" أثر التمكين الوظيفى للعاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية على مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر طالبى الخدمة (بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة) "

د/ منى سامى محمود مصطفى
مدرس إدارة الاعمال
كلية التجارة – جامعة المنصورة

تمهيد:

لقد شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، وحدة المنافسة، وتحرير التجارة، وقد تركت تلك التحولات آثارها على مختلف أنواع المنظمات الحكومية، ومنظمات الأعمال المحلية والدولية، مما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في القرن الحادي والعشرين في مناخ يتسم بعدم الاستقرار والاضطراب والمنافسة الشديدة، كما أفرزت هذه التحولات بيئة عمل مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة، فقد انتقل العالم من عصر الصناعة إلي عصر المعلومات وهو ما عُرف بالموجه الثالثة للإدارة ، وقد رصد المهتمون بالإدارة بعض سمات أو خصائص هذه الموجة الجديدة التي تلعب فيها القيم غير الملموسة دوراً حيوياً في نجاح المنظمات، ومن هذه القيم المعرفة والالتزام التنظيمى والجودة والثقة وتمكين العاملين .(Blanchard :2009)

وقد زاد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مع بداية التسعينات من القرن الماضي والذي انعكس في زيادة عدد الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع لدرجة أنه أطلق على فترة التسعينات عصر التمكين .

وأصبح تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلي ما يسمي الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلي التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات . (Nancy : 2004)

ولكي تتمكن منظمات الأعمال من النمو والبقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها وزيادة قدراتها التنافسية، فإن القيادات الإدارية في هذه المنظمات تصبح معنية برصد هذه التحولات ودراستها وتحليلها لمعرفة انعكاساتها المستقبلية على بيئة العمل في منظماتهم، كما ينبغي أيضاً على هذه القيادات الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بثقافة تمكين العاملين والعمل على نشرها بينهم لما لها من فوائد عديدة على المنظمة والعاملين أنفسهم

وقد اختلف الباحثون حول المقصود بالجودة بصورة عامة ، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو أنتاج منتج خالي من العيوب Zero Defects أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة . (kirkman : 2005)

- يرى(Smith:2003) إن الجودة هي التزام من قبل الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

- كما يرى (Berry:2011) أن الجودة هي درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة.

- وتشير الباحثة إلى أن هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة بصورة عامة :

-الاسلوب الأول لقياس جودة الخدمة يطلق عليه مقياس الأداء الفعلي، ويستند إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة ، بمعنى انه يعتمد على قياس جودة الخدمة باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للجودة والمتمثل فى الأبعاد الخمسة ، وهى النواحي المادية الملموسة فى الخدمة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف .

-أما الاسلوب الثانى فينسب إلى (Berry: 2011) ، و يستند على توقعات طالبى الخدمة لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة (او التطابق) بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد العشر الممثلة لمظاهر جودة الخدمة وهى :

*الفورية Access أو سهولة الوصول إلى الخدمة فى الموقع المناسب والوقت المناسب وبغير انتظار طويل .

• الاتصالات Communication أو دقة وصف الخدمة باللغة التى يفهمها العميل .

• المقدرة Competence اى امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.

• الثقة Credibility حيث ينظر العاملون فى المنظمة إلى العميل بوصفه جديرا بالثقة .

• الاعتمادية Reliability حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الاعتماد عليها.

• الاستجابة Responsiveness حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات العميل ومشكلاته .

• التجسيد Tangibles ويركز على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التى تستخدم فى تأديتها .

• الأمان Security بمعنى ان تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة والشك .

• فهم ومعرفة العميل Knowing / Understanding ان يبذل العاملون جهدا لتفهم احتياجات العميل

•المجاملة Courtesy بمعنى التعامل مع العميل بصداقة واحترام وتقدير .

-وفى دراسة لاحقة تمكن (Berry) من دمج هذه الأبعاد العشرة فى خمسة أبعاد فقط ، هى النواحي المادية الملموسة فى الخدمة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف ، كما احتوت هذه الأبعاد على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد ، وأطلق على هذا الأسلوب فى قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس SERVQUAL ، وهذه الفجوات تحدث أذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات (Smith :2005) .

وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الوظيفي للعاملين كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية على جودة الخدمة فى القطاع محل الدراسة ، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يعتبر أحد المداخل الإدارية التي تساعد المنظمات على إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين ، و توفير مناخ يتيح لهم الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة لطالبى الخدمة .

الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

1 . دراسة (Bowen: 2002):

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير تمكين العاملين على طالبى الخدمة. وقد توصلت الدراسة إلي أنه كلما زاد إدراك العاملين لمفهوم التمكين داخل مجتمع الدراسة، وزادت العلاقة بين العاملين وطالبى الخدمة مما يساعد على إنجاز خدمات وأعمال طالبى الخدمة بسهولة ويسر وجودة مرتفعة.

2 . دراسة (السيد: ٢٠٠٢):

استهدفت هذه الدراسة اختبار ما إذا كانت جهود الإدارة نحو تمكين العاملين وإثراء وظائفهم يمكن أن تلغي الأثر السلبي لتخفيض حجم العمالة وزيادة الولاء المتوقع للمنظمة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين والإثراء الوظيفي والمتغير التابع المتمثل في الولاء. ، وتوصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوكياتهم التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم، كما يؤثر الإثراء الوظيفي تأثيراً جوهرياً على ولاء الموظفين.

3 . دراسة (المسدي: ٢٠٠٣):

استهدفت الدراسة التعرف على خصائص ومحددات التمكين ، والوصول إلي محددات التمكين المؤثرة في دافعيه الأفراد للإنجاز ، وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ايجابي بين متغيرات التمكين (حرية الاختيار . معني العمل . الفعالية الذاتية . التأثير . ودافعيه الموظف للإنجاز) ، كما أظهرت الدراسة أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات أكثر تأثيراً على دافعيتهم للإنجاز من جماعية العمل

4 . دراسة (Hochwalder & Brucefors: 2005):

استهدفت الدراسة التنبؤ بالأعراض المرضية للموظف من خلال التمكين السيكولوجي (الشعور النفسي بالتمكين الوظيفي) والعلاقة بين التمكين السيكولوجي ومظاهر صحة الموظف ، وقد توصلت الدراسة إلي أنه كلما ارتفع مستوي شعور الموظف بالتمكين كلما أدي ذلك إلي انخفاض الأعراض المرضية للموظف والمرتبطة بالحالة المزاجية أو النفسية والإجهاد والشعور بالإعياء وكذلك معدل الأجازات المرضية التي يطالب بها.

5. دراسة (الفقى: ٢٠٠٥):

سعت الدراسة إلي التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة وتمكين العاملين وقياس درجة تمكين العاملين من خلال أبعاده الثلاثة (مشاركة المعلومات واسلوب القيادة وفرق العمل) ، وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية وتأثير جوهري لكلا من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين.

6 . دراسة (Moye & Henkin,: 2006):

سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين الموظف وثقته في المديرين ، وقد توصلت إلي وجود ارتباط معنوي بين التمكين وثقة الموظف في رؤسائه، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بأعلى مستويات التمكين والمتمثلة في (معني العمل . التصميم . التأثير) يملكون أعلى مستويات الثقة في المديرين أي أن العلاقة ايجابية

7 . دراسة (Antonis :2007):

سعت هذه الدراسة إلي اختبار احتمالات أربعة للتنبؤ بسلوك تمكين الموظفين من خلال تقديم الخدمات للعملاء. وقد توصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين في الفنادق الضخمة يعتبر من أكثر العوامل المؤدية لزيادة رضاء طالبى الخدمة عن الخدمة المقدمة وبالتالي زيادة الإقبال والتردد على الفنادق. كما أشارت إلي تراجع الإيرادات لبعض الفنادق نتيجة لعدم تطبيق التمكين بشكل سليم كأسلوب إداري يحقق أهداف المنظمة ويحقق رضاء الموظفين وطالبى الخدمة.

8 . دراسة (Emerson:2008):

استهدفت الدراسة معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين. وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ أرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلاً الاتجاهين.

مشكلة الدراسة :

من خلال الدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة للتعرف على طبيعة المشكلة ، توصل إلى النتائج التالية :

(أ) - وجود ضعف فى إدراك العاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لأبعاد التمكين الوظيفى ، وقد تمثل هذا الضعف فى النقاط التالية :

١-عدم إدراك كثير من العاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لمتطلبات الوظائف التى يمارسونها ووضوح الغرض منها ، مما يؤثر على كفاءة أداء تلك الاعمال بمستوى الجودة المطلوب .

٢- عدم وجود التقدير الكافي من جانب الإدارة أو طالبى الخدمة لما يبذله العاملون من جهد لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم ، مما يؤثر على الروح المعنوية ودافع الإنجاز لديهم .

٣- عدم أخذ الإدارة فى الإعتبار وجود فروق فردية فى المفاهيم والممارسات بين العاملين ، مما يؤدى إلى عدم عدالة ومنطقية اساليب التقييم .

٤- ضعف العمل بروح الفريق الواحد ، وتغليب العمل الفردى على الجماعى ، مما يؤدى إلى تشتت الجهود والإزدواج فى آداء المهام .

٥-ضعف نظم الإتصال فيما بين العاملين والإدارة من ناحية ، وفيما بين العاملين وطالبى الخدمات من ناحية أخرى ، مما يؤثر على كفاءتهم فى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم .

٦- غياب العدالة والحيادية والإنصاف فى تعامل الإدارة المسئولة مع العاملين فى معظم الأحيان ، مما يؤثر على ثقة العاملين فيما تتخذه الإدارة من قرارات ، ويؤثر ذلك على مستوى جودة أداء العاملين للمهام المكلفين بها .

٧-ضعف مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بتقديم خدمات للعملاء ، مما يقلل من الدافعية للعمل ، ويقلل الإبداع لديهم فى طرق تقديم الخدمات .

(ب)- إنعكاس ضعف إدراك العاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لأبعاد التمكين الوظيفى على مستوى جودة الخدمة المقدمة لطالبى الخدمة ، وقد تم إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية :

١- عجز العاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة عن فهم إحتياجات طالبى الخدمة .

٢- إختلاف مواصفات جودة الخدمة المقدمة بالفعل عن توقعات طالبى الخدمة .

٣- -عدم قدرة العاملين بالوحدات محل الدراسة على تبنى فلسفة الجودة التى يتوقعها طالبو الخدمات .

٤- تدنى مستوى الخدمة المقدمة بالفعل عن الوعود التى يقدمها المسئولون لطالبى الخدمة .

= ويتضح من خلال ماسبق إنعكاس عدم إدراك العاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة على جودة الخدمة المقدمة لطالبى الخدمات ، وترى الباحثة ان علاج هذا الأمر يمكن ان يتم عن طريق تطبيق سياسات وبرامج لاعطاء صلاحيات اكثر للعاملين فى هذه الوحدات (التمكين الوظيفى للعاملين) على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي .

- <u>وبالتالى فإن مشكلة الدراسة تتمثل فى قياس أثر التمكين الوظيفى للعاملين فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة على جودة الخدمة المقدمة .</u>

<u>فروض الدراسة:</u>

فى ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفروض ، من خلال وضع فرض رئيسى تنبثق عنه سبعة فروض فرعية .

<u>الفرض الرئيسى</u> : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفى للعاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة فى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة .

<u>وينبثق من هذا الفرض سبعة فروض فرعية (كل فرض فرعى يتناول علاقة بعد من ابعاد التمكين الوظيفى بجودة الخدمة المقدمة)</u> ، وذلك على النحو التالى :

الفرض الأول : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين وضوح الغرض ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض الثاني : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض الثالث : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة والحيادية ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض الرابع : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الإعتراف والتقدير ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض الخامس : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العمل الجماعى ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض السادس: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

الفرض السابع : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الفعالة ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

أهداف الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وفروضها ، يمكن صياغة الأهداف التالية التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها :

١ . الكشف عن مدى إدراك العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لمفهوم وأبعاد عملية التمكين الوظيفى .

٢- تحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفى بصورة عامة ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

٣- تحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد عملية التمكين (كلا على حده) ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

١ . الأهمية العلمية:

١/١ . تمثل الدراسة إضافة لمجالات البحوث العلمية في مجال الموارد البشرية ، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات أداء العاملين ، وبصفة خاصة فى المنظمات الخدمية التي أصبحت تعانى من العديد من مظاهر عدم الرضا .

٢١١ - تقدم الدراسة تحليلاً للعلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي كلا على حده ومستوى جودة أداء الخدمة المقدمة، لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا على جودة الخدمة .

٢- الأهمية التطبيقية:

١/٢ . المساعدة في خلق ثقافة جديدة بقطاع الخدمات التعليمية، مؤداها حث العاملين على كسب ثقة الإدارة ، ومايترتب عليه من إعطائهم قدر أكبر من السلطات والصلاحيات ، وما يترتب عليه من زيادة القدرة على أداء الخدمات بمستوى جودة أعلى يرضى كلا من طالبى الخدمات والإدارة .

٢/٢ . مساعدة المسئولين بمجال التطبيق على إظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين وإكسابهم مهارات العمل الجماعي، وإعطائهم حرية وصلاحية اتخاذ القرارمما يؤدى إلى رفع روحهم المعنوية.

مجتمع الدراسة والعينة:

= يتمثل مجتمع الدراسة فى طالبى الخدمة المترددين على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وتم تحديد العينة لهذ المجتمع من خلال استخدام المعادلة الآتية: (Som :2008)

$$n = \frac{t^2 P(1-P)}{d^2}$$

حيث إن n حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي + ١,٩٦ لمستوى ثقة ٩٥%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠%.

d حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%.

وبالتعويض فى هذه المعادلة:

حجم العينة المطلوبة = $\frac{(١,٩٦)^٢ \times ٠,٥٠ \times ٠,٥٠}{(٠,٠٥)^٢}$ = ٣٨٥ مفردة

= وقد تم توزيع العينة الخاصة بطالبى الخدمة (المترددين على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة الدراسة وتبلغ ٣٧٧ مفردة على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١) توزيع طالبى الخدمة على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

القطاع	عدد طالبى الخدمة	توزيع العينة
مركز تقنية الإتصالات والمعلومات	٤١١٨	٥٨
مركز تطوير الآداء الجامعى	٣٦٢٥	٥١
مركز تسويق الخدمات الجامعية	٧٢٣٦	١٠٢
مركز تدريس اللغة الإنجليزية	٣٥٠٦	٤٤
مركز الحساب العلمى	٣٣٤٩	٤٧
نادى النيل	٣٣٤٤	٤٧
مجلة العلوم البيئية	١٨٢٨	٢٨
الإجمالى	٢٧٠٠٦	٣٧٧

وقد قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء المعدة لذلك ، ، وكان عدد القوائم التي تم جمعها ٣١٥ قائمة بنسبة استجابة ٨٤%. ، وقامت الباحثة بمراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها لاستبعاد القوائم غير المستوفاة ، وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل ٢٨٠ قائمة بنسبة ٨٨٪ .

إطار الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بتقسيمها إلى الموضوعات التالية :

مقدمة الدراسة : وتشمل مشكلة الدراسة والأهداف والفروض ، وكذلك اهداف الدراسة وأسلوبها .

الإطار النظري للدراسة ويتضمن أبعاد قياس الجودة والمفاهيم المختلفة للتمكين الوظيفى وابعاده ، نماذج التمكين الوظيفى ، وكذلك متطلبات تطبيق التمكين الوظيفى بفاعليه ومعوقات تطبيقه ، وتنهى الباحثة هذا الجزء بدراسه علاقة التمكين الوظيفى ببعض الإدارية المختلفة .

الإطار التطبيقي للدراسة : ويتناول التحليل الإحصائى لنتائج قوائم الإستقصاء ، وكذلك إختبارات الفروض .

النتائج والتوصيات : ويتناول هذا الجزء أهم النتائج التى تم التوصل إليها فى هذه الدراسة ، ثم وضع مجموعة من التوصيات فى ضوء ماتم التوصل اليه من نتائج .

المراجع .

الاطار النظرى للدراسة

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على البقاء، وفيما يتعلق بتحقيق الأداء المرتفع، وتقديم تكنولوجيا جديدة، وتلبية الحاجات المتزايدة للأطراف المختلفة ، بالإضافة لأن بيئة العمل الحالية تتسم بالمرونة، والابتكارات السريعة، والتغيرات المستمرة، ومن ثم تبحث المنظمات عن جدارات وسلوكيات معينة في الأفراد تسهل بدورها عملية التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، ولقد استنتج قادة تلك المنظمات أن الميزة التنافسية الأساسية لجهودهم فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية تكمن في الموارد البشرية وذلك لأن كل المزايا التنافسية المحتملة للعناصر الأخرى سواء كانت تكنولوجيا، أو رأسمال، أو منتجات يمكن شراؤها أو تقليدها.(Bennis:2005)

ولقد كانت – ولا تزال – التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والإتجاه التطبيقي للمنظمة ، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لإحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما إقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة ، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة . (Ken : 2009)

وسوف تتناول الباحثة فى هذا الجزء النقاط التالية :

- ابعاد قياس جودة الخدمة
- مفهوم التمكين الوظيفى
- أبعاد التمكين الوظيفى
- نماذج التمكين الوظيفى
- متطلبات تطبيق التمكين الوظيفى بفاعلية
- معوقات التمكين الوظيفى

اولا : أبعاد قيس جودة الخدمة :

تعتمد الباحثة فى دراستها لقياس جودة الخدمة المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة على الأبعاد الخمسة التى توصل إليها (Berry:2011) بما تشمله من متغيرات خاصة بقياس كل بعد *من الأبعاد الخمسة ، ويمكن توضيح هذه الابعاد بما تشمله من متغيرات لقياس كل بعد كما يلى :*

١- الجوانب الملموسة : وتشمل المتغيرات الآتية :

- جاذبية المباني والتسهيلات المادية .
- التصميم والتنظيم الداخلى للمباني .
- حداثة المعدات والأجهزة المستخدمة.
- مظهر العاملين .

ب- الإعتمادية : وتشمل المتغيرات الآتية :

• الوفاء بتقديم الخدمة فى المواعيد المحددة .

• الدقة وعدم الأخطاء فى إتمام الخدمة .

• توافر االمهارات المتخصصة.

• الثقة فى كادر العاملين .

• الحرص على حل مشكلات طالب الخدمة.

• الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة .

ج- الاستجابة : وتشمل المتغيرات الآتية :

•السرعة فى تقديم الخدمة المطلوبة .

• الاستجابة الفورية لاحتياجات طالب الخدمة مهما كانت درجة الانشغال .

• الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع طالب الخدمة.

• الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى .

• إخبارطالب الخدمة بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها .

د- الأمان : ويشمل المتغيرات الآتية :

• الشعور بالأمان فى التعامل .

• المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين.

• الأدب وحسن الخلق لدى العاملين .

•استمرارية متابعة متطلبات طالب الخدمة .

• سرية المعلومات الخاصة بطالب الخدمة .

• دعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة .

هـ - التعاطف : ويشمل المتغيرات الآتية :

• تفهم احتياجات طالب الخدمة .

• وضع مصالح طالب الخدمة فى مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .

• ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة .

• العناية الشخصية بكل طالب خدمة.

• تقدير ظروف طالب الخدمة والتعاطف معه .

ثانيا :مفهوم التمكين الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم تمكين العاملين، ويمكن الإشارة إلى أهم تلك التعريفات فيما يلى :

-أشار (Bowen: 2002) إلي التمكين على أنه "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة ، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، والقوة للازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة".

-كما يرى (Bennis : 2005) أن التمكين هو "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

-كما أشار كلا من (Conger & Kanungo: 2008)إلي مفهوم التمكين على أنه "عملية تدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية "Self efficacy" في العمل ، وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بإنعدام القوة ومحاولة تلافيها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل ، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدراتهم على الإنجاز و تدعم إحساسهم بفعاليتهم الذاتية".

-ويعتقد (Blanchard : 2009) أن "التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلي التفوق والإبداع في العمل".

-أما (Foy : 2004) فقد عرفت التمكين على أنه " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.

-كما يقدم (Lawlar : 2002) معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة وهذه المعادلة: "التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت".

وتستنتج الباحثة من التعاريف السابقة مايلى :

١ . أن التمكين يعتمد على مقومات أساسية لفاعليته وهي إعطاء العاملين النفوذ والقوة في التصرف ، وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم ، وتوافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل.

٢ . يهدف التمكين إلي تحسين الأداء الكلي للمنظمة والاستقرار الوظيفي للعاملين واستقرار المنظمة ونموها.

٣ . محور اهتمام التمكين هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم واستنفار الطاقات الكامنة لديهم وتوجيهها لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة والمجتمع.

٤. أن التمكين يعتبر محصلة لأسلوب إداري حديث يتوقف على رغبة وقدرة الإدارة للتخلي عن السلطات والمسئوليات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، كما يجب أن يكون هناك رغبة وقدرة لدى العاملين على تحمل تلك المسئوليات

ثالثا :أبعاد التمكين الوظيفي:

يوضح(Spector:2010) إن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

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

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

وهناك من الباحثين من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد والمنظمة،، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment ، وقياس المناخ المناسب لتحقيق التمكين الوظيفي للعاملين ، ويغطي هذا القياس الأبعاد التالية لتمكين العاملين (المغربي :٢٠٠٥)

١- وضوح الغرض : Clarity of Purpose

- أعرف جيداً أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسئوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماما الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

٢- الأخلاقيات: Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر بإحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

٣- العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.

- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

٤- الإعتراف والتقدير Recognition

- الجهد الفردى يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من آراء.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

٥- العمل الجماعي Team Work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتنى الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضاً.

٦- المشاركة Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

٧- الاتصالات الفعالة Communication

- احتفظ بمعلومات وافية عن عملى وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.
- أفهم طبيعة عملى وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة

رابعا : نماذج التمكين الوظيفي :

تعرض الباحثة فيما يلي بعضا من نماذج تمكين العاملين:

١ . نمـوذج (Tom peters :2010)

يقدم توم بيترز نموذجا لعملية التمكين ، يقوم على عنصرين رئيسين هما:

- إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين).
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح " توم بيترز" بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلي الأفـراد.

- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بها.
- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- توفير نظم الأجور الحافـزة.

فالإدارة يجب أن تكون راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورية أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، وتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل.

٢ . نمـوذج (Conger & Kanungo:2008)

يعتمد هذا النموذج في التمكين على التعرف على العوامل التي تؤدي إلي إحساس الفرد بانعدام القوة ، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلي:

١ . عوامل متعلقة بالهياكل التنظيمي مثل:

- المناخ البيروقراطي.
- الاتصالات التنظيمية الضعيفة.
- المركزية في اتخاذ القرارات.

٢ . عوامل متعلقة بالنمط الاشرافى مثل:

- السلطوي أو الاستبدادي.
- السلبي أي الذي يركز على الأخطاء.

٣ . عوامل متعلقة بأنظمة المكافآت مثل:

- ضعف المكافـآت
- نقص المكافآت المعتمدة على الكفاءة.
- نقص المكافآت المعتمدة على الابتكار.

٤ . عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة مثل:

- نقص في وضوح الدور (غموض الدور).
- نقص السلطة الملائمة.
- المشاركة المحدودة في البرامج والاجتماعات والقرارات ذات التأثير المباشر في الأداء الوظيفي.
- نقص فرص التقدم الوظيفي.

٣ . نمـوذج (Thomas & Velthoues :2007)

قام Thomas & Velthoues بتقديم النموذج الإدراكي لعملية التمكين ، وذلك من خلال ستة عناصر، وتشمل تلك العناصر :

١ . الأحداث البيئية Environmental Events:

ويوضح هذا العنصر متطلبات التغيير في البيئة الداخلية ، والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المنظمة كخطوة أولي من خلال إجراء التغير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين.

٢ . تحليل المهمة Task Assessments :

يقدم هذا العنصر المعلومات اللازمة للفرد والتي تساعده على تحليل المهمة وفهم الوظيفة التي يقوم بها من حيث (التأثير، الفعالية الذاتية، معني العمل، الاختيار).

٣ . السلوك Behavior:

يوضح هذا العنصر أن تحليل المهمة يؤثر بدوره في سلوك العاملين. كما لاحظ ((Wuilly : 2006) أن الشعور بالاختيار وحرية الإرادة يؤدي إلي المرونة والإبداع والمبادأة والفعالية.

٤ . تحليل شامل وعمومي Golobal Assessments :

ويعني هذا العنصر الخبرات التراكمية الموجودة لدي الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها. هذه الخبرات تؤثر في التحليلي الحالي للمهام التي يقوم بها الفرد.

٥ . أنماط التفسير Interpretive Styles:

تلعب أنماط التفسير الدور الرئيسي في النموذج حيث أضافه المعلومات التفسيرية للبيانات التي تأتي من الأحداث الخارجية والتي تعطي معلومات إضافية لتحليل المهمة. وتعد أنماط التفسير عاملاً مهماً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

٦ . التدخل والتغيير نحو التمكين Interventions: يشير هذا العنصر إلي المحاولات المدروسة لأحداث التمكين من خلال التغييرات في الأحداث البيئة وتغيير أنماط تفسير السلوك.

٤ . نموذج (Spreitze:2005)

يوضح نموذج Spreitzer أن هناك عدة عوامل تؤدي إلي التمكين ، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلي عوامل ترجع إلي خصائص شخصية الفرد مثل مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته. وعوامل ترجع إلي خصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات وحرية الحصول عليها ، ونظام المكافآت والحوافز المطبق، كما يري Spreitzer أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي المعني والقدرة واثبات الذات والتأثير، ويؤدي التمكين إلي الكفاءة والإبداع ويلاحظ وجود عنصرين هامين يدعمان عملية التمكين وهما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة .

٥ . نموذج (Tracy: 2010)

حدد هذا النموذج عشر مبادئ لتحقيق التمكين ، وتشمل تلك المبادئ :

١ . عرف الأفراد بمسئولياتهم وحددها لهم.

٢ . إمنح السلطات المساوية للمسؤوليات.

٣ . ضع مسئوليات الإنجاز المتميز.

٤ . اتخذ الإجراءات اللازمة لتدريبهم وتنميتهم لجعلهم قادرين على تحقيق مستويات الامتياز.

٥ . زودهم بالمعارف والمعلومات.

٦ . مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.

٧ . اعترف وقدر إنجازاتهم.

٨ . دعم الثقــة فيهم.

٩ . لا تلومهم في حالة الفشل.

١٠ . تعامل معهم بشرف واحترام.

خامسا : متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي بفاعلية:

يري (Donsereau : 2007) أن فعالية تمكين العاملين تتوقف على مدى توافر المقومات التالية:

١ . تأييد ودعم الإدارة العليا: يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً، حتى يمكن تطبيقه لأن التمكين يؤدى إلي تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين، وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين في المنظمة.

٢ . تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييراً ضرورياً في اتجاهات المديرين والعاملين بالمنظمة، بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وبالتالي فلا تتوقع الإدارة العليا نتائج فورية وإيجابية من تنفيذ عملية التمكين.

٣ . وجود الثقة المتبادلة: فالإدارة يجب أن تُشعر العاملين بثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأن ترسخ لديهم أنها تقف إلي جانبهم وليس في مواجهتهم، كما يجب أن تؤكد على أن الخطأ ليس جريمة تستحق العقاب ، بل هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل.

٤ . الالتزام الداخلي: تمثل عملية التمكين علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة " الالتزام الداخلي" النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلي بذل الطاقة وإنجاز العمل ويقل ذلك الالتزام الداخلي ويتحول إلي التزام خارجي كلما انخفضت سيطرة العاملين على وظائفهم وازدادت سيطرة ورقابة الإدارة العليا على العاملين.

٥ . المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بإيضاح المجال لتبادل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والعاملين فيها، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسئولات، وبناء فرق العمل وتوفير الاستقلالية الذاتية، وتدعيم عمليات التقييم الذاتي وتشجيع الابتكار وتبني هياكل تنظيمية مرنة تميل إلي الأفقية أكثر من الهرمية.

٦ . تغير نظرة الإدارة للعاملين وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات: وذلك من خلال نظم فعالة للتحفيز وزيادة الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

كما يقترح (Keller :2005) لنجاح تطبيق مدخل التمكين ثلاث متطلبات يجب على المديرين الأخذ بها:

١ . مشاركة المديرين للمرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية.

٢ . إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ومساعدتهم في علاج ما يواجههم من مشكلات.

٣ . منح الثقة باستمرار من المديرين للمرؤوسين والدعم المستمر لهم.

كما يؤكد (Ken Blanchard,2009) أن عملية التمكين تعتمد على ثلاث محاور أو مفاتيح رئيسية وهي:

أ . المشاركة في المعلومات: فتعتبر المشاركة في المعلومات المفتاح الأول لتمكين العاملين ، فالمشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

ب . تحديد إطار واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين: ويتضمن هذا المحور أو المفتاح الثاني تحديد إطار واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم، وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم ببعض. وذلك بهدف التوجه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الغايات التي تستهدفها المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة .

ج . استبدال التنظيم الهرمي بفرق العمل ذاتية الإدارة: فيركز المحور أو المفتاح الثالث على دور الفريق في الإطار الجديد، حيث يختلف دور الفريق في ظل التمكين عن دوره في المنظمة الهيراركية، حيث يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهام محددة أو مشروع معين. أما في المنظمة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما انه يشمل كافة أنشطة المنظمة. والغاية من التمكين في هذا إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم ، ولتفعيل إستراتيجية التمكين يجب العمل على تحقيق الترابط الوثيق بين هذه المفاتيح الثلاثة لتحقيق كثير من الآثار الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة.

سادسا : معوقات التمكين الوظيفي :

لقد أسفر التطبيق العملي في العديد من المنظمات عن رصد بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لعملية التمكين ، وأهم هذه المعوقات هي : (ايوب : ٢٠٠٧)

١ . تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة ،وكذلك تخوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدار في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

٢ . تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسئولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسئولية.

٣ . تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجيتهم الضعيفة أمام الإدارة .

٤ . الاعتقاد الخاطئ من جانب الإدارة أن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج المشكلات التي تواجههم .

٥ . الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في أحد المنظمات يمكن نقله ومحاكاته كما هو بالمنظمات الأخرى.

٦ . سيادة المفاهيم التقليدية في الإدارة مثل التسلط والإشراف الدقيق، والترقية بالأقدمية والاتصال من جانب واحد .

٧ . سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفق السلطة والأوامر من أعلى إلي أسفل، ووجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل ومالا يفعله المرؤوسين، ولا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع .

الإطار التطبيقى للدراسة

تتناول الباحثة فى هذا الجزء الإطار التطبيقى للدراسة ، ويشمل النقاط التالية :

- مقاييس الدراسة
- التحليل الإحصائى للبياناتت وإختبارات الفروض .

اولا : مقاييس الدراسة:

تتمثل مقاييس الدراسة الخاصة بكلا من أبعاد التمكين الوظيفى وجودة الخدمة المقدمة فيما يلى :

١-مقا يس أبعاد التمكين الوظيفى :

تم قياس أبعاد التمكين الوظيفى باستخدام المقياس الذي أعده (Gronroos:2000) ، وتشمل أبعاد التمكين الوظيفى سبعة أبعاد، وتشمل تلك الأبعاد :

- وضوح الغرض والمهام والمسئوليات .
- أخلاقيات العمل أوالمهنة .
- العدالة والإنصاف والحيادية .
- الإعتراف والتقدير .
- العمل الجماعى بروح الفريق .
- المشاركة فى حل المشكلات وإتخاذ القرارات.
- الإتصالات الفعالة .

-وتم قياس بعد وضوح الغرض من خلال ثلاثة عبارات فى قائمة الإستقصاء، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٤

- أما بعد أخلاقيات العمل والمهنة ، فقد تم قياسه من خلال ست عبارات فى قائمة الإستقصاء ، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٢

-أما بعد العدالة والإنصاف والحيادية فقد تم قياسه من خلال سبع عبارات ، وبلغ معامل الصدق لهذا البعد ٠,٨٠

- و تم قياس بعد الإعتراف والتقدير من خلال ست عبارات ، وبلغ معامل الصدق لهذا البعد ٠,٨٦.

-أما بعد العمل الجماعى فقد تم قياسه من خلال أربع عبارات ، وبلغ معامل الصدق لبيانات هذا البعد ٠,٨٢

-أما بعد المشاركة فى حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، فقد تم قياسه من خلال خمس عبارات، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٤

-و أخيرا تم قياس بعد الإتصالات الفعالة من خلال أربع عبارات ، وبلغ معامل الصدق لبيانات هذا البعد ٠,٨٢ .

٢_ مقاييس مستوى جودة الخدمة المقدمة:

تم قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة باستخدام مقياس (Taylor :2004) ، ويشمل أبعاد جودة الخدمة وهى :

-الجوانب المادية الملموسة .

-الاعتمادية والدقة فى آداء الخدمة بصورة تمكن العميل من الإعتماد عليها .

-الاستجابة بسرعة وبشكل فعال لطلبات طالبى الخدمة ومشكلاته .

-الأمان وخلو الخدمة المقدمة من المخاطرة والمغامرة والشك

- التعاطف مع طالب الخدمة ، وتفهم إحتياجاته ، ومنحه إهتماما شخصيا .

- وتم قياس هذه الأبعاد من خلال سبعة وعشرون عبارة، و بلغ معامل الصدق(كرونباخ ألفا) لبيانات هذه الأبعاد ككل ٠,٨٤.وذلك على النحو التالى :

-تم قياس الجوانب المادية الملموسة من خلال عشر عبارات فى قائمة الإستقصاء ، وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات هذا البعد ٠,٨٢

-أما بعد الإعتمادية والدقة ، فقد تم قياسه من خلال خمس عبارات فى قائمة الإستقصاء ، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٦

-أما بعد سرعة الإستجابة ، فقد تم قياسه من خلال أربع عبارات ، وبلغ معامل الصدق لهذا البعد ٠,٨٤

-و تم قياس بعد الأمان من خلال ثلاث عبارات ، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٨

-أما بعد التعاطف مع طالب الخدمة ، فقد تم قياسه من خلال خمس عبارات ، وبلغ معامل الصدق (كرونباخ ألفا) لبيانات هذا البعد ٠,٨٦

ثانيا : التحليل الإحصائي للبيانات وإختبارات الفروض :

لاختبار فروض الدراسة قامت الباحثة باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات فى الجداول التالية :

= جدول رقم (٣) يوضح هذا الجدول الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة (أبعاد التمكين الوظيفى للعاملين) والمتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة)، وذلك كما يلى :

جدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط							
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
مستوى جودة الخدمة المقدمة	٣،٢	٠،١١	١،٠٠							
وضوح الغرض	٣،٦	٠،٤	٠،٦*	١،٠٠						
الأخلاقيات	٣،٣	٠،٥	٠،٥**	٠،٣*	١،٠٠					
العدالة والإنصاف والحيادية	٢،٨	٠،٥	٠،٧**	٠،٣**	٠،٣**	١،٠٠				
الإعتراف والتقدير	٢،٩	٠،٥	٠،٥**	٠،٤**	٠،٣*	٠،٢**	١،٠٠			
العمل الجماعى	٢،٤	٠،٣	٠،٦**	٠،٤**	٠،٢*	٠،١*	٠،١*	١،٠٠		
المشاركة	٣،٤	٠،٤	٠،٦**	٠،٤**	٠،٢*	٠،١*	٠،٢*	٠،٢*	١،٠٠	
الإتصالات الفعالة	٣،٦	٠،٦	٠،٨*	٠،٤**	٠،٣*	٠،٢*	٠،٤*	٠،٣*	٠،٣**	١،٠٠

يوضح جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة، ومن خلال الجدول يمكن إستنتاج مايلى :

-يوضح الجدول أن مستوى جودة الخدمة المقدمةكان بدرجة متوسطة (٣,٢) وذلك فى كافة أبعاد الخدمة المقدمة والتي تشمل الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف .

-ويوضح أن بعد وضوح الغرض والدور لدى العاملين كان بدرجة متوسطة (٣,٦) ،وهى درجة متوسطة إيجابية (أكبر من المتوسط العام ٢،٣) ، وهذا ويدل على أن العاملين لديهم وضوح كامل لادوار العمل الخاصة بهم .

-كما يوضح أن بعد الإتصالات الفعالة كان بدرجة متوسطة (٣,٦) ،وهى درجة متوسطة إيجابية ، و هذا يدل على أن العاملين عى علم بما تريد الوحدات محل الدراسة ان تصل اليه ، وأن الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل.

-كما يوضح الجدول أن بعد المشاركة فى إتخاذ القرارات وحل المشكلات كان بدرجة متوسطة (٣،٤) ، وهى درجة متوسطة إيجابية ، وهذا يؤدى إلى وجود بيئة عمل مواتية و مناسبة لأداء العمل .

-كما يوضح أن بعد الأخلاقيات كان بدرجة متوسطة (٣,٣) ، وهذا يعنى ان العاملين محل ثقة الإدارة ، وأن الإدارة تقف بجوار العاملين فى حالة حدوث أى مشكلة فى العمل .

-كما يوضح الجدول أن بعد العدالة والإنصاف والحيادية كان منخفضا ، حيث كان بدرجة متوسطة (٢,٩)، وهى درجة متوسطة منخفضة (اقل من المتوسط العام ٣،٢) ، وهذا يعنى ضعف الشفافية فى التعامل ، وقلة الثقة فيما تتخذه الإدارة من قرارات .

-كما يوضح الجدول أن بعد الإعتراف والتقدير كان بدرجة متوسطة (٢,٩) ، وهى درجة متوسطة منخفضة وهذا يعنى عدم التقدير المناسب من الإدارة لما يقوم به العاملون ، أو أنها كانت تتوقع من العاملين نتائج أكثر.

-وأخير يوضح الجدول أن بعد العمل الجماعى كان منخفضا ، حيث كان بدرجة متوسطة (٢،٤) ، وهى درجة متوسطة منخفضة ، وهذا يدل على ضعف العمل بروح الفريق الواحد .

= كما يوضح جدول رقم (٤) نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وذلك كما يلى:

جدول رقم (٤)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
مستوى جودة الخدمة المقدمة	وضوح الغرض	،٤٢	٣،٣	،٠١٥
	الأخلاقيات	،٣٨	٧،٣	،٠٠٩
	العدالة والإنصاف والحيادية	،٤٥	٤،٩	،٠٠٨
	الإعتراف والتقدير	،٣٨	٣،٩	،٠٠٥
	العمل الجماعى	،٢٦	٥،٩	،٠٠٣
	المشاركة	،٣٦	٤،٧	،٠٠٤
	الإتصالات الفعالة	،٤٨	٤،٦	،٠٠٥

= كما يوضح الجدول رقم (٥) نسبة التباين التى يفسرها كل متغير من المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الوظيفى للعاملين) على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة)

جدول رقم (٥)

نسب التباين التي تفسرها المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	R2	□R2 لكل متغير مستقل
وضوح الغرض	٢٢٪	٢٠٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات	٣٧٪	١٧٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية	٤٧٪	١٢٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية ، الإعتراف والتقدير	٥٢٪	١٦٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية ، الإعتراف والتقدير ، العمل الجماعي .	٧٢٪	١٤٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية ، الإعتراف والتقدير ، العمل الجماعى ، المشاركة .	٧٨٪	٨٪
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية ، الإعتراف والتقدير ، العمل الجماعى ، المشاركة ، الإتصالات الفعالة .	٨٦٪	١٠٪

وبعد أن تناولت الباحثة فى الجزء السابق نتائج التحليل الإحصائى للبيانات محل الدراسة ، سوف تتناول فى هذا الجزء إختبار فروض الدراسة ، حيث يتم إختبار الفرض الرئيسى للدراسة من خلال إختبار الفروض الفرعية السبعة المنبثقة عنه ، ومن خلال إثبات صحة أو خطأ الفروض الفرعية ، يتم إثبات صحة أوخطأ الفرض الرئيسى للدراسة ، وذلك على النحو التالى :

اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول في هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين وضوح الغرض لدى العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زاد وضوح الغرض من العمل لدى العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

أن معامل الانحدار B1 = ٠,٤٢ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين وضوح الغرض من العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة وضوح الغرض من العمل لدى العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B1 (وهي ٠,٤٢) أن زيادة وضوح الغرض من العمل لدى العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المقدمة بقيمة ٠,٤٢ وحدة.

أن معامل الارتباط = ٠,٦٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين وضوح الغرض لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٦٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

أن قيمة اختبار (ت) = ٣,٣ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين وضوح الغرض لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

يفسر وضوح الغرض من العمل لدى العاملين (R2□) ٢٠% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة.

اختبار الفرض الفرعي الثاني :

ينص الفرض الفرعي الثاني في هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زاد الإلتزام بأخلاقيات العمل لدى العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

أن معامل الانحدار B2 = ٠,٣٨ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين أخلاقيات العمل ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة الإلتزام بأخلاقيات العمل تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B2 (وهي ٠,٣٨) أن زيادة الإلتزام بأخلاقيات العمل بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمةبقيمة ٠,٣٨ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠,٥٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين الإلتزام بأخلاقيات العمل ومستوى جودة الخدمة المقدمةعلاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٥٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت) = ٣,٧ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بأخلاقيات المهنة ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤) تفسر أخلاقيات العمل (□R2) ١٧% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

اختبار الفرض الفرعي الثالث :

ينص الفرض الفرعي الثالث فى هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العدالة والإنصاف والحيادية ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زادت العدالة والإنصاف والحيادية زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

أن معامل الانحدار B3 = ٠,٤٥ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين العدالة والإنصاف والحيادية ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة العدالة والإنصاف والحيادية تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B3 (وهي ٠,٤٥) أن زيادة العدالة والإنصاف والحيادية بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمةبقيمة ٠,٤٥ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠,٧٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين العدالة والإنصاف والحيادية ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٧٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣)أن قيمة اختبار (ت) = ٤,٩ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العدالة والغنصاف والحيادية ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤) تفسر العدالة والإنصاف والحيادية (□R2) ١٢% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المقدمة .

اختبار الفرض الفرعي الرابع :

ينص الفرض الفرعي الرابع فى هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الإعتراف والتقدير ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زاد الإعتراف والتقدير من الإدارة للعاملين زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) :

(١)أن معامل الانحدار B4 = ٠,٣٨ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين الإعتراف والتقدير من الإدارة للعاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة الإعتراف والتقدير يؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B4 (وهي ٠,٣٨) أن زيادة الإعتراف والتقدير من الإدارة للعاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمة بقيمة ٠,٣٨ وحدة.

(٢)أن معامل الارتباط = ٠,٥٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين الإعتراف والتقدير ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٥٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣)أن قيمة اختبار (ت) = ٣,٩ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الإعتراف والتقدير من جانب الإدارة للعاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤)يفسر الإعتراف والتقدير (□R2) ١٦% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

اختبار الفرض الفرعى الخامس :

ينص الفرض الفرعى الخامس فى هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعى ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زاد العمل الجماعى بين العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

(١)أن معامل الانحدار B5 = ٠,٢٦ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين العمل الجماعى ومستوى جودة الخدمة المقدمةعلاقة طردية ، بمعنى أن زيادة العمل الجماعى والتعاون بين العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الإنحدار B5 (وهي ٠,٢٦) أن زيادة العمل الجماعى والتعاون بين العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمة بقيمة ٠,٢٦ وحدة.

(٢)أن معامل الارتباط = ٠,٦٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين العمل الجماعى ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٦٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣)أن قيمة اختبار (ت) =٥,٩ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعى ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤)يفسر العمل الجماعى (□R2) ١٤% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المقدمة .

اختبار الفرض الفرعي السادس :

ينص الفرض الفرعى السادس فى هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين درجة المشاركة بين الإدارة والعاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة، بمعنى أنه كلما زاد ت المشاركة من العاملين فى صنع القرارات زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

(١)أن معامل الانحدار B6 = ٠,٣٦ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين درجة المشاركة ومستوى جودة الخدمة المقدمةعلاقة طردية ، بمعنى أن زيادة المشاركة تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B6 (وهي ٠,٣٦) أن زيادة درجة المشاركة بين الإدارة والعاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمة بقيمة ٠,٣٦ وحدة.

(٢)أن معامل الارتباط = ٠,٦٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين درجة المشاركة ومستوى جودة الخدمة المقدمةعلاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٦٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣)أن قيمة اختبار (ت) =٤,٧ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين درجة المشاركة داخل البنك ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤)تفسر المشاركة داخل المنظمة (□R2) ٨% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المقدمة .

اختبار الفرض الفرعي السابع :

ينص الفرض الفرعى السابع فى هذا الدراسة على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الإتصالات الفعالة بين العاملين وطالبى الخدمة من ناحية ومستوى جودة الخدمة المقدمة من ناحية أخرى ، بمعنى أنه كلما زادت الإتصالات الفعالة بين العاملين وطالبى الخدمة زاد مستوى جودة الخدمة المقدمة .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣) ، (٤) ، (٥) يتضح مايلى :

(١)أن معامل الانحدار B7 = ٠,٤٨ وذلك يعني ما يلي:

[أ] تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين الإتصالات الفعالة ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة الإتصالات بين العاملين وطالبى الخدمة تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة .

[ب] وتعني قيمة معامل الانحدار B7 (وهي ٠,٤٨) أن زيادة الإتصالات بين العاملين وطالبى الخدمة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي فى مستوى جودة الخدمة المقدمة بقيمة ٠,٤٨ وحدة.

(٢)أن معامل الارتباط = ٠,٦٠ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين الإتصالات الفعالة بين العاملين وطالبى الخدمة ومستوى جودة الخدمة المقدمة علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٦٠ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

(٣)أن قيمة اختبار (ت) =٤,٦ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الإتصالات الفعالة بين العاملين وطالبى الخدمة ومستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٤) يفسر الإتصالات الفعالة بين الإدارة وطالبى الخدمة (R2) ١٠% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

<u>وبناء على إختبار الفروض الفرعية وثبوت صحتها ، يكون قد ثبت صحة الفرض الرئيسى للدراسة .</u>

النتائج والتوصيات

تتعرض الباحثة فى هذا الجزء إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأهم التوصيات المقترحة بشأنها، وذلك كما يلى :

أولاً: نتائج الدراسة:

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١- ان مستوى جودة الخدمة المقدمة التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة كان بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات طالبى الخدمة بشأنها (٣,١) .

٢-بالنسبة لمدى إدراك العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة لأبعاد التمكين الوظيفى ، كانت النتائج كالتالى :

-هناك درجة متوسطة من وضوح الغرض لدى العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات العاملين (٣,٥) .

- هناك درجة متوسطة من الإلتزام بأخلاقيات العمل لدى العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة من العاملين (٣,٢) .

-هناك درجة منخفضة من العدالة والإنصاف والحيادية لدى العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة الخاصة بالعاملين (٢,٩).

-هناك درجة منخفضة من الإعتراف والتقدير لجهود العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة من العاملين (٢,٨) .

-هناك درجة منخفضة من العمل الجماعى داخل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة من العاملين (٢,٢) .

-هناك درجة منخفضة من المشاركة لدى العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة من العاملين (٣,٣) .

-هناك درجة متوسطة من االإتصالات الفعالة بين العاملين وطالبى الخدمة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لآراء واتجاهات عينة الدراسة من العاملين (٣,٤).

٣-هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفى بابعاده السبع وهى (وضوح الغرض لدى العاملين ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف والحيادية ، الإعتراف والتقدير ، العمل الجماعى ، المشاركة ، الإتصالات بين العاملين وطالبى الخدمة) ومستوى جودة الخدمة المقدمة .

٤-اكثر أبعاد التمكين الوظيفى تأثير على جودة الخدمة المقدمة بالترتيب هى :

وضوح الغرض /الإتصالات الفعالة / المشاركة / الإخلاقيات / العدالة والإنصاف والحيادية / الإعتراف والتقدير / العمل الجماعي .

ثانياً: توصيات الدراسة:

فى ظل ماتم التوصل اليه من نتائج ، فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات لتحسين جودة الخدمة المقدمة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة بما يتماشى مع توقعات طالبى الخدمة لمستوى الخدمة المقدمة، وذلك لتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة ، وذلك إعتمادا على مدخل التمكين الوظيفى ، وتشمل أهم التوصيات :

١- ضرورة تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف الوحدات ذات الطابع الخاص وأخذ أرائهم ، والعمل علي تبادل المعلومات بشكل دوري ومستمر.

٢- التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بكافة أبعادها لضمان رضاهم عنها، وذلك لدراسة أثر التمكين الوظيفى للعاملين على جودة الخدمة ، ووضع اساليب لتمية نقاط القوة وتدنية نقاط الضعف بناء على عملية التقييم .

٣-ان مقدمي الخدمة من العاملين فى مختلف التخصصات يمثلون الدعامة الاساسية لنجاح الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة فى ظل المنافسة القائمة بين تلك الوحدات ، وبالتالى لابد من الإهتمام بمنح هؤلاء العاملين مزيدا من الصلاحيات والمشاركة فى صنع القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة ، مما يزيد من ثقتهم فى أنفسهم ومايقومون به من أعمال ، وينعكس ذلك على جودة الخدمة المقدمة .

٤-ضرورة تدريب المسئولين عن تطبيق سياسات التمكين علي الأساليب المدعمة للتمكين ومنها الإدارة بالمشاركة، وتعريفهم بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل طرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنميه مهارات الاتصال ، ونقل هذه المفاهيم إلي العاملين مما يجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه .

٥- ضرورة توافر عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص من ناحية ، وطالبى الخدمة من ناحية أخرى ، بما يسمح بحل مشكلات العمل وينعكس على جودة الخدمة المقدمة.

٦-زيادة عملية التفاعل بين العاملين مقدمى الخدمة وطالبى الخدمة ، سواء أثناء تقديم الخدمة ، أوبعد آدائها ومتابعة ردود أفعالهم ، ويؤدى ذلك إلى زيادة إحساس العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

(أ) الكتـــب:

١-د/ عبد الحميد المغربى، "إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتيجيات القرن الحادى والعشرين"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.

٢- د/عبد اللطيف أبوالعلا، وآخرون، "الإحصاء التحليل واستخداماته في العلوم التجارية والاجتماعية" ، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٢.

٣ -/عطية أفندى ، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

(ب) الدوريات :

١- السيد، محمود محمد ، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة . دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، إبريل ٢٠٠٢..

٢- أيوب، حسن بسيونى حسن ، "مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية . دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"، مجلة البحوث التجارية / كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد التاسع والعشرين، العدد الأول والثاني، يناير ويوليو، ٢٠٠٧.

٣- شيرين الفقى ، "أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية . دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥ .

٤- عادل عبد المنعم المسدي ، "أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ٢٠٠٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

(A) Books:

1) Bennis ,W& Townsend ,R," Reinventing Leadership" New York : William Morrow, 2005 .

2) Berry , et al., " Empowerment takes more than a minute " , San Francisco : Berrett Koehler Publishers , 2011.

3) Ken Blanchard , et al., The 3 Keys to Empowerment , San Francisco : Berrett *Koehler Publishers, 2009.*

4) Nancy Foy , " Empowerment People at work ," USA , Gower Publishers, 2004.

5) Tonya & Vinas, "View Point: Don't Skimp on Employee Empowerment" , Free Industry Week, by Potion Media, 2001.

6) Tracy Donsereau ., "10 Steps To Empowerment: A Common Sense Guide to Managing People" , New York, William Morrow, 2010.

7) Wuilla, J., "leadership and problem of bonges empowerment" academy of leadership press 2006.

B) Periodicals:

1) Antonis ,Klidas & et.al., " Managing Employee Empowerment in Luxury hotels in Europe" , international Journal of Service industry management ,vol.18 ,2007.

2) Bowen, D.E & Lawler, E.E," The empowerment Of Service Employee : What ,Where , Who and When? " Sloan Management Review , Spring , 2002 .

3) Conger , J.A . & Kanungo , R.N., " The empowerment Process : integrating Theory and Practice " . Academy of Management Review , Vol.13, No.3, 2008.

4) Emerson, A ., " Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your Cu" , credit union Journal , Vol.12,2008.

5) Hochwalder , J., & Brucefors , A.B., " Psychological Empowerment At the Work Place As A Predictor Of III Health ", Personality And Individual Differences , Vol. 39, 2005.

6) Keller, T., & Donsereau , F., " Leadership and Empowerment : A Social Exchange Perspective " Human Relation , Vol.48, No.2, 2005 .

7) Kirkman , B.L.& Rosen , B., " Bey and Self –management Antecedents and Consequences of team Empowerment , Academy of Management Jornal , Vol.42.No.1,2009 .

8) Moye, M.J. & Henkin , A.B., " Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers " , Journal of Management Development Vol.25,No.2,2006.

9) Spreitzer , G.M., " Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment " , Academy of Management Journal , Vol.39 , No.2, 2006.

10) Spreitzer , G.M., " Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions Measurment , and Validation " , Academy Of Management Journal , Vol.38 , No.5,2005.

11) Sigler, Tracey Honeycutt , " The Empowerment Experience : A study of front – Line Employee (Textile Employee) Industrial Sociology and Labor Relations , Vol.58 , No.12, 2010 .

12) Speclor, J.A., "The Relationship Between Empowerment Job Satisfaction an Reported Stress Levels: Some Australian Evidence" , Leadership & Organization Development Journal , Vol.22, No.3, 2010

13) Thomas, K.W. & Velthouse, B. A., "Cognitive Element Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" Academy of Management Review Vol. 15, No. 4, 2010.

14) Tom Peters et al., "The Peer Empowerment Program (PEP) A Complete Tool Kit fir Planning and Implementing Mentoring Programs with Community" , Based Human Service Organizations, Us, Minnesota, 2010.