد على نتائج من عمله) باختلاف المستوي التعليمي. فبالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي نجد أن هناك إختلاف بين المستويات التعليمية الثلاثة (متوسط، جامعي، فوق جامعي). حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.20، 2.86، 2.76. ويميل التباين لصالح المستوي التعليمي المتوسط.

أما بالنسبة لمتغير الحوافز ، بالرجوع إلي جدول رقم (7/4) يتبين أن هناك إختلاف بين المستويات التعليمية الثلاثة (متوسط، جامعي، فوق جامعي) ويميل التباين لصالح المستوي

التعليمي المتوسط، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.27 ، 3.22 ، 3.01. أما بالنسبة لنظام التدريب نجد أن هناك إختلاف بين المستويات التعليمية الثلاثة (متوسط ، جامعي ، فوق الجامعي)، وبالرجوع إلى جدول رقم (7 /4) يتبين أن الاختلاف السابق الإشارة إليه يميل لصالح المستوي التعليمي (فوق الجامعي). حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.75 ، 4.06 ، 4.16.

أما بالنسبة لمتغير الحصول على المعلومات، فبالرجوع إلي جدول رقم (7/6) يتبين أن هناك إختلاف بين المستويات التعليمية الثلاثة (متوسط، جامعي، فوق الجامعي)، ويميل الاختلاف لصالح المستوي التعليمي (جامعي) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.28 ، 3.31 ، 3.12.

وأخيراً بالنسبة لمتغير مدي حصول الفرد على نتائج من عمله، نجد أن هناك اختلاف بين المستويات التعليمية الثلاثة (متوسط، جامعي، فوق جامعي)، وبالرجوع إلى جدول رقم (7/4) نجد أن الاختلاف يميل لصالح المستوى التعليمي (متوسط)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 2.92 ، 2.74 ، 2.47.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك إختلاف في إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني محل الدراسة لمتطلبات التمكين (الدعم التنظيمي، الحوافز ، التدريب، الحصول على المعلومات، حصول الفرد على نتائج من عمله) وفقاً لإختلاف المستوي التعليمي حيث أن المستوي التعليمي (متوسط) حقق مستويات أعلى من المستويات التعليمية الأخرى نحو متطلبات التمكين.

4/1- تحليل التباين لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين :

يعرض الجدول رقم (8/4) نتائج تحليل التباين لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين.

جدول رقم (8/4)

نتائج تحليل التباين لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المشاركة والاتصال	بين المجموعات	2.624	2	1.312	2.472	0.085
	داخل المجموعات	373.116	703			
	الإجمالي	375.740	705			
الدعم التنظيمي	بين المجموعات	8.811	2	4.405	8.178	0.000
	داخل المجموعات	378.692	703	,539		
	الإجمالي	387.503	705			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	9.500	2	4.705	9.497	0.000
	داخل المجموعات	351.581	703	,500		
	الإجمالي	361.081	705			
فرق العمل	بين المجموعات	4.144	2	2.072	3.591	0.028
	داخل المجموعات	405.544	703	,577		
	الإجمالي	409.687	705			
الحوافز	بين المجموعات	,597	2	,299	,591	0.554
	داخل المجموعات	354.808	702	,505		
	الإجمالي	355.405	704			
التدريب	بين المجموعات	8.196	2	4.098	8.310	0.000
	داخل المجموعات	346.669	703	,492		
	الإجمالي	354.864	705			
الحصول على المعلومات	بين المجموعات	,564	2	,282	,567	0.568
	داخل المجموعات	349.995	703	,498		
	الإجمالي	350.559	705			
وضوح الدور	بين المجموعات	2.409	2	1.204	2.322	0.099
	داخل المجموعات	364.621	703	,519		
	الإجمالي	367.029	705			
العلاقة بين الرئيس والمرئوس	بين المجموعات	2.040	2	1.020	1.628	0.197
	داخل المجموعات	440.593	703	,627		
	الإجمالي	442.633	705			
الثقة	بين المجموعات	3.750	2	1.875	4.021	0.018
	داخل المجموعات	327.859	703	,466		

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
	الإجمالي	331.610	705			
التوافق بين أهداف الفرد والبنك	بين المجموعات داخل المجموعات	2.072 325.519	2 703	1.036 ,463	2.237	0.108
	الإجمالي	327.591	705			
التغذية المرتدة	بين المجموعات داخل المجموعات	3.203 594.582	2 703	1.601 ,846	1.893	0.151
	الإجمالي	597.785	705			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.01 طبقاً لاختبار ف F- Test

يتضح من الجدول السابق أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية فى إدراك العاملين لمتطلبات التمكين (المشاركة والاتصال ، الدعم التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، فرق العمل، التدريب، وضوح الدور، الثقة) وفقاً لإختلاف مدة الخدمة، حيث أن قيمة (ف) معنوية بالنسبة لمتطلبات التمكين السابق الإشارة إليها عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

وحتى يمكن التحقق من الفروق والاختلافات بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين السابقة، تم إستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين

المتغير	مدة الخدمة	الوصف الإحصائي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
المشاركة والاتصال	أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة من 15 سنة فأكثر	0.644	3.72
		0.692	3.48
		0.770	3.50
الدعم التنظيمي	أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة من 15 سنة فأكثر	0.695	2.52
		0.721	2.95
		0.750	2.88
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة من 15 سنة فأكثر	0.595	3.86
		0.669	3.42
		0.753	3.56

الوصف الإحصائي		مدة الخدمة	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.858 0.745 0.755	3.75 3.45 3.50	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	فرق العمل
0.686 0.693 0.714	3.27 3.17 3.21	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	الحوافز
0.690 0.711 0.695	3.37 3.95 4.06	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	التدريب
0.629 0.713 0.710	3.33 3.30 3.25	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	الحصول على المعلومات
0.767 0.707 0.724	3.87 3.64 3.68	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	وضوح الدور
0.893 0.795 0.771	2.66 2.79 2.69	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	العلاقة بين الرئيس والمرئوس
0.857 0.697 0.638	3.75 3.48 3.47	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	الثقة
0.736 0.623 0.718	3.99 3.91 4.02	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	مدي التوافق بين أهداف الفرد والبنك
0.805 0.937 0.920	2.74 2.80 2.66	أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة من 15 سنة فأكثر	التغذية المرتدة

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين نحو بعض عناصر متطلبات التمكين (المشاركة والاتصال، الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التدريب، وضوح الدور، الثقة) وفقاً لإختلاف مدة الخدمة. بالنسبة للمشاركة والاتصال تبين أن هناك إختلاف

بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة). وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الاختلاف لصالح الفئة الثانية (من 5 - 15 سنة).

وبالنسبة للدعم التنظيمي تبين أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة) ومدة الخدمة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الاختلاف لصالح الفئة الثانية (من 5 - 15 سنة) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 2.52، 2.95، 2.88.

وبالنسبة لعنصر الثقافة التنظيمية نجد أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) وكل من مدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة) ومدة الخدمة الثالثة (أكثر من 15 سنة) وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الاختلاف لصالح مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.86، 3.42، 3.56.

وبالنسبة لعنصر فرق العمل تبين أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة) ومدة الخدمة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الاختلاف لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي على التوالي 3.57، 3.45، 3.50.

وبالنسبة لعنصر التدريب تبين أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة) ومدة الخدمة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الاختلاف لصالح الفئة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفئات الثلاثة على التوالي 4.06، 3.95، 3.37.

وبالنسبة لعنصر وضوح الدور، تبين أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة) ومدة الخدمة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، وبالرجوع إلى جدول رقم (9/4) تبين أن الإختلاف لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفئات الثلاثة على التوالي 3.64، 3.87، 3.68.

وأخيراً بالنسبة لعنصر الثقة تبين أن هناك إختلاف بين مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) ومدة الخدمة الثانية (من 5 - 15 سنة). وبالرجوع إلى جدول رقم (9/6) تبين أن الإختلاف لصالح مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات).

ومما سبق يمكن القول أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين فى البنك السعودي السودانى نحو معظم متطلبات التمكين (المشاركة والاتصال، الدعم التنظيمى، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التدريب، وضوح الدور، الثقة) وفقاً لإختلاف مدة الخدمة، حيث مدة الخدمة الأولى (أقل من 5 سنوات) تحقق مستويات أعلى من الفئات الأخرى نحو متطلبات التمكين السابق الإشارة إليها.

5/1- تحليل التباين للمستوى الإدارى مع متطلبات التمكين :

للتحقق من الفروق والاختلافات بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين باختلاف المستوى الإدارى، فقد تم استخدام الوسط الحسابى والانحراف المعياري. ويمكن توضيح الوسط الحسابى والانحراف المعياري للمستوى الإدارى مع متطلبات التمكين وذلك من خلال جدول رقم (10/4) ، والذي يتضح منه أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين (المشاركة، فرق العمل، الثقة) باختلاف المستوى الإدارى.

فبالنسبة لعنصر المشاركة، بالرجوع للجدول السابق نجد أن هناك تباين بين الإدارة العليا، والوسطى، والإدارة التنفيذية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابى على التوالي 3.54 ، 3.95 ، 3.84 وبذلك يكون التباين فى مستوى الإدارة الوسطى أكبر من المستويات الإدارية الأخرى.

جدول رقم (10/4)

نتائج تحليل التباين للمستوى الإدارى مع متطلبات التمكين

مستوى الدلالة	ت (د. ح)	الوصف الإحصائى		المستوى الإدارى	متغيرات الدراسة
		الخطا المعيارى	الوسط الحسابى		
0.037	1.078 (697)	0.370	3.54	الإدارة العليا	المشاركة
		0.432	3.95	الوسطى	
		0.406	3.48	الإدارة التنفيذية	
0.240	,702 704	0.378	2.87	العليا	الدعم التنظيمى
		0.399	2.85	الوسطى	
		0.411	2.90	التنفيذية	
0.290	2.507 (704)	0.369	3.59	العليا	الثقافة التنظيمية
		0.390	0.401	الوسطى	
		0.389	3.46	التنفيذية	
0.009	1.444 (687,409)	0.374	3.54	العليا	فرق العمل
		0.356	3.38	الوسطى	
		0.434	3.45	التنفيذية	

مستوي الدلالة	ت (د. ح)	الوصف الإحصائي		المستوي الإداري	متغيرات الدراسة
		الخطا المعياري	الوسط الحسابي		
0.152	,522 (703)	0.363	3.21	العليا	الحوافز
		0.373	3.25	الوسطي	
		0.393	3.18	التنفيذية	
0.648	,393 (704)	0.382	4.05	العليا	التدريب
		0.385	0.401	الوسطي	
		0.373	4.03	التنفيذية	
0.310	1.887 (704)	0.358	3.33	العليا	الحصول على المعلومات
		0.360	3.25	الوسطي	
		0.390	3.23	التنفيذية	
0.568	,360 (704)	0.389	3.69	العليا	وضوح الدور
		0.371	3.55	الوسطي	
		0.379	3.67	التنفيذية	
0.727	2.054 (704)	0.419	2.67	العليا	العلاقة بين الرئيس والمرؤس
		0.411	2.80	الوسطي	
		0.422	2.79	التنفيذية	
0.046	1.078 (682.817)	0.333	3.47	العليا	الثقة
		0.401	0.365	الوسطي	
		0.394	3.52	التنفيذية	
0.850	1.223 (704)	0.369	4.00	العليا	التوافق بين أهداف الفرد والبنك
		0.360	4.02	الوسطي	
		0.355	3.94	التنفيذية	
0.810	,914 (704)	0.489	2.69	العليا	التغذية المرتدة
		0.488	2.70	الوسطي	
		0.490	2.76	التنفيذية	

** تشير إلى دلالة احصائية عند 0.01 طبقاً لاختبار ف F- Test

* تشير إلى دلالة احصائية عند 0.05 طبقاً لاختبار ف F- Test

وبالنسبة لفرق العمل نجد أن هناك إختلاف بين الإدارة العليا والوسطي والإدارة التنفيذية، وأن هذا الإختلاف لصالح الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا والتنفيذية على التوالي 3.54 ، 3.40 ، 3.45.

أما بالنسبة للثقة، فأشارت نتائج جدول رقم (10/4) وجود تباين بين مستوي الإدارة العليا والوسطي والإدارة التنفيذية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل منهما على التوالي 3.47 ، 3.59 ، وبذلك يكون التباين لصالح الإدارة الوسطي .

2- العلاقة بين متطلبات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة البنك السعودي السوداني لمتطلبات التمكين (متغير مستقل)، والرضا الوظيفي (متغير تابع). وتم استخدام أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE . ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية لمتطلبات التمكين ، وذلك على النحو التالي :

1/2- نوع ودرجة العلاقة:

توجد علاقة خطية موجبة وذات دلالة إحصائية جوهرية بين متطلبات التمكين في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة وبين مستوي الرضا الوظيفي للعاملين في هذا البنك (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل 91% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

أن مستوي ممارسة متطلبات تمكين العاملين في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة يمكن أن يفسر نسبة كبيرة جداً (حوالي 83% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات رضا العاملين عن وظائفهم في البنك والخاصة (أنظر جدول رقم 11/4).

وتدل النتيجة السابقة أن إدارة القطاع المصرفي بالبنك السعودي يمكن أن تعتمد بدرجة كبيرة على متطلبات التمكين لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالأخص عناصر الثقافة التنظيمية، والثقة ، ودرجة التوافق بين أهداف الفرد والبنك .

جدول رقم (11/4)

نوع ودرجة العلاقة بين متطلبات التمكين والرضا الوظيفي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

مستوي المعنوية	T-test	معامل الانحدار المعيارية Beta	معاملات الانحدار B	متطلبات التمكين (الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين)
**0.014	2.716	.374	.461	• الثقافة التنظيمية
**0.002	3.620	.459	.403	• الثقة
**0.004	3.327	.354	.416	• درجة التوافق بين أهداف الفرد والبنك
	30,877			قيمة ف
	18 ، 3			درجات الحرية
	0.91			معامل الارتباط في النموذج R
	0.83			معامل التحديد R2
	0.0787			الخطأ المعياري

** مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً لاختبار T- Test

2/2 الأهمية النسبية لمحددات الرضا الوظيفي :

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة متغيرات فقط (الثقافة التنظيمية، الثقة، التوافق بين أهداف الفرد وأهداف البنك) من بين عناصر متطلبات تمكين العاملين تتمتع دون غيرها من المتغيرات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة.

3/2- العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين جودة الخدمة المصرفية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة أبعاد الرضا الوظيفي (متغير مستقل) ، وجودة الخدمة (متغير تابع) . ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع

وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها ، وذلك على النحو التالي :

وأظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وجود علاقة قوية بين الرضاء الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة (مأخوذة بصورة كلية) ، وأن هذه العلاقة تمثل 66% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

أن عناصر الرضاء الوظيفي في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة يمكن أن تفسر نسبة كبيرة (حوالي 44 % وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي جودة الخدمة المصرفية في هذا البنك (أنظر جدول رقم 12/4).

وتدل هذه النتيجة أن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الممارسات المتعلقة بكل من متطلبات وأبعاد التمكين يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك السعودي السوداني. وبالتالي يمكن لإدارة القطاع المصرفي أن تحسن من جودة الخدمة المصرفية من خلال زيادة الرضا الوظيفي والذي يتأثر بدوره بمتطلبات وأبعاد التمكين.

جدول رقم (12/4)

نوع ودرجة العلاقة بين الرضاء الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية

(مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد)

مستوي المعنوية	T-test	معامل Beta	B	الرضاء الوظيفي
0.04	3.144	0.463	0.336	
	24.234			قيمة ف
	20.1			قيمة درجات الحرية
	0.66			قيمة R
	0.44			قيمة R2
	0.120			الخطأ المعياري

** مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار ت T- Test

7- نتائج دراسة الحالة :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنك السعودي، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

1/7 - نتائج متعلقة بالعلاقة بين كلا من متطلبات وأبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين:

- هناك علاقة بين ممارسة متطلبات التمكين في البنك السعودي السوداني وبين مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في هذا البنك ، وتتمثل أهم متطلبات تمكين العاملين الأكثر تفسيراً للنفوت بين مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك محل الدراسة في الثقافة التنظيمية للبنك ، وثقة الإدارة في العاملين ، ودرجة التوافق بين أهداف الفرد وأهداف البنك - تبلغ قيمة الارتباط 0.91 وهذا دلالة على أن العلاقة مرتفعة جداً بدرجة تمكن من الاعتماد شبه التام على متطلبات التمكين لزيادة درجة الرضا الوظيفي - .
- هناك علاقة بين ممارسة أبعاد التمكين في البنك السعودي السوداني محل الدراسة وبين مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في هذا البنك ، وتتمثل أهم أبعاد تمكين العاملين الأكثر تفسيراً للنفوت بين مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك في بعدي الاختيار والأهمية - تبلغ قيمة الارتباط 0.74 وهذا دلالة على أن العلاقة مرتفعة بدرجة تمكن من الاعتماد على أبعاد التمكين لزيادة درجة الرضا الوظيفي - .

2/7 - نتائج متعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة المصرفية

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة بين مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني وجودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء هذا البنك - قيمة الارتباط 0.66 وهذا دلالة على أنه يمكن الاعتماد بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي في تحسين مستوي جودة الخدمة.

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة ،
وأهدافها مع تفسير تلك النتائج :

أولا : منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية :

1- منهج الدراسة :

تعتمد منهجية الدراسة على المدخل التجريبي وذلك بغرض تحديد تأثير متطلبات وأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي من ناحية ، وتأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المصرفية من ناحية أخرى.

2-فروض الدراسة :

1/2 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

2/2 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

3/2 - ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

4/2 - ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

5/2 - ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان وبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعلاء تلك البنوك.

6/2 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لمتطلبات التمكين وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

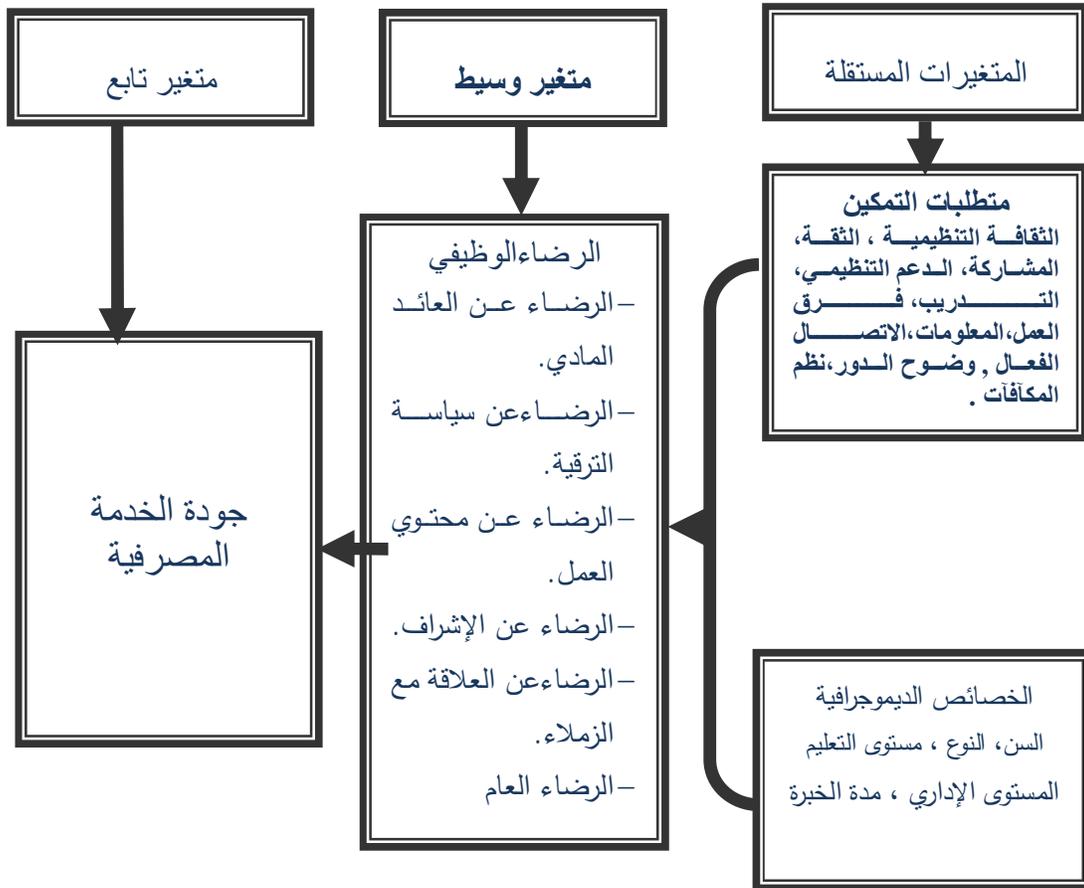
7/2 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لأبعاد التمكين وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

3- نموذج الدراسة :

تشتمل دراسة الحالة الحالية على دراسة متطلبات وأبعاد التمكين (متغير مستقل) ودور كلاهما في تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني من جانب (متغير وسيط) ، وجودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك من جانب آخر (متغير تابع) ، وفيما يلي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية وذلك من خلال النموذج التالي:

شكل رقم (2/4)

نموذج الدراسة الميدانية



المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات الدراسات السابقة

4- مجتمع وعينة الدراسة :

تتصب الدراسة الميدانية لهذا البحث على مجتمع العاملين في كل من بنوك القطاع العام التجارية والبنوك التجارية الخاصة والمشاركة في السودان ، وبذلك تم استبعاد بنوك الاستثمار والأعمال والبنوك المتخصصة والتي تمثل بقية هيكل الجهاز المصرفي السوداني. وفيما يلي توصيف لعينة الدراسة في بنوك القطاع العام التجارية و البنوك التجارية الخاصة والمشاركة.

وفيما يلي نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع البنك ، النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة ، المستوى الإداري ، ويتضح منه أن عينة البحث توزعت بالتساوي بين البنوك التجارية الحكومية ، والبنوك التجارية المشتركة ، والبنوك الأجنبية ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

جدول رقم (13/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع البنك

النسبة	التكرار	نوع البنك
33%	33	البنوك التجارية الحكومية
34%	34	البنوك التجارية المشتركة
33%	33	البنوك الأجنبية
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (13/4) أن (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من البنوك التجارية الحكومية و (34) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 34% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من البنوك التجارية المشتركة و أن (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من البنوك الأجنبية وهذا يعني وجود تباين من حيث العينة المختارة مما يساعد في إعطاء إجابات تخدم أهداف الدراسة.

وصف العينة:

جدول رقم (14/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	74	74%
أنثي	26	26%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (14/4) أن (74) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 74% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (26) منهم يمثلون ما نسبته 26% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

جدول رقم (15/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	20	20%
من 30 إلى 45	63	63%
أكثر من 45 سنة	17	17%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (15/4) أن (63) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 63% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن (20) منهم يمثل ما نسبته 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ، مقابل (17) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 17% أعمارهم أكثر من 45 سنة، مما يعكس أن العينة المختارة تمثل عينة الشباب وهذا ما يتوافق مع أهداف الدراسة.

جدول رقم (16/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى التعليم

النسبة	التكرار	مستوي
2%	2	تعليم متوسط
57%	57	تعليم جامعي
41%	41	أعلي من جامعي
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (16/4) أن (57) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 57% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تعليمهم جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (41) منهم يمثلون ما نسبته 41% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تعليمهم أعلي من الجامعي ، مقابل (2) منهم يمثل ما نسبته 2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تعليمهم متوسط ، وهذا يعني تباين عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم مما يعطي إجابات تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (17/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة

النسبة	التكرار	المدة
21%	21	أقل من 5 سنوات
47%	47	من 5 إلي 10 سنة
32%	32	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (17/4) أن (47) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 47% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من 5 إلي 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (32) منهم يمثلون ما نسبته 32% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ، مقابل (21) منهم يمثل ما نسبته 21% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات ، وهذا يعني تباين عينة الدراسة من حيث مدة الخدمة مما يعطي إجابات تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (18/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المدة
2%	2	إدارة عليا
38%	38	إدارة وسطي
60%	60	إدارة تنفيذية
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (18/4) أن (60) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الإداري إدارة تنفيذية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن (38) منهم يمثلون ما نسبته 38% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة وسطي ، مقابل (2) منهم يمثل ما نسبته 2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة عليا ، وهذا يعني تباين عينة الدراسة من حيث المستوى الإداري مما يعطي إجابات تخدم أهداف الدراسة.

5- أداة الدراسة (الاستبانة) :

اعتمدت هذه الدراسة بصفة رئيسية على الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة . وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل الدراسة ، ونظراً لوجود عینتين مستقلتين في هذه الدراسة فقد تم تصميم قائمتين مختلفتين وذلك على النحو التالي:

1/5- قائمة استقصاء العاملين في البنوك التجارية السودانية :

اشتملت هذه القائمة الموجهة إلي العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة على خمس صفحات خلاف صفحة الغلاف ، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء ، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية ، السؤال الأول خصص لقياس اتجاهات العاملين نحو ممارسة متطلبات تطبيق تمكين العاملين في البنوك التي يعملون بها. أما السؤال الثاني فإنه يتعلق بقياس إدراك العاملين لمدي ممارسة أبعاد تمكين العاملين في البنوك التي يعملون بها ، في حين تعلق السؤال الثالث

بقياس الرضا الإجمالي للعاملين عن الوظيفة. وأخيراً فإن السؤال الرابع تتعلق بتحديد بعض المتغيرات الشخصية والمهنية للعاملين في البنوك موضع الدراسة .

2/5- قائمة استقصاء عملاء البنوك موضع الدراسة :

وقد اشتملت على أربع صفحات ، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وطلب التعاون في استيفاء البيانات . أما الثلاث صفحات الأخرى فخصصت لقياس إدراك عملاء البنوك لجودة الخدمة المصرفية الكلية المقدمة .

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم استيفاء قوائم الاستقصاء الخاصة بالعاملين والعملاء من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عليها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وتتخلص إجراءات هذه الطريقة في قيام الباحث/المقابل بالاتصال الشخصي بالمستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة لشرح طبيعة وأهداف الاستقصاء وطلب التعاون متبوعاً بتسليم قائمة الأسئلة باليد لهم ثم تركها حتى يتمكنوا من الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين لهم ، وأخيراً تم جمع قوائم الأسئلة المستوفاة بالاتصال الشخصي مرة أخرى. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً .

6- ثبات وصدق أداة الدراسة :

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (مايسمى بمعامل الاعتمادية) ، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث الميداني في تعميم النتائج.

وباستعراض الجدول رقم (19/4) يتضح أن قيم معاملى الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة ، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة أسئلة رئيسية تأخذ شكل (ليكرت) الخماسى وتتكون من أكثر من عنصر ، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.631) للسؤال الأول " محددات تطبيق تمكين العاملين " و (0.859) للسؤال الثانى " أبعاد تمكين العاملين " و 0.661 للرضا الوظيفي وتتراوح قيم معامل الصدق بين (0.794) للسؤال الأول و (0.927) للسؤال الثانى و (0.813) للسؤال الثالث ، (حيث إن قيمة معامل الصدق تساوى الجذر التربيعى لمعامل الثبات). وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

جدول رقم (19/4)

معاملی الثبات والصدق لأسئلة إستمارة الاستقصاء

السؤال	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	محددات تطبيق مدخل التمكن	57	0.631	0.794
الثاني	أبعاد تمكين العاملين	21	0.859	0.927
الثالث	الرضا الوظيفي	14	0.661	0.813

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

7- الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن يتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من 1.0 وحتى 1.8 يمثل (غير راضي إطلاقاً/ غير موافق علي الإطلاق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.8 وحتى 2.60 يمثل (غير راضي / غير موافق علي) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 وحتى 3.4 يمثل (موافق إلي حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 وحتى 4.2 يمثل (موافق/ راضي) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 4.21 وحتى 5.0 يمثل (موافق جداً/إاضي تماماً) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي). ومعامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة. وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

1) المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

2) المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3) سيتم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4) سيتم استخدام الارتباط Correlations للتعرف على العلاقة بين محددات تمكين العاملين وأبعاد تمكين العاملين، والعلاقة بين المحددات والرضاء الوظيفي لدى العاملين

5) سيتم استخدام تحليل التباين ANOVAs لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

ثانياً- عرض بيانات الدراسة ::

السؤال الأول: ما هي أهم متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

1/ دور إدارة البنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (20/4) ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (20/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور إدارة البنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العنصر	العنصر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العنصر	رقم العنصر		
				غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق				موافق جدا	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
1	.991	4.13	%1	1	%7	7	%16	16	%30	30	%46	46	تقديم خدمة متميزة تفوق ما تقدمه البنوك المنافسة	8	
2	1.124	3.78	%3	3	%13	13	%19	19	%33	33	%32	32	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر عندما أتعرض لمشكلة في العمل	14	
3	1.009	3.55	%2	2	%12	12	%35	35	%31	31	%20	20	تشق في قدرات وخبرات العاملين بالبنك	9	
4	1.159	3.53	%6	6	%12	12	%29	29	%29	29	%24	24	نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها بسرعة	16	
5	1.068	3.52	%1	1	%18	18	%32	32	%26	26	%23	23	توفير بيئة عمل	5	

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة				
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق								
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
	مناسبة ومشبعة للعاملين																	
3	بتزويد العاملين بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لحل مشاكل العملاء	11	11	11	11	32	32	32	32	13	13	1	1	1	1	3.50	.893	6
1	يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة البنك	27	27	27	27	30	30	30	30	13	13	8	8	8	8	3.47	1.243	7
13	يطعني رئيسي بالبنك علي المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة	15	15	15	15	36	36	36	36	12	12	4	4	4	4	3.46	1.019	8
11	يشارك الأفراد في البنك في تحمل المشكلات فيما بينهم	17	17	17	17	27	27	27	27	15	15	2	2	2	2	3.42	1.007	9
6	تنظر الإدارة إلي الموارد البشرية باعتبارها أهم موارد البنك	22	22	22	22	26	26	26	26	17	17	6	6	6	6	3.41	1.181	10

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
2	تنظر الإدارة إلى إشباع حاجات العاملين كمدخل لإشباع حاجات العملاء	20	20	22	22	32	32	22	22	4	4	3.32	1.145	11
12	يشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف البنك	14	14	30	30	31	31	18	18	7	7	3.26	1.125	12
4	تمكين العاملين حيث تعتبرهم العملاء الداخليين للبنك	8	8	37	37	32	32	18	18	5	5	3.25	1.009	13
10	سهولة التعبير عن الآراء بحرية عند اتخاذ القرارات	14	14	17	17	43	43	20	20	6	6	3.13	1.079	14
15	تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين	13	13	25	25	34	34	18	18	10	10	3.13	1.160	15
7	تمنح قدرا من حرية التصرف في ممارسة وظائفهم	8	8	27	27	38	38	19	19	8	8	3.08	1.051	16
		المتوسط العام										3.43	0.261	

2/ دور التدريب والتحفيز في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (21/4) ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (21/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور التدريب والتحفيز في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتب
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق على الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تحتّم الإدارة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم	25	25	29	29	25	25	16	16	5	5	3.53	1.17	
2	لا تحتّم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجالات التعامل مع الجمهور	8	8	14	14	23	23	40	40	15	15	2.60	1.14	
3	تقاس فاعلية التدريب بإشباع حاجات العاملين والعملاء معاً	30	30	40	40	12	12	16	16	2	2	3.80	1.10	
4	أشعر بأنني أتلقى تدريباً كافياً أثناء العمل عن طريق رئيسي	12	12	33	33	38	38	13	13	4	4	3.36	990.	
5	لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالبنك كافية	13	13	34	34	24	24	27	27	2	2	3.29	1.06	
6	تركز برامج التدريب على كيفية مواجهة	5	5	19	19	39	39	33	33	4	4	3.28	4.21	

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط العام	
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	المواقف الطارئة												
7	تركز برامج التحفيز بالبنك علي الاستجابة الفورية لحاجات العملاء	1.11	2.90	10%	10	29%	29	23%	30	23%	23	8%	8
8	تشجع برامج التحفيز للفئات المختلفة من العاملين علي الابتكار والمبادرة	1.18	3.11	10%	10	24%	24	21%	21	35%	35	10%	10
9	يشعر الجميع في البنك بأن هنالك نظام مرضي للمكافآت	1.07	2.55	14%	14	43%	43	22%	22	16%	16	5%	5
10	تتم تحفيز العاملين علي أساس جماعي وليس فردي	1.36	3.25	11%	11	22%	22	18%	18	29%	29	20%	20
11	يتميز نظام المكافآت بالعدالة بين جميع العاملين داخل البنك	1.15	2.72	15%	15	31%	31	29%	29	17%	17	8%	8
		1.41	3.12										

3/ دور العاملين بالبنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (22/4) ، وذلك كما يلي :

جدول رقم(22/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور العاملين بالبنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة											
		موافق جداً		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	يشعر كل فرد في البنك بالثقة في أداء العمل المنوط به	11	11	41	41	22	22	23	23	3	3	3.34	1.047
2	يعتقد رئيسي أنني أقوم بأداء عملي بإخلاص	25	25	46	46	17	17	10	10	2	2	3.82	.989
3	كثيراً ما أضحى بمصلحتي في سبيل تحقيق مصلحة البنك	31	31	41	41	19	19	6	6	3	3	3.91	1.006
4	يشعر أي فرد في البنك بالخسارة إذا انتقل إلي العمل في مكان آخر	12	12	27	27	27	27	25	25	9	9	3.08	1.169
5	يشعر العاملین براحة نفسية عندما يتحدثون	24	24	34	34	18	18	19	19	5	5	3.53	1.193

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة											
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	عن المشكلات التي تواجههم في العمل												
6	كثيرا ما يتحدث معي رئيسي في البنك عن مشكلاته الشخصية	8	8	21	21	20	20	36	36	15	15	2.71	1.192
7	يستمد كل فرد في البنك عواطفه من علاقته المتبادلة مع زملائه في العمل	9	9	43	43	22	22	21	21	5	5	3.49	2.057
8	يتفق معظم العاملين في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف البنك	16	16	44	44	23	23	11	11	6	6	3.65	1.410
9	يعرف كل فرد في البنك مهام وظيفته	15	15	41	41	24	24	16	16	4	4	3.47	1.058
10	يعرف كل فرد في البنك بدقة الدور المطلوب منه	11	11	37	37	30	30	20	20	2	2	3.35	989.
11	أحيانا لا أعرف نوع ومستوى الأداء المتوقع	7	7	21	21	33	33	29	29	10	10	2.86	1.083

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	معي تحقيقه												
12	يحرص رئيسي في البنك دائما علي التعرف علي مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها	11	11%	23	23%	31	31%	23	23%	12	12%	2.98	1.180
13	غالبا لا أجد المساعدة الكافية من الزملاء لأداء عملي	6	6%	11	11%	25	25%	40	40%	18	18%	2.47	1.096
14	يشجع الرؤساء العاملين علي التعبير عن آرائهم حتي لو كانت مخالفة للقرارات المزمع اتخاذها	3	3%	19	19%	25	25%	35	35%	18	18%	2.54	1.086
15	يحرص رئيسي في البنك علي تعريف العاملين في البنك بالإنجازات المطلوب تحقيقها	19	19%	36	36%	24	24%	19	19%	2	2%	3.51	1.068
	المتوسط العام											3.24	1.174

4/ دور بيئة العمل في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (23/4) ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

جدول رقم (23/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات دور بيئة العمل في توفير متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة											
		متوسط الحسابي		غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	لا يهتم رئيسي في البنك بتفسير تصرفاته وقراراته للعاملين معهم	2.99	7	7	30	30	26	26	31	31	6	6	1.068
2	غالباً لا أجد المساعدة الكافية من جانب رئيسي ف حل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل	2.57	10	10	49	49	19	19	18	18	4	4	1.027
3	عادة ما يعبر رئيسي عن استحسانه للمقترحات المقدمة من رؤوسيه	3.14	5	5	20	20	36	36	34	34	5	5	.964
4	ليس من السهل الحصول علي تعاون الزملاء	2.62	6	6	48	48	27	27	16	16	3	3	.930

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	رقم العبارة:
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													حل المشاكل المتعلقة بالعمل	
	1.059	3.01	%5	5	%31	31	%31	31	%24	24	%9	9	غالباً ما تقابل مقترحات بعض الزملاء بشأن تطوير وتحسين الأداء بعدم الاستجابة من الزملاء الآخرين	5
	.932	2.86	%6	6	30%	30	%39	39	%22	22	%3	3	في بعض الأعمال افتقد إلي مساندة وتشجيع الزملاء في البنك	6
	1.085	3.29	%4	4	24%	24	%23	23	%37	37	%12	12	يتوافر لدي العاملين في البنك معلومات كافيه عن الأهداف المطلوب تحقيقها	7
	1.025	3.33	%4	4	17%	17	%33	33	%34	34	%12	12	يجد العاملين في البنوك سهولة الحصول علي البيانات اللازمة لأداء عملهم	8
	1.045	2.59	%12	12	43%	43	%23	23	%18	18	%4	4	كثيرا ما يحجم رئيسي في البنك عن توفير المعلومات الضرورية لحل مشاكل العملاء	9
	1.196	2.94	%9	9	34	34	%24	24	%20	20	%13	13	غالبا لا توجد	10

رقم العبارة:	العبارة	درجة الموافقة												
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	فرصة كبيرة للحوار مع رئسي في البنك بشأن النتائج المتعلقة بمستوي أدائي في العمل													
11	عادة لا توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات والرأي الفني مع رؤسائي حول مشكلات العمل	16	16	18	18	22	22	34	34	10	10	2.96	1.255	
12	يعمل معظم الأفراد في البنك بروح الفريق الواحد	16	16	34	34	28	28	17	17	5	5	3.39	1.100	
13	يعمل معظم الأفراد في البنك مع حل المشكلات التي تواجههم	10	10	44	44	28	27	19	19	-	-	3.45	914.	
14	يمنح المديرين في البنك السلطة لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشك متكامل	10	10	37	37	25	25	22	22	6	6	3.23	1.090	
15	يهتم الأفراد العاملين في البنك ببعضهم البعض	18	18	37	37	28	28	16	16	1	1	3.55	.999	

رقم العبارة:	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
المتوسط العام													3.06	1.046

السؤال الثاني : أبعاد تمكين العاملين بالبنك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (24/4) ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (24/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أبعاد تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	تشعري إدارة البنك بأهميتي كعنصر فعال في البنك	9	9%	35	35%	34	34%	16	16%	6	6%	3.25	1.029
2	يعتبر عملي في البنك هام جدا بالنسبة لي	41	41%	47	47%	10	10%	2	2%	-	-	4.27	.723
3	تعتبر مهام وظيفتي في البنك لها معني وقيمة بالنسبة لي	20	20%	49	49%	24	24%	6	6%	1	1%	3.81	.861

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة												
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	لزملائي في العمل ورئيسي المباشر													
4	أسيطر بدرجة كبيرة علي الطرق التي تساعدني في أداء عملي	23	23	47	47	23	23	7	7	-	-	3.86	.853	
5	أفضل الوظيفة التي تتيج لي استخدام قدراتي	47	47	37	37	10	10	4	4	2	2	4.43	1.991	
6	إن كل فرد في البنك لديه المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته	19	19	34	34	31	31	12	12	4	4	3.52	1.059	
7	كثيرا ما أشعر أن خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	22	22	35	35	22	22	18	18	3	3	3.55	1.114	
8	يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات التي تتطلب علاجا فوريا	33	33	41	41	17	17	9	9	-	-	3.98	.932	

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9	يري رئيسي المباشـر وزملائـي في العمل أنني أقوم بأداء المهام وظيفتي بكفاءة عالية	24	24	47	47	22	22	7	7	-	-	3.88	.856
10	يشارك كل فرد في البنك باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤديه	10	%	31	31	25	25	27	27	7	7	3.10	1.124
11	يقوم كل فرد في البنك بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله	5	5	22	22	43	43	24	24	6	6	2.96	.953
12	يشارك العامل بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل	7	7	37	37	31	31	21	21	4	4	3.22	.991
13	لا احتاج إلي موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسـي مع	16	16	31	31	23	23	23	23	7	7	3.26	1.186

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان
		موافق جدا		موافق		إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	المشكلات التي تواجهني في عملي													
14	توجد العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لإججاز الأعمال البنكية	24	24	29	29	32	32	9	9	6	6	3.56	1.131	
15	إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فأني أتعرض للعقاب	21	21	30	30	31	31	12	12	6	6	3.48	1.132	
16	مهام عملي روتينية لا تسمح بجرية التفكير واتخاذ القرارات	10	10	20	20	35	35	32	32	3	3	3.02	1.025	
17	استطيع تغيير الطرق التي أودي بها عملي عندما أرغب في ذلك	8	8	29	29	32	32	25	25	6	6	3.37	3.077	
18	يساهم كل فرد في وضع أهداف وخطط البنك	4	4	25	25	31	31	37	37	13	13	2.80	1.082	

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
19	يملك رئيسي المباشر في العمل السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء العاملين	21	21	45	45	24	24	6	6	4	4	3.73	.993	
20	أفضل أن تعطيني الإدارة قدرا كبيرا من السلطة في عملي	25	25	42	42	30	30	2	2	1	1	3.88	.844	
21	تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	11	11	34	34	30	30	20	20	5	5	3.26	1.060	
المتوسط العام													3.53	1.330

السؤال الثالث: الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (25/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرضاء الوظيفي للعاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق جداً		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	حجم العائد والمزايا الإضافية التي تحصل عليها من وظيفتك	7	7	29	29	38	38	18	18	8	8	3.09	1.036
2	حجم التطور والنمو في مهاراتك وخبراتك بسبب مزولة أعمال وظيفتك	18	18	40	40	28	28	13	13	1	1	3.61	.963
3	مدي كفاية فرص الترقية المتاحة لكافة العاملين بالبنك	5	5	17	17	35	35	19	19	24	24	2.60	1.172
4	العلاقة مع رئيسك	23	23	40	40	27	27	9	9	1	1	3.75	.947

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة											
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	المباشرة زملائك في العمل داخل البنك												
5	مستوى التقدير والمعاملة التي تحصل عليها من رئيسك	21	21	21	44	28	28	6	6	1	1	3.78	.883
6	مدي عدالة معايير واعتبارات ترقية العاملين بالبنك	8	8	8	16	29	29	24	24	23	23	2.62	1.229
7	مستوى الشعور بالإنجاز عندما تؤدي أعمال وظيفتك	36	36	36	37	21	21	6	6	-	-	4.03	.904
8	مستوى المساعدة من زملائك عندما تواجه مشكلة	24	24	24	48	20	20	8	8	-	-	3.88	868.
9	مستوى المساعدة والتوجيه من رئيسك المباشر في البنك	14	14	14	49	29	29	6	6	2	2	3.67	865.
10	مدي عدالة ما تحصل عليه	10	10	10	21	30	30	23	23	16	16	2.86	1.215

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة											
		موافق جدا		موافق		إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	ماديا ومزايا أضافية مقارنة بما تسهم به من جهد												
11	درجة الاستقلالية التي تتمتع بها داخل البنك في اتخاذ قرارات وظيفتك وتصريف أمورها	1.025	3.14	%5	5	%22	22	%36	36	%28	28	%9	9
12	مستوى صعوبة وظيفتك وما تتطلبه من جهد داخل البنك	.893	3.47	%3	3	%9	9	%35	35	%44	44	%9	9
13	جودة الإشراف بصفة عامة الذي يمارسه عليك رئيسك المباشر في أداء أعمال لوظيفتك داخل البنك	.840	3.61	-	-	%9	9	%35	35	%42	42	%14	14

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ب.م
		موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
14	بصفة عامة وأخذنا في الحسبان كل الجوانب السابق ذكرها ما هي درجة رضائك عن وظيفتك داخل البنك	20	20	33	33	35	35	8	8	4	4	3.57	1.027	
المتوسط العام												3.40	.990	

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة من عملاء البنك:

نوضح فيما يلي استجابات عينة الدراسة تجاه الخدمة المصرفية المقدمة إليهم من جانب البنوك محل البحث ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (26/4)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الشعور بالرضاء تجاه الخدمة المصرفية التي يحصل عليها العملاء من وجهة نظر العملاء مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العنصر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	رقم العنصر
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	.681	4.43	-	-	-	-	%11	8	%36	27	%53	40	يحافظ البنك علي سرية معاملات العملاء	18
2	.777	4.07	%1	1	-	-	%19	14	%51	38	%29	22	يتصرف موظفي ابنك بالمظهر الجيد والأناقة	2
3	.943	4.05	%3	2	%1	1	%21	16	%37	28	%37	28	يتوفر لدي البنك صراف إلي يقدم خدمات مصرفية متعددة	16
4	.900	4.03	-	-	%5	4	%23	17	%26	27	%36	27	يتوافر لدي البنك أحدث الأجهزة والمعدات	1
5	1.029	3.91	%4	3	%3	2	%25	19	%35	26	%33	25	يقدم البنك الخدمة المصرفية بمستوي سليم	8
6	1.102	3.88	%4	3	%7	5	%23	17	%31	23	%36	27	سلوك موظفي	17

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	
		موافق جدا		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		غير موافق علي الإطلاق					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	البنك يجعلني أحس بالأمان														
7	شهرة البنك وخبرته تعطي شعور بالأمان	22	29	29	18	24	5	7	1	1	3.88	.958	19		
8	يقدم البنك للعملاء معلومات صادقة	21	28	24	32	25	33	2	4	2	3.79	.990	15		
9	سجلات البنك ومعاملاته دقيقة وبلا أخطاء	18	24	29	39	21	28	7	9	-	3.77	.924	7		
10	يتوفر لدي موظفي البنك المعرفة المصرفية الكافية لشرح الخدمات والرد على تساؤلات العملاء	16	21	23	31	32	43	4	5	-	3.68	.872	12		
11	صالات البنك نظيفة ومؤثثة وجذابة	17	23	25	33	26	35	4	5	3	3.65	1.020	3		
12	يستجيب موظفي البنك لمطالب العملاء رغم ضغوط العمل	16	21	21	28	26	35	11	15	1	3.53	1.031	22		

رقم البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
13	1.005	3.49	%3	2	%13	10	%32	24	%36	27	%16	12	يحرص البنك علي ثبات مستوي أداء الخدمة في كل مرة تؤديها فيها	10
14	1.107	3.47	%3	2	%17	13	%33	25	%24	18	%23	17	يقدم البنك الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد	9
15	1.004	3.47	%4	3	%9	7	%39	29	%32	24	%16	12	يفي موظفي البنك بالوعود المقدمة لإنجاز خدمة معينة	11
16	1.031	3.47	%1	1	%19	14	%29	22	%33	25	%17	13	يؤدي موظفي البنك الخدمات المصرفية بسرعة	21
17	.900	3.40	-	-	%13	10	%48	36	%24	18	%15	11	الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك تتفق مع الخدمات المعلن عنها	20
18	1.251	3.39	%7	5	%23	17	%19	14	%29	22	%23	17	اللوحات الإرشادية بالبنك واضحة ومفهومة	6
19	1.211	3.21	%7	5	%24	18	%31	23	%19	14	%20	15	يخصص	13

رقم البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	رقم العبارة	
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														موظفي البنك وقتا كافيًا لشرح الخدمات المصرفية للعلماء	
20	1.277	3.17	%8	6	%29	22	%20	15	%23	17	%20	15	يتيح البنك للعلماء الحصول علي الخدمات والرد علي التساؤلات بالتلفون	14	
21	1.320	2.99	%13	10	%13	22	%20	15	%20	15	%17	13	يوفر البنك كتيبات وطبوعات جذابة وواضحة	4	
22	1.159	2.15	%36	27	%32	24	%19	14	%8	6	%5	4	توجد أماكن كافية لانتظار السيارات	5	
23	.935	3.52	%1	1	%11	8	%39	29	%33	25	%16	12	يوجد لدي موظفو البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	23	
24	.976	3.44	%1	1	%13	10	%43	32	%25	19	%17	13	يتفهم موظفو البنك احتياجات العميل بدقة	28	
25	1.017	3.44	%3	2	%13	10	%39	29	%28	21	%17	13	يضع البنك	31	

رقم البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	رقم العبارة	
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														وموظفيه مصالح العميل في مقدمة اهتمامهم	
26	1.121	3.35	%7	5	%13	10	%36	27	%27	20	%17	13	ساعات العمل بالبنك ملائمة لجميع العملاء	29	
27	1.063	3.29	%5	4	%13	10	%44	33	%21	16	%16	12	يقوم موظفو البنك بالرد علي استفسارات العميل وحل مشكلاته بسرعة	24	
28	1.134	3.23	%5	4	%24	18	%28	21	%28	21	%15	11	يحرص موظفو البنك علي تقديم خدمات إضافية للعميل	34	
29	1.200	3.21	%9	7	%19	14	%29	22	%27	20	%16	12	يخبر البنك العميل بمواعيد تقديم الخدمة والانتهاء	27	
30	1.112	3.08	%7	5	%25	19	%33	25	%23	17	%12	9	يمنح موظفي البنك العميل عناية شخصية	30	
31	1.191	3.04	%11	8	%23	17	%32	24	%21	16	%13	10	يقوم البنك بزيادة عدد	26	

رقم البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			غير موافق علي الإطلاق		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													الموظفين أو زيادة نوافذ تقدم الخدمة في حالة الزحام	
32	1.057	2.93	%11	8	%20	15	%41	31	%21	16	%7	5	يقدر موظفو البنك ظروف العميل ويتعاطفون معه	33
33	1.135	2.81	%12	9	%28	21	%37	28	%12	9	%11	8	يقوم البنك بمد ساعات العمل عند الضرورة	25
34	1.128	2.75	%18	14	%7	5	%32	24	%28	21	%15	11	يعامل موظفو البنك العميل بود وصدافة	32
	1.023	3.44	المتوسط العام											

ثالثاً : تحليل البيانات واختبار الفروض :
من خلال الاختبارات الإحصائية المصاحبة لأساليب تحليل التمايز المتعدد MDA وتحليل الانحدار المتعدد MRA وتحليل التباين ANOVA والمستخدم في هذه الدراسة أمكن اختبار فروض هذا البحث، ويعرض الجدول رقم (27/4) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة اختبار الفرض.

جدول رقم (27/4)

نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
1	لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين في البنك السعودي السوداني والخاصة بمتطلبات تمكين العاملين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.	اختبار F-Test ، واختبار T-TEST المصاحبة لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One - Way ANOVA	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
2	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني.	اختبار F-Test ، واختبار T-TEST المصاحبة لأسلوب تحليل الإنحدار Multiple Re-gression Analysis	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
3	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني.	اختبار F-Test ، واختبار T-TEST المصاحبة لأسلوب تحليل الإنحدار Multiple Re-gression Analysis	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
4	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائيتين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنك السعودي السوداني الخاضع للدراسة وبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء هذا البنك.	اختبار F-Test ، واختبار T-TEST لأسلوب تحليل الإنحدار Multiple Re-gression Analysis	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

1- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض الأول :

وينص علي : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

ويناقش هذا الفرض مدي وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يخص متطلبات تمكين العاملين ، وذلك طبقاً إلى اختلاف نوع البنك ، وقد استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (28/4)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
متطلبات تطبيق تمكين العاملين	بين المجموعات	584.394	2	292.19	.488	.615
	داخل المجموعات	58087.31	97	598.83		
	المجموع	58671.71	99			

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (متطلبات تطبيق تمكين العاملين) باختلاف متغير نوع البنك. وهذا يبين عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين وبذلك يتم قبول صحة الفرضية لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

2- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض الثاني :

وينص علي : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

ويناقش هذا الفرض مدي وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، فيما يخص أبعاد تمكين العاملين طبقاً إلى اختلاف نوع البنك ، حيث استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (29/4)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أبعاد تمكين العاملين	بين المجموعات	97.602	2	48.801	628	.536
	داخل المجموعات	7534.988	97	77.680		
	المجموع	7632.590	99			

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (أبعاد تمكين العاملين) باختلاف متغير نوع البنك . وهذا يبين عدم وجود تأثير لنوع البنك في أبعاد تمكين العاملين وبذلك يتم قبول صحة الفرضية لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

3- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض الثالث :

وينص علي : ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

ويناقش هذا الفرض ما إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك استخدم الباحث اختبار " ارتباط معامل بيرسون : Correlation " لتوضيح وجود علاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (30/4)

نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوي المنوية
متطلبات تمكين العاملين	529	.000
الرضاء الوظيفي للعاملين		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك وعليه يمكن استنتاج أن كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

4- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض الرابع :

وينص علي : ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

ويناقش هذا الفرض إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك استخدم الباحث اختبار "ارتباط معامل بيرسون : Correlation " لتوضيح وجود علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (31/4)

نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوي المنوية
أبعاد تمكين العاملين	375	.000
الرضاء الوظيفي للعاملين		

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك. وعليه يمكن استنتاج أن كلما تفعيل أبعاد تمكين العاملين يؤدي ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

5- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض الخامس :

وينص علي : ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودانويبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك.

ويناقش هذا الفرض ما إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك وبين جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك استخدم الباحث اختبار " ارتباط معامل بيرسون : Correlation " لتوضيح وجود علاقة بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك وبين جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (32/4)

نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوي المنوية
الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك	315	.006
جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين و جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك عند مستوي معنوية 0.01

وعليه يمكن استنتاج أن كلما زاد مستوي رضا العاملين في البنوك زادت جودة الخدمة المصرفية المقدمة مما ينعكس علي رضاء العملاء لدي تلك البنوك.

6- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض السادس :

وينص علي : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

ويناقش هذا الفرض ما إذا كانت هنالك اختلاف ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التمكين في البنوك محل البحث ، وذلك تبعا لخصائصهم الديموجرافية ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

الجدول رقم (33/4)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف خصائصهم الديموجرافية

المتغيرات الديموجرافية	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع	بين المجموعات	3275.002	1	3275.00	5.79	.018*
	داخل المجموعات	55396.70	98	565.273		
	المجموع	58671.71	1			
السن	بين المجموعات	8.844	2	4.422	.007	.993
	داخل المجموعات	58662.86	97	604.772		
	المجموع	58671.71	99			
مستوي التعليم	بين المجموعات	151.167	2	75.583	.125	.882
	داخل المجموعات	58520.54	97	603.305		

المتغيرات الديموجرافية	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	58671.71	99			
مدة الخدمة	بين المجموعات	828.727	2	414.364	695.	.502
	داخل المجموعات	57842.98	97	596.319		
	المجموع	58671.71	99			
المستوي الإداري	بين المجموعات	71.224	2	35.612	059.	.943
	داخل المجموعات	58600.48	97	604.129		
	المجموع	58671.71	99			

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغيرات (السن ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة ، المستوى الإداري)

بينما نجد هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغير النوع يعزى لصالح الذكور ويعزى الباحث ذلك لان غالبية البنوك في السودان تعتمد علي الذكور أكثر من الإناث.

7- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة المتعلقة بالفرض السابع :

وينص علي : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لأبعاد التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

ويناقش هذا الفرض ما إذا كانت هنالك اختلاف ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمكين في البنوك محل البحث ، وذلك تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

الجدول رقم (34/4)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف خصائصهم الديموجرافية

المتغيرات الديموجرافية	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع	بين المجموعات	243.595	1	243.59	3.23	.075
	داخل المجموعات	7388.995	98	75.398		
	المجموع	7632.590	99			
السن	بين المجموعات	225.307	2	112.65	1.47	.234
	داخل المجموعات	7407.283	97	76.364		
	المجموع	7632.590	99			
مستوي التعليم	بين المجموعات	202.783	2	101.39	1.32	.271
	داخل المجموعات	7429.807	97	76.596		
	المجموع	7632.590	99			
مدة الخدمة	بين المجموعات	710.660	2	355.33	4.979	**.009
	داخل المجموعات	6921.930	97	71.360		
	المجموع	7632.590	99			
المستوي الإداري	بين المجموعات	1.038	2	519.	007.	.993
	داخل المجموعات	7631.552	97	78.676		
	المجموع	7632.590	99			

نتائج اختبارات فروض الدراسة :

الفرضية الأولى: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

- اتضح من خلال تحليل الفرض الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (متطلبات تطبيق تمكين العاملين) باختلاف نوع البنك . وهذا يوضح عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين وبذلك يتم قبول صحة الفرضية لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه البنوك.

الفرضية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

- اتضح من خلال تحليل الفرض الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (أبعاد تمكين العاملين) باختلاف متغير نوع البنك . وهذا يبين عدم وجود تأثير لنوع البنك في أبعاد تمكين العاملين وبذلك يتم قبول صحة الفرضية لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك.

الفرضية الثالثة: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

- اتضح من خلال تحليل الفرض الثالث وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك ، وعليه يمكن استنتاج أن كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلي زيادة مستوى الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

الفرضية الرابعة: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة.

- اتضح من خلال تحليل الفرض الرابع وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك ، وعليه يمكن استنتاج أن كلما تفعيل أبعاد تمكين العاملين يؤدي ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

الفرضية الخامسة : ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودانويين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك.

- اتضح من خلال تحليل الفرض الخامس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين و جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك عند مستوي معنوية 0.01 ، وعليه يمكن استنتاج أن كلما زاد مستوي رضا العاملين في البنوك زادت جودة الخدمة المصرفية المقدمة مما ينعكس علي رضا العملاء لدي تلك البنوك.

الفرضية السادسة : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

- اتضح من خلال تحليل الفرض السادس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغيرات(السن ، مستوي التعليم ، مدة الخدمة ، المستوي الإداري) ، بينما نجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغير النوع يعزي لصالح الذكور ويعزي الباحث ذلك لان غالبية البنوك في السودان تعتمد علي الذكور أكثر من الإناث

الفرضية السابعة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة بالنسبة لأبعاد التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

- يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغيرات (النوع، السن، مستوى التعليم ، المستوى الإداري)
- بينما نجد هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغير مدة الخدمة يعزى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلي 10 سنوات لا توجد فروق. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلي إدراك أبعاد التمكين.
- ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغيرات (النوع، السن، مستوى التعليم ، المستوى الإداري)
- بينما نجد هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغير مدة الخدمة يعزى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلي 10 سنوات لا توجد فروقات. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلي إدراك أبعاد التمكين.

رابعاً : نتائج الدراسة :

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة ، وأهدافها مع تفسير النتائج :

أ - متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة على أهم متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك ، وذلك كما يلي :

1. سهولة في الاتصال بالرؤساء المباشرين عند التعرض لمشكلة في العمل
2. ثقة الرؤساء في قدرات وخبرات العاملين بالبنك
3. نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها بسرعة
4. توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين
5. تزويد العاملين بالصلاحيات والمسئوليات اللازمة لحل مشاكل العملاء
6. إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة البنك
7. تزويد المرؤوسين بالمعلومات الحديثة التي ترد للإدارة في البنك
8. مشاركة الأفراد في البنك في حل المشكلات التي تخصهم
9. تنظر الإدارة إلي الموارد البشرية باعتبارها أهم موارد البنك

ب- دور التدريب والتحفيز في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :

نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة بدور التدريب والتحفيز في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك ، وذلك كما يلي :

- 1- اهتمام الإدارة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم
- 2- اهتمام الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجالات التعامل مع الجمهور
- 3- استمرارية قياس فاعلية التدريب بإشباع حاجات العاملين والعملاء معاً
- 4- تلقي التدريب الكافي أثناء العمل عن طريق الرؤساء المباشرين

- 5- البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالبنك كافية
- 6- تركز برامج التدريب علي كيفية مواجهة المواقف الطارئة
- 7- تركز برامج التحفيز بالبنك علي الاستجابة الفورية لحاجات العملاء
- 8- تشجع برامج التحفيز للفئات المختلفة من العاملين علي الابتكار والمبادرة
- 9- شعور الجميع في البنك بالرضا عن نظام المكافآت
- 10- تحفيز العاملين يتم علي أساس جماعي وليس فردي
- 11- يتميز نظام المكافآت بالعدالة بين جميع العاملين داخل البنك

ج- دور العاملين بالبنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :
 نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة بدور العاملين في البنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك ، وذلك كما يلي :

- 1- شعور كل فرد في البنك بالثقة في أداء العمل المنوط به
- 2- تضحية العاملين بمصلحتهم الخاصة في سبيل تحقيق مصلحة البنك
- 3- شعور الأفراد في البنك بالخسارة إذا انتقلوا إلي العمل في مكان آخر
- 4- شعور العاملين براحة نفسية عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل
- 5- مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في البنك عن مشكلاتهم الخاصة
- 6- اتفاق معظم العاملين في آراءهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف البنك
- 7- يعرف كل فرد في البنك مهام وظيفته
- 8- يعرف كل فرد في البنك بدقة الدور المطلوب منه
- 9- وجود المساعدة الكافية من الزملاء لأداء أعمالهم
- 10- تشجيع الرؤساء للعاملين علي التعبير عن آرائهم
- 11- حرص الرؤساء في البنك علي تعريف العاملين في البنك بالانجازات المطلوبة

د- دور بيئة العمل في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك :
نوضح فيما يلي أهم النتائج بدور بيئة العمل في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين
بالبنك ، وذلك كما يلي :

- 1- وجود المساعدة الكافية من جانب الرؤساء في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين
- 2- وجود نظام فعال لإدارة المقترحات المقدمة من المرؤوسين
- 3- الحصول علي تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل
- 4- مساندة وتشجيع الزملاء في البنك للقيام بالأعمال
- 5- لدي العاملين في البنك معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها
- 6- سهولة الحصول علي البيانات اللازمة من جانب العاملين لأداء عملهم
- 7- توفير المعلومات الضرورية لحل مشاكل العملاء
- 8- وجود فرصة كبيرة للحوار مع الرؤساء في البنك بشأن النتائج المتعلقة بمستوي الأداء
- 9- وجود فرصة كبيرة لتبادل المعلومات والرأي الفني مع الرؤساء حول مشكلات العمل
- 10- يعمل معظم الأفراد في البنك بروح الفريق الواحد
- 11- يعمل معظم الأفراد في البنك معا لحل المشكلات التي تواجههم
- 12- يمنح المديرين في البنك السلطة لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشك متكامل

هـ- أبعاد تمكين العاملين بالبنك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة ، وذلك كما يلي :

- 1- شعور العاملين بأهميتهم في البنك
- 2- مهام الوظيفة في البنك لها معني وقيمة بالنسبة للعاملين في البنك
- 3- سيطرة العاملين بدرجة كبيرة علي الطرق التي تساعدهم في أداء عملهم
- 4- الوظائف في البنك تتيح استخدام العاملين لقدراتهم
- 5- العاملين في البنك لديهم المهارات والمعلومات التي تمكنهم من التعامل مع الوظيفة
- 6- الخبرات السابقة تفوق متطلبات الوظيفة الحالية
- 7- التعامل بكفاءة مع المشكلات التي تتطلب علاجاً فورياً
- 8- مشاركة الأفراد في البنك باتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق جودة عالية في العمل
- 9- يقوم كل فرد في البنك بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله
- 10- مشاركة العاملين بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل
- 11- لا توجد العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لإنجاز الأعمال البنكية
- 12- مهام العمل ليست روتينية وتسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات
- 13- إمكانية تغيير الطرق المؤدية للعمل من جانب العاملين
- 14- يساهم كل فرد في وضع أهداف وخطط البنك
- 15- يمتلك رئيسي المباشر في العمل السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء العاملين
- 16- تعطي الإدارة قدراً كبيراً من السلطة للعاملين في العمل

و- درجة الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك العاملة في السودان :

نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة بعوامل الرضا الوظيفي للعاملين ، والمتعلقة بالعمل بالبنوك محل الدراسة ، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة ، وذلك كما يلي :

- 1- حجم العائد والمزايا الإضافية التي نحصل عليها من الوظيفة
- 2- حجم التطور والنمو في المهارات والخبرات بسبب الوظيفة
- 3- كفاية فرص الترقية المتاحة لكافة العاملين بالبنك
- 4- العلاقة مع الرئيس المباشر والزملاء في العمل داخل البنك
- 5- مستوى التقدير والمعاملة من جانب الرئيس المباشر
- 6- مدي عدالة معايير واعتبارات ترقية العاملين بالبنك
- 7- مستوى الشعور بالانجاز عندما تؤدي أعمال الوظيفة
- 8- مستوى المساعدة من الزملاء عند مواجه مشكلة
- 9- مستوى المساعدة والتوجيه من رئيسك المباشر في البنك
- 10 - عدالة الحوافز المادية والمزايا الإضافية
- 11 - درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفين داخل البنك في اتخاذ القرارات
- 12 - جودة الإشراف من جانب الرؤساء في أداء أعمال الوظيفة داخل البنك

ر - أهم عوامل رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة من البنوك :
نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة بأهم عوامل رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة من
البنوك ، وذلك كما يلي :

- 1- محافظة البنك علي سرية معاملات العملاء
- 2- يتصف موظفي البنك بالمظهر الجيد والأناقة
- 3- يتوفر لدي البنك صراف إلي يقدم خدمات مصرفية متعددة
- 4- يتوافر لدي البنك أحدث الأجهزة والمعدات
- 5- يقدم البنك الخدمة المصرفية بمستوي سليم
- 6- الإحساس بالأمان بسبب سلوك موظفي البنك
- 7- شهرة البنك وخبرته تعطي شعور بالأمان
- 8- يقدم البنك للعملاء معلومات صادقة
- 9- سجلات البنك ومعاملاته دقيقة وبلا أخطاء
- 10- يتوفر لدي موظفي البنك المعرفة المصرفية الكافية للرد علي تساؤلات العملاء
- 11- صالات البنك نظيفة ومؤثثة وجذابة
- 12- يستجيب موظفي البنك لمطالب العملاء رغم ضغوط العمل
- 13- يحرص البنك علي ثبات مستوي أداء الخدمة في كل مرة تؤديها فيها
- 14- يقدم البنك الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد

خامسا : توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج السابقة تمكن الباحث من عرض مجموعة من التوصيات والتي يمكن للإدارة في البنوك الاسترشاد بها لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية وتحقيق التميز في سوق الخدمة المصرفية، وفيما يلي عرض لتلك التوصيات:

1- توصيات خاصة بمتطلبات وأبعاد التمكين:

يوصي الباحث بضرورة الاستناد إلى طبيعة التباين في إدراك العاملين لمتطلبات وأبعاد التمكين وفقاً للخصائص الديموجرافية باعتباره ركيزة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تضمن توافر متطلبات التمكين وزيادة وعي العاملين به وأيضاً بالنسبة للأبعاد ، ويتناول الباحث موضوعات التدريب التي يجب التركيز عليها لكل متغير من المتغيرات الديموجرافية وذلك على النحو التالي:

- **فيما يتعلق بالنوع :** يجب تصميم برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات وأبعاد التمكين بصفة عامة مع التركيز على الذكور بالنسبة لعنصري المشاركة وبناء فرق العمل باعتبارهما من متطلبات التمكين وكذلك بعد الاتصالات كأحد أبعاد التمكين.
- **فيما يتعلق بالعمر:** يوصي الباحث بضرورة تنمية الوعي بمتطلبات وأبعاد التمكين لدى الفئة العمرية (45 فأكثر) مع التركيز على عناصر المشاركة والدعم والحوافز ووضوح الدور بالنسبة لمتطلبات التمكين والتركيز أيضاً على بعد الأهمية بالنسبة لأبعاد التمكين وذلك نظراً لضعف مستوى إدراك العاملين لمتطلبات وأبعاد التمكين السابقة.
- **فيما يتعلق بالمستوي التعليمي :** يجب تبني متطلبات التمكين بشكل إجمالي لمختلف مستويات التعليم كأساس لتصميم برامج تدريبية ، حيث أن إدراك العاملين لمتطلبات التمكين بالنسبة للمستويات التعليمية المختلفة يتوافر بنسبة ضئيلة جداً (متطلب واحد أو اثنين على الأكثر لكل مستوي تعليمي) ، وبالنسبة لأبعاد التمكين يفضل التركيز على بعد التأثير لمختلف مستويات التعليم ، والأبعاد الأخرى لكل من مستوي التعليم الجامعي وفوق الجامعي.
- **فيما يتعلق بمدة الخدمة:** يجب التركيز على كافة متطلبات التمكين لمختلف العاملين كأساس في اختيار موضوعات التدريب نظراً لضعف مستوى الإدراك لأهمية متطلبات التمكين ، وبالنسبة لأبعاد التمكين يجب التركيز على العاملين ذوي مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) لتدريبهم على مختلف أبعاد التمكين.

- فيما يتعلق بالمستوي الإداري: يجب إخضاع جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبرامج تدريبية تركز على تنمية الوعي نحو متطلبات وأبعاد التمكين نظراً لتوافر الإدراك بنسبة ضئيلة للغاية لكل من المتطلبات والأبعاد.

2- توصيات خاصة بالرضا الوظيفي

- تحسين درجة الرضا الوظيفي من خلال تطبيق متطلبات التمكين وخاصة التركيز على عناصر متطلبات التمكين التالية ، الثقافة التنظيمية ، المشاركة ، التوافق بين أهداف الفرد وأهداف البنك . حيث أن هذه المتطلبات تمثل العوامل الأكثر قدرة على التحكم في درجة الرضا الوظيفي.
- يجب على إدارة البنوك التركيز على بعدي الاختيار والأهمية من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي باعتبارهما أقوى أبعاد التمكين قدرة على التحكم في درجة الرضا الوظيفي.

3- توصيات خاصة بتحسين جودة الخدمة المصرفية

يري الباحث في ضوء كل ما سبق أنه يمكن تطبيق إستراتيجية التمكين لرفع مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تتم من خلال الحرص على تحقيق الرضاء الوظيفي ، وفيما يلي يقترح الباحث برنامج عمل تفصيلي يساعد مدراء البنوك على تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية وذلك على النحو التالي :

(أ) متطلبات تطوير نظم الاتصال:

- الحرص على تصميم وتنفيذ نظم فعالة للاتصالات داخل البنوك التجارية يكون هدفها الأساسي توفير المعلومات الكافية فى الوقت المناسب ولكافة المستويات وتدعيمها بأحدث وسائل الاتصال.
- وجود نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها، وبقدر المرونة والدقة فى نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على الموقف التى يتعامل معها وتزداد فرصته على الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات.
- اختيار قنوات ووسائل الاتصال التي تواكب ظروف العمل داخل الوحدات البنكية، وضرورة تفهم العاملين لنظام الاتصال المطبق فيالبنوك الخاضعة للدراسة.

- الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والحرص على الاستفادة منها بجانب الاتصالات الرسمية فيالبنوك التجارية محل الدراسة.
- المتابعة الدورية لنظام الاتصال وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها واستفحال آثارها السيئة داخل البنوك التجارية.
- التركيز على أن تكون سياسات ونظم الاتصال مكتوبة بطريقة يسهل استرجاعها حين الحاجة إليها داخل الوحدة البنكية نظراً لقدرة العقل البشرى المحدودة على التركيز .
- أن تراعى إدارة البنوك مجموعة من العوامل التى يمكن أن تساهم فى زيادة فعالية الاتصال فى مجال العمل داخل البنوك التجارية، وتتمثل هذه العوامل فى التزام المرسل والمستقبل باختيار كلمات الرسالة بدقة وعناية ، وتحديد معاني الرسالة بوضوح تام وتجنب مقاطعة المتحدث وتقبل النقد البناء ، والقدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بصورة واضحة ومحددة، والالتزام بالحياد والموضوعية فى عرض الآراء والمقترحات، وتجنب الإفراط فى تبسيط الأمور الصعبة أو تعقيد الأمور السهلة إلى الدرجة التى تؤدى إلى الإخلال بها، والوضوح التام للأوامر والتعليمات من الرؤساء للمرؤوسين، وتوفير المعلومات اللازمة للمرؤوسين لأداء أعمالهم فى الوقت المناسب، والعمل على الحد من انتشار الشائعات داخل الإدارات والأقسام المختلفة، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتطوير إجراءات أداء أعمالهم، واحترام سرية ما يقال للعامل بصفة منفردة وعدم الإفشاء به إلى الآخرين، وتفهم مشاعر الآخرين فى بعض المواقف التى تتطلب ذلك والتعاطف معهم ومساندتهم، واحتفاظ الرؤساء والمرؤوسين بالهدوء والموضوعية فى مختلف المواقف الانفعالية.

(ب) متطلبات تطوير سياسة المكافآت والحوافز :

- اعتماد نظام الترقيّة للمناصب الإدارية العليا فى البنوك التجارية على عنصر الكفاءة فقط وليس الأقدمية .
- إعادة النظر فى نظم الأجور والمكافآت فى البنوك التجارية بما يعكس الكفاءة فى الأداء والتوازن فى استخدام اسلوبى الثواب والعقاب كدافع لتحسين مستوى الأداء بها .
- تحفيز الفئات المختلفة منالعاملين فى البنوك التجارية على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها .
- اهتمام الإدارة فى البنوك التجارية بنشر ثقافة التمكين وتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار فى طرق وأساليب العمل بما يرفع من جودة وكفاءة الأداء .

- توجيه اهتمام الإدارة في البنوك التجارية السودانية نحو الاستفادة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية أو بمعنى آخر ضرورة النظرة إلى المورد البشري باعتباره عنصراً نشطاً لديه القدرة على المبادأة والابتكار وتحمل المسؤولية، يحسن استخدام السلطة، وتحركه مجموعة متباينة من الدوافع ينبغي تتميتها باستخدام الأساليب المختلفة للتعليم والتدريب، ومعنى ذلك أن الثروة الحقيقية للبنوك تكمن في العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية لكافة أعمالها نظراً لأن كل تعاملات البنك تتم من خلال الأفراد سواء كانوا مديرون يتخذون القرار أو موظفون تنفيذيون يؤدون الأعمال المصرفية أو عملاء يسعون للاستفادة من الخدمات التي تنتجها البنوك بأسلوب تظله الثقة والأمان والضمان والسرعة في التنفيذ.

(ج) متطلبات تطوير سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات :

- دعوة العاملين للمشاركة في صنع القرار وذلك من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم، حيث أن هذا يحقق مزايا عديدة من أهمها توفير الفرصة للعاملين لإطلاق طاقاتهم وتنمية ملكات الإبداع والابتكار لديهم، وأن عملية مشاركة العاملين في صنع القرار تضفي عليه صفة الواقعية نظراً لأنهم الأداة التنفيذية للقرار ذاته، وخلق الدافع لدى العاملين لتنفيذ القرار بجدية لشعورهم بأن القرار هو قرارهم.
- اقتناع الإدارة في البنوك التجارية السودانية بأهمية صنع القرار من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وليس فرض القرار من أعلى إلى أسفل، مع ضرورة مراعاة عدم تطبيق هذه القاعدة على كافة أنواع القرارات التي يتم اتخاذها.
- تبنى الإدارة في البنوك التجارية السودانية لسياسة المشاركة في صنع القرار، وفي ضوء هذه السياسة نجد أن هناك مجموعة أخرى من السياسات الضرورية منها تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم، وضرورة التأكيد على الاتصالات المفتوحة، وتوفير الفرصة لظهور جماعات الرقابة على جودة الأداء.
- تحمل المسئولين عن إدارة البنوك التجارية بعض المخاطر المحسوبة عند إنجازها للقرارات وهذا يدعوها إلى نبذ الأساليب الروتينية التي قد تعطل من الإجراءات أو قد تؤدي إلى ضياع العديد من الفرص المتاحة.
- إعادة النظر في الأساليب والنظم الحالية في البنوك التجارية وأن يكون التركيز دائماً في المحاسبة والتقييم من جانب الإدارة للعاملين وذلك على أساس النتائج وبلوغ الأهداف وليس على أساس التمسك باللوائح والقرارات.

- استفادة إدارة البنوك التجارية من التطورات التكنولوجية وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الآلية في تجميع وتحليل المعلومات الكثيرة والمرتبطة بالمشكلات المعقدة وذلك بغرض الوصول إلى قرارات صائبة، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بالأساليب الكمية وبحوث العمليات في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- أن تراعى إدارة البنوك مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة فعالية القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل داخل البنوك التجارية ومن أهمها ما يلي:
- إعادة التفكير بعد اتخاذ القرار ومراعاة عنصر التمهل فياتخاذها، وعنصر الحذر في أن تضع بعض الفرص بسبب الانتظار الطويل لاتخاذ القرار.
- عدم الإغراق في التفاصيل بالشكل الذي يخلق شعوراً بصعوبة اتخاذ القرار.
- الاستماع إلى العقلية المفتوحة للأفكار والآراء والمقترحات الجديدة المتعلقة بالبدائل المطروحة لعملية اتخاذ القرار.
- أن يؤخذ رأي من سيقومون بتنفيذ القرار ذاته، وذلك بغرض تقليل مقاومة القرار من ناحية، والمساندة من المنفذين للقرار من ناحية أخرى.
- توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار بالشكل الذي يساهم في فعالية القرار ذاته.
- توجيه الجهود لمشكلات التطوير في الأداء وذلك بغرض حلها في الوقت الحالي وتلافيها في المستقبل نظراً لأنها تساهم في تقدم البنوك ونموها واستمرارها.

(د) متطلبات تطوير سياسات الدعم التنظيمي:

- تكوين جماعات عمل مختلفة بالبنك وإشراك الأفراد العاملين في عضوية تلك الجماعات.
- تزويد جماعات العمل المختلفة بالقنوات الرئيسية لأداء العمل ، وتتضمن رئيس الفرد وزملاءه ومرؤسيه وغيرهم من أعضاء التنظيم .
- تقدير إدارة البنك لجهود وأداء كل فرد في البنك.
- مراعاة إدارة البنك لمصالح الفرد ومشاعره وحاجاته.
- مساعدة إدارة البنك العاملين في علاج المشكلات التي تواجههم داخل العمل وخارجه.
- حرص إدارة البنك على العمل بآراء ومقترحات العاملين بجانب حرصها على جعل عمل كل عامل مثيراً ومشوقاً .

(هـ) متطلبات تطوير سياسات الثقة الإدارية :

- تدريب العاملين بالوظائف الإدارية المختلفة من أجل زيادة توافقهم مع وظائفهم ، ومن ثم زيادة الثقة الحقيقية لرؤسائهم فيهم .
- التقريب الوجداني بين الرؤساء والعاملين في البنوك من خلال المشاركة في المناسبات الخاصة والاحتفالات التي تقام بالبنك .
- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .
- الكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والإطمئنان لممارستها تجاه العاملين .
- التواصل المستمر والشفافية قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلي التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان .
- الاتصال المستمر من قبل القيادة بجميع الرؤساء لتشجيعهم وحثهم على بناء الثقة في مرؤوسيهـم .

(و) متطلبات تطوير سياسة العمل الجماعي:

- العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل المختلفة وذلك من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات بين رؤساء العمل والمرؤوسين واستخدام نظام المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات .
- تحقيق التعاون الملزم بين المديرين في المسائل الهامة ، وذلك باعتبارهم وسائل تحقيق الأهداف، وهو ما يساعد على تحقيق توازن القوى بين المديرين، وهذا التوازن ضروري لمواجهة ظروف عدم التأكد وفي حل المشاكل، والتكيف مع البيئة التنظيمية والتغيرات المستحدثة .
- توجيه اهتمام المسئولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وخلق الفعالية فيما بينهم .
- تحقيق التعاون ومساندة الرؤساء للمرؤوسين وذلك من خلال دراسة مشاكلهم والإلمام باحتياجاتهم والعمل على إشباعها أمر حيوي بل وضروري لإرساء قاعدة سليمة من علاقات العمل تربط بين أعضاء التنظيم وتحقق الانسجام والتوافق بين الأفراد وتخلق

- فيما بينهم روح الفريق في العمل ولهذا يجب على الإدارة ضرورة الإهتمام بعمليات التحفيز والدافعية للعاملين من أجل تحقيق الانتماء.
- تطوير نظم الخدمة الاجتماعية للعاملين بما يحقق التكافل الاجتماعي ويساعد على نشر روح الأخوة والزمالة فيما بينهم (مثل صناديق الزمالة).
 - الإهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل البنوك التجارية محل الدراسة مثل ديناميكية الجماعة، وتوسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة، ومن ثم تحقيق درجة رضاهم عن العمل في هذه البنوك.
 - تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، وضرورة تسليم الإدارة في البنوك التجارية بأن التنظيمات غير الرسمية أمر لا مفر منه داخل قطاع البنوك التجارية، نظراً للدور الهام الذي تقوم به في إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي قد لا تشبعها التنظيمات الرسمية للعاملين.
 - إعادة النظر في اللوائح الداخلية الحالية المعمول بها في البنوك التجارية، وبما يسمح للمبادرات الفردية الجيدة للمرؤوسين في الظهور.

(ز) متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية:

- يجب على إدارة البنوك إيجاد مناخ ديمقراطي يساهم في تهيئة البيئة الداخلية ويسمح لكافة العاملين بالمشاركة وعدم الخوف من تحمل المسؤولية ويعمل على:
 - سيادة روح الود والألفة بين الإدارة وبين العاملين بما يمكن الإدارة من حث العاملين على المشاركة وزيادة روح الحماس لديهم.
 - بناء وتنمية فرق العمل لإنجاز الأعمال والبعد عن الفردية.
 - الالتزام بمبدأ تفويض السلطة بقدر المسؤولية.
 - توفير المناخ المناسب للعمل للتعرف على إبداعات العاملين.

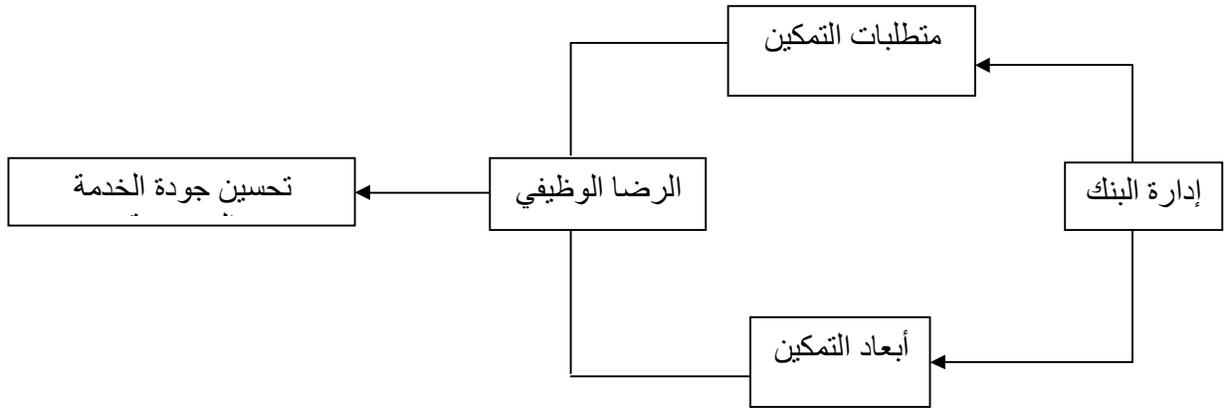
(ح) متطلبات إعادة تصميم الوظائف:

- يجب على المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة إعادة تصميم الوظائف بطريقة تمنحها خصائص معينة مثل :
 - شعور الفرد أن عمله مهم له وللآخرين.
 - قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله.
 - شعور الفرد بأن له تأثير على القرارات.
 - إعطاء الفرد درجة من الحرية في عمله.

(ك) في ضوء نتائج هذه الدراسة أمكن اقتراح نموذج عملي لتحسين جودة الخدمة المصرفية شكل رقم (2/4) . إن هذا النموذج المقترح يمكن أن تتبناه الإدارة في البنوك التجارية أو غيرها من المنظمات الخدمية .

شكل رقم (3/4)

النموذج المقترح لتحسين جودة الخدمة المصرفية



ومن النموذج المقترح في الشكل رقم (2/4) يتضح لنا أن الإدارة في البنوك يجب أن تهتم بتصميم إستراتيجية لتمكين العاملين في البنوك تركز على متطلبات وأبعاد عملية التمكين بغرض تحقيق رضا العاملين بها باعتبارهم عملاء داخليين . كما أن نجاح إدارة البنك في تحقيق رضا العاملين بها سوف يؤثر في نجاحها في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء .

سادسا : البحوث المستقبلية المقترحة :

أسهمت هذه الدراسة في التعرف مدي ممارسة بنوك القطاع العام التجارية والبنوك التجارية الخاصة والمشاركة لكل من متطلبات وأبعاد تمكين العاملين وأثر ذلك على الرضاء الوظيفي للعاملين من ناحية ، وأثر الرضاء الوظيفي على جودة الخدمة المصرفية من ناحية أخرى ، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلي وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد . ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي :

- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليه في هذه الدراسة والخاصة بمتطلبات وأبعاد التمكين ، وذلك من خلال استخدامها في مجموعة أخرى من المنظمات السودانية في قطاع الخدمات مثل المؤسسات التعليمية، والمستشفيات، والشركات السياحية وغيرها .
- إجراء نفس الدراسة على قطاع البنوك الأخرى مثل البنوك المتخصصة والبنوك الإسلامية والأجنبية في محاولة إلي الوصول إلي متطلبات وأبعاد تمكين العاملين وعلاقتها بالرضاء الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية في القطاع المصرفي بصفة عامة، أو المقارنة بين قطاع البنوك المختلفة وذلك من حيث متطلبات وأبعاد تمكين العاملين من ناحية ،وعلاقتها بالرضاء الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية من ناحية أخرى.
- المقارنة بين البنوك العاملة في القطاع المصرفي وذلك من حيث متطلبات وأبعاد التمكين من ناحية ، وأثرها على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من هذه البنوك من ناحية أخرى .
- إمكانية التحقق من مدي تأثير سياسات وبرامج التمكين على رضاء العملاء في المؤسسات الحكومية.
- بحث تأثير متطلبات أخرى للتمكين مثل : خصائص الوظيفة ، وخصائص جماعة العمل ، والنمط القيادي ، والهيكل التنظيمي ، وسمات شخصية الفرد على جودة الخدمة المصرفية.
- دراسة نتائج أخرى للتمكين مثل : الانتماء التنظيمي ، والمواطنة التنظيمية ، والأداء الوظيفي ، والضغوط التنظيمية ، والإنتاجية ، رضاء العملاء .
- دراسة أثر تطبيق مدخل تمكين العاملين على أداء المنظمة ومركزها التنافسي وبخاصة في الشركات الصناعية.
- دراسة أثر تمكين العاملين على جودة التفاعل بين الموظف الحكومي (في وزارة التجارة والصناعة أو في مؤسسات أخرى مثل البلدية والمرور والجوازات وحدات الحكم المحلي مثلا) وبين المراجعين
- دراسة أثر تمكين العاملين على التعلم التنظيمي.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

ابتسام عبد الرحمن الحلواني، أسلوب تمكين العاملين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جده ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، السنة الخامسة عشر، العددان الثالث والرابع، 2002، ص ص 34 - 40.

إبراهيم بظاظو ، (2010). "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق : دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن" ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة ، العدد (45) ، ص ص 23-49.

أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤثرة ،المؤتمر العربي الرابع للتدريب والتنمية الإدارية : الإدارة بالقياس الطريق إلي منظمة المستقبل،القاهرة ،الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ، 2004، ص 6.

_____ ، اتجاهات إدارية معاصرة : إعادة البناء كمدخل تنافسي ، أخبار الإدارة ، نشرة تفصيلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد السادس عشر ، سبتمبر ، القاهرة ، 1996، ص 3.

أحمد عبد الكريم عبد الرحمن ، أبعاد رضا العملاء عن مستوى أداء الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام في مصر : دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، العدد الأول، 1997، ص ص 32 - 50 .

بهيرة الموجي ، دوائر الجودة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، 1995 ، ص 1.

بوعانة ، عبد المهدي ، (2004) . إدارة الخدمات والمؤسسات /مفاهيم ونظريات وأساسيات في الإدارة الصحية ، الطبعة الأولى (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع) ، ص 23.

توفيق عبد المحسن ، قياس جودة الخدمات ، بحث مرجعي ، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ، 8 - 9 إبريل ، 2001، ص 7.

_____ ، مهارات وقدرات موظفي خدمة العملاء : قياس إدراك مقدمي الخدمة والعملاء بجمرك تفتيش الركاب بميناء القاهرة الجوي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، يوليو ، 1999، ص ص 77 - 104.

ثابت عبد الرحمن إدريس ، وجمال الدين محمد المرسي ، (2000) . " قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينهما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء ، مدخل منهجي تطبيقي" ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، (جامعة طنطا : كلية التجارة)، ص 24.

ثابت عبد الرحمن إدريس، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وآثارها على رضا العملاء : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مجلد 33 ، العدد 1 ، 1996، ص 319.

جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 36.

جمال على غنيم ، تأثير التخفيض التنظيمي للعمالة على المتغيرات التنظيمية والسلوكية للعمالة الباقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة (فرع الخرطوم) ، 2004 ، ص ص 115 - 120

حسن عيد لبيب أبو العلا، تحليل إدراك العملاء لمستوي جودة الخدمات المصرفية : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، 2001 ، ص 5.

حسين محمود حذريم وشاكر جارالله الخشالي ، تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية ، مجلة الأردن لإدارة الأعمال ، العدد (4) ، المجلد الأول ، 2008.

حمودي النعيمي ، جنان علي ، حزام فالح ، (2007) . " دور الرقابة على تكاليف الجودة، بحث تطبيقي في الشركة العامة للزيوت النباتية" ، مجلة التقنى ، المجلد 20، العدد 2 ، ص 21.

خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين : دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2003، ص ص 3- 6.

دينا محمد عفيفي، تقييم مدى تمكين العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية : دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان، 2005 ، ص ص 15 - 17

رمضان محمد عبد السلام ، محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة : دراسة تطبيقية على جامعة طنطا ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، المحلق الثاني للعدد الثاني، 2003، ص ص 4-13

رياض أبا زيد ، اثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة ال البيت ، الاردن ، 2009

سالي علي محمد حسن ، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ص 123 - 126.

شرين فتحى الفقي، أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، 2005، ص ص 3- 8 .

شفيق حداد ، ومحفوظ جوده ، (2003) ، " أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن " ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني ، ص ص 1-23

عادل عبد المنعم المسدي ، أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، المحلق الأول للعدد الثاني ، 2002، ص 63.

عبد الحميد المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المحلق الثاني للعدد الأول، 2001، ص ص 30 - 32.

عبد المطلب عبد المجيد ، العولمة واقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005، ص 45.

عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، 2003 ، ص 19.

على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 2001، ص 162.

على عبد الوهاب ، عابدة خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993، ص 34.

على محمود المبيض ، عمرو محمد أحمد عواد ، محددات ونتائج التمكين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، يناير ، 2002، ص ص 58 - 59.

عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوي الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، العدد السابع عشر ، 1991، ص 25.

عيد قعدان العتيبي ، (1431) . "تقييم العملاء للخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية: دراسة حول تأثير الثقافات المختلفة على فنادق الخمس نجوم" ، (السعودية: الهيئة العامة للسياحة والآثار ، مركز المعلومات والأبحاث السياحية) ، ص ص 23-46.

غانم الجمل ، (1992) ، " إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

فارس محمود أبو معمر ، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، 2005، ص 7

فاطمة عبد الحميد الخاجه ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين : دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2006، ص 62.

محمد بن حبيب الرحمن بن عبد القادر خوجة ، (2008) . "جودة الخدمات الفندقية ورضاء العملاء : دراسة ميدانية على فنادق الدرجة الأولى بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (المملكة العربية السعودية ، كلية الاقتصاد والإدارة).

محمد فريد الصحن (1994) ، " الجودة المدركة للخدمات المصرفية : دراسة ميدانية لاختبار محدداتها والنماذج المستخدمة في قياسها" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ملحق العدد الثاني، المجلد الواحد والثلاثون، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

محمد قاسم أحمد القريوتي ، عوض خلف العنزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت :دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 22 العدد الأول ، 2006.

محمد محمود حسين أبو طالب، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوي الأداء بالجهاز المصرفي : دراسة تطبيقية على البنوك المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2001، ص 14.

محمود أحمد الخطيب ، إمكانيات تطبيق مدخل تمكين العاملين في الشركات الصناعية ، بحث مرجعي ، المؤتمر العلمي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ، إبريل، 2003، ص 11.

محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثاني ، 2002، ص ص 485 - 486.

معالي فهمي حيدر ، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الثاني، 2001، ص ص 25-28

ناجي معلا (1998) ، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية) "، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 25 ، العدد 2 ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995، ص 189.

ناصر عبد الخالق ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، دار القلم ، الكويت ، 1989، ص 71.

نبيل كوكالي ، (1998) ، " استطلاع لرأي عملاء البنوك حول الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية ، المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي، بيت ساحور، فلسطين.

وجيه عبد الستار نافع ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، 2006، ص ص 124 - 129.

وفقي السيد الإمام ، محددات جودة الخدمة الصحية وأثرها على رضا العملاء في المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 27، العدد الرابع ، 2003، ص 12.

يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث والدراسات، القاهرة ، 2006، ص 152.

- Ada S. Lo; Lawrence D. Stalcup & Amy Lee (2010). "Customer relationship management for hotels in Hong Kong", International Journal of Contemporary Hospitality Management , Volume 22 , pp 139 – 159.
- Allred, A. T., (2001)," Employee evaluations of service quality at banks and credit unions.", International Journal of Bank Marketing,19/4, pp.179-185.
- Allred, A., T., and Addams, H., L., (2000), "Service quality at banks and credit unions: what do their customers say", Managing service quality, Vol. 10, No. 1, pp.52-60.
- Araghchi, Ali Sayed (2007). "Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Experience and Behavioral Intention in Iranian Retail Stores", (Unpublished PhD thesis). Lulea University of technology, Division of Industrial marketing and E Commerce. P. 34
- Asad Mohsin & Tim Lockyer (2010). "Customer perceptions of service Quality in Luxury Hotels in New Delhi, India: An Exploratory Study, International Journal of Contemporary Hospitality Management", Volume 22 , pp. 160 – 173.
- Athanassopoulos, A.D., (1997), "Another look into the agenda of customer satisfaction: focusing on service providers' own and perceived viewpoints.", International Journal of Bank Marketing, 15/, pp.264–278.
- Avkiran, N. K., (1994), "Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking.", International Journal of Bank Marketing, Vol. 12, No. 6, 1994, pp. 10-18.
- Bahia, K. & Nantel, J., (2000). "A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks", International Journal of Bank Marketing, Vol.18, (2), pp.84–91.

- Bandura., Self Efficacy :Toward a Unifying Theory of Behavioral Change ,
Psychological Review, Vol. 84,N0.2,1977, pp.191-205.
- Barsky, J., & Nash, L., (2002). "Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(1), 39-46.
- Bejou, D., Ennew, C., T., and Palmer, A. (1998), "Trust, ethics and relationship satisfaction.", International Journal of Bank Marketing, 16/4, pp. 170–175.
- Bennis. W. & R. Townsend.,Reinventing Leadership,William Morrow, New York ,1995,p.23
- Bhatnagar, Jyotsna. & Sandhu, Sheetal. (2005). "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT Managers". A Talent Retention Tool Indian Journal of Industrial Relations 40(4). 469-449.
- Block, P. (1987). The Empowered Manager Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloemer, J., Ruyter, K. D., and Peeters, P., (1998), " Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction", International Journal of Bank Marketing, 16/7, pp. 276–286
- Bolton, R.N. & Drew, J. H., (1991). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", Journal of Marketing, Vol. 55, pp.1–9.
- Bowen D. E. &. Lawler E. E,The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring,Vol.33,No.3, 1992, pp.31-44
- Brossoit, Kimberly Bishop. (2000). "Understanding Employee Empowerment in the Workplace: Exploring the Relationships Between Transformational Leadership". Employee Perception of

- Empowerment. and Key Work outcomes. Unpublished Dissertation. Claremont. California. U.S.A.
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). "An External Approach to Organizational Development". New Jersey Person Prentice Hall.
- Burk,w.w., Leadership As Empowering Others, in Srivasta, S.(Eds.)Executive Power, San Fransisco: Joesey- Bass, 1986.
- Carman, J. M., (1995). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", Journal of Retailing, Vol. 66, (1), pp.33–55.
- Carol, Yeh-Yun Lin. (2002). "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan". The Journal of Psychology. 136(5). 555-60.
- Caudron, S. (1995). Create an empowerment environment. Personnel Journal, 74-9.
- Chad Rubel , Empower Your Employees so you can Satisfy Customers, Marketing News, Vol. 29, No. 7 ,1995, pp.14-22.
- Chebat,J.C. and Kollias ,p.,The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee ,Roles in Service Organizations, Journal of Service Research,Vol.3.No.1,2000,pp.66- 81.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process : integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review.13, pp: 471-482
- Crosum, D.L., and Ens, C.A.,Predicting Psychological Empowerment Among Service Worker : The Effect of Support Based Relationships, Human Relations ,Vol.52, No 2.1999, pp.205-224.

- Cui, C., C., Lewis, B., R., Park, W., (2003), "Service quality measurement in the banking sector in South Korea.", *International Journal of Bank Marketing*, 21/4] pp.191-201.
- Davidoff, D. M., (1994). Contact: customer service in the hospitality and tourism industry. (New Jersey: Prentice Hall Career and Technology Prentice-Hall Inc).
- De Primio, Quality Assurance in Services Organization, London: Chilton Book Co. 1997.
- Deborah McCabe ; Mark S. Rosenbaum & Jennifer Yurchisin (2007). "Perceived Service Quality and Shopping Motivations: A Dynamic Relationship", Services Marketing Quarterly, 29 (1), pp.1-21.
- Deci E.L.and Ryan.R.M.,Self Determination in a work Organization ,*Journal of applied psychology*, Vol. 74,1989, pp. 580 – 592.
- Evans, James R. & William M. Lindsay (2008). The management and control of Quality. (Australia : Thomson: south – western).
- Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). “ The inserted pyramid” how a well-meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy”. *Academy of Management Journal Best Papers Proceefing 1995*, pp.364-72.
- Gandz, J. (1990). “ The employee empowerment era”. *Business Quarterly*, Vol.55, no.2, pp.70-74.
- Gary Dessler , *Human Resource Management*, 7TH edition , Prentice-Hall, New Jersey,1997 , p , 327 .
- Gist, M., and Mitchell. T.N.,Self – Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability, *Academy of Management Review*, Vol. 12,1992, pp.183- 211.
- Gitomer, J., (1998). Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless. (Austin, Texas: Bard Press).

- Gordon, R.D. (2005). "An Empirical Investigation into the Power Behind Empowerment". *Organization Management Journal*. 2(3). 144-165.
- Gounaris, S. P., (2005). "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business to Business Services", *Journal of Business Research*, Vol. 58, (2), pp. 126-140.
- Gronroos, G., (1983). "Service Quality Model and its Implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18 ,1983,pp.31- 44
- Hackman, Richard, "work Design", in Hackman and Suttle, (eds), *Improving Life of work*, Goodyear, Santa Monica. , Calif 1977, p. 118
- Hanaa Osman ; Nigel Hemmington & David Bowie (2009). "A Transactional Approach to Customer Loyalty in the Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 21 , pp. 239 – 250
- Haneborg, L. C., (2000). "Ten Steps to Quality Service", *Franchising World*, Vol.30 (5) P 19-20.
- Hanold, L., A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5 , No.4, 1997, pp. 1-11.
- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). " The power behind empowerment: implications for research and practice". *Human Relations*, Vol.51, No.44, pp.451-83.
- Herrenkohl, R.C. et al, *Defining and Measuring Employee Empowerment* , *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35.No. 3, 1999, pp. 373- 375
- Heskett J.L., *Lessons In The Service Sector*, *Harvard Business Review*, 65 March April, 1987, pp, 118- 126.
- Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003). *International Management*. (Singapore : the McGraw – Hill companies, Inc).

- Hofstede, O. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Honold, L. (1997). “ A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organization*, Vol.5, No.4, pp.202-12.
- Hsin-Hui (Sunny) Hu; Jay Kandampully & Thanika Devi Juwaheer (2009). "Relationships and Impacts of Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Image", *The Service Industries Journal*, Vol. 29, (2), pp. 111 – 125.
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, (1), pp. 41.
- Jabnoun, N., and Al-Tamimi, H. A. H. (2002), " Measuring perceived service quality at UAE commercial banks.", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 20 No. 4, pp. 458-472.
- Joanne B. Cuilla ,Leadership and the problem of Bogus Empowerment , Academy of Leadership Press,1996, pp.102-125.
- Johnson, Larry & Bob Philips (2003). *Absolute Honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. (New York, John Wiley & Sons), P.55.
- Jone Shannon Osborne,Component of Empowerment and how they differentially relate to employee job satisfaction , Organizational commitment and intent to level the Job , **Phd Thesis** ,Faculty of Peabody college of Vanderbilt University, 2002, pp.1-4.
- Jones, L. (1995). “ Cocooned and cynical employees”. *Journal for Quality and Participation*, Vol.18, No.18, pp.52-57.
- Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993). *Quality planning and analysis: from product development through use*, (NY: Mc Graw – Hill, Inc.).

- Kangis, P. And Voukelatos, V. (1997), " Private and public banks: a comparison of customer expectations and perceptions." International Journal of Bank Marketing, 15/7, pp. 279–287.
- Keller, T. & Donsereau , F., Leadership and Empowerment A social Exchange perspective , Human Relations ,Vol, 48, No 2,1995, p. 24
- Ken Macher ,Empowerment and the Bureaucracy , Training and development Journal ,Vol. 33 ,1988, pp. 21-52..
- Kenneth Blanchard , Key to Empowerment : An action guide ,BH Blackwell Ltd, New York, 1997, pp. 60-78.
- Kevin Morrel and Adrian Wilkinson ,Empowerment through the smoke and past the mirrors , laugh borough University Business School ,2002, pp. 681-688.
- Kimberly Bishop Brossoit.,Understanding employee empowerment in the workplace :Exploring the relationships between Transformational leadership employee perceptions empowerment and key work outcomes , **Phd Thesis** , The Claremont Graduate University ,2000, pp. 2-4
- Kirkman, B.L., and Rosen ,B.,Beyond Self- Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment , Academy of Management Journal , Vol. 42, N0.1.1999,pp, 58- 74.
- Kizilos, P. (1990). “ Crazu about empowerment”, Training, Vol.27, no.12, pp.47-56.
- Knutson, B. J. & Beck, J. A., (2003). "Identifying the Dimensions of the Experience Construct: Development of the Model", Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 4, (3), pp. 2336.
- Krishna, Y. Rama. (2007). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment". Journal of Organizational Behavior. 6(4). 26-36.

- Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). “ The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations”, *Empowerment in Organization*, Vol.2, No.3, pp.25-38.
- Lassar, W.M., Manolis, C. and Winsor, R.D. (2000), “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 2/3, pp. 244-272.
- Leem, Mushin. & Koh, Joon. (2001). "Is Empowerment Really a New Concept?". *International Journal of Human Resource Management*. 12(4). 684-95.
- Lehtinen, J.R. and Lehtinen, O, Service Quality :A Study of Quality Dimensions unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland, 1982, pp.210 – 240
- Lewis, B. R., (1993). "Service Quality: Recent Developments in Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.11, (6), pp.19-25.
- Lincoln, Nicola. Travers, Chery. Ackers, Peter. & Wilkinson, Adrian. (2002). "The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept". *International Journal of Management Reviews*. 4(3). 271-290.
- Linda Kaye Honold, *The Empowerment Organization: A consideration of professional and theoretical alternatives* , **Phd Thesis**, The Fielding Institute, 1999, pp,2-4
- Lober, Brian, (et al), "A Meta Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70, no. 2(1985):pp. 280-289
- Lovelock, C. H., (1999). "Developing Marketing Strategies for Transactional Service Operations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, (4/5), pp. 278–289.

- Malin Hammer (2008). "Acquiring and Retaining Customers through Traditional- and Relationship Marketing: Case Study on the Quality", Hotel Burke & Wills University essay from Högskolan i Gävle/Institutionen for ekonomi , pp 23-36.
- Mallak, L.A. & Kurstedt, H.A. Jr, (1996).” Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture”. *Industrial Management*, 38-6, p.8.
- Marie ,Fiedler Anne.,The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment , commitment , Satisfaction , and performance , dissertation Abstracts International, vol.54 No.4, 1993,pp. 2-5
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspective*. New York: Oxford university Press.
- Mathea, A. & Yusuf Sujono (2007). "Influencing Factors of Customer Satisfaction of Calcium Market in Indonesia: A Case Study of PT. XYZ", (Unpublished M. Sc. Thesis). Universities Kristen Petra.
- Matthing, J.; Sanden, B. & Edvardsson, B., (2005). "New Service Development: Learning From and with Customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, (5), p. 479.
- McAllister,D.J.,Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38,1995, pp. 24- 30 .
- Melissa Layton Corrigan, Employee Involvement , Psychological Empowerment and Job Performance in an applied setting,**Phd Thesis**, California School of professional Psychology – San Diego, pp, 1998,pp.3-6
- Metawa, S. A., Almosawi, M. (1998), " Banking behavior of Islamic bank customers: perspectives and implications", *International Journal of Bank Marketing* 16/7, pp. 299–313.

- Murat Hancer.,An analysis of psychological Empowerment and job satisfaction for restaurant Employees, Phd Thesis , The Ohio State University,2001,pp.3- 5.
- Nancy Foy, Empowering People at Work ,Gower publisher, USA, 1994,pp. 6-77.
- Naser, K., Jamal, A., and Al-Khatib, K., (1999)," Islamic banking: a study of customer satisfaction and preferences in Jordan.", International Journal of Bank, Marketing, 17/3, pp. 135-150.
- Newman, K., and Cowling, A., (1996), " Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks.", International Journal of Bank Marketing, 14/6, pp.3–11.
- Nielsen, J. and Pedersen C.,The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services, Scandinavian Journal of Applied Psychology,Vol,19(1),2003, p .423.
- Nyeck, S. ; Morales, M.; Ladhari, R., & Pons, F., (2002). "10 Years of Service Quality Measurement: Reviewing the Use of the SERVQUAL Instrument", Cuadernos de Difusion, 7, (13), pp. 101-107. Retrieved July 8, 2007, from EBSCOhost database.
- Nykodym, N., Simonetti, J. L., Niesesn, W.R. and Welling, B. (1994). “ Employee empowerment”. Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.45-55.
- Olimpia State & Nicolae Istudor (2009) "Olimpia State: The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, The Survey of the Service Quality. Application to a Hotel Using the SERVQUAL Model", The Economic Journal, Vol. 11, (26), pp. 419-428
- Olimpia State & Nicolae Istudor (2009) "Olimpia State: The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, The Survey of the Service Quality. Application to a Hotel Using the SERVQUAL Model", The Economic Journal, Vol. 11, (26), pp. 419-428

- Osborne D., Gaebler T. ,Reinventing Government, Addison Wesley , publishing company Inc., USA, p.1994, 14.
- Parasuraman, A. Berry, L. and Zeithmal, V. (1999). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67: 420-450
- Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V. A., (1988). "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, (1), pp.12–40.
- Parker, L. E. & Price, R. H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control over Decision Making". *Human Relations*. 47. pp. 911-297.
- Patrick Joseph Ward, A study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment , PHD Thesis, University of Miami,1993, pp.3-7
- Payne, Adrian, *The Essence of Services Marketing*, New York: Prentice – Hall, 1996.
- Perkins, D. Douglas. (1995). "SpeakingTruth to Power: Empowerment Ideology as Social Intervention and Policy". *American Journal of Community Psychology*. 23(5). 765-794.
- Phillips, R. (1995). “ Coaching for higher performance”. *Executive Development*. Vol.8, No.7, pp.5-7.
- Pitts, D.W. (2005). "Leadership. Empowerment. and Public Organizations". *Review of Public Personnel Administration*. 25(5). pp.5-28.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). “ The road to empowerment: seven questions every leader should consider”, *organizational Dynamics*, Vol. 26, No.2, pp.37-49.
- Rampersad, Hubert K., (2001). Total Quality Management: an Executive Guide to Continuous Improvement. (London: Springer–Verlag, Berlin), pp.64-65

- Raub, Steffen E. & Robert, Christopher. (2007). "Empowerment and Organizational Citizenship behavior by Cultural in Multi-National Sample". Annual Meeting of the Academy of Management.
- Robert, C. et al., Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 2000, pp. 643 – 658.
- Robinson, R. (1997). “ Loosening the reins without losing control”, *Empowerment in Organization*, Vol. 5, No. 2, pp. 76-81.
- Sanjay T. Menon., Employee Empowerment, Definition, Measurement and Construct, Phd thesis, Validation faculty of Graduate Studies and research, 1995, Pp., 152-155
- Sasser, W. E. ; Olsen, R. P. & Wyckoff, D.D., (1978). Management of Service Operations: Text and Cases. (Boston : Allyn and Bacon), p. 35
- Schein, E. (1984). “ Coming to a new awareness of organizational culture”. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 3-16.
- Schembri, S., (2006). "Rationalizing Service Logic, or Understanding Services as Experience?", *Marketing Theory*, Vol. 6, pp. 381-392.
- Schermerhorn, Jr., John, R., *Management* (5th ed.) John Wiley and Sons, Inc., New York: 1996, P. 261
- Schriesheim, Chester A. et al. (1998). “Delegation and Leadership-Member Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. 41(3). pp: 229-318.
- Seonhwa Yun (2001). "Assessment of Guest Satisfaction of Service Quality of the Hotel", (Unpublished thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Science Degree). University of Wisconsin-Stout : The Graduate College.

- Shelton, Samuel T. (2002). "Employees. Supervisors. And Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust". Unpublished Dissertation. North Carolina State University. U.S.A.
- Shelton, Samuel T. (2002). "Employees. Supervisors. And Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust". Unpublished Dissertation. North Carolina State University. U.S.A.
- Spector, B., Taking Change & Letting go, The free Press, New York, 1995, p.43.
- Spreitzer, G. M. (1996). " Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, pp.483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp.14-42.
- Stamatis, H. D., (1996). Total quality service: principles, practices and implementation. (Delray Beach FL: St. Lucie Press).
- Stoner, James, A. F., and Freeman, R. Edward, Management, (5th ed.) Prentice-Hall of India, New Delhi, 1992, p. p357-361
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., and Anantharaman, R.N., (2003), " Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy: a critical analysis.", International Journal of Bank, Marketing, 21/5 , pp. 233-242.
- Swenson, D. X.. (1997). " Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1, pp.16-25.
- Tan Cunningham ,et.al., The power to do, What, Blackwell publishers Ltd ,1996, pp.145-146.
- Taylor K. and Stanley E., (1999), " UK bank-corporate relationships: large corporates' expectations of service.", International Journal of Bank Marketing, 17/4, pp. 158-170.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model on Intrinsic Task Motivation." *Academy of Management Review*. 15. pp. 666-681.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model on Intrinsic Task Motivation." *Academy of Management Review*. 15. pp. 666-681.
- Thomas, K., and Velthouse, B., Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation , *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4B,1999,p. 666.
- Ugboro, Isaiah O., Obeng , Kofi,, top Management Leadership, Employee Empowerment , Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations : An Empirical Study , *Journal of Quality Management* ,Vol. 5, Issue 2,2000, pp. 1-4
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F., (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 117.
- Vittorio Cesarotti & Caterina Spada (2009). "A Systemic Approach to Achieve Operational Excellence in Hotel Services", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1 , pp. 51 – 66.
- Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wetlaufer, S.(1999). "Organizing for Empowerment: An Interview with AES'S Roger Sant and Dennis Bakke". *Harvard Business Review*. 77(1). 110-123.
- Williams, A., (2006). "Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 482-495.
- Yavas, U., Bilgin, Z., and Shemwell, D. J.,(1997) " Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey.", *International Journal of Bank Marketing*, 15/6, pp. 217–223.

Yung-Kun Chen , Wan-Tran Huang , Tsuifang Hsieh (2009). "The Study on Service Quality and Customer Satisfaction by Applying Discriminate Analysis for Taiwan's Nursing Hotel", International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 3, pp. 186 – 206.

Yung-Kun Chen , Wan-Tran Huang , Tsuifang Hsieh (2009). "The Study on Service Quality and Customer Satisfaction by Applying Discriminate Analysis for Taiwan's Nursing Hotel", International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 3, pp. 186 – 206.

Zeithaml, V. A. ; Berry, L. L. & Parasuraman, A., (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of Marketing, Vol. 60, (2), pp. 31-55.