

أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية

The Impact of Empowerment on Banks Service Quality

إعداد الطالبة

رنا محمد أبو رمان

إشراف

الدكتور أديب محمد الهزائمة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٢

التفويض

أنا رنا محمد أبو رمان أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رنا محمد أبو رمان

التاريخ: 2012 / 10 / 24

التوقيع: رنا أبو رمان

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية

وقد أجيّزت بتاريخ 24 / 10 / 2012

رئيسا	الاستاذ الدكتور شوقي زاهي هوار
عضوا ومشرفا	الدكتور اديب محمد الزاوي
عضوا	الاستاذ الدكتور موحس سلامة اللوزي
عضوا	

11/11/12

11/11/12

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور اديب محمد الهزائمة الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عمان العربية والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطيبها، كما واشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة عمان العربية ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ممثلة بالأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد والاستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

الإهداء

إلى الانسان الذي دعمني بالتشجيع والدعاء !!!

جدي حفظه الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح !!!

والدي حفظه الله

إلى رمز العطاء والطهر النابض في قلبها وباعثة العزم والتصميم والمثابرة!!!

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة وشفافيتها اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي!!!

شقيقتي

فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات.....
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١.....	تمهيد.....
٢.....	مشكلة الدراسة وعناصرها.....
٢.....	أهمية الدراسة
٣.....	فرضيات الدراسة
٤.....	أمودج الدراسة.....
٥.....	التعريفات المفاهيمية والإجرائية
٧.....	حدود الدراسة
٧.....	محددات الدراسة
٨.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٨.....	المبحث الاول: التمكين
٨.....	مفهوم التمكين
٩.....	أهمية التمكين
١١.....	مجالات التمكين.....
١١.....	أهداف التمكين
١٢.....	أساليب التمكين
١٢.....	أبعاد التمكين

١٢	١- تفويض السلطة:
١٣	٢- المشاركة في اتخاذ القرارات:
١٣	٣- المشاركة في المعلومات:
١٣	٤- الحوافز المادية والمعنوية:
١٤	خطوات التمكين
١٤	الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير
١٤	الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين
١٥	الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسون
١٥	الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل
١٥	الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات
١٦	الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين
١٦	الخطوة السابعة: توفير التدريب
١٦	الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات
١٦	الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير
١٦	الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج
١٧	أثار التمكين على العاملين
١٨	صعوبات التمكين الوظيفي
١٩	مستويات التمكين
٢١	المبحث الثاني: جودة الخدمة
٢١	مفهوم الخدمة
٢٣	خصائص الخدمة
٢٣	جودة الخدمة
٢٥	أبعاد جودة الخدمة
٢٦	قياس جودة الخدمة
٣٠	نبذة عن الصناعة المصرفية في الأردن

٣٣	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٣٣	الدراسات العربية
٣٨	الدراسات الانجليزية
٤٢	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٤٣	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٤٣	طبيعة ونوع الدراسة
٤٣	مجتمع الدراسة والعينة
٤٤	أساليب جمع البيانات
٤٤	أداة جمع البيانات
٤٥	صدق وثبات الأداة
٤٦	أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
٤٨	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
٤٩	خصائص عينة الدراسة
٥١	تحليل نتائج استجابات المديرين على متغيرات الدراسة
٦٠	نتائج اختبار الفرضيات
٦٨	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
٦٨	النتائج
٧٠	التوصيات
٧٢	قائمة المراجع
٧٢	أولاً: المراجع باللغة العربية
٧٤	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
٧٦	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
10	أهمودج الدراسة	الشكل (١-١)
٣٧	مستويات التمكين	الشكل (1-٢)
٤١	مفهوم الخدمة ببعديه المنفعي والسماطي	الشكل (٢-2)
٤٥	مستويات إدراك الخدمة	الشكل (٣-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٧٢	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	الجدول (1-2)
٧٥	الإطار العام للدراسة	الجدول (1-3)
٨٣	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والتابعة	الجدول (٢-٣)
٨٨	توزيع عينة الدراسة	الجدول (1 -4)
٩٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (تفويض السلطة)	الجدول (2 -4)
٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (المشاركة في اتخاذ القرارات)	الجدول (3 -4)
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (المشاركة في المعلومات)	الجدول (4 -4)
٩٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (الحوافز المادية والمعنوية)	الجدول (5 -4)
٩٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد المادي الملموس)	الجدول (6 -4)
٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (بعد الاعتمادية)	الجدول (٧ -4)
٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (بعد الاستجابة)	الجدول (8 -4)
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد التوكيدي)	الجدول (9 -4)
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (بعد التعاطف)	الجدول (10 -4)
١٠٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الأولى	الجدول (11 -4)
١٠٥	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الثانية	الجدول (12 -4)

١٠٦	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الثالثة	الجدول (4- 13)
١٠٨	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الرابعة	الجدول (4- 14)
١٠٩	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الخامسة	الجدول (4- 15)
١١٠	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لأبعاد جودة الخدمة	الجدول (4- 16)
١١٣	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى العوامل الديموغرافية	الجدول (4- 17)

الملخص باللغة العربية

أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية

إعداد

رنا محمد أبو رمان

إشراف

الدكتور أديب محمد الهزايمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين مدراء الفروع على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء، شمل مجتمع الدراسة جميع فروع بنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة والذين يقدر عددهم بـ (٨٠) مديراً من المدراء العاملين في فروع البنك العربي، أما عينة الدراسة فتكونت من (65) مديراً يعملون في فروع البنك. وقد اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. واستخدمت الباحثة مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، إضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على إبعاد جودة الخدمة (البعد المادي الملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف).

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: التأكيد على أهمية تطبيق مدخل التمكين في إدارة جودة الخدمة المصرفية، والتأكيد على أهمية تحسين مداخل بناء جودة الخدمة المصرفية من أجل تعزيز القدرة على تقديم هذه الخدمات. والاستمرار في تحسين جودة الخدمة المصرفية وتقديم المكافآت المجزية للعاملين لتهيئة مناخ تنظيمي يُعين على تقديم الخدمات فور طلبها.

Abstract

The Impact of Empowerment on Banks Service Quality

Prepared By: Rana Abu-Rumman

Supervised By: Dr. Adeeb Hazaimeh

The purpose of this study was to identify the impact of Branch Managers All offered to bank customers. empowerment on the quality of banking services, Arab Bank branches located in the Kingdom Governorates with an estimate of eighty (80) managers were targeted for this study. However the actual study population consisted of sixty five (65) managers working in the Aran Bank. The researcher adopted two main resources to gather information and branches. data, namely primary data and secondary data. The researcher used central deviation, standard the arithmetic mean, tendency measures such as frequencies and percentages. Hypotheses were also tested using analysis of multiple linear regression (Multiple Regression), and analysis of simple linear regression (Simple Regression), in addition to the use of test analysis of variance (Anova), in order to test the extent of the statistically significant differences in the responses of the study population attributed to demographic factors of the respondents.

The study concluded a number of results, most significantly the following: The empowerment in the Arab Bank (delegation of branch managers impact of the information, and financial authority, participation in decision making, sharing of physical and moral incentives) on the dimensions of quality of service (Physical evidence, reliability, responsiveness, assurance, empathy).

Based on the results a number of recommendations were proposed, particularly: emphasis on the importance of applying the empowerment concept in the quality of banking services management, and the emphasis on the importance of improving quality services entries structure in order to enhance the capacity to provide these services. Banks need to adapt contounoce improvement services affect to customer by providing lucrative rewards for staff to create a regulatory framework environment that supports delivering services upon request.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

تعيش منظمات الأعمال تحديات معاصرة، أفرزتها عولمة الأسواق، وتقنيات الإتصالات والمعلومات أدت إلى بروز مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة، تركز على اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة، وإدارة المعرفة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهذا ألزم المنظمات إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لابد من تركيز جل إهتمامها على نوعية العاملين لديها، ومستوى أدائهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

في ظل هذه التحديات بدأ الإهتمام بموضوع التمكين بصفته مفهوماً متصلاً ومتربطاً مع المفاهيم الإدارية، والذي يتضمن منح العاملين حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات بشكل أكبر، وتحريرهم من القوانين والتعليمات والأنظمة التي قد تقيدهم، وتمنعهم من الإبداع وحرية الإختيار.

فتمكين الموظفين وخاصةً في المنظمات الخدمية، قد يساهم في زيادة قدرة الموظف على الإبداع، والمرونة، والتكيف والفهم، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز والوصول الى جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات، مما يسهم في بقاء إنجاز الخدمة ويؤدي الى إحباط الزبائن وعدم الثقة بالمنظمة.

ويعد القطاع المصرفي في الأردن من أهم القطاعات الخدمية التي تؤثر في بيئته الاقتصادية. كما تعد الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً كبيراً للقطاع المصرفي. الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن بحيث تلبى حاجاتهم ورغباتهم. ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي لابد من تفويض السلطات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق من أجل الحصول على إنتاجية عالية في بيئة العمل. وبالتالي يسهم التمكين في صناعة العمل المصرفي من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالمياً وتحقيق الرضا والولاء من العملاء.

وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر تمكين مدراء الفروع على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء، وذلك من خلال دراسة حالة في فروع البنك العربي العاملة في الأردن. وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها تسهم في إيجاد قاعدة بيانات ومعلومات حول جوانب النجاح أو الفشل في التمكين وأثرها على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء.

مشكلة الدراسة وعناصرها

لمست الباحثة من خلال عملها في البنك العربي بعض المشكلات والسلبيات، نتيجة التوجه المركزي، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تصل إلى بعض الموظفين. هذا جعل الحاجة تقتضي دراسة تمكين مدراء الفروع في البنك العربي وأثره على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك. وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو التعرف على أثر التمكين وأهميته في تعزيز ثقافة جودة الخدمة في فروع البنك المنتشرة في جميع أنحاء المملكة. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما أثر تمكين مديري الفروع في البنك العربي العاملة في الأردن (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس؟

السؤال الثاني: ما أثر تمكين مديري الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد الاعتمادية؟

السؤال الثالث: ما أثر تمكين مديري الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد الإستجابة؟

السؤال الرابع: ما أثر تمكين مديري الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد التوكيدي؟

السؤال الخامس: ما أثر تمكين مديري الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد التعاطف؟

السؤال السادس: هل هناك تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال فروع البنك إلى العملاء تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تستند على دراسة أثر تمكين مدراء الفروع في البنك العربي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء ، من خلال دراسة وتحليل عدد من المتغيرات وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات متلقي الخدمات المصرفية، كإستراتيجية هدفها تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وكجزء من إستراتيجيات البنك ككل.

ومن الناحية النظرية فإن أهمية الدراسة الحالية تأتي من كونها تتناول موضوعاً حيويًا وحديثاً في مجال التمكين الإداري، نظراً للدور الذي تلعبه في جودة الخدمة المصرفية المقدمة إلى العملاء ، وذلك من خلال دراسة حالة في كافة فروع البنك العربي التي يمكن لها أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة، الأمر الذي يقتضي دراسة العوائق التي تعترض سبل التعامل مع معطيات عناصر التمكين الإداري.

كما تظهر أهميتها عند الحديث عن متطلبات الأطراف الخارجية المتعاملة مع البنك العربي التي ترصد أداءه وترتقب مستقبله بالشكل الذي يساعد في توسيع مجالات عمل هذه الفروع، واتخاذ قراراتها وتوجيه أعمالها وتنظيمها على أسس علمية وفق أعلى مستوى لمؤشرات جودة الخدمة. لذلك فإن هذه الدراسة تظهر أهميتها من خلال النظر إلى الاعتبارات التالية:

١- يعتبر مجال الدراسة مكتملاً للدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، وبالتالي فهي تشكل مع غيرها مجالاً خصباً لدراسات لاحقة، وتوفر قاعدة بيانات ومعلومات حول جودة الخدمة المصرفية كسلاح تستخدمه البنوك في تحقيق أهدافها.

٢- تناولت الدراسة البنك العربي باعتباره الأكثر تعاطياً مع مفاهيم جودة الخدمة المصرفية، وهي بذلك تأتي كمساهمة لتقديم معلومات إضافية إلى إدارة البنك تساعده في تحسين أدائه.

٣- توصلت الدراسة إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع التمكين الإداري، ومكنت من تقديم توصيات تساهم في تحسين وتطوير أداء البنك العربي وصولاً إلى نشر ثقافة جودة الخدمة المصرفية.

فرضيات الدراسة

بُنيت هذه الدراسة على مشكلة محددة وبناءً على الأسئلة المستنبطة منها فإنه يمكن صياغة الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد الاعتمادية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد الاستجابة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

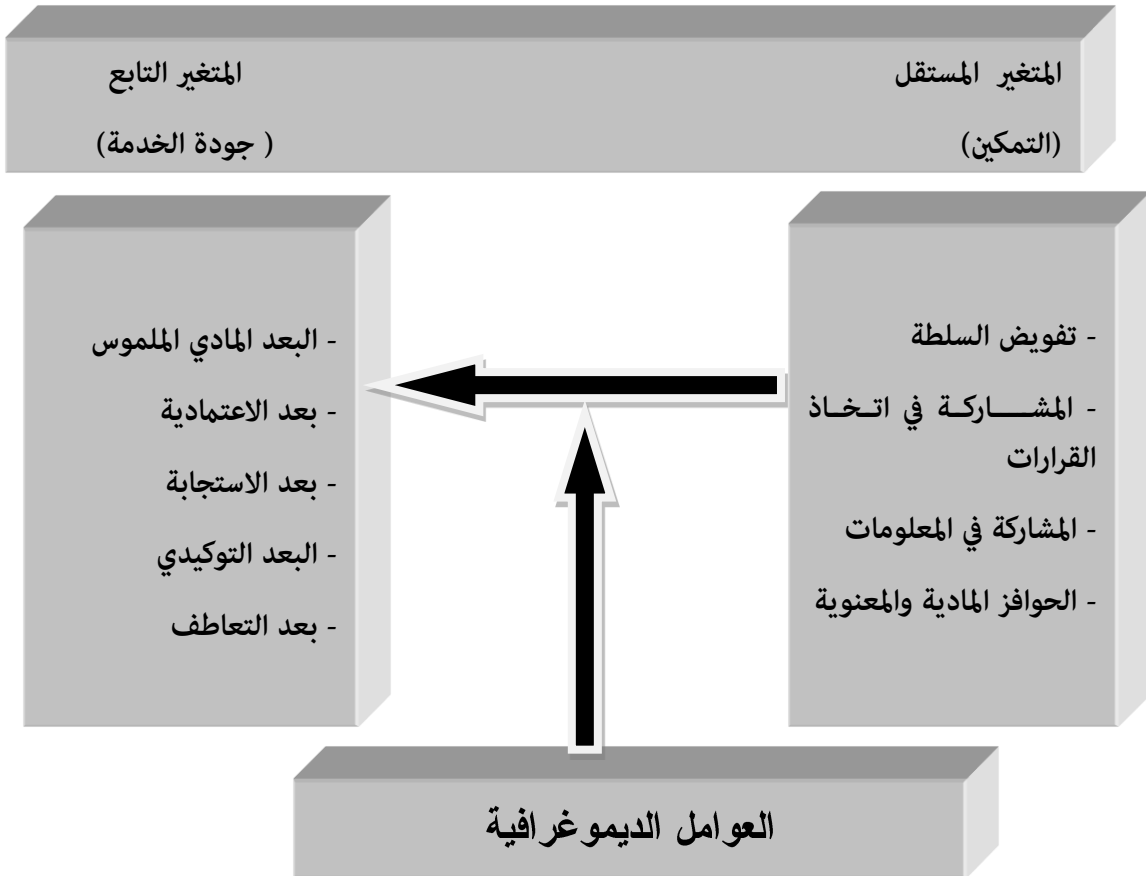
HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد التوكيدي.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

HO5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز المادية والمعنوية) على بُعد التعاطف.

أهمودج الدراسة

ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج خاص بالدراسة الحالية، وذلك لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل وهو التمكين وبين المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية المقدمة إلى العملاء. والشكل (١-١) يوضح النموذج المعتمد لقياس المتغيرات.



الشكل (١-١) نموذج الدراسة

١- التمكين: وتتكون من اربعة متغيرات فرعية هي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) حسب المتغيرات التي اعتمدها دراسة Barrutia (2009) ومتغيرات دراسة Thomas.Capozzoli (2002)، كذلك متغيرات دراسة المعاني (2008) ومتغيرات دراسة فياض (2005).

٢- جودة الخدمات المصرفية: ويتكون من خمسة متغيرات فرعية هي (البعد المادي الملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف) وذلك حسب متغيرات دراسة ابوجليل (٢٠٠٧)، والمتغيرات التي استخدمها Zeithaml (٢٠٠٦). والشكل رقم (١-١) يوضح علاقات هذه المتغيرات.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

تبنت الباحثة المعاني والمفاهيم الإجرائية للتعامل مع متغيرات الدراسة، وكما يلي:

التمكين: يتضمن منح العاملين حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وحول المشكلات، وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، وتحريرهم من القوانين والتعليمات والأنظمة التي قد تقيدهم وتمنعهم من الإبداع وحرية الاختيار، وتمكنهم من المفاضلة بين البدائل المختلفة (Pride & Kapoor, 2009: 238). وتم قياس هذا المتغير بالعبارات من (١-١٩) في استبانة الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

- تفويض السلطة: هو الإجراء الذي يتم من خلاله تخويل الفرد إنجاز أعمال محددة، وتفويض السلطة أو الصلاحية للرؤساء في المستويات الأدنى ومنحهم حق اتخاذ القرارات في المواقف والحالات التي تحتاج إلى قرار. وتفويض السلطة أو الصلاحية من الرئيس إلى المرؤوس في المستوى الإداري الأدنى تأتي للمساهمة في تصريف الأعمال. (الشريفة 2004: ٢٤٥). وتم قياس هذا المتغير بالعبارات من (١-٥) في استبانة الدراسة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعني قيام كل وحدة (فريق عمل) في المشاركة في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية بشكل سليم ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة وبشكل يمكنهم من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينهم من القيام بعملهم بشكل واضح وسليم. (العازمي، ٢٠١٢، ص ٤٣). وتم قياس هذا المتغير بالعبارات من (٦-١٠) في استبانة الدراسة.

- المشاركة في المعلومات: تعني قيام كل وحدة (فريق عمل) بنشر المعلومات وتوزيعها وتدريب العاملين على فهمها، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه. والمعلومات التي يتشاركون فيها معلومات مالية، ومعلومات تتعلق بمركز البنك في السوق باستخدام وسائط اتصال مكتوبة، وشفوية لنقل تلك المعلومات (العازمي، ٢٠١٢، ص ٤٣). وتم قياس المتغير بالعبارات من (١١-١٥) في استبانة الدراسة.

- الحوافز : مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر لتنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً، وهي نوعان: حوافز مادية وهي حوافز نقدية منها الأجور، الزيادات السنوية، المكافآت والمشاركة في الأرباح وحوافز معنوية تتمثل في فرص الترقية، وتقديم الشكر (عباس، ٢٠٠٧، ص١٢٨). وتم قياس المتغير بالعبارات من (١٦-١٩) في استبانة الدراسة.

- جودة الخدمات: هي درجة المطابقة في الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة من قبل البنك مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة. وسوف تستند هذه الدراسة في قياس جودة الخدمة على الاستبانة المستخدمة من قبل Parasureman وهو المدخل الذي يطلق عليه سيرف كوال Servqual ويكمن صدق هذا المقياس بتكرار استخدامه من قبل باحثين سابقين، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر وكيفية قياسها:

- البعد المادي الملموس: يشمل العناصر المادية للخدمة والتسهيلات المادية المقدمة تشمل توافر الأجهزة والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، إضافة إلى مظهر البنك وتصميمه والديكورات والتجهيزات المكتبية (ابوجليل، ٢٠٠٧). وتم قياسه بوساطة العبارات (1-4) في استبانة الدراسة.

- بُعد الاعتمادية: تشير إلى الأداء الدقيق وإلى قدرة مقدم الخدمة على إنجازها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، كما يتضمن مدى الوفاء بالوعود ومراعاة ظروف الزبائن، ومدى المعرفة التي يتمتع بها مقدم الخدمة بأصول العمل، ومدى الاحتفاظ بالسجلات والقيود في البنك (ابوموسى، ٢٠٠٠). وقد تم قياسه بوساطة العبارات (5-9) في استبانة الدراسة.

- بُعد الاستجابة: تشمل المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والحساسية اتجاه حاجات العملاء، والسرعة في أداء الخدمة وحل المشكلة التي تواجه المستفيد، إضافة إلى مبادرة مقدم الخدمة بالإخبار عن أوقات تقديم الخدمة، والسرعة في الرد على الاستفسارات وتقديم العون والمساعدة المطلوبة (معلا، ٢٠٠٧). وتم قياسه بوساطة العبارات (10-13) في استبانة الدراسة.

- البعد التوكيدي: يعبر عن الثقة بالعاملين في البنك والشعور بالأمان في التعامل معهم، ومدى تحلي الموظفين بالأدب والأخلاق والدعم الذي يتلقونه من إدارتهم (مصطفى، ٢٠٠٣). وتم قياسه بوساطة العبارات (14-17) في استبانة الدراسة.

- بُعد التعاطف: وهي درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والاتصال وفهم الزبون، من خلال التعرف على احتياجاته وتوفير الاهتمام الشخصي للزبون، إضافة إلى مدى معرفة وتفهم الموظفين لحاجات الزبائن ومشاكلهم ومطالبهم وإبداء الاهتمام بحلها، إضافة إلى مدى مناسبة وملاءمة أوقات عمل البنك (ابوجليل، ٢٠٠٧). وتم قياسه بوساطة العبارات (18-22) في استبانة الدراسة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على فروع البنك العربي العاملة في الأردن والمنتشرة في مختلف أنحاء المملكة.

٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على آراء مديري فروع البنك العربي، كونهم الأكثر معرفة ودراية بمتغيرات الدراسة.

٣- الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين آذار ٢٠١٢ وحتى تموز ٢٠١٢.

٤- الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر بعض عناصر التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، الحوافز المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الخدمات لسيرف كوال المتمثلة في (البعد المادي الملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف)، ولم تفحص الدراسة عناصر التمكين وأبعاد جودة الخدمات الأخرى، لاعتقاد الباحثة بان هذه العناصر هي أكثر العناصر أهمية وحيوية بالنسبة لعمل البنوك.

محددات الدراسة

١- شمل مجتمع الدراسة جميع فروع البنك العربي، الأمر الذي أتاح إمكانية تعميم نتائجها على هذه الفروع، بينما لم تشمل الدراسة البنوك الأخرى في الأردن.

٢- اعتمدت الباحثة على وحدة تحليل تضم مديري فروع البنك العربي ولم تشمل بقية المديرين في البنك.

٣- قلة الدراسات العربية بشكل عام التي تتناول موضوع أثر تمكين مديري الفروع في البنوك على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء ، كما لوحظ أيضاً قلة الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع.

٤- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة مواقع الفروع لتوزيع الاستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعنيين في الفرع أثناء القيام بزيارة فروعهم، مما اضطر الباحثة إلى إعادة زيارتهم أكثر من مرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالتمكين وأهميته ومجالاته وأهدافه وأساليبه وخطواته وكذلك أثاره ومستوياته. كما يهدف إلى التعرف على جودة الخدمة وخصائصها وأبعادها وكيفية قياس هذه الجودة، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدُّ أساساً للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث تناول الأول التمكين، وتناول المبحث الثاني جودة الخدمة، فيما خصص المبحث الثالث لمراجعة أهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة

المبحث الأول: التمكين

مفهوم التمكين

هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تكون في سياق الوظيفة التي يشغلها.

يرى (Pride & Kapoor, 2009 : 238) بأن التمكين هو: "إسناد الصلاحيات المتعلقة بالعمل إلى العاملين أنفسهم وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار".

فيما عرف كل من (Moorhead & Griffin, 2010: 177) التمكين على أنه "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجاز هذا العمل، وقيامهم بحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".

ويعرف (Conger & Kanungo 2008: 471) التمكين على أنه "منح العاملين القوة الكافية لممارسة السيطرة والاختيار في اتخاذ القرارات". ويرى آخرون أن التمكين يعني "تهيئة جميع الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في تحقيق الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات مغزى ومعنى (Cook & Hunsaker, 2010: 258) ويُشكّل التمكين ممارسات يومية تتيح للموظفين حق اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم وهو مستمر لهم (Murrell & Meredith 2010: 2) فيما نظر كل من (Schermehorn, Hunt, & Osborn 2009: 319) إلى التمكين على أنه منح العاملين القوة الكافية التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأداء أعمالهم وكذلك في تنفيذ هذه الأعمال.

ويشير كل من Quinn & Spreitzer (2007: 41) في دراستهم التي تم إجراؤها على مجموعة من المديرين والعمال في أمريكا، حيث طلب منهم تقديم تعريف للتمكين كل حسب وجهة النظر الخاصة بهم، حيث تم تصنيف هذه التعريفات إلى ست فئات هي:

- 1- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة منهم والمساعدة اليهم.
- 2- إحساس العاملين بالولاء والانتماء إلى فريق عمل يجمعهم على هدف مشترك يقوم على التعاون والتضامن فيما بينهم.
- 3- إحساس العاملين بأنهم قادرين على التغيير والمشاركة، وكذلك بتأثيرهم في مجريات الأمور وسير الأحداث.

4- تفويض الصلاحيات فيما يتعلق بمهام العمل للمرؤوسين دون الرجوع إلى الرؤساء في ذلك.

5- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة في مواجهة المواقف الجديدة والمحتملة والطارئة.

ويرى (March 1994: 2) بأن التمكين يرتبط بعملية اتخاذ القرارات، ويعتمد في حجمه وطبيعته على النموذج المتبع عند اتخاذ القرار. حيث يوجد هنالك نموذجان رئيسان لاتخاذ القرار هما:

1- النموذج الكلاسيكي: وهذا النموذج يستند على بيان ما يتوجب على متخذ القرار أن يقوم به في حال توافر المعلومات حول البدائل المتاحة، وهو أسلوب معياري أو إرشادي أو عقلائي لاتخاذ القرار يفيد في حل المشاكل الروتينية المتكررة.

2- النموذج السلوكي أو العقلانية المحدودة: وهذا النموذج يُستخدم عند عدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة وعن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة، وهذا النموذج يركز على ما يفعله متخذ القرار الذي يضطر إلى اختيار أول حل يتبين له أنه مُرضٍ.

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة تتضمن عناصر تمكينية تتعلق بالتنظيم كالمشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال، ومرونة الهيكل التنظيمي، وهذا يساعد على خلق رؤيا مشتركة لدى العاملين ويغرس في نفوسهم الفخر والاعتزاز والثقة بالنفس، ويحفزهم على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف.

أهمية التمكين

إن التمكين مدخل إداري موجّه للاستثمار في رأس المال البشري/الفكري، حيث أن تحقيق عائد مقبول على هذا الاستثمار يكون من خلال إحداث التوازن في بيئة العمل والمناخ التنظيمي، وإعادة هيكلة المؤسسة، ومراجعة سياساتها وأنظمتها، والعدالة في توزيع القوة التنظيمية وتشاطرها بما يُضفي على الشركة طابعاً ثقافياً خاصاً يحقق لها التميّز عن المنافسين (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2009: 26).

يرى (Ghoshal, and Bartlett (2007: 6-10) أن التمكين في الوقت الحالي يلقي قبولاً من قِبَل كل من العاملين والمديرين، وذلك نظراً لأهميته للفرد وللمنظمة، فالعاملون يفصلون التمكين نظراً للأسباب التالية:

1- تنامي رغبة المديرين في تفويض مرؤوسيهم بعضاً من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصةً عندما يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.

٢- تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصةً مع ازدياد ثقتهم بمهاراتهم وقدراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

3- تزايد قدرات العامل على الابتكار سيما وأن نجاح أية مؤسسة اليوم يُعزى إلى العاملين وليس إلى المدير كما في السابق.

كما يرى (Drucker (2010: 191-194) أن أهمية التمكين تظهر للمنظمة نظراً للأسباب التالية:

1- التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس الأداء ضمن معياري الكفاءة والفعالية، حيث إن معيار القدرة التنافسية يتطلب تحقيق رضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم من خلال التطوير المستمر للمنتجات، وملاءمة الأسعار، وحل المشاكل التي تعترض العاملين والعملاء.

2- ضرورة إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال، ويُعتبر تفويض العاملين صلاحية اتخاذ القرار أحد أوجه هذا الاستغلال.

3- التزام العاملين بتحقيق الأهداف التي يشتركون في وضعها، وكفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشاركون في تخطيطها.

4- تغير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات من أسلوب العمل والقرار الفردي إلى فرق العمل والقرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.

5- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة بكل كفاءة واقتدار.

وترى الباحثة أن أهمية التمكين تتزايد لكونها تستند على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

مجالات التمكين

يشير الفياض، (2005: 62) إلى إمكانية تطبيق التمكين في المجالات الآتية:

- 1- توفير قاعدة للمعلومات والمعارف، تُسهم في نشر المعرفة الوظيفية بين العاملين.
- 2- تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة قادرة على تحديد الأعمال من حيث (متى، كيف، مَنْ).
- 3- مشاركة العاملين في صنع السياسات.
- 4- تشجيع التغيير وتقييد الاقتراحات بشأنه، وتطوير فرق تحسين الجودة.

وترى الباحثة أن مجالات التمكين ترافق التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم الذي يقوم على تغيير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة للتغيير.

أهداف التمكين

يرى (Murrell & Meredith 2010: 2) أن تمكين العاملين يحقق الأهداف الآتية:

- 1- التغلب على عدم الرضا الوظيفي عند العاملين.
- 2- خفض تكلفة غياب العاملين عن العمل.
- 3- خفض معدلات دوران العمل.
- 4- زيادة معدلات جودة الأداء.
- 4- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي في المؤسسة.
- 5- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.
- 6- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.

وترى الباحثة أن أهداف التمكين تساعد على إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

أساليب التمكين

يشير الفياض (2005: 61) بأنه يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

1- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): ويتمثل في ضرورة وجود أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات باتجاهين، ويُفضل الاحتكام في تطبيقه للمبادئ التالية:

أ- بناء الوحدات التنظيمية والمستويات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائد متميز.

ب- يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أدائهم لأعمالهم ضمن إطار محدد.

ج- تشكيل الوحدة التنظيمية بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشاكل التي تعترض طريقها في تحقيق الأهداف.

2- النمط الإداري التمكيني للرؤساء: ويتصف هذا النمط بقابليته لتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين في مجال التخطيط والتنفيذ وعملية تقييم الأداء، وكذلك بقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي إلى نمط آخر يكون مبنياً على أساس من الثقة والاحترام المتبادل بين هؤلاء الرؤساء.

3- المشاركة في حل القضايا: حيث تقوم كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل التي تواجهها وتقوم بوضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة لها، وبحدود ما هو مفروض عليها من عقبات وقيود.

وترى الباحثة أن أساليب التمكين تنعكس على إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير، وتأثيرها على تحقيق التميز من خلال التركيز على جودة الخدمة.

أبعاد التمكين

استخدمت الباحثة في دراستها الحالية أربعة عناصر للتمكين هي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية. وفيما يلي نبذة عن هذه الأبعاد:

١- تفويض السلطة:

التفويض هو نشاط إداري محفز على العمل يتم من خلاله تخويل الفرد في المستويات الأدنى إنجاز أعمال محددة، وكذلك منحهم حق اتخاذ القرارات في المواقف والحالات التي تحتاج إلى قرار، وتكون الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير تنفيذ جميع المهام بنفسه، فيفوض جزءاً من سلطته ويعين مسؤولية إنجاز أعمال محددة إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى والذين يملكون الكفاءة للقيام بهذه المهمة مع المراقبة والمتابعة. وهذا التخويل يمنح من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا لعدم قدرة هؤلاء على القيام بجميع أعمال وأنشطة الشركة بمفردهم

وطبقاً لهذا المبدأ يجب عدم تركيز كل السلطات في المستويات الإدارية العليا، ولكن يجب نشر صلاحية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وأن تشجع ثقافة الشركة جميع المديرين والمشرفين على عدم الاستئثار بالسلطة، بل إسناد بعض الصلاحيات والاختصاصات إلى مرؤوسيههم ومعاونيههم الذين يثقون بهم وتفويضهم السلطات التي يمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بفاعلية وكفاءة. (الشامي، ونينو، 2001: 190).

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يسهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، فالمشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة، والتي تستند على قيام كل وحدة (فريق عمل) في المشاركة في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية بشكل سليم ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف (Murrell, 2010: 3).

٣- المشاركة في المعلومات:

وهي تعني قيام كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة، كما يتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، وهذا يتطلب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. كما أن المشاركة في المعلومات تعني قيام كل وحدة (فريق عمل) بنشر المعلومات وتوزيعها وتدريب العاملين على فهمها، كمتطلب أساسي من متطلبات التمكين، والمعلومات التي يتشاركون فيها معلومات مالية، ومعلومات تتعلق بمركز البنك في السوق باستخدام وسائل اتصال مكتوبة، وشفوية لنقل تلك المعلومات (عباس، 2007: 133).

٤- الحوافز المادية والمعنوية:

يحتاج التمكين إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تمثل مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر لتنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً، وهي نوعان:

حوافز مادية وهي حوافز نقدية منها الأجور، الزيادات السنوية، المكافآت والمشاركة في الأرباح وحوافز معنوية تتمثل في فرص الترقية، وتقديم الشكر، وتوافر هذه الحوافز مرتبط بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. وترى الباحثة أن عناصر التمكين تؤدي إلى التزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وان تمكين العاملين يعني التركيز على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة.

خطوات التمكين

هناك عدد من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين هي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين، وتوضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، هل هو تحسين خدمة العملاء أم رفع مستوى الجودة أم زيادة الإنتاجية أم تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم تخفيف عب العمل عن المدير. وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسون بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. ويحتاج المديرين إلى تقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد إلى الموظفين من جراء القيام بالتمكين (العنبي، 2005: 35).

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. وتشير الدراسات إلى أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات إلى المرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (Kizilos 2009: 47).

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة إلى التغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدراهم لأدائهم، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية وموهه الروحي (Jones، 2005: 52).

ويشكل المدرب قيمة مضافة إلى المنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين، فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، كما أن أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول إلى المصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول إلى الموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، حيث إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييراً مماثلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية (Brown, 2007: 34).

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون إلى المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر (العتيبي، 2005: 36).

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (كاظم، 2002: 179).

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن تتوافر للموظفين المراد تمكينهم فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توافرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (عباس، 2007: 133).

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (كاظم، 2002: 179).

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يُعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (العتيبي، 2005: 36).

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة إلى الموظفين، حيث يحدد المدبرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير (عباس، 2007: 139).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج (العتيبي، 2005: 38).

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في وقت قصير، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم بعض الموظفين أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة (كاظم، 2002: 181). وترى الباحثة أن خطوات التمكين تدعم رسالة المنظمة بالقيم الاساسية التي تؤمن بها المنظمة، وهي تعمل على إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات،

وقد تمثل هذه الخطوات تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لابد أن تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

أثار التمكين على العاملين

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والفوائد التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها: (Argyris, 1988: 98-105).

١- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه إلى المهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه إلى المؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، وأن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء إلى العمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

٢- المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، فالمشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

٣- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

٤- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها هذا الموظف حتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل فيها سابقاً.

٥- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

٦- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

٧- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. وترى الباحثة أن اثار التمكين تنعكس على تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع، وعدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.

صعوبات التمكين الوظيفي

تتمثل معوقات وصعوبات التمكين الوظيفي فيما يلي:

- 1- البناء التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- 7- الأنظمة والإجراءات الشديدة والصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.

وترى الباحثة ومن خلال مطالعة الشكل رقم (٢-١) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكن الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجيات المنظمة والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تصل إلى توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت. وأن مستويات التمكين تتفاوت من منظمة إلى أخرى ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين، وأن تعطي الإدارة للأفراد صلاحية اختيار الأفضل، وإن تخلق ظروف مناسبة للتمكين تتضمن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو التنظيم.

المبحث الثاني: جودة الخدمة

مفهوم الخدمة

يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني للدول، كما أنه يلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصرا هاما من عناصر النشاط الاقتصادي، وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، والمنتج الخدمي مزيج من المنتجات المتكاملة تُضفي بعداً جديداً من التعقيد في قياس جودتها، كونها خدمات تتعلق بالاقتراض والتمويل والسحب والاياداع وغيرها من الخدمات المصرفية.

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " (ابوجليل، ٢٠٠٧، ص٥٦).

وعرف (Kotler 2006: 402) الخدمة بأنها " أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى طرف آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها، أي تملك لشيء وان إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم".

أما (Lovelock 2003: 3) فقد عرف الخدمة على إنها عبارة عن عمل أو أداء أو نشاط يقدم من خلال شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي، والأداء هنا يتصف بعدم الملموسية (Intangible)، بالإضافة أنه لا ينتج عنه حيازة أو امتلاك لهذه الخدمة.

عرف (Zeithaml, et. al 2006: 4) الخدمة بأنها عبارة عن أعمال ومعالجات كفاءة أو أداء يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية، التي مخرجاتها ليست منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية (الفنادق وخطوط الطيران)، والخدمة كمنتج (تكنولوجيا المعلومات والتعليم)، خدمة الزبائن (رعاية وبناء العلاقات مع الزبائن) والخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر والبرمجيات).

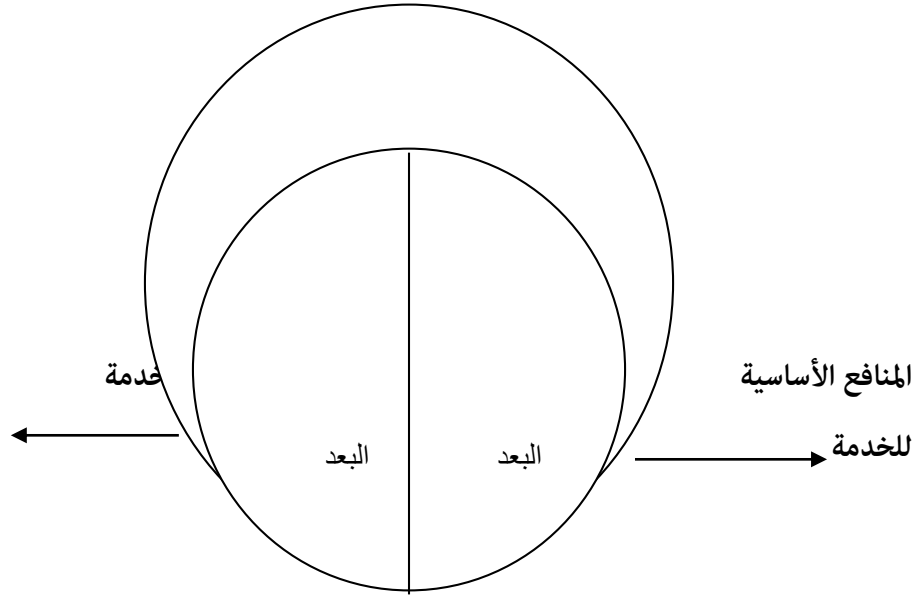
أشار الضمور، (٢٠٠٥: ٢٢) إلى أن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبيا، وهي تمثل نشاطا أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، لكن عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل ملكية.

يلاحظ من خلال استعراض التعاريف السابقة وجود شبه اتفاق بينهما، حيث تشترك في أن الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، فمفهوم الخدمة يقوم على مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي للخدمة الفندقية تتغلب فيه العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والمدركة من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم ويتجسد هذا المضمون في بعدين أساسيين هما:

1- البعد المنفعي: الذي يرتبط بالعميل ويمثل المنافع المادية المباشرة والتي يسعى العميل للحصول عليها من جراء التعامل مع مقدمي الخدمة.

2- البعد السمائي: الذي يرتبط بالخدمة من حيث خصائصها وسماتها والتي يجب أن ترقى إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته. (ابوجليل، ٢٠٠٧: ٢٧)

ويوضح الشكل (٢-2) مفهوم الخدمة بعديها المنفعي والسمائي:



الشكل رقم (٢-2)

مفهوم الخدمة بعديها المنفعي والسمائي

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجديد.

يتبين من خلال الشكل (٢-٢) أن الخدمة هي حزمة من المنافع، الناتجة عن جوانب ملموسة أو غير ملموسة يسعى العملاء إلى تحقيقها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمة، كما أنه يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة وبخصائص تثير البعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيلات العملاء.

وترى الباحثة أن الخدمة هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبطاً بمنتج مادي ملموس.

خصائص الخدمة

تتصف الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تضيء عليها طابعا خاصا، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- إن الخدمة يغلب فيها عنصر اللاملموسية Intangibility: بمعنى أن الخدمة غير ملموسة، لا ترى ولا تلمس وهي تكمن في إدراكات العملاء وتوقعاتهم حول المنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمات، بحيث تكون لهذه المنافع دلالات عند تقييم العملاء لجودة الخدمة، أما العناصر الملموسة في الخدمة فتتمثل في الجوانب المادية المتوافرة في مكان التقديم كالأجهزة والمعدات والتصميم الداخلي والخارجي ومواقف السيارات وغيرها من التسهيلات الموجودة في البيئة المادية (Zeithaml, et. Al, 2006: 21).

2- تتصف الخدمة بالتلازمية Inseparability: في الإنتاج والتوزيع أي عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة عن مقدمها أثناء استهلاكها من قبل العملاء، بمعنى أن هناك ارتباطاً وتزامناً في إنتاج وتقديم الخدمة وبين الشخص الذي يقدمها، وإنه من الصعب فصل الخدمة عن شخصية مقدمها، فضلا عن أن هذه الخدمة تباع ومن ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، بعكس السلع المادية التي تنتج ثم تباع وتستهلك

3- إن الخدمة تتصف بعدم التجانس في مخرجاتها Inconsistency: بالرغم من أن جوهر الخدمة يوحي بوجود نوع من النمطية Typical في الأداء قد تؤدي إلى عدم وجود تنافس بين مقدمي الخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع معايير لمستوى مخرجات العملية الخدمية، وإيجاد مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة من أجل الحكم عليها من قبل العملاء، الذين تستخدمون معايير خاصة بهم لتقييم نوعية هذه الخدمة،

4- تتصف الخدمة بعدم قابلية التخزين فهي ذات طبيعة هلامية وفنائية Perishability: وتنتج عند الطلب فلا يمكن تخزينها للمستقبل بهدف الاستخدام اللاحق أو البيع حيث إن ازدياد درجة اللاملموسية فيها يخفف من فرص تخزينها ويزيد من درجة الفنائية.

وترى الباحثة أن الخدمة هي مجموعة من الأنشطة، تقدم من طرف إلى آخر وهي غير ملموسة، ولا ينتج عنها تملك لشيء وإن تقديمها يرتبط بشخص مقدمها، ولتجنب الخلط بين السلع والخدمات، لابد لنا أن ندرك بأن الخدمة ليست شيئا ماديا ولا يمكن تملكها

جودة الخدمة

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية، فالخدمة لا تختلف من حيث طبيعتها التي تتضمن تقديمها، وهذه النمطية تجعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات وتقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة كمجال يمكن أن يسهم في تحقيق نوع من التمييز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية، وفيما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الخاص به، ووفق تصوراته ومعايير الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمة.

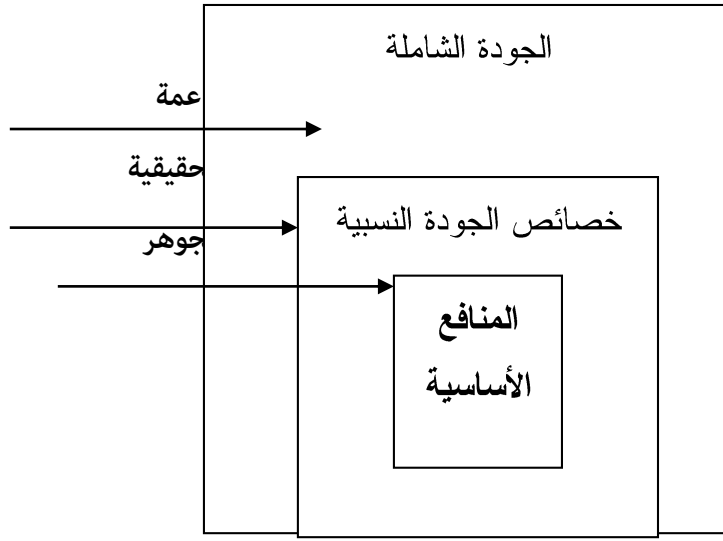
تعرف الجودة بأنها " التوافق مع المتطلبات " وبالتالي الامتثال إلى هذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من؟ وعليه فهناك تعريف يعد مكملاً لهذا التعريف حيث يعرف الجودة بأنها " كل ما يقال عن الملاءمة للاستعمال " وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم، فيمكن اعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية، حيث إن جودة الخدمة شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء فيما يخص الجودة، فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات إنما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها، حيث إن هذا الإدراك سوف يوجه تصرفاتهم بناء على أهدافهم وخبراتهم السابقة، وبناء عليه فقد ينظر إلى الخدمة على إنها ذات مستوى متوسط قد تعتبر ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية. (ابوجليل، 2007: 46)

ونظراً لأن هذا التقييم يخضع إلى معايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي:

1- الخدمة الجوهر: Core Service وتتمثل في المنفعة التي تلبى الحاجة إلى الخدمة لدى العميل حيث إن ذلك يعتبر الدافع لطلب الخدمة.

2- الخدمة الحقيقية: Actual Service وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبة من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء (معلا، 2007: ٤٤).

3- الخدمة المدعومة: Support Service وهي التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات Preferences وتوقعات العملاء ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة والتي تصبح مطلباً للعملاء في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام العميل حرية الاختيار من بينها (معلا، 2007: ٤٤). ويوضح الشكل رقم (2 - 3) المستويات المختلفة لإدراك جودة الخدمة.



الشكل رقم (2 - 3)

مستويات إدراك الخدمة

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص44.

ومن خلال استعراض مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة يلاحظ ما يلي:

- 1- يعتبر بعض الكتاب والباحثين العميل ركيزة أساسية في تقييم جودة الخدمة وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي.
- 2- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور الإدارة باعتبارها تقوم بتصميم الخدمة وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها.
- 3- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور العميل حيث يقيس اتجاه العميل بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي.

أبعاد جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة مفهوماً مركباً ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي، حيث يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها، حيث قدم Parasurman و Berry و Zeithaml عام 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Quality Services) لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة.

ونموذج جودة الخدمة (Quality Services) هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بنداً صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة، وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية حيث يمكن تعديله بسهولة ليضع بالاعتبار متطلبات المؤسسة، ويشير (2006: 116) Zeithaml, et. al إلى أن هذه الأبعاد تشمل:

1- الدليل المادي الملموس Physical Evidence وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة، فضلاً عن وجود موظفين ذوي هندام حسن.

2- الاعتمادية Reliability (الضمانات) وهي الضمانات المقدمة والمقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة والاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.

3- الاستجابة Responsiveness وهي إخبار العملاء في الوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول على خدمة فورية والرغبة لدى الموظفين لأداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.

4- التوكيد (المصدقية) Assurance وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم وانعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل.

5- التعاطف Empathy (الرعاية والاهتمام) ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بعميل دون الآخر ومدى معرفة الموظفين لحاجات العملاء ومصلحة العميل.

وترى الباحثة أن أبعاد جودة الخدمة تشكل محتوى يسهم في فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة وفق المعايير المستخدمة من قبل العملاء على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها

قياس جودة الخدمة

يعتبر مفهوم جودة الخدمة مفهوماً مركباً وصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، لذلك فقد تعددت وتواصلت الأبحاث والدراسات التي تستهدف قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة، لعل أبرزها التي قام بها Berry و Parasurman و Zeithaml حيث كانت دعوتهم قوية لحاجة المؤسسات الخدمية لمعرفة عملائها، من خلال أبحاث تركز على توقعات ومفاهيم هؤلاء العملاء لجودة الخدمة، وبأنها قابلة للقياس بالرغم من غياب عنصر الملموسية، والتي تجعل من قياسها غاية في الصعوبة مقارنة مع السلع المادية.

إن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة، وذلك من خلال تقرير ما يتوقعونه من خدمة (الخدمة التي تدور في عقل وذهن العميل وحسب معاييرها الخاصة به)، وبناء على ذلك فقد حاول كل من Zeithaml و Berry و Parasurman في عام 1985 تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة المسمى (سيرف كوال) والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإدراكات، وهذا مناسب لقياس الظواهر النظرية، حيث توقعات العميل يمكن قياسها بعد أداء الخدمة، حول الخدمة نفسها ولكن كيف يتم القياس قبل أداء الخدمة؟. (مصطفى، 2003: 237).

لقد حدد Zeithaml (2006) ثلاثة مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة وكما يلي:

- 1- المستوى المرغوب للخدمة: وهو المستوى الذي يعكس رغبة ما يريده العملاء من الخدمة.
- 2- المستوى الكافي للخدمة: وهو المستوى الذي لا يمانع العملاء في قبوله ويرضون بما يقدم لهم.
- 3- المستوى المتوقع للخدمة: وهو ما يعتقدون انه على الأرجح أن يتم فعليا (اعتقاد العملاء بما ينبغي أن توفره الخدمة الجيدة).

يمكن اعتبار جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها على رضا العملاء، من أجل الوصول إلى أفضل الطرق لتحسينها من أجل الحصول على ولاء العملاء، وبالتالي فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد على الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العملاء (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء على ما تقدم فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- 1- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة فإن الرضا عنها سوف يكون قليلا وغير مقبول من العملاء (Unsatisfied).
- 2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة فإن جودة الخدمة سوف تنال رضا العملاء (Satisfied).
- 3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإنها ستنال درجة عالية من رضا العملاء (Kotler & Keller, 2006: 424).

وقد أفرزت أدبيات التسويق في مجال موضوع جودة الخدمة مدخلين رئيسين لتحديد هذه الجودة وقياسها وهما:

أولا: المدخل الاتجاهي (Attitudinal Approach)

يستند هذا المدخل على أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا (Attitudinal Concept) يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، بمعنى أن الاتجاه الأولي لأداء الخدمة يعتبر دالة ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة، وبالتالي فإن الحكم والتقييم لمستوى الخدمة المقدمة إليهم حالياً يبنى على أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة،

فإن كانت لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المؤسسات الخدمية، فإنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء الخدمة، وبالتالي فإن هذا الاتجاه يتكيف حسب مستوى الرضا الذي حصل عند العميل من خلال التعامل مع المؤسسة الخدمية، ففي حال عدم تعامل العميل مع مؤسسة خدمية سابقا، فإن توقعه حول جودة الخدمة يكون هو المحدد لمستوى تقييمه وإدراكه لهذه الجودة، أما بحال أن كانت لدى العميل خبرات سابقة في التعامل مع هذه المؤسسات، فإنه يقوم بمراجعة ذهنية لما حصل عليه وأدركه في الخدمة المقدمة إليه سابقا، وبالتالي التعبير عن مستوى الرضا أثناء المقارنة (أبوجليل، 2007: 48).

إن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية، سوف تؤدي إلى مراجعة إدراكية أخرى لمستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإن حكم وتقييم العملاء لجودة الخدمة ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، والتي يقوم بإجرائها حول جودة الخدمة، مما يجعل رضاه عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ذا تأثير كبير في تشكيل إدراكاته، حول جودة الخدمة وبتكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح مدخلا رئيسا في عملية تقييم جودة الخدمة، وبناء على ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفاء يعتمد بصورة رئيسة على استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرك من قبل العملاء، لأن هذا الأداء المدرك هو المحدد الرئيس في تقييم هؤلاء العملاء للخدمة المقدمة. وقد تناولت العديد من الكتابات مكونات وأبعاد جودة الخدمة، فبعض الباحثين اعتبر أن جودة الخدمة محصلة للتفاعل بين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية ذاتها من جهة وبين العميل من جهة أخرى، وبالتالي فإن هؤلاء قد نظروا إليها على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1- الجودة المادية: تتضمن عناصر البيئة المادية المحيطة في عملية تقديم الخدمة مثل الأبنية والتجهيزات والموقع والإضاءة وغيرها.

2- جودة المنظمة: بمعنى الانطباع العام عن المنظمة وصورتها وسمعتها لدى جمهور المستهلكين.

3- الجودة التفاعلية: وهي تمثل ناتج عمليات التفاعل التي تتم بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء (أبو موسى، 2000).

ونظر (Kotler & Keller (2006: 449) إلى جودة الخدمة على إنها مكونة من بعدين اثنين هما:

1- الجودة الفنية: (Technical Quality) وتعني ماذا يقدم من خدمة من قبل المنظمة الخدمية التي تتعامل معها (مخرجات تقديم الخدمة) أي الخدمة الحقيقية التي تؤثر على تقييم أداء الخدمة والحكم عليها، وتعرف الجودة الفنية أيضا بأنها ما يقوم به العملاء من تقييم لجودة الخدمة من خلال إدراكهم لما تم تقديمه فعلا لهم، وبعبارة أخرى يمكن أن توصف الجودة الفنية بأنها الحالة التي يترك فيها العميل عندما يتم الانتهاء من تقديم الخدمة له حيث يعبر عن الجودة بالسؤال التالي: ما الذي تم تقديمه لي؟

2- الجودة الوظيفية: (Functional Quality) وتعني كيف يتم تقديم الخدمة وهي تقوم على إدراك العملاء، للكيفية التي تقدم بها الخدمة من قبل موظفي المنظمة الخدمية التي يتعاملون معها، وهي تعتبر مكملة للجودة الفنية وتتضمن تفاعلا بين العميل وهذه المنظمة.

ثانيا: مدخل الفجوة (Gap Approach)

يفترض هذا المدخل أن العميل يقوم بالمقارنة بين الأداء المدرك، من قبله عن الخدمة المقدمة إليه وبين توقعاته حول تقديم هذه الخدمة، وبالتالي فإن هذه المقارنة تحدد مستوى جودة الخدمة، الذي يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وعليه فإن جودة الخدمة تعني مسابرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر (معللا، 1998: 357-373).

ويرى (Lovelock 2003: 321) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة عند تقديم الخدمة يعود إلى عدة فجوات تتمثل فيما يلي:

1- الفجوة المعرفية: (Knowledge Gap) وهي الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وهي تحدث عندما لا يفهم المديرون في المنظمات الخدمية للملامح التي تدل على الجودة العالية للخدمة والتي يرغبها العملاء مقدما، وبالتالي فإن تحديد جودة الخدمة يتطلب معرفة الملامح التي تميز الخدمة لمواجهة رغبات العملاء،

2 - فجوة الإدارة: (Management Gap) وهي الفجوة بين ما تراه الإدارة من جودة الخدمة وبين معايير جودة الخدمة كما يراه العملاء، وهي تحدث عندما يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى استجابة فورية من العميل، حول الخدمة بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وتذبذب الطلب على الخدمة.

3 - فجوة التوصيل: (Delivery Gap) هي الفجوة بين المحددة وبين الأداء الفعلي للمنظمة الخدمية، وهي تحدث نتيجة التفاوت في الأداء لمقدمي الخدمة واستحالة تمنيظ أداء مقدمي الخدمة.

4 - فجوة الاتصالات: (Communications Gap) وهي الفجوة بين الوعود التي تقطعها المنظمة الخدمية خلال الاتصالات التسويقية في بيان صفات ومميزات الخدمة المقدمة وبين ما تقدمه المنظمة الخدمية فعليا، بمعنى عدم المبالغة بالإعلان بحيث تكون أكثر مما تقدمه المنظمة بالفعل، لأن ذلك سوف يزيد التوقعات لدى العميل مما يقلل إدراكه لجودة الخدمة عندما لا تتحقق الوعود.

5 - الفجوة الإدراكية: (Perception Gap) وهي الفجوة بين ما يقدم فعليا للعملاء من خدمة وبين إدراك العملاء لهذه الخدمة، وتحدث عندما يعتقد العميل أن المنظمة غير راغبة وغير قادرة على تقديم الخدمة مما ينعكس على إدراكه لسوء الخدمة المقدمة له.

6- فجوة التفسير: (Interpretation Gap) وهذه الفجوة تتمثل في الفرق بين الوعود التي تقدمها المنظمة الخدمية أثناء الاتصالات ، وبين ما يعتقد العملاء حول تلك الوعود من خلال هذه الاتصالات.

7- فجوة الخدمة: (Service Gap) وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين ما يدركونه فعلا حول هذه الخدمة.

وترى الباحثة أن الفجوات والفرق هي عبارة عن عمليات حقيقية وواقعية يقوم بها العملاء أثناء حكمهم وتقييمهم لجودة الخدمة، وبالتالي يتوجب جعل هذه الفجوات مرغوبة بقدر الإمكان من خلال توظيف اتصال خارجي فعال من أجل خلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة إلى العملاء.

نبذة عن الصناعة المصرفية في الأردن

وتود الباحثة تقديم نبذة عن الصناعة المصرفية في الأردن والبنك العربي مجتمع الدراسة، حيث شهد الأردن خلال العقود الأربعة الماضية نهضة اقتصادية شملت جميع قطاعاته الاقتصادية، وكان من نتائجها قيام نهضة اجتماعية وحدوث ازدهار اقتصادي عام، لكن التطور الذي شهده الجهاز المصرفي الأردني خلال هذه الفترة كان الأبرز والأشمل بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، إذ كلما تمكنت دولة من تحقيق نمو متزايد دون أن تحدث تطورا موازيا في قطاعها المصرفي، وتتقدم الاقتصاد واتساعه وتشعب عملياته واهتماماته، فإن الجهاز المصرفي يضطلع بأدوار ومهام جديدة، تتناسب مع اتساع وتطور السوق، فيوفر للمدخرين أدوات جديدة لدعم ادخاراتهم والحفاظ عليها، واستثمار هذه المدخرات بأساليب متنوعة، وآليات مختلفة لتلبي حاجات المستثمرين،

فقبل عام 1964 كانت السلطة النقدية في البلاد تتمثل في مجلس النقد الأردني الذي لم يتعد دوره الاحتفاظ بموجودات (بالجنيه الإسترليني) مقابل (الدنانير الأردنية) المصدر (الحوارني)، ٢٠٠٨، ص ١٦٦). وبذلك لم يكن له أي دور في توجيه السياسة النقدية أو مراقبة البنوك، أما في الوقت الحاضر فقد صبح البنك المركزي يقوم بتسيير السياسة النقدية للبلاد ويمارس جميع المهام والمسؤوليات التي تتولاها البنوك المركزية في الدول المتطورة.

ولم يقتصر التطور الكبير في القطاع المالي والمصرفي الأردني على النمو الكمي من حيث زيادة عدد المؤسسات ونمو حجم الودائع والائتمان، وإنما تعداه إلى النمو النوعي باستحداث مؤسسات جديدة كبنوك وشركات الاستثمار وسوق عمان المالي، وطرح أدوات مالية ونقدية متنوعة وجديدة، مثل سندات التنمية، وأذونات الخزينة، وأسناد القروض وشهادات الإيداع وقروض التجمع البنكي ذات الأهمية الكبيرة في عملية تمويل التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى استخدام أحدث التقنيات الفنية في مجال العمل المصرفي كبطاقات الائتمان ونظام الصراف الآلي من أجل تسهيل عمليات الإيداع والسحب، والبنك الناطق للاستفسار والاستعلام عن حركات الحسابات وإجراء التحويلات الداخلية.

هذا ولم يقتصر التطور الكبير في الجهاز المالي والمصرفي على العمل داخل المملكة بل امتد إلى الخارج، وذلك بفتح فروع للبنوك المحلية خارج المملكة والمشاركة في المؤسسات المصرفية العربية والأجنبية، ذلك بقصد الوصول إلى المدخرات من العملات الأجنبية وإيصالها عبر القنوات المختلفة للمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية.

وقد كان الأردن حتى نهاية الحرب العالمية الأولى خاضعا إلى سيطرة الدولة العثمانية، ثم أصبح بعد ذلك تحت الانتداب البريطاني، وقبل الإنتداب البريطاني لم يكن هناك وجود لأية مؤسسة مصرفية في شرق الأردن، بل أن وجود مثل هذه المؤسسات كان قليلا في المنطقة العربية عموما نظرا لمحدودية الاقتصاد السائد آنذاك. وفي أوضاع كهذه لم يكن الاقتصاد الأردني قد شكل وحدة متماسكة، ولم تكن لديه سلطة نقدية خاصة به تصدر نقودا، وبذلك لم تكن هنالك عملة وطنية، وكانت الليرة العثمانية الذهبية هي العملة القابلة للتداول ، ثم تلاشى استخدامها وحل محلها الجنيه المصري والجنيه الإسترليني الذهبي حيث استمر تداولهما حتى عام 1927 (النبلسي، ٢٠٠٤، ص194).

كان افتتاح فرع للبنك العثماني في عمان عام 1925 بداية العمل المصرفي ، وقد عمل فرع البنك العثماني وكيلاً ماليا للحكومة الأردنية، بالإضافة إلى ممارسته الأعمال المصرفية العادية، ثم تلاه البنك العربي والذي افتتح فرعه الأول في عمان عام 1934، وفرعه الثاني في اربد عام 1943 ، ومن الجدير بالذكر أن البنك العربي كان قد تأسس في فلسطين عام 1931 ونقل مركزه الرئيس إلى عمان بعد أحداث عام 1948 ، وفي عام 1949 افتتح البنك البريطاني للشرق الأوسط ومركزه لندن فرعاً له في عمان. (النبلسي، ٢٠٠٤).

أما عن التطورات على الساحة المصرفية خلال فترة الخمسينات فقد كانت أسرع من الفترات السابقة، وقد استهلت هذه الفترة بإصدار الدينار الأردني الذي طرح للتداول أول مرة عام 1950 فحل محل الجنيه الفلسطيني الذي استمر تداوله من عام 1927 - 1950 . وقد جاءت هذه الخطوة بعد إعلان تشكيل مجلس النقد الأردني بموجب قانون مؤقت صدر عام 1949، وبموجب هذا القانون كان على المجلس أن يتخذ من لندن مركزاً له وبذلك ظل الارتباط النقدي مع بريطانيا قائماً بعد نيل الاستقلال السياسي عام 1946 ، واستمر هذا الوضع حتى عام 1957 حيث تم نقل مقر مجلس النقد إلى عمان وأصبح وزير المالية الأردني رئيساً له (الحوارني، ٢٠٠٨، ص١78).

وقد تم خلال هذه الفترة إنشاء بنك تجاري وطني قام بتأسيسه عدد من رجال المال والأعمال أطلق عليه اسم البنك الأهلي الأردني عام 1956، بالإضافة إلى افتتاح أربعة فروع لبنوك غير أردنية هي: البنك العقاري العربي عام 1951، ومصرف الرافدين وبنك الرياض عام 1957، وفي عام 1958 تم تسجيل بنك انترا اللبناني كأحد البنوك العربية التي لها فروع في الأردن، وقد جمد البنك أعماله عام 1964 بعد أن اشهر إفلاس مركزه الرئيس في بيروت، وقد أعيد تأسيس البنك من جديد عام 1972 باسم بنك المشرق، الذي تم تصفية أعماله في الأردن عام 1989 وأدمج مع بنك الأردن والخليج.

وعلى صعيد التطورات المصرفية خلال فترة الستينات ، ففي عام 1960 تم تسجيل ثلاثة بنوك هي : بنك الأردن، وبنك القاهرة عمان كبنكين تجاريين وطنيين، أما الثالث فهو بنك بيروت والبلاد العربية، الذي تم تسجيله لمباشرة العمل كفرع لشركة لبنانية، إلا انه لم يباشر أي نشاط مصرفي والغى تسجيله فيما بعد، وفي عام 1961 سجل بنك وطني تحت اسم بنك الأراضي المقدسة إلا انه الغى تسجيله عام 1965 كذلك دون أن يباشر أي نشاط مصرفي.

وفي الأول من شهر تشرين الأول عام 1964 باشر البنك المركزي الأردني أعماله بموجب القانون رقم (4) لسنة 1959 خلفاً لمجلس النقد الأردني، واصبح يتولى تسيير السياسة النقدية للبلاد بالإضافة إلى الإشراف على عمل البنوك التجارية وفق قانون البنوك رقم (5) لسنة 1959 والذي جاء كأول تشريع مصري أردني يصدر لتنظيم أعمال البنوك التجارية (نشرة البنك المركزي الأردني، ٢٠١٢).

وبذلك نلاحظ أن فترة الستينات لم تشهد تطورات مهمة، بعكس فترة السبعينات إذ بدأ الجهاز المصرفي الأردني يشهد نقلة كمية ونوعية متميزة وذلك من خلال تأسيس عدة بنوك تجارية أردنية، وفتح فروع لعدة بنوك أجنبية في الأردن، كما تم تأسيس العديد من المؤسسات المالية والبنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار الأمر الذي أدى إلى تكامل السوق المالي الأردني من حيث تنوع المؤسسات ، كما تم إدخال العديد من الأدوات المالية، وامت موجودات الجهاز المصرفي، وارتفع حجم عملياته، وخلال تلك الحقبة تم إنشاء أربعة بنوك تجارية وطنية هي: البنك الأردني الكويتي عام 1977، وبنك الأردن والخليج عام 1978، وبنك البتراء عام 1978، والمصرف السوري الأردني عام 1980. كذلك تم تأسيس بنكين للاستثمار هما: بنك الاستثمار العربي الأردني عام 1978 والبنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل عام 1979، وافتتحت عدة بنوك غير أردنية فروعاً لها داخل المملكة وهي: ستي بنك عام 1974، وبنك الاعتماد والتجارة عام 1975 وبنك تشيس منهاتن عام 1976 والذي أوقف أعماله وأصبح أحد فروع بنك الأردن عام 1985 (الناقلي، ٢٠٠٤، ص ١٩٤).

ويعتبر البنك العربي أول مؤسسة مالية تابعة للقطاع الخاص في العالم العربي. يتمتع البنك العربي بشبكة فروع لا تضاويه فيها مؤسسة أخرى في العالم العربي، حيث تبلغ فروعها ٦٠٠ فرع موزعة في ٣٠ دولة في ٥ قارات، كما يحتل البنك مكانة بارزة في الأسواق والمراكز المالية الرئيسة كلندن ونيويورك ودي وسنغافورة وزيوريخ وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين.

وكما يقدم البنك مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تشمل المجالات الرئيسة التالية: الخدمات المصرفية للأفراد وخدمة الشركات والعمليات المصرفية الاستثمارية وأعمال الخزينة، وقد وُجدت لخدمة احتياجات الأفراد والشركات والوكالات الحكومية وغيرها من المؤسسات المالية العالمية.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

الدراسات العربية

- الفياض، (٢٠٠٥): تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات، كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية وقام الباحث بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتماداً على أدبيات الموضوع حيث اعتمدت أربعة عناصر للتمكين هي: الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، استخدام فرق العمل، واستخدام التكنولوجيا (إنتاج واتصال). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين بعلاقة طردية، وترتبط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل، وظهر ضعف الشركات بشكل عام في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الاتصال. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى تمكين العاملين لديها، وحث على التعاون والتنسيق بينها وبين الباحثين لتنفيذ البحوث الإجرائية في مجال التمكين ليتسنى لهم معاً زيادة القدرة التنافسية لمنتجات هذه الشركات مقابل المنتجات الأجنبية المنافسة وحل المشاكل التي تعترض تحقيق ذلك بطريقة علمية.

وقد استفادت الباحثة من دراسة فياض (٢٠٠٥) في قيامها ببناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية.

- الزيدانيين، (٢٠٠٦): أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وكذلك التعرف على أهمية التمكين الإداري في رضا العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٥٣) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري في إدارة التمكين الإداري كان مرتفعاً. وأن تصورات المبحوثين عن أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية مرتفعة. كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى إلى متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة. وأن ارتفاع التمكين الإداري سوف يقود إلى رضا العاملين وهذا ينعكس على رضاهم الذي يعتبر مؤشراً هاماً من مؤشرات الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات المؤسسات المالية الأردنية يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وربطه بأبعاد إدارية أخرى كبناء الفرق لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين.

حيث بينت دراسة الزيدانيين(٢٠٠٦) أهمية التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية وهي تفيد الدراسة الحالية في تعزيز توجهاتها نحو متغيرات التمكين وجودة الخدمة المصرفية.

- ابوجليل، (2007): قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن.

هدفت إلى قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن، شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة ضمن بورصة عمان، والبالغ عددها (88) شركة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن الشركات الصناعية كانت راضية عن جودة الخدمات الاستشارية وأن تقييمها لجودة الخدمة الاستشارية كان إيجابياً. وأن هناك اهتماماً ملحوظاً من جانب المكاتب الاستشارية في تقديم الخدمة الاستشارية وأن بعد التعاطف كان أقل الأبعاد في تقييم الجودة. كما أشارت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات الاستشارية التي تتوقعها الشركات الصناعية أعلى من الجودة الفعلية (المدركة) والجودة المتوقعة، إضافة إلى أن المكاتب الاستشارية المحلية تحظى بثقة أكبر من مثيلاتها الأجنبية لدى الشركات الصناعية الأردنية وأن هذه الشركات تعتمد على بيوت الخبرة الاستشارية الأردنية.

ولما كان هدف دراسة أبوجليل (٢٠٠٧) قياس رضا الشركات الصناعية عن جودة الخدمة، فقد سعت الباحثة إلى تبنيه عبر دراستها وقياسه، وقد تمت الاستفادة من بعض متغيرات دراسة أبوجليل المستخدمة في الجودة.

- جمعة، (2007): بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالعناصر الأساس في ثقافة الجودة الشاملة. والتعريف بالعلاقة التبادلية بين ثقافة الجودة الشاملة وبين فرق التحسين المستمر. واجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية.

وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة الجودة الشاملة تهيئ البيئة المناسبة لنجاح الفرق من جانب، وتؤدي ممارسات فرق التحسين المستمر إلى إخماء ثقافة الجودة الشاملة وتأسيسها في المؤسسة. كما بينت النتائج أن انتشار الوعي بعناصر الجودة الشاملة بين جميع العاملين (رؤساء ومرؤوسين) هو الركيزة الأساس لثقافة الجودة الشاملة، إذ لا نفع لشعارات الجودة على الجدران وفي المطبوعات ما لم تتحول هذه العناصر إلى فناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون رقابة أو تدقيق.

وتتشابه دراسة جمعة (٢٠٠٧) مع الدراسة الحالية في تناولها العناصر الأساسية في ثقافة الجودة الشاملة. والتعريف بالعلاقة التبادلية بين ثقافة الجودة الشاملة وبين فرق التحسين المستمر، وهذا الاتجاه هو الذي قامت عليه الدراسة الحالية حيث تمت الاستفادة منها في تطوير المفاهيم المتعلقة بأبعاد التمكين.

- عريقات، (٢٠٠٧): أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية. وقياس درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين ودرجة ممارستهم له. وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٣) موظفاً وموظفةً في (١١) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين كانت ضعيفة. وأن درجة ممارسة العاملين في المصارف لمفهوم التمكين كانت متوسطة. كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف للممارسة التمكين الوظيفي يعزى إلى الجنس (ذكر أم أنثى)، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في البنوك التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والممارسة الكلية، تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وإلى عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة منح المصارف التجارية المكافآت لفرق العمل وإشراك العاملين في برامج متخصصة في التمكين الوظيفي وضرورة استخدام وسائل فعالة في تدريب العاملين على ممارسة التمكين الوظيفي كالمحاضرات وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.

وقد استفادت الباحثة من دراسة عريقات (٢٠٠٧) في تناولها قطاع المصارف التجارية الأردنية. وقياس درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين ودرجة ممارستهم له.

- الربضي، (٢٠٠٨): تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين على الأداء المؤسسي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين. حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف يعملون في (١٢) مؤسسة عامة في الأردن. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الخبرة العملية. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المؤسسات العامة بموضوع التمكين العاملين وجعله إحدى استراتيجياتها الفاعلة للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية للوقوف على أثر التمكين على الأداء في قطاعات غير المؤسسات العامة، مثل الشركات الخاصة، البنوك، والوزارات.

وتتشابه دراسة الربضي (٢٠٠٨) مع الدراسة الحالية في الاهتمام بأثر تمكين العاملين على الأداء، وتختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على جودة الخدمة المصرفية.

- القاضي (2008): أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية والتدريب الإداري بأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن. والتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن ومستوى فاعلية عملية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن. كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن. وطبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية التدريب الإداري والمتغيرات الديموغرافية لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، كالعامل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم شمال الأردن كانت بدرجة متوسطة. وأن مستوى فاعلية التدريب بأبعاده (البحث العلمي، البرامج التدريبية، المشاركة وحل المشكلات) لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم شمال الأردن كانت بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية في تصورات أعضاء هيئة التدريس بين أبعاد التمكين الإداري وفاعلية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم شمال الأردن. وان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات القادة التربويين للتمكين الإداري تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات القادة التربويين لفاعلية عملية التدريب الإداري تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). وقد تمت الإفادة من دراسة القاضي (٢٠٠٨) التي كانت موجهة إلى القادة التربويين في الجامعات الأردنية واستندت إلى التدريب الإداري بأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم شمال الأردن، حيث أسهمت في أنها وجهت الباحثة إلى تحديد مجتمع دراستها في البنك العربي من خلال مديري الفروع في البنك العربي.

- المعاني، (٢٠٠٨): أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وتناولت الدراسة ستة مستلزمات للتمكين الهيكلي، هي: توافر قيادة ممكنة، وثقافة ممكنة، وعمليات ممكنة، والاهتمام بإدارة المعرفة، واعتماد فرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج، كذلك تناولت الدراسة عناصر تمكين العاملين النفسي، وأهمية إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير، وتأثيرها على تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات القطاع العام المشاركة في الدورة الثالثة، وجميع منظمات القطاع الخاص المشاركة في الدورة الرابعة لعامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ وعددها (٧٦) منظمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز، وكذلك أظهرت النتائج وجود تأثير لتحقيق الجودة الشاملة على تحقيق التميز في المنظمات عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء توفير مستلزمات التمكين الهيكلي درجة أعلى، وذلك لأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي الذي يؤدي إلى تحقيق التميز.

هدفت هذه الدراسة إلى أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، بينما جاءت الدراسة الحالية لبيان أثر تمكين مدراء الفروع على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء.

- أبازيد، (2010): أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي. وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة، إضافة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة. وخلصت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو الشعور في التمكين النفسي جاءت بدرجة مرتفعة. كما تبين أن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة سلوك المواطنة جاءت بدرجة مرتفعة. وأن متوسط اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الشعور في التمكين النفسي.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في أنها أكدت على أهمية دراسة اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي. وترى الباحثة أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في استخدام متغير التمكين، وتختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على جودة الخدمات المصرفية.

- فلاق وناقلة، (٢٠١١): أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري، ومستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية. كما هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية.

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات الأردنية متوسط، وأن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين.

كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة اتصالات الأردنية. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى إلى متغير مدة الخدمة، والمسعى الوظيفي.

وترى الباحثة أن دراسة فلاق وناقلة، (٢٠١١) تتشابه مع الدراسة الحالية في استخدام بعد تفويض السلطة، حيث استخدمت الباحثة هذين البعد كمتغير مستقل. وتختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على جودة الخدمات المصرفية.

الدراسات الانجليزية

(2002) Ferdowsian -

The Making of a Top-Performing Employee in the High-Technology Industry.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر عوامل الأداء على فعالية الأداء كمتغير تابع يتضمن خفض مستوى الإرهاق، ورفع الروح المعنوية، وتحسين المنتجات، وخفض التكلفة، وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية. كذلك تقصي أثر تمكين العاملين بعناصره الاستقلالية في العمل، بيئة العمل، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والإقدام على المخاطرة. تكونت عينة الدراسة من (400) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في مدينة نيويورك، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن التمكين يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية. وان تشكيل فرق العمل وتمكينها يساعد على تحقيق نتائج إيجابية تعزز القدرة التنافسية للشركة مثل: زيادة الإنتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين المنتجات، وخفض التكلفة. وأن التمكين يعزز القدرة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر عوامل الأداء على فعالية الأداء كمتغير تابع، وهذه تفيد الدراسة الحالية في ما يتعلق بدراسة المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية.

:(2002) Clews -

The Relationship of Staff Nurse Empowerment to Patient Satisfaction With Nursing Care.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تمكين الكوادر التمريضية العاملة في المستشفيات ورضا نزلاء هذه المستشفيات عينة الدراسة في نيويورك. شملت عينة الدراسة عدداً من الكوادر التمريضية العاملة في المستشفيات، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن رضا نزلاء المستشفيات ورضا ذويهم يرتبط إيجابياً بعناصر تمكين الكادر التمريضي التالية: قدرتهم على الوصول إلى الموارد كالأجهزة والمواد الطبية، انخراطهم في العمل من حيث التخطيط والتنفيذ، حريتهم في الوصول إلى المعلومات اللازمة، وشعورهم بالنمو المهني من خلال اكتساب المهارات والخبرات العملية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في أنها أسهمت في تشكيل صورة حول العلاقة بين التمكين والرضا.

- Capozzoli (2002):

How To Succeed With Self-Directed Work Teams.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر فرق العمل ذاتية الإدارة على نجاح هذه الفرق في عملها، من خلال التعرف على عناصر فرق العمل التي تشمل: ترسيخ ثقافة مشتركة عند جميع العاملين تدعم التغيير وتتلءم مع فلسفة الشركة وهيكلتها، تشكيل فرق العمل وتوفير الموارد اللازمة ضمن إطار زمني محدد، تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي وإدارة الصراع والاتصال وحل المشاكل، مشاركة أعضاء الفريق في تحديد معايير قياس الأداء، ومشاركة أعضاء الفريق في تصميم أعمالهم بحيث توفر سبل التغذية العكسية أثناء تأدية العمل. شملت عينة الدراسة من (390)، وأجريت الدراسة في المملكة المتحدة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة فرق العمل لشؤونها تُسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. وأكدت النتائج على أن فشل فرق العمل في تأدية مهامها وفي تحقيق أهدافها يعود إلى عدم امتلاك الأعضاء للمهارات القيادية والخبرات اللازمة. كما أكدت النتائج على أن نجاح فرق العمل يتضمن تحقيق الأهداف البيعية والربحية والوصول إلى الحصة السوقية المخططة. وأوصت الدراسة بضرورة عدم استعجال النتائج على أرض الواقع، فقد يحتاج ذلك من الوقت أكثر مما هو مُتوقع.

وقد عززت هذه الدراسة قناعات الباحثة بأثر فرق العمل ذاتية الإدارة على نجاح هذه الفرق في عملها، من خلال التعرف على عناصر فرق العمل، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اعتمادها على متغير فرق العمل واعتباره من المتغيرات المستقلة.

- Franz (2004):

A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى.

وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (٦٦٩٨) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء، دوران العمل وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

حاولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين التمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وهذه تفيد الدراسة الحالية في ما يخص متغير التمكين.

- (2006) Sasiadek :

Individual Influence Factors that Impact Employee Empowerment: A Multicast Study.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل الفردية على التمكين وكذلك الاختلافات بين المنظمات الصغيرة والكبيرة، وحدد الباحث العناصر التالية للعوامل الفردية: حجم المنظمة، والمستوى الثقافي للمشاركين وكما حدد العناصر التالية للتمكين وهي: التحفيز، الالتزام، الثقة، والاتصالات، الطموح والسلوك، وقد شملت الدراسة خمس حالات (شركات) اثنتين منها شركات كبيرة، والبقية شركات صغيرة، وجمعت المعلومات عن طريق استبانة وزعت على العاملين. وأجريت الدراسة في هونج كونج. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الفردية المؤثرة على التمكين هي موجودة أصلاً في المنظمة، مثل: الثقافة، السلوك، الثقة، الهدف، مأخوذة من معتقدات وخلفيات العاملين ولكن بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة، أنها تتأثر بشكل رئيس بحجم المنظمة والمستوى التعليمي والفردية وتتوافق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إنها تناولت العوامل التنظيمية والفردية التي لها تأثير على تقييم مستوى التمكين في المنظمات.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة ساهمت في التأكيد على تأثير العوامل الفردية على التمكين وكذلك الاختلافات بين المنظمات الصغيرة والكبيرة من خلال العناصر التالية للتمكين وهي: التحفيز، الالتزام، الثقة، والاتصالات، الطموح والسلوك.

: (2009) Barrutia -

Salesperson Empowerment in Spanish Banks: a Performance Driven View .

هدفت هذه الدراسة إلى هدفين مزدوجين، الأول: تعميق الفهم في أبعاد تفويض السلطة في إطار مفهوم التمكين والتي تفترض بأن تفويض السلطة قد تقود إلى شعور الأفراد بالتمكين وتحديد نوعين من السلطة على أن يتم تفويضها، هي: العمليات الموجهة نحو التمكين واتخاذ القرارات الموجهة نحو التمكين، والهدف الثاني هو دراسة العلاقة بين العمليات واتخاذ القرارات الموجهة نحو التمكين وعلاقتها بالأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العمليات الموجهة نحو التمكين والأداء، كما تبين أن العلاقة الإيجابية بين اتخاذ القرارات الموجهة نحو التمكين والأداء لا يزال يجري استجوابه.

: (2011) Sharma -

Workplace Empowerment An Organization Effectiveness: A Empirical Investigation of Indian Banking Sector.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين في بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة الناتجة عن عدم وجود دراسات حالة التي تربط التمكين الهيكلي مع التمكين النفسي، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك العامة والخاصة في الهند. وحدد الباحث العناصر التالية للتمكين الهيكلية: موقع السيطرة، تقدير الذات، وضوح الدور، الحكم الذاتي، المعلومات والاتصال، نظام المكافآت، المناخ، المهارات والمعرفة، كما تم تحديد العناصر التالية لتمكين النفسي وهي: المعنى، الكفاءة، التأثير وتقرير المصير، وأثرهما على عناصر الكفاءة التنظيمية وهي: النظام المفتوح، العمليات الداخلية، علاقات الإنسانية، الهدف العقلاني. وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي البنوك في القطاع العام ينظرون إلى أنفسهم أنهم في حاجة إلى تمكين أكثر من موظفي البنوك في القطاع الخاص.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في مجال تأكيدها على تحليل أثر التمكين في بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية في البنوك العامة والخاصة.

: (2012) Saadi -

A Conceptual Model for Empowering Bank's Human Resources: A Case Study of Tejarat Bank of Iran.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر عوامل الهيكلية على تمكين العاملين في قطاع البنوك، حيث تم اختيار (١٨٥٩) عاملاً يعملون في بنك التجارة في إيران، كما هدفت الدراسة إلى اختبار النتائج في مجال الهندسة والإدارة.

وحدد الباحث العناصر التالية للعوامل الهيكلية: التعقيدات، الشكليات والتركيز. وكما حدد العناصر التالية لتمكين العاملين وهي: الفعالية الذاتية، والتنظيم الذاتي، المعنى، قبول الذات والثقة. وقد تم تطوير الإستبانة الخاصة بدراستهم وبلغ حجم عينة الدراسة بواقع ٣١٨ شخصاً في كلا المجالين الهندسة والإدارة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين المكونات الهيكلية وبين تمكين العاملين في مجال الهندسة والإدارة. كما بينت النتائج انه لا توجد علاقة بين المكونات الهيكلية والفعالية الذاتية، كذلك بين المكونات الهيكلية والتنظيم الذاتي، والمعنى، وقبول الذات والثقة في مجال الهندسة والإدارة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية التمكين في قطاع البنوك، وتختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على وجهة نظر مديري الفروع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة، وكما هو مبين في الجدول (١-٢):

الجدول (١-٢) مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهداف	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي وبعض بعض الأبعاد الداخلية في المؤسسة مثل العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل	تهدف إلى التعرف على أثر تمكين مدراء الفروع على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء
المنهجية	اعتمدت المنهج الوصفي والاستكشافي والميداني للتعرف على أثر التمكين الوظيفي، بينما بحث البعض الآخر في العلاقة الارتباطية أو السببية بين متغيرات التمكين الوظيفي	يمكن عد الدراسة وصفية وتحليلية وميدانية تبحث في أثر تمكين مدراء الفروع على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة وفي قطاعات غير خدمية	تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة حالة البنك العربي)
مجتمع الدراسة	تكوّن من قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية.	يتكون من فروع البنك العربي
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراؤها على منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات.	تم إجراؤها في البنك العربي

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي قامت الباحثة باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، حيث يشتمل وصفا لطبيعة الدراسة ونوعها وبيان لمجتمع الدراسة والعينة، وكذلك يبين الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها.

طبيعة ونوع الدراسة

تعد الدراسة الحالية دراسة حالة اتبعت فيها الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر التمكين في جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء، وبالتطبيق على فروع البنك العربي، إذ تمت دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية ، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

مجتمع الدراسة والعينة

إن وحدة المعاينة والتحليل تكونت من مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة وبالبالغ عددهم (٨٠) مديراً، يعملون في (٨٠) فرعاً منتشرة في الاردن. والسبب في اختيار وحدة المعاينة هذه يعود إلى أنها تشكل الفريق الذي يتعامل مع معطيات وأبعاد التمكين ومعنيين بشكل مباشر في جودة الخدمة المصرفية. حيث تم توزيع الاستبانات على المجتمع كاملاً وبطريقة المسح الشامل، إذ تم توزيع الاستبانات على كافة المديرين في هذه الفروع وبطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (69) استبانة بنسبة (٨٦.٢٥%) من إجمالي عدد الاستبانات المرسله، ومن خلال فرز الاستبانات تم استبعاد أربعة منها لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (65) مديراً يعملون في فروع البنك وخضعت إلى التحليل وبنسبة (٨١.٢٥%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول رقم (3- 1) الإطار العام للدراسة.

الجدول (1-3) الإطار العام للدراسة

ملاحظات	النسبة المئوية	العدد	
	100%	80	الاستبانات التي تم توزيعها
	٨٦.٢٥%	69	الاستبانات المستردة
	٥%	4	الاستبانات المستبعدة (يطرح)
	٨١.٢٥%	65	الاستبانات الخاضعة للتحليل

أساليب جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الأمر يستدعي التعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

أولاً: البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الحالية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها لغرض الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب النظرية والفرضيات، إذ تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة من خلال الباحثة شخصياً.

ثانياً: البيانات الثانوية: وهي البيانات التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة، إذ تم الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للإطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة، وتحديدًا تم الاستعانة بالمصادر التالية:

1- المراجع والمصادر المتعلقة بالتمكين الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية والكتب العلمية والمنهجية المختصة في الإدارة.

2- الدوريات العالمية المتخصصة والنشرات التي كتبت حول التمكين الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية.

3- الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن البنك العربي.

4- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في موضوع الدراسة.

5- الإنترنت والمصادر الإلكترونية.

أداة جمع البيانات

قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية، بحيث غطت المتغيرات المستقلة والتابعة المتبناه من قبل الباحثة، وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

أ- الجزء الأول: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ب- الجزء الثاني: وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التعرف على أثر التمكين في جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء، وبالتطبيق على فروع البنك العربي، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جداً علامة واحدة).

ج- الملحق رقم (١) يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه على عينة الدراسة.

صدق وثبات الأداة

قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة إلى عدة اختبارات هي:

أ- تم عرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين من أساتذة الجامعات الأردنية العامة والخاصة من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقاً لأرائهم، والملحق رقم (٢) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

ب- كما تم عرض الاستبانة على عينة من الخبراء العاملين في الإدارات العليا في البنك العربي، وذلك من أجل التأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلاسة الإجابة عن الاستبانة لدى المستجيبين.

ج- استخدمت الباحثة اختبار (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي وذلك بهدف قياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى الاعتماد على نتائجها، حيث تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، ويوضح الجدول رقم (٣-٢) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من ٦٠% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة.

الجدول (٣-٢) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا
٥-١	تفويض السلطة	٨٣.٨٢%
١٠-٦	المشاركة في اتخاذ القرارات	٩٥.٩١%
١٥-١١	المشاركة في المعلومات	٨٦.٧٩%
١٩-١٦	الحوافز المادية والمعنوية	٨٨.٨٧%
٢٣-٢٠	البعد المادي الملموس	٩٢.٧٣%
٢٨-٢٤	بعد الاعتمادية	٧٦.٩٠%
٣٢-٢٩	بعد الاستجابة	٩٤.٦٩%
٣٦-٣٣	البعد التوكيدي	٨٧.٩١%
٤١-٣٧	بعد التعاطف	٩١.٩٠%
٤١-١	المعدل العام للثبات	٩٢.٧٩%

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-0)$

درجة موافقة منخفضة من ١ - أقل من ٢.٣٣

درجة موافقة متوسطة من ٢.٣٤ - ٣.٦٧

درجة موافقة مرتفعة من ٣.٦٨ إلى ٥.

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

بعد أن تم الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتحديد فإن الباحثة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية. ولدراسة العلاقة بين المتغير التابع وبين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر على المتغير التابع، حيث تأخذ معادلة الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_kX_k + e$$

حيث ان β_0 : يمثل الحد الثابت.

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$: معاملات الانحدار الجزئية Partial regression Coefficients أو الميول الجزئية.

X_1, \dots, X_k : المتغيرات المستقلة.

e : الخطأ العشوائي وهو الفرق بين القيمة الحقيقية Y والقيمة التقديرية \hat{Y} ويعرف بالمتبقي residual حيث أن $e = Y - \hat{Y}$ حيث يكون عدد معالم النموذج الخطي العام هو $P - K + 1$ (K يمثل عدد المتغيرات المستقلة في النموذج).

إن فرضيات النموذج الخطي المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط يضاف إلى ذلك فرضية عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multi colinearity).

ويتطلب هذا الافتراض أن تكون قيم المتغير موزعة توزيعاً طبيعياً، وللتحقق من هذا الافتراض فقد تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ويسمى أحياناً Goodness of Fit Test، ويعني درجة التطابق بين مجموعة القيم المشاهدة ومجموعة القيم النظرية، أي بين التكرار المشاهد في العينة والتكرار المتوقع الحاصل من التوزيع النظري، والتي يتم قياسها وفقاً لبعض المعايير التي تعتمد على مربع الفروق بين القيم المشاهدة والنظرية، مثل اختبار كولموجوروف.

حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.

لقد بين اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov أن توزيع البيانات للمتغيرات المختلفة كان توزيعاً طبيعياً.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية.

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.

5. اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن أنهت الباحثة عملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة تم إدخالها إلى الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحديدًا تم استخدام الأساليب التالية:

1- تم استخدام الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع التكراري والنسب المئوية، بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين من المديرين العاملين في فروع البنك، وأهمية كل عبارة من العبارات الواردة في استبانة الدراسة بالنسبة لهم، وذلك بهدف تدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

2- وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار الفرضيات الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة، وذلك من خلال حساب قيم (F) التي تقيس مستوى المعنوية للعلاقة التي تربط بين مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التمكين) والمتغير التابع المتمثل في (جودة الخدمة المصرفية) التي تضمنها نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في هذه الدراسة، كما تم اعتماد اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار الفرضيات الفرعية، وذلك بحساب قيم (T) التي تقيس إمكانية وجود تأثير بين كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع، حيث تشير قاعدة القرار لهذين الاختبارين إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيم (F و T) المحسوبتين أكبر من قيمتهما الجدولية، وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95 % (Malhotra, 2003, p.503).

3- تم احتساب معامل التحديد المتعدد Coefficient Of Multiple Determination (R^2) والذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة، ويقاس قوة العلاقة في نموذج الانحدار المتعدد.

4- تم اختبار تحليل التباين الأحادي: (Anova) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمديرين المبحوثين العاملين في فروع البنك.

خصائص عينة الدراسة

يمكن تلخيص هذه النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

الجدول (1-4) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	الاجابات	
		النسبة المئوية %	التكرارات
النوع الاجتماعي	ذكر	٣.٢٧	٤٧
	أنثى	٧.٧٢	١٨
	المجموع	%100	٦٥
العمر	أقل من 30 سنة	4.6	٣
	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	7.7	٥
	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	21.5	١٤
	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	26.2	١٧
	أكثر من 45 سنة	40.0	٢٦
	المجموع	%100	٦٥
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	١.٥	١
	بكالوريوس	٧٢.٣	٤٧
	ماجستير	١٦.٩	١١
	دكتوراه	٩.٣	٦
	المجموع	%100	٦٥

٣.١	٢	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
١٥.٤	١٠	6- 10 سنوات	
٢٩.٢	١٩	11- 15 سنوات	
٥٢.٣	٣٤	أكثر من 16 سنة	
%100	٦٥	المجموع	

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) ما يلي:

1- إن نسبة الذكور 72.3 % من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 27.7 % من عينة الدراسة المبحوثة. ويفسر ذلك بتفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع الاردني، كما أن التنشئة الاجتماعية التي تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول مجالات العمل.

2- إن اعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (أكثر من 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 40.0 % من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة) وشكلوا ما نسبته 26.2%، ثم الفئة التكرارية (من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة) وشكلوا ما نسبته 21.5%، ثم الفئة التكرارية (م من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة) وشكلوا ما نسبته 7.7%، وأخيرا الفئة التكرارية (أقل من 30 سنة) وشكلوا ما نسبته 4.6% من إجمالي العينة المبحوثة. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المستجيبين المتقدمين في العمر ولديهم باع طويل في العمل الإداري.

٣- إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٤٧) مستجيباً، وبنسبة بلغت ٧٢.٣%، ثم حملة شهادة الماجستير وشكلوا ما نسبته ١٦.٩ %، ثم حملة شهادة الدكتوراة، وشكلوا ما نسبته ٩.٣ %، وأخيرا جاء حملة الدبلوم فما دون وشكلوا ما نسبته ١.٥%. وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة الاهتمام المتقدم بالتعليم في الأردن.

٤- أما بالنسبة لخبرة مديري فروع البنك العربي فان ٥٢.٣% من حجم العينة المبحوثة بلغت سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة، فيما شكل الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11- 15 سنة ما نسبته ٢٩.٢ %، وشكل الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6- 10 سنوات ما نسبته ١٥.٤ %، وأخيرا جاء الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات ما نسبته ٣.١%. ويفسر هذا التوزيع للعينة أن عينة الدراسة يتمتعون بخبرة كافية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.

ويلاحظ بشكل عام من خلال نتائج هذا التحليل أن مجتمع الدراسة مؤهل وقادر على الاجابة عن اسئلة الدراسة.

تحليل نتائج استجابات المديرين على متغيرات الدراسة

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تفويض السلطة

الجدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (تفويض السلطة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم تفويض الصلاحيات لمدرء الفروع لإنجاز أعمال محددة	3.80	.736	٣	مرتفع
2	الصلاحيات الممنوحة لمديري الفروع تلبى حاجات المديرين	3.70	.890	4	مرتفع
3	تيم منح مدرء الفروع قدرا كافيا من الحرية في التصرف بالأمر التي تخص الفرع	3.93	.754	2	مرتفع
4	تقوم الإدارة العليا بتهيئة المناخ الملائم ليتمكن مدير الفرع من اتخاذ القرارات المتعلقة في سير العمل	3.58	.780	5	متوسط
5	تقوم ادارة الفروع بمتابعة مدرء الفروع بعد تفويض الصلاحيات وتقديم لهم المقترحات	4.00	.831	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.73	.531		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير تفويض السلطة ما بين (3.58-4.00) وأن العبارة رقم (5) التي تنص على أن " إدارة الفروع تقوم بمتابعة مديري الفروع بعد تفويض الصلاحيات وتقديم لهم المقترحات " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (4) التي تنص على أن " الإدارة العليا تقوم بتهيئة المناخ الملائم ليتمكن مدير الفرع من اتخاذ القرارات المتعلقة في سير العمل " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.73).

ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (5) إلى أن تفويض السلطة يعتبر من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وذلك لارتباط موضوع التمكين في التفويض وتساعد في تحسين جودة الخدمة، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة الزيدانيين (٢٠٠٦) التي بينت أهمية التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (المشاركة في اتخاذ القرارات)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
6	يشارك مدراء الفروع في صنع القرارات في البنك	3.78	.756	٥	مرتفع
7	الجهات المشاركة في الإشراف على الأعمال في المصرف متعددة	4.00	.790	1	مرتفع
8	يتم تقديم الخدمات لزبائن بشكل فوري	3.81	.764	3	مرتفع
9	يقدم مدراء الفروع بوضع حلول مناسبة للمواقف التي تواجه ادارة الفرع ضمن الإمكانيات المتاحة	3.80	.741	4	مرتفع
10	التعليمات الموجودة لدى الفروع واضحة وسليمة	3.83	.731	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.81	.687		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات ما بين (4.00-3.78) وأن العبارة رقم (٧) التي تنص على أن " الجهات المشاركة في الإشراف على الأعمال في المصرف متعددة" حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (٦) التي تنص على أن " يشارك مدراء الفروع في صنع القرارات في البنك " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (٣) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي للعبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.81).

ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٧) إلى أن التطورات الحديثة تستدعي تحديد الجهات المشاركة في الإشراف على الأعمال في المصرف، وتحديد كيفية تحقيقها وإحداث التكامل بين تلك الأهداف والسياسات،

وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة Barrutia (2009) التي أشارت الى أن تفويض السلطة قد تقود إلى شعور الأفراد بالتمكين وتحديد نوعين من السلطة على أن يتم تفويضها، هي: العمليات الموجهة نحو التمكين واتخاذ القرارات الموجهة نحو التمكين، والهدف الثاني هو دراسة العلاقة بين العمليات واتخاذ القرارات الموجهة نحو التمكين وعلاقتها بالأداء.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في المعلومات

الجدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (المشاركة في المعلومات)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
١١	هنالك تدفق للمعلومات عبر المستويات الادارية في البنك	3.95	.724	٣	مرتفع
١٢	الصلاحيات الممنوحة لمدير الفرع للمشاركة في المعلومات واضحة	4.04	.680	2	مرتفع
13	تقوم الإدارة العليا بنشر المعلومات وتوزيعها والتدريب على فهمها	4.10	.739	1	مرتفع
14	مدير الفرع يشارك في تحمل مسؤولياته	3.85	.752	5	مرتفع
15	تستخدم وسائل اتصال مكتوبة وشفوية لنقل المعلومات الى الفروع	3.91	.750	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.79	.688		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المشاركة في المعلومات ما بين (3.85-4.10) وأن العبارة رقم (١٣) التي تنص على أن " الإدارة العليا تقوم بنشر المعلومات وتوزيعها والتدريب على فهمها " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (١٤) التي تنص على أن " مدير الفرع يشارك في تحمل مسؤولياته " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو 3 وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.79). ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (١٣) إلى أن المشاركة في المعلومات وفي إعداد الخطط والبرامج الناظمة لجودة الخدمة يتطلب توفير فرصة وصول الموظفين إلى المعلومات لتساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة (Hung & Chia-Yi, 2005) التي بينت ان تحسين العمليات الجوهرية ومشاركة العاملين في المنظمة هي أهم العوامل في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز المادية والمعنوية

الجدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (الحوافز المادية والمعنوية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
16	الحوافز المادية مثل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت متوافره	4.02	.743	1	مرتفع
17	الحوافز المعنوية مثل فرص الترقية وكتب الشكر متوافره	3.95	.743	2	مرتفع
18	تحمل المسؤولية والمشاركة بالأعمال المصرفية متوافره	3.77	.725	4	مرتفع
19	تساعد البيئة التنظيمية على توفير التفكير الابداعي والعصف الذهني	3.85	.752	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.81	.669		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير الحوافز المادية والمعنوية ما بين (3.77-4.02) وأن العبارة رقم (١٦) التي تنص على أن " الحوافز المادية مثل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت متوافره " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (١٨) التي تنص على أن " تحمل المسؤولية والمشاركة في الأعمال المصرفية متوافره " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.81).

يعود ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (١٦) إلى أن الحوافز المادية مثل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت متوافره ويتم تقديرها على أساس مدى اعتماد البنك لنظام جيد للتحفيز ومدى تقدير الأداء المتميز للعاملين، الأمر الذي يدعو الى الاستمرار في دعم وتطوير الخطط المتعلقة بالأجور والحوافز بما يتلاءم مع تلك الممنوحة في القطاعات الاخرى لاجتذاب المتميزين. وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة Mehran Charles, Ferdowsian (2002) التي خلصت إلى أن التمكين يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم على مزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية.

خامسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير البعد المادي الملموس

الجدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (البعد المادي الملموس)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
20	يتوافر في الفرع أجهزة ومعدات تقنية حديثة	4.01	.740	2	مرتفع
21	يوجد في الفرع مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة	4.05	.643	١	مرتفع
22	يتناسب المظهر العام للفرع من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المصرفية المقدمة	3.84	.772	3	مرتفع
23	المرافق والتسهيلات الموجودة في الفرع تتلاءم مع طبيعة خدماته	3.78	.735	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.85	.660		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير البعد المادي الملموس ما بين (3.78-4.05) وأن العبارة رقم 21 التي تنص على أنه " يوجد في الفرع مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (٢٣) التي تنص على أن " المرافق والتسهيلات الموجودة في الفرع تتلاءم مع طبيعة خدماته " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.85).

ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٢١) إلى أن التوجهات الإدارية الحديثة ركزت على أهمية البعد المادي الملموس من حيث المظهر العام للفرع والتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية وتناسبها مع نوع الخدمة المصرفية المقدمة، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة جمعة، (2007) التي خلصت إلى أن ثقافة الجودة الشاملة تهيئ البيئة المناسبة لنجاح الفرق من جانب، وتؤدي ممارسات فرق التحسين المستمر إلى إتمام ثقافة الجودة الشاملة وتأصيلها في المؤسسة.

سادسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاعتمادية

الجدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (بعد الاعتمادية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
24	يفي الفرع بالوعود التي يعطيها في الوقت المحدد	3.79	.782	٥	مرتفع
25	يراعي الفرع الظروف والأوضاع الخاصة للعملاء	3.92	.770	4	مرتفع
26	يتمتع موظفو الفرع بدرجة عالية من المهنية والابداع	3.97	.774	3	مرتفع
27	يتمتع موظفو الفرع بمعرفة جيدة بأصول وإجراءات العمل المصرفي	4.12	.690	1	مرتفع
28	يحتفظ الفرع بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله	4.00	.769	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.89	.661		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير الاعتمادية ما بين (3.79-4.12) وأن العبارة رقم (٢٧) التي تنص على أن " موظفو الفرع يتمتعون بمعرفة جيدة بأصول وإجراءات العمل المصرفي " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (٢٤) التي تنص على أن " الفرع يفي بالوعود التي يعطيها في الوقت المحدد " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو 3 وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات المخصصة لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.89).

ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٢٧) إلى أن تعزيز الوعي بالمعرفة بأصول وإجراءات العمل المصرفي أمر مهم وهذا يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات بشكل أفضل من المديرين والمسؤولين عن وضع السياسات وسيزيد من رغبة العاملين والتزامهم بالعمل، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة جمعة، (2007) التي خلصت إلى أن انتشار الوعي بعناصر الجودة الشاملة بين جميع العاملين (رؤساء ومرؤوسين) هو الركيزة الأساس لثقافة الجودة الشاملة.

سابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستجابة

الجدول (٨-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (بعد الاستجابة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
29	تبادر إدارة الفرع بإعلام عن الوقت الذي ستؤدي فيه خدمات جديدة	4.14	.760	2	مرتفع
30	يقدم موظفو الفرع الخدمات المصرفية فور طلبها	4.15	.663	1	مرتفع
31	يرد موظفو الفرع على أية استفسارات بالسرعة الممكنة	3.85	.672	3	مرتفع
32	يقدم موظفو الفرع العون والمساعدة المطلوبة للعملاء	3.69	.735	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.95	.510		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير بعد الاستجابة ما بين (3.69-4.15) وأن العبارة رقم (٣٠) التي تنص على أن " يقدم موظفو الفرع الخدمات المصرفية فور طلبها " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (٣٢) التي تنص على أن " موظفو الفرع يقدمون العون والمساعدة المطلوبة للعملاء " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.95).

يعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٣٠) إلى أن الإدارة العليا تتبنى نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي مرن يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة Ferdowsian, Mehran Charles (2008) التي بينت أن تمكين العاملين في بيئة العمل يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم على مزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية.

ثامنا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير البعد التوكيدي

الجدول (٩-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (البعد التوكيدي)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
33	يتمتع العاملون في الفرع بمستوى عال من الدقة	4.16	.667	1	مرتفع
34	يحرص العاملون في الفرع بالتعامل الامين مع العملاء	3.89	.677	3	مرتفع
35	يتحلى موظفو الفرع بالكياسة في التعامل مع العملاء	4.10	.721	2	مرتفع
36	يحصل موظفو الفرع على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل	3.85	.765	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.93	.750		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير البعد التوكيدي ما بين (3.85-4.16) وأن العبارة رقم (٣٣) التي تنص على أن " العاملون في الفرع يتمتعون بمستوى عال من الدقة " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (3٦) التي تنص على أن " موظفو الفرع يحصلون على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل" كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.93).

ويعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٣٣) إلى أن هناك حرصاً على تعزيز ثقافة الجودة، والارتقاء بإمكانات وقدرات الموظفين في أدائهم لوظائفهم ومهامهم وهذا ينعكس إيجابياً على النجاح في تطبيق مفاهيم جودة الخدمة الذي يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها، وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام البنك، وتتفق نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة Rad (2006) التي توصلت إلى أن المستشفيات التي نجحت بدرجة مرتفعة ومتوسطة في تطبيق TQM تميزت عن غيرها بالتزام الإدارة بالجودة.

تاسعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعاطف

الجدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (بعد التعاطف)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
37	يتفهم موظفو الفرع مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها	3.90	.741	٢	مرتفع
38	يقدم الفرع خدماته في الأوقات الطارئة	3.83	.724	3	مرتفع
39	يسعى موظفو الفرع الى التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر	4.13	.739	1	مرتفع
40	تبدي إدارة البنك إهتماما خاصا بالمشاكل التي تواجه الفروع	3.80	.810	4	مرتفع
41	تناسب أوقات عمل الفرع مع ظروف العملاء	3.68	.880	5	مرتفع
	المتوسط العام	3.86	.659		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير بعد التعاطف ما بين (3.68-4.13) وأن العبارة رقم (٣٩) التي تنص على أن " يسعى موظفو الفرع الى التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر " حققت القيمة الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (٤١) التي تنص على أن " أوقات عمل الفرع تتناسب مع ظروف العملاء " كانت القيمة الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي للعبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.86).

يعود ارتفاع قيمة نتائج الفقرة (٣٩) إلى أهمية وجود مدخل مشترك للعمل فيما بين الافراد والعملاء يستند على التعرف على حاجات العملاء، وتهيئ مناخاً تنظيمياً يُعين العاملين على الابتكار والإبداع، وتتعارض نتائج هذا المتغير مع نتائج دراسة ابوجليل، (2007) التي توصل الباحث إلى أن هناك اهتماما ملحوظا من جانب المكاتب الاستشارية في تقديم الخدمة الاستشارية وأن بعد التعاطف كان أقل الأبعاد في تقييم الجودة.

نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، لمعرفة هذه العلاقة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-١٠) النتائج.

الجدول (٤-١١) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

للفرضية الرئيسة الأولى

المتغير	Sig.	R ²	F	F الجدولية	القرار الإحصائي
البعد المادي الملموس	0.000	.468	18.47	٢.٢٩	رفض الفرضية العدمية

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة هي (18.47) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.468) من التباين في المتغير التابع.

إن وجود أثر للتمكين على البعد المادي الملموس يعود إلى أن البنوك الرائدة تسعى لخلق الاهتمام الكبير بهذا البعد بحيث تسعى إلى خلق شعور لدى العملاء بأهميتهم عند التعامل مع البنك، إذ يتطلب نجاح برامج جودة الخدمة الحرص والتركيز على تلبية الحاجات والرغبات لدى العملاء وبما يحقق لهم الرضا.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاعتمادية.

الجدول (٤-١٢) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير	Sig.	R ²	F	F الجدولية	القرار الإحصائي
الاعتمادية	.000	.209	5.306	٢.٢٩	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة هي (5.306) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاعتمادية"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.209) من التباين في المتغير التابع.

إن وجود أثر للتمكين على الاعتمادية يعزى إلى أن وفاء الفرع بالوعود التي يعطيها في الوقت المحدد ومراعاته لظروف وأوضاع العملاء الخاصة، قد أصبحت مرتكزا أساسيا تستند عليه البنوك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية واستمرارها بتقديم الخدمة المصرفية التي ترقى إلى مستوى تفضيلات العملاء.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاستجابة.

الجدول (٤-١٣) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	Sig.	R ²	F	F الجدولية	القرار الإحصائي
الاستجابة	.000	.248	6.287	٢.٢٩	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة هي (6.287) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاستجابة"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من (5%)، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (248). من التباين في المتغير التابع.

إن وجود أثر للتمكين على الاستجابة يعود إلى أن تقديم موظفي الفرع الخدمات المصرفية فور طلبها ومبادرة إدارة الفرع على الإعلام عن الوقت الذي ستؤدي فيه خدمات جديدة من الأمور التي يبحث عنها العملاء عند اختيارهم لمؤسسة الخدمة، لذلك فإن الاهتمام بهذا الجانب تقتضيه الأعمال المصرفية.

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد التوكيدي.

الجدول (٤-١٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

للفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير	Sig.	R ²	F	F الجدولية	القرار الإحصائي
البعد التوكيدي	.000	.300	5.641	٢.٢٩	رفض الفرضية العدمية

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة هي (5.641) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد التوكيدي"، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.300) من التباين في المتغير التابع.

إن وجود أثر للتمكين على البعد التوكيدي يعود إلى أن للخدمة المصرفية من أكثر الأبعاد الخمسة في نيل رضا العملاء، لأن الثقة عالية بموظفي البنك ووجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق تدعمهم إدارتهم في القيام بواجباتهم وأعمالهم تعزز درجة الرضا وتمنح العملاء المزيد من الثقة والأمان في التعامل مع البنك.

اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على التعاطف.

الجدول (٤-١٥) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

للفرضية الرئيسة الخامسة

المتغير	Sig.	R ²	F	F الجدولية	القرار الإحصائي
التعاطف	.000	.376	5.134	٢.٢٩	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة هي (5.134) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على التعاطف.، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.376) من التباين في المتغير التابع.

إن وجود أثر للتمكين على بعد التعاطف يعود إلى أن الاهتمام في تقديم الخدمة المصرفية، يستدعي تفهم واهتمام موظفي البنك بمشاكل العملاء وحاجاتهم ومطالبهم والتزامهم بحلها، كذلك عدم ملاءمة أوقات عمل البنك لظروف العملاء، إضافة إلى تقديم الخدمة المصرفية في الأوقات الطارئة، جميعها جوانب تعزز أهمية إدراك جودة الخدمة المصرفية.

وللتحقق من وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على ابعاد جودة الخدمة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حدة وكالاتي:

الجدول رقم (4-1٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لأبعاد جودة الخدمة

المتغير المستقل	Sig.	T المحسوبة	T الجدولية	القرار الإحصائي
البعد المادي الملموس	.000	4.6762	1.671	رفض الفرضية العدمية
بعد الاعتمادية	.000	5.3475	671.1	رفض الفرضية العدمية
بعد الاستجابة	.000	5.2554	1.671	رفض الفرضية العدمية

البعد التوكيدي	.000	4.9110	1.671	رفض الفرضية العدمية
بعد التعاطف	.000	5.7405	1.671	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 16) ما يلي:

1- إن قيمة t المحسوبة بلغت (4.6762) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس". وتؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفرًا.

2- إن قيمة t المحسوبة بلغت (5.3475) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بعد الاعتمادية". وتؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفرًا.

3- إن قيمة t المحسوبة بلغت (5.2554) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بعد الاستجابة". وتؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفرًا.

4- أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.9110) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات) على البعد التوكيدي". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفرًا.

5- أن قيمة t المحسوبة بلغت (5.7405) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على بعد التعاطف ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفرًا.

اختبار الفرضية الرئيسة السادسة:

H06: لا يوجد تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وللتعرف على مدى وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهو (جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء) باختلاف العوامل الديموغرافية للمستجيبين، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova).

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أكبر من 0.05. (Sekaran، p:317,2000).

الجدول رقم (4- 1V) نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى العوامل الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	.251	1	.829	3.84	.363	لا يوجد تباين
	داخل المجموعات	127.585	٦٤				
	التباين الكلي	127.836	٦٥				
العمر	بين المجموعات	1.464	٥	1.213	3.84	.305	لا يوجد تباين
	داخل المجموعات	126.373	٦٠				
	التباين الكلي	127.836	٦٥				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.440	٤	2.312	3.84	.43	لا يوجد تباين
	داخل المجموعات	124.396	٦١				
	التباين الكلي	127.836	٦٥				

لا يوجد تباين	.11	3.84	3.296	٤	3.900	بين المجموعات	سنوات الخبرة
				٦١	123.936	داخل المجموعات	
				٦٥	127.836	التباين الكلي	

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيم F المحسوبة لجميع المتغيرات أقل من قيمة F الجدولية وأن مستوى المعنوية Sig. أكبر من 0.05. مما يعني:

1- عدم وجود تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء تعزى إلى النوع الاجتماعي لمديري فروع البنك العربي.

2- عدم وجود تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء تعزى إلى العمر لمديري فروع البنك العربي.

3- عدم وجود تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء تعزى إلى المؤهل العلمي الذي يحمله مديرو فروع البنك العربي.

4- عدم وجود تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء تعزى إلى سنوات الخبرة التي يتمتع بها مديرو فروع البنك العربي.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من مديري فروع البنك العربي، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: تأثير التمكين على البعد المادي الملموس

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد المادي الملموس، وان هناك مستوى مرتفعاً من التأثير من وجهة نظر مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة.

كما تبين أنه توجد في الفرع مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة تتلاءم مع طبيعة خدماته، كما تتوفر في الفرع أجهزة ومعدات تقنية حديثة، وأن المظهر العام للفرع من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية يتناسب مع نوع الخدمة المصرفية المقدمة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عريقات، (٢٠٠٧) والتي خلصت إلى أن درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين كانت ضعيفة. وأن درجة ممارسة العاملين في المصارف لمفهوم التمكين كانت متوسطة.

وترى الباحثة أن ارتباط تفويض السلطة كعنصر من عناصر التمكين في جودة الخدمة المصرفية، من شأنه أن يساهم في تلبية الحاجات والرغبات لدى العملاء ويحقق رضاهم، وهذا يستدعي من مدير الفرع التركيز على البعد المادي الملموس الذي يركز على البيئة المادية التي تعمل فيها هذه الفروع.

ثانياً: تأثير التمكين على الاعتمادية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاعتمادية، وان هناك مستوى مرتفعاً من التأثير من وجهة نظر مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة.

كما تبين أن موظفي الفرع يتمتعون بمعرفة جيدة بأصول وإجراءات العمل المصرفي وبدرجة عالية من المهنية والإبداع، وأن الفرع يحتفظ بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله،

وتبين أن الفرع يراعي الظروف والأوضاع الخاصة للعملاء، وأنه يفي بالوعود التي يعطيها في الوقت المحدد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزيدانيين، (٢٠٠٦) والتي خلصت إلى أن تصورات المبحوثين عن أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية مرتفعة.

وترى الباحثة أن أثر التمكين ينعكس على زيادة قدرة الفرع على الوفاء بالوعود التي يعطيها للعملاء وفي الوقت المحدد، وهذا من شأنه أن يسهم في تحسين ميزة البنك التنافسية وتحسين الحصة السوقية من خلال زيادة العمليات المصرفية.

ثالثاً: تأثير التمكين على الاستجابة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على الاستجابة، وإن هناك مستوى مرتفعاً من التأثير من وجهة نظر مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة.

كما تبين أن موظفي الفرع يقدمون الخدمات المصرفية فور طلبها، وأنهم يردون على أية استفسارات بالسرعة الممكنة، وتبين أن موظفي الفرع يقدمون العون والمساعدة المطلوبة للعملاء، وأن إدارة الفرع تبادر إلى الإعلام عن الوقت الذي ستؤدى فيه خدمات جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Thomas،Capozzoli (2002) والتي خلصت إلى أن إدارة فرق العمل لشؤونها تُسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وتنعكس على استجابتهم للعملاء.

وترى الباحثة أن أثر التمكين يؤدي إلى قيام موظفي الفرع بتقديم الخدمات المصرفية إلى العملاء فور طلبها، وهذه السرعة في تقديم الخدمات أصبحت من الأساسيات التي تدفع العملاء إلى الإستمرار في التعامل مع البنك.

رابعاً: تأثير التمكين على البعد التوكيدي

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على البعد التوكيدي، وإن هناك مستوى مرتفعاً من التأثير من وجهة نظر مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة.

كما تبين أن العاملين في الفرع يتمتعون بمستوى عالٍ من الدقة، وأنهم يتحلون بالكيافة في التعامل مع العملاء ويحرصون على التعامل الأمين مع العملاء، كما أشارت النتائج إلى أن موظفي الفرع يحصلون على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Sasiadek (2006) والتي توصلت إلى أن العوامل الفردية المؤثرة على التمكين هي موجودة أصلاً في المنظمة، مثل: الثقافة، والمصادقية، والسلوك، الثقة، الهدف، مأخوذة من معتقدات وخلفيات العاملين ولكن بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة، أنها تتأثر بشكل رئيس بحجم المنظمة والمستوى التعليمي والفردية

وترى الباحثة أن أثر التمكين يؤدي الى زيادة الثقة بموظفي البنك وهذه من شأنها منح العملاء المزيد من الثقة والأمان في التعامل مع البنك، وهذا يتطلب توفير الحوافز المادية مثل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت متوفره، كذلك توفير الحوافز المعنوية مثل فرص الترقية وكتب الشكر.

خامسا: تأثير التمكين على التعاطف

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين مدراء الفروع في البنك العربي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) على التعاطف، وان هناك مستوى مرتفعا من التأثير من وجهة نظر مديري فروع البنك العربي المنتشرة في محافظات المملكة.

كما تبين أن موظفي الفرع يسعون الى التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر، وأنهم يتفهمون مشكلات العملاء ويبدون إهتماما كافيا لحلها، كما تبين ان الفرع يقدم خدماته في الأوقات الطارئة، وأن إدارة البنك تبدي إهتماما خاصا بالمشاكل التي تواجه الفروع، فضلا عن أن أوقات عمل الفرع تتناسب مع ظروف العملاء. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابوجليل، (2007) والتي توصلت إلى أن بعد التعاطف كان اقل الأبعاد في تقييم الجودة.

وترجع الباحثة وجود أثر للتمكين على بعد التعاطف إلى أن الاهتمام في تقديم الخدمة المصرفية، يستدعي تفهم واهتمام موظفي البنك بمشاكل العملاء وحاجاتهم ومطالبهم والتزامهم بحلها، كذلك عدم ملاءمة أوقات عمل البنك لظروف العملاء، إضافة إلى تقديم الخدمة المصرفية في الأوقات الطارئة، جميعها جوانب تعزز أهمية إدراك جودة الخدمة المصرفية.

سادسا: التباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تباين في أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

التوصيات

توصي الباحثة إدارة البنك العربي بما يلي:

- 1- التأكيد على أهمية تطبيق مدخل التمكين في إدارة جودة الخدمة المصرفية، لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة البنك العربي على تقديم الخدمات المصرفية إلى العملاء.
- 2- التأكيد على إدارة البنك العربي بأهمية تحسين مداخل بناء جودة الخدمة المصرفية من أجل تعزيز القدرة على تقديم هذه الخدمات.
- 3- الاستمرار في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنك العربي وتقديم المكافآت المجزية للعاملين لتهيئة مناخ تنظيمي يُعين على تقديم الخدمات فور طلبها.

٤- زيادة الاهتمام ببعد الاعتمادية الذي يشمل درجة وفاء البنك لوعوده ومراعاتها لظروف عملائه واهتمامه بأصول وإجراءات العمل المصرفي، حيث إن هذا البعد يمثل أكثر الأبعاد أهمية لتوقعات العملاء مقارنة مع الجودة الفعلية.

٥- التركيز على تفويض الصلاحيات للمديرين وتوزيع المسؤوليات وتوضيح مدى الصلاحيات الممنوحة لهم مع زيادة الدعم للمبادرات وطرح الأفكار الابداعية في العمل المصرفي.

٦- زيادة الاهتمام بالجوانب التي تتعلق ببعد التعاطف وهذا البعد يشمل الاهتمام بمصلحة العملاء والتعرف على حاجاتهم ومدى ملاءمة أوقات عمل البنك لظروف العملاء.

٧- التأكيد على أهمية بناء ثقافة مشتركة تتعلق بجودة الخدمة المصرفية، والتعاون والتنسيق، لما لذلك من أهمية في تسهيل تقديم الخدمات المصرفية وفي تعزيز هذه الثقافة.

٨- العمل على تبني برامج تستند على أسس علمية لتطوير جودة الخدمات المصرفية بهدف تعزيز قناعات وإدراكات العملاء حول الخدمة المصرفية المقدمة وبشكل يحقق رضاها عن هذه الخدمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبازيد رياض، (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد الثاني.
- ابوجليل، محمد منصور، (2007)، قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات: عمان، الأردن.
- أبو موسى، رسمية احمد أمين، (2000)، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- أبو نبعه، عبد العزيز، (2001)، تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، ادارة الاعمال منظور كلي، عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جمعة، أشرف فضيل، (2007)، بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الثاني للجودة، بعنوان: بيئة العمل وثقافة الجودة رؤية لمستقبل واعد. المنعقد في الدمام في المملكة العربية السعودية بتاريخ 2007/14/2-12.
- الحوراني، محمد، (٢٠٠٨)، التطور التاريخي للجهاز المصرفي في الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- الربضي، تمارة عيسى، (2009)، تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الزيدانيين، محمد مطر، (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة مؤتة: عمادة الدراسات العليا.

- الضمور، هاني حامد، (2005)، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشامي، لبنان هاتف، ونيو، ماركو إبراهيم (2001). الإدارة المبادئ الأساسية، اربد: المركز القومي للنشر.
- الشريفة، هيام. (2004). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، ميدان التحرير، القاهرة، ص ص 245-279.
- العازمي، عبدالله، (٢٠١٢)، التمكين الوظيفي وأثره في إدارة الجودة الشاملة لدى الوزارات في دولة الكويت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دلمون: البحرين.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المنعقد في مدينة الخبر 17-18 أبريل 2005م، المملكة العربية السعودية.
- عريقات، زكية، (٢٠٠٧)، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- فلاق، محمد، ونافلة، قدور، (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد ١٢، العدد الأول.
- الفياض، محمود أحمد، (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- القاضي، نجاح، (2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- كاظم، خضير حمود، (٢٠٠٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مصطفى، محمد، (2003)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المعاني، أحمد إسماعيل، (2008)، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- النابلسي، محمد سعيد، (٢٠٠٤)، التطور التاريخي للجهاز المصرفي والمالي في الأردن، منشورات لجنة تاريخ الأردن، سلسلة الكتاب الأم في تاريخ الأردن، عمان.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- New , 2nd edition, Empowerment: The Emperor's new Clothes, C. (2008),- Argyris
York: Harper & Row.
- Salesperson empowerment in Spanish Banks: a performance , E. (2009),- Barrutia
Pp.453-485, No.3, Vo.43, Journal of Accounting Research, driven view
- , R. (2007). " Coaching Helps you Reach for the Stars". Works Management,- Brown
pp: 34-36, April
- Thomas . How To Succeed With Self-Directed Work Teams. , - Capozzoli
, Issue 2. Available: <http://www.lib.umi.com/Empowerment>, Vol. 63, Supervision
2002.
- Donna Louise. The Relationship of Staff Nurse Empowerment to Patient , - Clews
New York University . Available: , Ph.D. Dissertation, Satisfaction With Nursing Care
<http://wwwlib.umi.com/Dissertation> . 2002
- R. N. (2008) . The Empowerment Process : Integrating , & Kanungo, J. A.- Conger
p: 471, Vol.13, Theory and Practice . Academy of Management Review
- Phillip L.(2010). Management and Organizational , Curtis W. & Hunsaker,- Cook
New York: McGraw-Hill, Behavior
- Drucker, Peter F. (2010). The Essential Drucker. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ip-Shing. Aligning Local Office Management Plan to , Chia-Ping and Huang,- Fan
. 1999, Global Corporate Strategy. <http://www.ifm.eng/papes/fan>. Doc
- A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and , P. (2004),- Franz
p:45, No. 1, Vol. 35, The Journal of Consumer Affairs, Organizational Justice
- Mehran Charles. The Making of a Top-Performing Employee in the , - Ferdowsian
University of Phoenix. Available: , High-Technology Industry . Ph.D. Dissertation
2002, <http://wwwlib.umi.com/Dissertation>
- (2007). Individualized Corporation: A , Christopher, Sumantra and Bartlett,- Ghoshal
New York: Harper Collins, fundamentally New Approach to Management
- L. (2005). " Coccooned and Cynical Employees". Journal for Quality and , - Jones
pp: 52-57, No.18, Vol.18, Participation
- pp: 47,- No.12, Vol. 27, Training, P. (2009). " Crazu About Empowerment",- Kizilos
56.
- Pearson: , Marketing Management. New Jersey, K. L. (2006), P. & Keller , - Kotler
Prentice Hall.
- , Strategy, Technology, people, Christopher (2003). Service Marketing , - lovelock
New Jersey : Prentice Hall. – March

- James G. (2004) . A Primer on Decision Making . NY: Free Press .
- Organizational Behavior: Managing , Ricky W. (2010), Gregory & Griffin, Moorhead Company. Boston: Houghton Mifflin, People and Organization. U.S.A.
- Murrell, Kenneth L. & Meredith, Mimi (2010). Empowering Employees . NY: McGraw-Hill .
- Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. (2009). Business . 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Organizational , G. (2007). The Road to Empowerment, Robert & Spritzer, Quinn Autumn, Dynamics
- (2012). A Conceptual Model for Empowering Bank's Human , Abtahi, Saadi Managerial Journal. Vo1.18 Issue ,Resources: A Case study of Tejarat Bank of Iran pp: 530-537, 6/7
- W. (2006). Individual Influence Factors that Impact Employee , Sasiadek pp.373- 4, no, 9, vol, Empowerment: A Multicase Study. Journal of Personal Selling 388.
- J. G.(2009) . Organizational Behavior. , Jr ; Osborn R. N; & Hunt, Schermerhorn New York: McGraw-Hill.
- Sekaran, U. (2000), Research Methods For Business, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York
- Workplace Empowerment an Organization Effectiveness: a , Kaur (2011), Sharma , Public Administration Review, Empirical Investigation of Indian Banking Sector pp: 45-56, Vol.65 No.1
- New Jersey: Prentice , 5th, R.E. (2002). Management, J.A.F. and Freeman, Stoner p: 312, Inc, Hall International
- Dwayne D (2006) . Service , Mary jo & Gremler, valarie A . & Bitner , Zeithaml Fourth Edition . United , Marketing (Integrating Customer Focus Across the Firm) states : Mc Graw . Hill.

الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

عطوفة مدير فرع الأكرم

تحية احترام وتقدير،،

انا الباحثة رنا محمد ابورمان ، اقوم بإعداد رسالة ماجستير حول موضوع:

أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علماً بان البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسريه تامة ولأغراض البحث العلمي وهذه الدراسة فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحثة

رنا محمد ابورمان

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية.

1- النوع الاجتماعي:

ذكر
أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة
من 30 - أقل من 35 سنة
من 35 - أقل من 40 سنة
أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون
ماجستير
بكالوريوس
دكتوراه

4- الخبرة بالسنوات:

أقل من 5 سنوات
من 5 - أقل من 10 سنوات
من 10 - أقل من 15 سنوات
أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

إلى أي مدى تعتقد أن ابعاد التمكين تؤثر إيجاباً على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في فرعكم على ضوء إجابتك على الفقرات التالية:

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة						
1	يتم تفويض الصلاحيات لمدرء الفروع لإنجاز أعمال محددة					
2	الصلاحيات ممنوحة لمديري الفروع يلبي					
3	تيم منح مدرء الفروع قدرا كافيا من الحرية في التصرف بالامور التي تخص الفرع					
4	تقوم الإدارة العليا بتهيئة المناخ الملائم ليتمكن مدير الفرع من اتخاذ القرارات المتعلقة في سير العمل					
5	تقوم ادارة الفروع بمتابعة مدرء الفروع بعد تفويض الصلاحيات وتقديم لهم المقترحات					
المشاركة في اتخاذ القرارات						
6	يشارك مدرء الفروع في صنع القرارات في البنك					
7	الجهات المشاركة في الإشراف على الأعمال في المصرف متعدده					
8	يتم تقديم الخدمات لزبائن بشكل فوري					
9	يقدم مدرء الفروع بوضع حلول مناسبة للمواقف التي تواجه ادارة الفرع ضمن الإمكانيات المتاحة					
10	التعليمات الموجودة لدى مدرء الفروع واضحة وسليمة					

المشاركة في المعلومات						
					11	هنالك تدفق للمعلومات عبر المستويات الادارية في البنك
					12	الصلاحيات الممنوحة لمدير الفرع للمشاركة في المعلومات واضحة
					13	تقوم الإدارة العليا بنشر المعلومات وتوزيعها والتدريب على فهمها
					14	مدير الفرع يشارك في تحمل مسؤولياته
					15	تستخدم وسائل اتصال مكتوبة وشفوية لنقل المعلومات الى الفروع
الحوافز المادية والمعنوية						
					16	الحوافز المادية مثل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت متوفره
					17	الحوافز المعنوية مثل فرص الترقية وكتب الشكر متوفره
					18	تحمل المسؤولية والمشاركة بالأعمال المصرفية متوفره
					19	تساعد البيئة التنظيمية على توفير التفكير الابداعي والعصف الذهني

المتغيرات التابعة: ابعاد جودة الخدمة

ت	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
البعء المادي الملموس						
20	يتوافر في الفرع أجهزة ومعدات تقنية حديثة					
21	يوجد في الفرع مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة					
22	يتناسب المظهر العام للفرع من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المصرفية المقدمة					
23	المرافق والتسهيلات الموجودة في الفرع تتلاءم مع طبيعة خدماته					

بعد الاعتمادية						
					يفي الفرع بالوعود التي يعطيها في الوقت المحدد	24
					يراعي الفرع الظروف والأوضاع الخاصة للعملاء	25
					يتمتع موظفو الفرع بدرجة عالية من المهنية والابداع	26
					يتمتع موظفو الفرع بمعرفة جيدة بأصول وإجراءات العمل المصرفي	27
					يحتفظ الفرع بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله	28
بعد الاستجابة						
					تبادر إدارة الفرع بإعلام عن الوقت الذي ستؤدى فيه خدمات جديدة	29
					يقدم موظفو الفرع الخدمات المصرفية فور طلبها	30
					يرد موظفو الفرع على أية استفسارات بالسرعة الممكنة	31
					يقدم موظفو الفرع العون والمساعدة المطلوبة للعملاء	32
البعد التوكيدي						
					يتمتع العاملون في الفرع بمستوى عال من الدقة	33
					يحرص العاملون في الفرع بالتعامل الامين مع العملاء	34
					يتحلى موظفو الفرع بالكياسة في التعامل مع العملاء	35
					يحصل موظفو الفرع على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل	36
بعد التعاطف						
					يتفهم موظفو الفرع مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها	37
					يقدم الفرع خدماته في الأوقات الطارئة	38

					يسعى موظفو الفرع الى التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر	39
					تبدي إدارة البنك إهتماما خاصا بالمشاكل التي تواجه الفروع	40
					تتناسب أوقات عمل الفرع مع ظروف العملاء	41

 لا

هل ترغب بالحصول على تقرير تفصيلي لنتائج الدراسة نعم

شاكراً لكم تعاونكم

الملحق رقم (٢)

اسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

ت	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	الدكتور شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
2	الدكتور رياض الشلبي	أستاذ	جامعة عمان العربية
3	الدكتور موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
4	الدكتور ادريس الجراح	استاذ مشارك	الجامعة الأردنية
5	الدكتور أمين معاني	استاذ مساعد	الجامعة الأردنية
6	الدكتور راتب صويص	استاذ مشارك	الجامعة الأردنية
7	الدكتور محمد العواملة	استاذ مساعد	الجامعة الأردنية