

تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية  
(دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن)

The Employees Empowerment and Its Impact on The  
Quality of Banking Services  
Afield Study on The Banking Sectors in Jordan

الدكتور بلال السكارنه

استاذ مساعد - إدارة الاعمال

كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة لاسراء

الدكتور محمد ابو قله

استاذ مساعد - إدارة الاعمال

كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة لاسراء

**Abdlubassit Hassuna (PhD)**  
Participant Prof. in marketing  
College of the Financial & Managerial  
Sciences-Al-Isra University

**Mohammad Abdulqadir (PhD)**  
Assistant Prof. in Business Management  
College of the Financial & Managerial  
Sciences  
Al-Isra University  
Abedell1959@yahoo.com

الدكتور عبد الباسط حسونه

استاذ مشارك - التسويق

كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة لاسراء

الدكتور محمد عبد القادر

استاذ مساعد - إدارة الاعمال

كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة لاسراء

**Bilal Al-Sakarna (PhD)**  
Assistant Prof. in Business Management  
College of the Financial & Managerial  
Sciences-Al-Isra University  
Bilal-sakarneh@yahoo.com

**Mohammad Abu Qilla (PhD)**  
Assistant Prof. in Business Management  
College of the Financial & Managerial  
Sciences  
Al-Isra University

تأريخ قبول النشر

تأريخ استلام البحث 2011/9/7

2013/1/21

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة ما بين تمكين العاملين ومدى تأثيره في جودة الخدمات المصرفية في المصارف بالأردن، وذلك من خلال دراسة ميدانية وقد اعتمد الباحثون متغيرات الدراسة، وهي التمكين بوصفه متغيراً مستقلاً وجودة الخدمات المصرفية بوصفها متغيراً تابعاً. وتمكن الباحثون من الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة خاصة لهذه الدراسة ومن الإحصاءات العلمية والتقارير الرسمية والدراسات العلمية المرتبطة بالدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) فرداً من العاملين في المصارف التجارية بالأردن. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد كانت على النحو الآتي:

1. توصلت الدراسة إلى أن المصارف في الأردن تحسن إدارة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة.
2. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة.
3. وجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. مضاعفة الاهتمام من قبل المصارف في الأردن بموضوع التمكين.
2. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام ببعد التمكين تجاه الحوافز.

**الكلمات المفتاحية: التمكين، جودة الخدمات المصرفية، المصارف التجارية بالأردن.**

### Abstract

The purpose of this study is to explore the impact of employee empowerment on the banking services quality (afield study on the banking sectors in Jordan), two variables are adopted for this study, the empowerment as an independent variable (decisions taking, teamwork ,promotion and incentives) and the quality of banking services as dependent variable (top management commitment, training and education, customer focus) . Questionnaire has been formed and designed by researchers to obtain information on the study. The sample includes (95) of staff members in the commercial banks and operating workers in the Jordan banks,different suitable descriptive and scientific statistical and the official reports concerned eith the study. tools were used to test the questions and study hypotheses. The findings show the following:

1. Results of the study found that banks in Jordan improved management of quality banking services in its three dimensions.
2. The study concludes that there is significant effect of the combined dimensions of empowerment in the quality of banking services in its three dimensions.
3. A significant impact for empowerment related to decisions taking on the quality of banking services to banks in Jordan.

In light of the findings of the study concludes to the following recommendations:

1. Increase the interest by banks in Jordan on the subject of empowerment.
- 2 . Make more attention to the empowerment of motivations in banks of Jordan.

**key words:** Empowerment, Banking services quality, Jordanian commercial banks.

حسونة والسكارنة وعبدالقاسم وابوقلته [45]

### المقدمة

تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث سيطرت المنافسة العالمية (Global Compettion)، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، وتسابقت الشركات في الحصول على الأيزو (International Standards Organization)، وتبننت الشركات الرائدة عمليات التحالف والاندماج (Merger)، وعمليات إعادة الهندسة (Reengineering) وعمدت الشركات الكبيرة إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمكاشفة (Open-Book Management)، ومثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، الذي يتفوق في أهميته كافة العناصر المادية، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتمييزها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة السوقية. لذا تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً (Empowered and self directed) فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية. وهذه التحديات هي غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس.

يعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، فالتمكين يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Thomson, 2001). إن تمكين العاملين لا يمكن إن يتم من دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار من دون الرجوع للرؤساء، وإعطائهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، فعملية التمكين أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي أفضل النتائج على صعيد المنظمة والزبائن الداخليين والخارجيين.

### مشكلة الدراسة

تتعرض منظمات الاعمال في هذه الأيام إلى الكثير من المنافسة، وذلك في البيئة الداخلية والخارجية ومن عدة جهات منافسة، ومن أهم عناصر البيئة الداخلية هي الموارد البشرية، حيث تواجه المؤسسات في هذه الأيام كيفية الحفاظ على هذا العامل ومن عدة جوانب، وللحفاظ على الموارد البشرية في المنظمة هناك جانب مهم يجب الاهتمام به، وهو جانب تمكين العاملين وإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكثر ورقابة ذاتية، ولكن ما درجة واقع عملية تمكين العاملين في مؤسساتنا؟ حيث سنأخذ عينة للدراسة إحدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن لمعرفة أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات في هذا المؤسسة المصرفية من عدة جوانب مختلفة.

وذلك في ضوء وجود عدة أسباب ومعوقات تعيق عملية تمكين العاملين وأثره في الأداء بشكل عام. لذلك سنحاول في هذه الدراسة بحث عدد من المشكلات والمعوقات ومحاولة إعطاء بعض الحلول التي قد تعتمد في معالجتها أو حتى التقليل من أثارها.

### أهمية الدراسة

تتناول الدراسة أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة. حيث إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة ، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهمتهم الابتكارين لخدمة منظماتهم . ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مراكزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم من دون إيمان المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرائق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Problem solving، واتخاذ القرارات Decision Making، والتخطيط Planning، والمهارات القيادية Leadership Skills، ومهارات بناء الفريق الناجح. team skills. وغيرها من المهارات الفنية Technical skills للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، فضلاً عن دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية organizational Environmental and culture والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط (Thomson, 2001). وبالتالي لأهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات لمنظمات الأعمال ، فإن هذه الدراسة قد جاءت لإلقاء الضوء على أثر التمكين بجودة الخدمات المصرفية.

### أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أهمية تمكين العاملين .
- التمييز بين التفويض والتمكين .
- التعرف على متطلبات التمكين وعناصره .
- التعرف على مقومات ومعوقات التمكين .
- التعرف على العوامل التي تسهم في نجاح التمكين .
- التعرف على أهمية جودة الخدمات المصرفية .
- تقديم النتائج والتوصيات حول تمكين العاملين .

### فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: (H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية.

الفرضية الثانية: (H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وجودة الخدمات المصرفية.

الفرضية الثالثة: (H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وجودة الخدمات المصرفية.

الفرضية الرابعة: (H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والترقيات وجودة الخدمات المصرفية.

## الدراسات السابقة والإطار النظري

### الدراسات السابقة

1. دراسة مأمون نديم عكروش, 2007 بعنوان (استكشاف الأثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء - دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المصارف في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغيرات تطبيق جودة الخدمة المصرفية على العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء في المصارف في الأردن. وتشير الدراسة إلى:

1. أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية وأداء المصارف، وأن الجودة الوظيفية لها أكبر من الجودة الفنية على أداء المصارف.
- إن أحد أهم نتائج هذه الدراسة هو إن متغيرات تطبيق جودة الخدمة لها تأثير وسيط على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء.
3. إن تأثير متغيرات تطبيق جودة الخدمة بوصفها متغيرات وسيطة على العلاقة بين الجودة الفنية وأداء المصارف أقوى من تأثيرها على العلاقة بين الجودة الوظيفية وأداء المصارف.

2. دراسة البليسي, 2000 بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية في التطبيق السليم لهذا المفهوم في المصارف التجارية في الأردن . وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. تتبنى المصارف التجارية الأردنية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة؛ فقد ارتبطت أعلى مستويات التطبيق بالتركيز على تحسين العاملين، يليه التركيز على الزبون، ثم التركيز على الحاجات الإدارية المنافسة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على تحسين العمليات.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
3. أظهرت الدراسة عدم اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) على تحسين الأداء المؤسسي

3. دراسة (Thomas & Velthouse,1990)

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين ، والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على عدد من المصانع في ولاية بوسطن، واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة. وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يأتي: معنى العمل (Meaningfulness) والكفاءة (Competence)، التصميم الذاتي (Self

(Determination) وأثر الوظيفة (Impact)، وقد تم تطوير هذه الدراسة فيما بعد عن طريق (Spreitzer, 1995)، حيث أضيفت عدة عبارات مفتوحة بنهاية المقياس.

#### 4. دراسة (Spreitzer, 1995)

أجريت تلك الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين) حيث طبقت الدراسة على 50 شركة صناعية، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية ولاية تكساس على شركات التأمين في المستويين: الإدارة الوسطي والإدارة التشغيلية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير.
2. هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.
3. لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.
4. توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

#### 5. دراسة (Caudron, 1995)

أجريت تلك الدراسة بهدف اكتشاف سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين، ولذا عقدت العديد من المقابلات مع المديرين بشركة (Colgate – Palmolive). وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة توافر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة إيجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها:

- مشاركة المعلومات.
- مد العاملين بالتدريب والتنمية والوسائل اللازمة.
- مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين.
- تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة.
- التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين.

#### 6. دراسة (Spreitzer, 1996)

تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش. وقد طبقت الدراسة على 50 منظمة صناعية لعينة قوامها 393 مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية تكساس، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.
2. إن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.
3. هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.

4. يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

#### نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية من بينها:

1. على الرغم من أهمية موضوع تمكين العاملين وارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، كذلك تعدد الدراسات الأجنبية التي تناولته بالتأصيل والتطبيق الميداني، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الموضوع سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي.
2. إن تمكين العاملين من الموضوعات التي تم دراستها بوصفها متغيراً مستقلاً أحياناً، كما تم دراستها بوصفها متغيراً تابعاً أحياناً أخرى، ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق وطرائق القياس والعوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين، هذا إلى جانب ما يخص الفوائد والمشكلات التي تحد من عملية تطبيق التمكين.
3. تتعدد الأبعاد والعوامل التي يمكن إدراجها تحت موضوع تمكين العاملين وإن اتفقت معظم الدراسات الأجنبية على التفرقة الواضحة بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات التنظيمية الأخرى كالتفويض والسلطة والإثراء الوظيفي.... وغيرها.
4. تحاول هذه الدراسة تقديم إضافة علمية فيما يتعلق في موضوع تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات في القطاع المصرفي حتى الآن .

#### الإطار النظري

#### أولاً - تمكين العاملين

#### مفهوم التمكين

أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعد الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف (Wilkinson and Caning, Conger, 1988;1989).

عرف (Murrel and Meredith 2000) **التمكين** بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

كما عرف (Ginnodo 1997) **التمكين** بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

بينما عرف (Shackletor, 1995, 130) **التمكين** " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " وقارن الكاتب بين **التمكين والتفويض**. **فالتفويض** عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال: المساعدة في تطوير المشروع، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة.

والتمكين هو مفهوم بدأ طرحه منذ مدة قصيرة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات. وهذا المفهوم مشتق من كلمة (Power) أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن



تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعد جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية، لكن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله. وكل مؤسسة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، يجب أن تنتشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها، وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، وبالتالي تستطيع المؤسسة أياً كانت صناعية، أو خدمية أن تصعد سلم التطور بخطوات أكبر، فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة وعلى خدماتها، ومن ثم على قناعة زبائنها (Conunger and Kanungo, 2001). ومن خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Kanungo and Conunger, 1988). ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Wilkinson, Spreizer 1995; 1999). وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

#### أبعاد التمكين

حدد (Lashely and McGoldrick 1994) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد باختصار:

#### أولاً- المهمة (Task)

يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. إلى أي مدى يسمح للفرد التمكين من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

#### ثانياً- تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

#### ثالثاً- القوة (Power)

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

#### رابعاً- الالتزام (Commitment)

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

### خامساً-الثقافة (Culture)

بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين. إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم.

ويرى (Spector) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

### أنواع تمكين العاملين

- قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين على ثلاثة أنواع هي:
- أ. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
  - ب. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
  - ت. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

### متطلبات التمكين؟

#### 1. الرؤية الواضحة والتحدي

يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم أن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار (Cook, 1994) أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Quinn and Spreitzer, 1997)، (Cook, 1994) وركز (Lawler, 1992) على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل رؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.

وأظهرت دراسة (cacciope1998) أن برنامج التمكين الذي تبنته Burswood Resort (Hotel in Western Australia) لم يحقق كل التوقعات، ويعود ذلك لحقيقة عدم ربط

البرنامج بأهداف وأعمال الفندق وأدائه. وقد أدركت إدارة الفندق هذا الأمر وعملت على تطوير رسالة ورؤية يشارك فيها الجميع.

### 2. الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزءاً من ثقافة الشركة التي تعد الأصول البشرية من أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد (Quinn and Spreitzer). والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، ويتفق (Taborda) في الدعوة إلى أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. ويرى (Harari 1999) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة على زيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعد عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين (Kirkmord and Rosen, Harari, 2000, 199).

### 3. النظام والتوجيه

أفراد الأفراد المكنون أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فأنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار، وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وبحسب رأي (Quinn and Spreitzer 1997) فإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد (Spreitzer) أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال: غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم (Sutton and Kahn) ويقترح (Lawler) نوعين محددتين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة.
- معلومات عن الأداء.

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

### 4. الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان

أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

### بيئة التمكين

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (Conger Hardy and Lieba-O'Sullivan and Kanungo, 2001). فإذا تمت إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Wellinset Nykodym et al., 1997). أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها ترزع الثقة داخل المنظمة (Robinsو , 1997)، وهذا بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفون 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) إلى 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 تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. إذ 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، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. إن مبادرات التغيير يرحب لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein 2001)، وبالتالي، فإن مبادرة التغيير يرحب أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (1995). (Spreitzer)، وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

### ثانياً- جودة الخدمات المصرفية

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغييرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم، طرائق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات. وبعبارة أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملون

أعمالهم ومهامهم وعلاقتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلكاً خارجياً أو مستهلكاً داخلياً (وهو الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة).

وعرفها (Max Hand 1992) بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة".

وكذلك عرفها (McDermott 1993) بأنها "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة بواسطة كل فرد وفي كل وقت".

كما عرفها (West 1991) بأنها "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات الزبون".

وعرفها كذلك (Shofritz et al., 1986) بأنها "خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة الزبون أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرائق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف الرئيس للمنظمة". كما عرفها (Schuster and Zingheim 1992) بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات وأداء الزبون بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت". وعرفها كذلك معهد الجودة الفيدرالي بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسن الأداء".

وعلى الرغم من تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

#### إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتج والتالية مستهلك ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم (عليجات، 2004، 18).

أما في الاصطلاح فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء الزبائن، ويرى إدوارد ديمنج وهو من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للزبائن إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا الزبون" (الحربي، 1422، 15) أما تعريفها كما يراها (الزواوي، 2003) بأنها: "معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتيان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن" ص 34. ومن خلال استعراض تعاريف مجالات الجودة يمكن القول بأنها تشتمل على "الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأن الكفاءة

تعني "الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة" (عليجات، 2004، 16).... "والفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي (Luthans and Kreitner

2001):

1. اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
2. وجود أهداف محددة وواضحة تسعى الشركة إلى تحقيقها.
3. توجه الأهداف باحتياجات ورغبات الزبائن في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، ويمكن تحديد متطلبات الزبائن بدقة من خلال مجموعة من البحوث:
  - بحوث السوق: هي عبارة عن دراسات منظمة لهيكل السوق الذي تخدمه الشركة، وهذا يتطلب التحديد الدقيق للسوق، والتحليل الديمغرافي والبيئي، وتحديد الأهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى لتحقيقها الشركة، فضلاً عن تحليل قدرات المنافسين.
  - بحوث الزبائن: تهدف إلى معرفة توقعات الزبائن وأفكارهم تجاه الخدمة المقدمة إليهم، وكذلك تجاه الشركة، كما تجرى هذه البحوث بهدف اكتشاف العوامل الرئيسية التي تحدد إدراك الزبون تجاه الخدمة التي يحصل عليها. حيث إن القيام بمثل هذه البحوث يساعد الشركة في الوصول إلى نموذج يحدد مجموعة من المعايير التي تؤثر على اختيارات الزبائن بين شركة وأخرى، وتشكل في مجموعها توقعات الزبائن عن الخدمات التي يودون الحصول عليها، ويسمى هذا النموذج "نموذج القيمة" (Falk, Scott 2002).
4. توافر قاعدة من البيانات والمعلومات التي تمكن الشركة من اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.
5. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين، مع التطوير المستمر للأساليب التدريبية.
6. الاتصالات الفعالة والتنسيق بين الأنشطة كافة.
7. ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس أحد نظم ضمان الجودة، ومنها الأيزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب رئيسية هي:
  - التطبيق الفعال لمراقبة الجودة.
  - توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة.
  - التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.
8. وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسود بها التعاون، الحماس، المشاركة، الولاء، العمل الجماعي، الرغبة في العمل والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات بهدف التحسين المستمر.
9. وجود هيكل تنظيمي غير رسمي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة من خلال حلقات الجودة (الأعضاء من موقع العمل نفسه) وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).

10. التطوير التنظيمي Organizational Development لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، و تطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين (Schuster and Patricia 1999).

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

• **دعم الإدارة العليا و التزامها: Top management commitment**  
لا يمكن نجاح تطبيق أي مكون من مكونات الجودة الشاملة إلا بدعم الإدارة العليا وتوفيرها للموارد المادية والمعنوية اللازمة لإنجاز جميع المهام والأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات للمستهلك الخارجي والداخلي (العاملين) (الهيئي، المعشر، 2002).

• **العلاقة مع الموردين : suppliers relationship**  
أكدت دراسات عديدة الدور البارز للموردين في تطوير أداء الجودة، فاختيارهم على أساس الجودة لا السعر ووجود إطار واضح ومفهوم يسمح بتقييم أدائهم ومدى مطابقتها المواد المجهزة للمواصفات ودرجة الاعتماد عليها ومدى جودتها مقابل أسعارها يشكل معياراً رئيساً لاختيارهم، ويساعد في بناء علاقات مستمرة وطويلة معهم قائمة على أساس التعاون وتبادل المعلومات بشكل منتظم، ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة التأثير المباشر في جودة المواد التي تتسلمها والتي تعد مدخلات لعملياتها الإنتاجية، مما يسهل عملية تحديد الجودة للمواد أو الخدمات التي يقدمها المورد . (الهيئي، المعشر، 2002).

• **التركيز على الزبون : Customer focus**  
يعد التركيز على الزبون (المستهلك)، أحد أهم الركائز النظرية التي يستند إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و المستهلك يشمل أي فرد جزء من الإنتاج أو الخدمات سواء كان من داخل أو خارج المنظمة. (الهيئي ، المعشر ، 2002).

• **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق : Fact based decision making**  
تتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن تتبنى مفهوماً مؤسسياً لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين opportunities to improve ، ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم، فضلاً عن إشراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفء لنظم المعلومات في المنظمة.

• **التعليم والتدريب المستمر : Continuous education and training**  
إن نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارتها وأساليبها، يتطلب أن يتم تأهيل العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم على كافة المستويات، وإن كان محتوى البرامج يختلف من مستوى إداري إلى آخر وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم، إذ إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين و اتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، إلا أن النشاط التدريبي يجب أن يكون مخططاً ومنتظماً ومستمرًا، وفي الوقت الملائم، لأن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملون على المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي (زين الدين، 1997).

• **المساهمة الجماعية و فرق العمل : Team work**

يقوم مبدأ فرق العمل على أساس أن اجتماع مجموعة من العاملين وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم ينتج عنه مساهمة ذات قيمة إضافية كبيرة, ويساعد على الابتكار والإبداع وخلق أفضل الأساليب لأداء العمل وخفض التكاليف (طعامنة , 2001)

• **التحسين المستمر : Continuous improvement**

التحسين المستمر هو المراقبة المستمرة من دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات, بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرائق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب التغيير في متطلبات المستفيد (الطراونة , 2002).

• **التخطيط الاستراتيجي : strategically based**

وضع خطة طويلة الأمد وشاملة للمنظمة تحتوي على الأقل على العناصر الآتية: الرؤية, المهمة, الأهداف, النشاطات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة, وقد تم تصميم الخطة الإستراتيجية لمنظمات الجودة الشاملة لإعطاء المنظمات ميزة تنافسية دائمة في الأسواق, لأن المزايا التنافسية لمنظمات الجودة الشاملة ركزت على تحقيق المركز القيادي في الجودة والتحسين المستمر لها. (goetch, 2007).

**منهجية الدراسة**

**مجتمع وعينة الدراسة**

تألف مجتمع الدراسة من جميع المراتب الإدارية العاملة في المصارف, حيث إن الدراسة أجريت على المصارف التجارية الموجود ضمن مقراتها الرئيسية في مدينة عمان, والبالغ عددها 20 مصرفاً وان حجم مجتمع الدراسة 375 موظفاً, ولقد تم توزيع (95) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في هذه المصارف, تم استرجاع (70) استبانة منها, بنسبة استرجاع (74%), خضع منها للتحليل (50) استبانة, وتكون بذلك نسبة الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل (53%) من الاستبيانات الموزعة.

**وحدة التحليل**

تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة مدير عام, نائب مدير, مساعد مدير, مدير, رئيس قسم, موظف.

**مصادر جمع البيانات**

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على نوعين من المصادر هما: المصادر الثانوية وتتمثل في البيانات والمعلومات التي تشمل المقالات والكتب والأدبيات ذات العلاقة من أجل توضيح المفاهيم المختلفة في الدراسة وإعطاء معلومات أساسية عن موضوع الدراسة, كما تم الاستعانة بشكل خاص من الشبكة الدولية (الانترنت), والمصادر الأولية بالاعتماد على استبيان خاص تم إعداده وتطويره لغرض جمع البيانات الميدانية. وللتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في حقل البحث الإداري للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس ما صممت من أجله.

**أداة الدراسة**

لقد تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من الأجزاء الآتية:



**الجزء الأول:** المعلومات التعريفية لإفراد عينة الدراسة مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

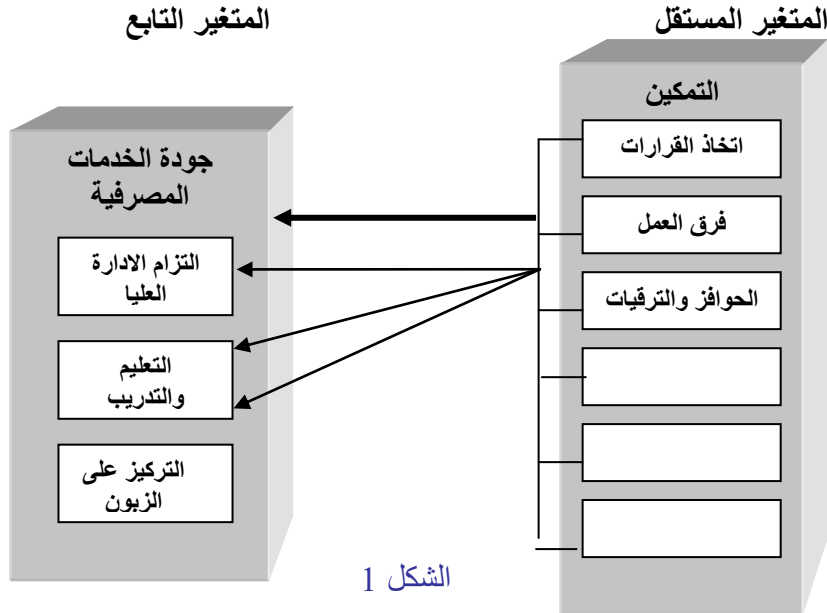
**الجزء الثاني:** يتألف من 12 فقرة تقيس أبعاد التمكين الأربعة التي يحدد فيها آراء العاملين في المصارف، وقد تم تحديد وتكييف فقرات هذا الجزء بالاعتماد على عدد من الدراسات التي أجراها كل من (Quinn and Spreitzer, 1997; thompson, 2001), وكانت على النحو الآتي: الفقرات (1-4) تقيس بعد التمكين اتجاه اتخاذ القرارات، الفقرات (5-8) تقيس بعد التمكين اتجاه فرق العمل، الفقرات (9-12) تقيس بعد التمكين الحوافز والترقيات.

**الجزء الثالث:** ويتألف من 12 فقرة تقيس أبعاد جودة الخدمات المصرفية التي يحدد فيها آراء العاملين في المصارف والمتعلقة (التزام الإدارة العليا، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون)، وقد تم تحديد وتكييف فقرات هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (Christie 2002).

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي: (موافقة بدرجة عالية جداً = 5، موافقة بدرجة عالية = 4، موافقة بدرجة متوسطة = 3، موافقة بدرجة قليلة = 2، موافقة بدرجة قليلة جداً = 1). أما عن طريقة توثيق البيانات والمراجع المختلفة فقد اعتمد الباحثون طريقة: - Manual of the American Psychological Association - (2003), APA.

### أنموذج الدراسة

بناءً على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم أنموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل 1 الأنموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة بأبعادها الأربعة والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة.



الشكل 1

## أنموذج الدراسة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها. سواء في الإحصاء الوصفي لتحديد قراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل مجتمع الدراسة وتوزيعه، إذ تم استخدام التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لبيان مدى تركيز إجابات عينة الدراسة لمجموع فقرات الدراسة التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الرئيسية.

### اختبار ثبات الأداة (Instrument Reliability)

لقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ- ألفا (Cronbach Alpha) لجميع فقرات الاستبيان، وقد وجد أنه (91.5) وهي نسبة عالية تؤكد صحة الاستبيان، كما تم اختبار عوامل الدراسة الأخرى، حيث بلغ معامل الاتساق لفقرات التمكين (85.1)، وفقرات جودة الخدمات المصرفية (88.2)، وهذا يدل على أن جميعها حصل على نسبة تقترب من واحد صحيح، فكلما كانت قيمة كرونباخ-ألفا تقترب من واحد صحيح كلما ارتفع ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Sekaran, 2003).

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول 1 توزيع عينة الدراسة بحسب الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، الخبرة).

## الجدول 1

### خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس.	ذكور	31
	إناث	19
العمر.	30 سنة فأقل	30
	31 - 40 سنة	10
	41 - 50 سنة	6
	51 سنة أو أكثر	4
الخبرة في الوظيفة أو المركز الحالي.	5 سنوات فأقل	19
	6 - 10 سنوات	10
	11-15 سنة	11
	16 سنة فأكثر	10
المستوى الوظيفي.	مدير عام	1
	نائب مدير	1
	مدير	11

المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	17	34%
موظف	20	40%
كلية مجتمع فأقل	4	8%
بكالوريوس	41	82%
دراسات عليا (ماجستير، كتوراه)	5	10%

يتبين من الجدول 2 أن عدد الذكور بلغ (31) أي ما نسبته (62%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (19) أي ما نسبته (38%). أما فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددها (30) أي ما نسبته (60.7%)، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة (5) سنوات أو أقل، وقد بلغ عددهم (19) أي ما نسبته (38%)، كما يتضح من الجدول نفسه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (41) أي ما نسبته (82%)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب موظف، حيث بلغ عددهم (20) أي ما نسبته (40%).

#### ثانياً- الإجابة عن أسئلة الدراسة

في تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية)، وقد تم تقييم مستوى أهمية تطبيق التمكين من قبل المصارف في الأردن تجاه جودة الخدمات المصرفية كان وفقاً للقيم التي تم تحديدها في المنهجية. يتضح من الجدول 2 إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بأهمية تطبيق التمكين من قبل المصارف في الأردن، وبالنظر إلى معطيات الجدول يظهر أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت جميعها عالية ومتقاربة، فيتبين من الجدول 2 أن المصارف المبحوثة تولي اهتماماً أكبر للتمكين اتجاه اتخاذ القرارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.41) وبانحراف معياري (0.26)، ثم يليه بالمرتبة الثانية البعد المتعلق بالتمكين اتجاه فرق العمل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.35) وبانحراف معياري (0.47)، ثم تبعه بالمرتبة الثالثة بعد التمكين اتجاه الحوافز والترقيات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.37)، إن هذه النتيجة لتؤكد أن المصارف في الأردن حريصة على التزامها تجاه من تتعامل معهم، وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.30) وبانحراف معياري (0.28).

#### الجدول 2

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	
0.28	4,30	التمكين	
0.26	4.41	اتخاذ القرارات	1
0.37	4,30	فرق العمل	2
0.35	4,22	الحوافز والترقيات	3

	0.37	4,21	جودة الخدمات المصرفية
1	0.24	4,22	التزام الإدارة العليا
2	0.26	4,23	التعليم والتدريب
3	0.45	4,19	التركيز على العميل

### ثالثاً- اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين (اتخاذ القرارات، فرق العمل، الحوافز والترقيات) في جودة الخدمات المصرفية (التزام الإدارة العليا، التعليم والتدريب، التركيز على الزبون).

### الجدول 3

#### الانحدار البسيط لأثر التمكين في جودة الخدمات المصرفية.

نتيجة الفرضية	Sig.	F	B	B	R <sup>2</sup>
رفض	*0.000	33.132	0.533	0.676	0.457

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

المصدر: نتائج الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على برمجيات SPSS

يشير الجدول 3 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة ابعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية في الأردن ، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup> = 0.457) مما يعني أن ابعاد التمكين مجتمعة تفسر ما مقداره 0.457 من التباين في جودة الخدمات المصرفية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت 0.533، أي إن التغيير بوحدة واحدة في عناصر التمكين سيؤدي إلى التغيير في عناصر جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0.533. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة 33.132 وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة  $\beta = 0.676$ , P (≤ 0.05)، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية في الأردن . وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.

### الجدول 4

#### الانحدار المتعدد لأثر ابعاد التمكين في جودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
اتخاذ القرارات	.081	0.902	0.373	قبول الفرضية
فرق العمل	.068	0.911	0.368	قبول الفرضية
الحوافز والترقيات	-0.145	-0.316	0.136	قبول الفرضية

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

المصدر: نتائج الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على برمجيات SPSS

ويشير الجدول 4 إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في جودة الخدمات المصرفية في المصارف في الأردن، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عدم معنوية هذا التأثير عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )، كما إنه لم تظهر نتائج التحليل أيضاً من أبعاد التمكين الثلاثة في جود الخدمات المصرفية. وبناء على هذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في جودة الخدمات المصرفية في المصارف في الأردن.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن.

### الجدول 5

الانحدار البسيط لأثر بعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن

نتيجة الفرضية	Sig.	F	B	$\beta$	$R^2$
رفض	*0.000	36.132	0.573	0.573	0.321

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

المصدر: نتائج الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على برمجيات SPSS

يشير الجدول 5 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة بعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.321$ ) مما يعني أن البعد المتعلق باتخاذ القرارات يفسر ما مقداره 0.321 من التباين في جودة الخدمات المصرفية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت 0.573، أي إن التغيير بوحدة واحدة في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى التغيير في عناصر جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0.573. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة 36.132 وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.573, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ببعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين المتعلق بفرق العمل وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن.

### الجدول 6

الانحدار البسيط لأثر بعد التمكين المتعلق بفرق العمل وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن

نتيجة الفرضية	Sig.	F	B	$\beta$	$R^2$
رفض	*0.000	33.122	0.553	0.512	0.316

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

**المصدر:** نتائج الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على برمجيات SPSS

يشير الجدول 6 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة بعد التمكين المتعلق بفرق العمل وجود الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.316$ ) مما يعني أن بعد التمكين المتعلق بفرق العمل يفسر ما مقداره 0.316 من التباين في جودة الخدمات المصرفية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت 0.553، أي إن التغيير بوحدة واحدة في بعد التمكين المتعلق بفرق العمل سيؤدي إلى التغيير في عناصر جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0.553. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة 33.122 وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.512, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين المتعلق بفرق العمل وجود الخدمات المصرفية في المصارف بالأردن. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات وجود الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن.

#### الجدول 7

الانحدار البسيط لأثر لبعد التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات وجود الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن

نتيجة الفرضية	Sig.	F	B	B	R <sup>2</sup>
رفض	*0.000	36.122	0.53	0.533	0.425

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

**المصدر:** نتائج الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على برمجيات SPSS

يشير الجدول 7 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة لبعد التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات وجود الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.425$ ) مما يعني أن بعد التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات يفسر ما مقداره 0.425 من التباين في جودة الخدمات المصرفية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت 0.53، أي إن التغيير بوحدة واحدة في بعد التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات سيؤدي إلى التغيير في عناصر جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0.53. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة 36.122 وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.533, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لبعء التمكين المتعلق بالحوافز والترقيات وجودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن.

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

لقد خلصت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات التي بينت أثر أبعاد التمكين في جودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الاستنتاجات مع مناقشتها:

1. اتضح من نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً عالياً من قبل المصارف في الأردن بأبعاد التمكين في جودة الخدمات المصرفية، وهذا ما أفصحت عنه نتائج الدراسة التي بينت تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين، حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد التمكين بلغت (4.30)، وبانحراف معياري (0.27)، وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع فلسفة المصارف في الأردن مع أبعاد التمكين، كما يظهر ذلك جلياً في جدول 1، ضمن ما هو مشار إلى فلسفتها حيال أبعاد التمكين، وهذا يدل على الوعي المتزايد لدى المصارف المبحوثة لأهمية أبعاد التمكين، وإن بذل المزيد هو يعد من قوانين اللعبة التنافسية الجديدة التي تفرضها بيئة العمل الحالية وتحديدًا في قطاع المصارف. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Thombson, 2001).
2. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف في الأردن تحسن إدارة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة، فقد كان ذلك واضحاً من نتائج تحليل الاختبار الوصفي التي بينت أن الإجابات كانت عالية ومتفارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد جودة الخدمات المصرفية (4.21)، وبانحراف معياري (0.37).
3. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة، وهذه نتيجة طبيعية ولم تكن مفاجئة؛ إذ إن مفتاح البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على ما تقدمه المنظمات المتميزة من أعمال، وإسهامات خيرية يضمن لها السبيل في كسب صورة ذهنية إيجابية في أعين من تتعامل معهم من اصحاب المصلحة والتي مؤداها النجاح والتميز.
4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لبعء التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن. وقد تبين أن متغير التمكين تجاه اتخاذ القرارات، قد شكل التأثير الأكبر، حيث بلغت درجة التأثير B لهذين المتغيرين (0.316)، في حين لم تظهر النتائج معنوية التأثير للمتغيرات الأخرى.

#### التوصيات

1. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم المقترحات الآتية:  
مضاعفة الاهتمام من قبل المصارف في الأردن في موضوع التمكين، لاسيما في ظل تنامي متطلبات وحاجات الزبائن من جهة، والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت تشكل التزاماً أخلاقياً وقانونياً يقع على عاتق منظمات الأعمال من جهة أخرى، من خلال تحسين جودة الخدمات في طرائق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص.
2. ضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص أبعاد التمكين، فضلاً عن إدراجها ضمن أهدافها الإستراتيجية.

3. أفصحت النتائج عن وجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق بفرق العمل بنسبة مرتفعة وأثرها بجودة الخدمات المصرفية، مما يعني ضرورة بذل المزيد من قبل المصارف تجاه الموظفين، والاهتمام بفرق العمل ودورها بتحسين جودة الخدمات المصرفية.
4. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام ببعد التمكين تجاه الحوافز بما أن النتيجة لم تظهر أثراً معنوياً عالياً في جودة الخدمات، ويمكن أن يكون ذلك من خلال توسيع نطاق هذه الحوافز المادية والمعنوية.
5. يتطلب من المصارف في الأردن بذل المزيد في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة، من خلال التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والتعليم والتدريب للموظفين بما يسهم في تحسين جودة هذه الخدمات.
6. تغيير المفاهيم السلبية التي يعتقدونها الأفراد والتي تعتمد على الخوف والرغبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم ايجابية كالثقة، والتحدي، والمبادأة، والابتكار، والمشاركة، وتحمل المسؤولية، والجماعية وفرق العمل، والسماح للمروسين بالمشاركة
7. لقد استهدفت الدراسة المصارف في الأردن ميداناً لإجراء الدراسة، الأمر الذي يشجع على إجراء دراسة مستقبلية مثيلة لكن في قطاعات أخرى، بهدف تقييم مدى التزام الشركات الأخرى بأبعاد التمكين وأثره في جودة الخدمات.



## المصادر

### أولاً- المصادر باللغة العربية

1. مصطفى، أحمد سيد، 2004، تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة 20 - 22 ابريل.
2. النلبيسي، بدرية المعتز، (2000م). إدارة الجودة الشاملة والأداء : دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
3. الدرادكة، مأمون سليمان، (2006م)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
4. السلمي، علي، 2002 ، (أساسيات الإدارة). دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
5. الخطيب .محمود أحمد، (2000) "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية" بحث مرجعي، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6-7 أبريل.
6. الطائي، رعد وقداة، عيسى، (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن.
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ،2004 ، " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية " ، بحث مقبول النشر ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، (جامعة الزقازيق ، كلية التجارة).
8. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، 2001 ،تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول .
9. العتيبي، سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود ،17-18 ربيع الأول 1428 .
10. زعتر، جازيه، 2005، (أصول التنظيم والإدارة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
11. أحمد، جعفر أبو القاسم، ( ترجمة )، 1999 ، (السلوك التنظيمي والأداء)، معهد الإدارة العامة.
12. حمود، خضير كاظم، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
13. حمود، خضير كاظم. (2002م). إدارة الجودة وخدمة العملاء، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
14. بومطيع، خالد، التمكين، جريدة الوسط البحرينية.العدد 2323، 2005 ،المنامة، البحرين.
15. على عبد الوهاب،1997 ن (إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين) المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة.
16. عكروش، مأمون نديم، 2007 بعنوان (استكشاف الاثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء \_ دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المصارف في الأردن)، مجلة إدارة الاعمال الأردنية، العدد العاشر.
17. حيدر، معالي فهمي، 2001، (دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين) المجلة العلمية - التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني.

### ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Block, P, (2001). The Empowered Manager Political Skills at Work, San Francisco: Jossey-Bass.
2. Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (2003). “ The empowerment of service workers: What, why, how, and when”, Sloan Management Review, Spring.
3. Goetsch, David and Stanley, Davis. (2007). (quality management, introduction to total quality management for production, processing and services 5<sup>th</sup>). New Jersey : Pearson prentice hall .
4. Richard F. Garson and Robbie G. Garson, 2006.Positive Performance Improvement, HR Magazine .
5. Thompson, W. and Nanus, B. (2001), Impact empowerment on employee . New York: Harper and Row.
6. spirzetes, D.E. and Lawler, E.E (1997), “Empowerment of service employee”, Sloan Management Review, Summer.
7. Sekaran, Uma (2003) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.4<sup>th</sup> ed.,New York: John Wiley and Sons Inc.
8. William Umiker, "Empowerment the Latest Motivation Strategy" Health Care Supervisor, Vol,11,No2 Dec92.
9. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=879353&show=pdf>