مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في الشركات السورية الخاصة (دراسة حالة شركة الفاضل للصرافة)
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. ديمة ماخوس، عباس رشيد كعده
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5848
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Studying the relationship between employee empowerment strategy and the quality of services provided in private Syrian companies (A case study of Al-Fadel Exchange Company)

Dr. Kinda Ali Deeb*
Dr. Dima Makhous**
Abbas Rashid Kaada***

(Received 10 / 9 / 2022. Accepted 2 / 1 / 2023)

□ ABSTRACT □

This study aimed to reveal the relationship between the strategy of empowering employees and the quality of services provided in the branches of Al-Fadel Exchange Company, a private joint stock company, and the study population consisted of workers in the company's branches (Damascus / Governorate Square / - Damascus / Maze / - Rif Dimashq / Jaramana / - Rif Dimashq / Sayyad Zainab / - Aleppo - Lattakai - Hama - Daraa), where a comprehensive inventory method was used; Given the accessibility of all members of the studied community; A questionnaire was distributed to 100 employees in all branches of Al-Fadel Private Exchange Company, of which 90 were valid for statistical analysis. The study reached a set of results, the most important of which are; There is a clear interest from the company in the strategy of empowering workers and the quality of the services it provides, in addition to the fact that the strategy of empowering workers applied in the company's branches contributes clearly to improving the quality of the services provided. Improving their performance and improving the quality of services provided by the studied company.

Keywords: employee empowerment - quality of services.

*Professor, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
***Postgraduate Student, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

دراسة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في الشركات السورية الخاصة (دراسة حالة شركة الفاضل للصرافة)

الدكتور كندة علي ديب*

الدكتورة ديمة ماخوس**

عباس رشيد كعده***

(تاريخ الإيداع 10 / 9 / 2022. قُبِل للنشر في 2 / 1 / 2023)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في فروع شركة الفاضل للصرافة المساهمة المغفلة الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فروع الشركة (دمشق /ساحة المحافظة/ – دمشق /المزة/ – ريف دمشق /جرمانا/ – ريف دمشق /السيدة زينب/ – حلب – اللاذقية – حماه – درعا)، حيث تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لإمكانية الوصول إلى جميع أفراد المجتمع المدروس؛ حيث تم توزيع استبيان على 100 موظف في كافة فروع شركة الفاضل الخاصة للصرافة، كان منها 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها؛ وجود اهتمام واضح من الشركة باستراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى أنَّ استراتيجية تمكين العاملين المطبقة في فروع الشركة تسهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أوصت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها بمجموعة من التوصيات لتعزيز استراتيجية تمكين العاملين بما يضمن تحسين أدائهم وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين – جودة الخدمات.

* **أستاذ، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

** **مدرس، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

*** **طالب دراسات عليا(دكتوراه)، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

مقدمة:

يمثل الاهتمام بالموارد البشرية أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تحقق للمنظمات الكفاءة والفاعلية، ويأتي هذا الدور للموارد البشرية من أهمية هذا العنصر الذي يمثل حجر أساس في بناء الشركات وعملياتها، ولطالما سعت الشركات المعاصرة إلى الاستثمار في الموارد البشرية، حيث برزت العديد من منهجيات العمل كان من أهمها استراتيجية التمكين الوظيفي، التي تقوم على تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها وزيادة معرفتها وخبرتها ومنحها الصلاحيات والأدوات وإشراكها في عمليات صنع القرار في الشركات، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ويحسن من أداء الموارد البشرية الفردي والتنظيمي، إضافة إلى تأثير استراتيجية التمكين الوظيفي على مستوى رضا العاملين، وعلى تحفيزهم وتعزيز علاقتهم بالشركة، وكل ذلك يؤثر بشكل مباشر في القدرات التنافسية للمنظمات من خلال تأثيره على جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء.

الدراسات السابقة:

1_الدراسات العربية:

- دراسة (ميا، أحمد، 2018) بعنوان: تقييم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين "دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية العاملة في محافظة اللاذقية؛ حيث تم تطبيق الدراسة في المؤسسة العامة للتبغ وشركة نسيج اللاذقية والشركة العامة للخيوط القطنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على العاملين في هذه المؤسسات بلغ عددها 310 وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 265 استبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنَّ الشركات المدروسة تفتقر لأدنى مقومات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

- دراسة (فياض، 2020) بعنوان: متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة في منظمات الأعمال

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع بيئة العمل في جامعة تشرين، ومدى مواءمتها لمتطلبات التمكين المعاصرة في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تقييم أبعاد استراتيجية التمكين المتمثلة بتفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرار واستقلالية العمل وبيئة العمل، واعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 313 من العاملين في جامعة تشرين، وقد خلصت الدراسة إلى توفر مستوى جيد من تفويض السلطة والاستقلالية في العلم للعاملين في جامعة تشرين، وإلى عدم توافر مستوى جيد من المشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل كمتطلبات أساسية لاستراتيجية تمكين العاملين في جامعة تشرين.

- دراسة (قاسم، الدالي، 2020) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية التمكين الإداري المستخدم في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية (بنك الشام، بنك البركة، بنك سورية الدولي الإسلامي)؛ من خلال الاعتماد على قياس ثلاثة أبعاد أساسية للتمكين الإداري تتمثل بتفويض السلطة والاتصال الفعال وتحفيز العاملين، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة ميسرة من العاملين في مجال الموارد البشرية في المصارف الإسلامية محل الدراسة والتي بلغ عددها 34 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط بين بعد تفويض السلطة والإبداع الإداري، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الأبعاد الأُخرى وتحقيق الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

2_الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Qamber, et al, 2021) بعنوان: أثر تمكين الموظفين على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين

The Impact of Employee Empowerment on Managerial Creativity: An Empirical Study in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تمكين الموظف (تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز) على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من 320 موظف في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، وأشارت نتائج الدراسة لوجود تأثير كبير لتمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، وقد سجل محور تفويض الصلاحيات التأثير الأكبر بين أبعاد التمكين الوظيفي، بينما كان لمحور التدريب الأثر الأضعف.

- دراسة (Micali, Mary, 2022) بعنوان: تأثير تمكين الموظفين على أداء الموظف في شركات خدمات التنظيف في كينيا

Effect of Employee Empowerment on Employee Performance in Cleaning Service Companies in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تمكين الموظفين على أدائهم في شركات خدمات التنظيف في كينيا في مقاطعة نيروبي، بالتطبيق على عينة من الموظفين بلغ عددها 333 موظف، من العاملين في 23 شركة متخصصة في التنظيف في نيروبي، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لتمكين الموظفين في تحسين أدائهم في الشركات المدروسة، حيث ظهر تأثير بمستوى جيد لكل من التدريب وتحديد الأهداف والعمل الجماعي على أداء الموظفين في الشركات المدروسة، مع اختلاف مستوى التأثير باختلاف الشركة.

2_3_الاختلاف عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، فهذه الدراسة مطبقة على فروع شركة الفاضل للصرافة المساهمة المغفلة الخاصة، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية التمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظفين بما ينعكس على جودة الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء وبالتالي يُمكِّن الشركة من تحقيق التفوق التنافسي في السوق وتعزيز علامتها التجارية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية لفروع شركة الفاضل للصرافة المساهمة المغفلة الخاصة واللقاء مع بعض العاملين، ونظراً لطبيعة عمل الشركة وطبيعة الخدمات التي تقدمها وأهمية العاملين ودورهم الحاسم في تحسين أداء الشركة وتحسين جودة خدماتها، وانطلاقاً من أهمية تمكين العاملين والفوائد التي يمكن أن يحققها للشركات إذا ما أحسنت استخدامه؛ انطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في مجموعة من التساؤلات:

- هل لدى شركة الفاضل للصرافة استراتيجية واضحة لتمكين العاملين؟
- ما مستوى جودة الخدمات التي تقدمها شركة الفاضل للصرافة؟
- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

- التعرف على مدى اهتمام شركة الفاضل للصرافة باستراتيجية تمكين العاملين ومدى تبينها.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها شركة الفاضل للصرافة.
- دراسة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين في جودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية في تقديم إطار نظري حول موضوع تمكين العاملين وعلاقته بجودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمات، باعتبارها من التوجهات الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات في تحسين أدائها.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في البناء على نتائجه؛ وذلك بتقديم مجموعة من التوصيات إلى شركة الفاضل للصرافة المساهمة المغفلة الخاصة؛ لتتمكن من معالجة أوجه القصور في استراتيجية تمكين العاملين بما يحقق لها تقديم خدماتها للعملاء بالجودة المطلوبة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

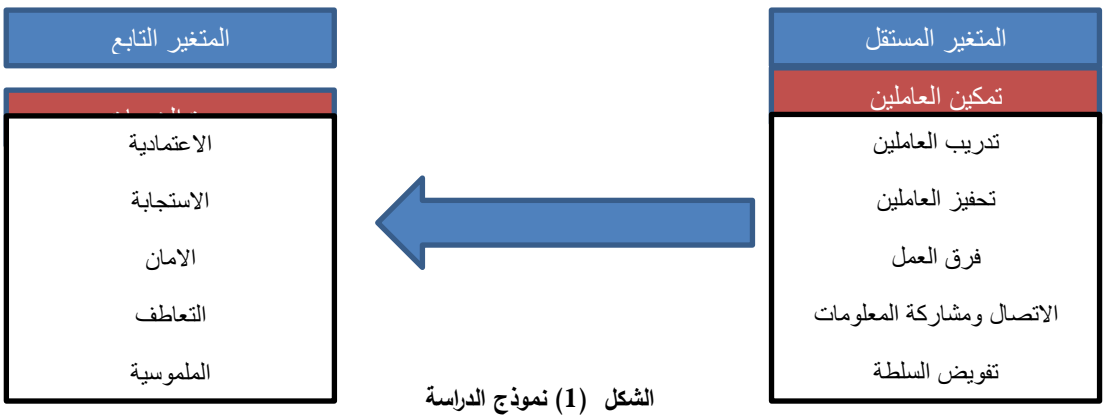
فرضيات البحث:

الفرضية الأساس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تمكين العاملين بأبعاده وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

يتفرع عن الفرضية الأساس الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تدريب العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تحفيز العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تطبيق فرق العمل وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تطبيق الاتصال الفعال وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين تفويض السلطة وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

أنموذج البحث:



الشكل (1) نموذج الدراسة

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع أسلوب دراسة الحالة؛ حيث تم جمع البيانات الثانوية المتعلقة بالبحث من خلال مجموعة من الدراسات والمراجع العربية والأجنبية التي تخدم بناء الإطار النظري للبحث، أما البيانات الأولية المتعلقة باختبار فرضيات البحث، فقد تم الحصول عليها من خلال استبانة موجهة للموظفين العاملين في فروع شركة الفاضل للصرافة في المحافظات، وتم تحديد مجتمع وعينة البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة الموظفين، بهدف تقييم مستوى استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات التي تقدمها الشركة واختبار العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V23.

مجتمع وعينة البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، وذلك لإمكانية الوصول لجميع الموظفين العاملين في فروع شركة الفاضل للصرافة في المحافظات: (دمشق /ساحة المحافظة – المزة/، ريف دمشق /جرمانا – السيدة زينب/، اللاذقية، حلب، حماه)، ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في فروع الشركة في المحافظات البالغ عددهم 100 موظف، وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي 90 استبانة.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال مدة ثلاثة أشهر (4-5-6) من عام 2022.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على فروع شركة الفاضل للصرافة في المحافظات وعددها 7 فروع.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في فروع شركة الفاضل للصرافة.

الإطار النظري للبحث:

1- تمكين العامين:

1-1- مفهوم تمكين العاملين:

برز مفهوم التمكين مع بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، وحاجة الشركات لتحسين أدائها الفردي والتنظيمي لتحقيق التفوق على المنافسين في السوق، وقد تعددت الأفكار حول مفهوم التمكين بين الباحثين بسبب اختلاف المرجعيات الفكرية والخبرات العملية؛ ويعرف التمكين حسب (Dober, 2013) بأنه السماح للأفراد باتخاذ القرارات في العمل من خلال منحهم الاستقلالية والشفافية والقوة لإدارة أدوارهم التشغيلية داخل المنظمة (Adnan, et al, 2021, p219)، وعرفه (ديب، بركات 2015، ص287) بأنه "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد من ثقتهم ومستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين العمليات والتفاعل في العمل؛ من أجل إشباع المتطلبات الأساس للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم المنظمة وأهدافها"، ويرى (درة والصباغ، 2008، ص385) أنَّ التمكين يتمثل في "إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم"، ويعرفه (Mohapatra, Sundaray, 2018, P99) بأنه "عملية نقل القوة والسلطة من مالكي ومديري الشركات إلى المستويات الأدنى وظيفياً بما يعزز قدرات العاملين ويمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين على أنه "عملية تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى وظيفياً، مع توفير الموارد اللازمة لنجاح التفويض بما يحقق للمنظمات الكفاءة والفاعلية في الأداء"

1-2- أهمية تمكين العاملين:

تأتي أهمية تمكين العاملين من الفوائد التي يحققها للمنظمات والعاملين، ويمكن تحديد مجموعة الفوائد التي يحققها التمكين الوظيفي كما ذكرها (أفندي، عطية، 2003، ص21)

- يمنح الإدارة القدرة على التفكير بالأنشطة الاستراتيجية وعدم التفكير بالأنشطة اليومية التنفيذية.
- يحقق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية.
- تحفيز القدرات الإبداعية لدى العاملين لتحسين القيمة التي تقدمها الشركات للعملاء.
- تحقيق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.
- تحفيز وإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة للسوق بشكل أكبر.
- منح العاملين المسؤولية عن أعمالهم من حيث الرقابة على الأداء والإنجاز.

وفي مساهمة أخرى لتوضيح منافع التمكين الوظيفي يقسم (الطائي، قدادة، 2008) منافع التمكين الوظيفي إلى منافع للمنظمات ومنافع للعاملين على الشكل الآتي:

الجدول رقم (1) – منافع تمكين العاملين

منافع تحققها الشركات	منافع يحققها العاملون
زيادة إدراك وفهم العاملين لاستراتيجية عمل الشركة. - خفض التكاليف. - تحسين الجودة وتعظيم الربحية والإنتاجية. - زيادة فعالية استجابة الشركة للتغيرات في السوق. - تعزيز ولاء العاملين من خلال الرضا الوظيفي. - القدرة على تحقيق رضا العملاء	- زيادة مستوى الرضا عن العمل. - تعزيز القدرة على أداء المهام. - زيادة الثقة بالنفس. - منحة الفرصة للتطور الوظيفي. - إمكانية الحصول على معارف ومهارات جديدة.

المصدر: الطائي، قدادة، 2008، ص237

1-3- أبعاد تمكين العاملين:

يمكن تجميع الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين في خمسة أبعاد أساسية:

- **تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة العميلة التي يعهد فيها بالعمل إلى الآخرين عن طريق منحهم الحق في اتخاذ القرارات، وتعد الفكرة الأساسية في تفويض السلطة هي أن تتمكن المنظمة من تفويض الصلاحيات إلى أدنى مستوى لتفعيل نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **تحفيز العاملين:** تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز العلاقة بين الشركة والعاملين؛ وذلك باعتبارها عناصر خارجية تتحكم بها الشركات يمكن توفيرها للعاملين من أجل إثارة رغباتهم ودوافعهم وتحفيزهم للقيام بتنفيذ الأعمال.
- **فرق العمل والعمل الجماعي:** تتمثل فرق العمل بمجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، ويعتبر العمل ضمن فرق جزء أساسي من استراتيجية التمكين، حيث يساعد العمل الجماعي على تحسين أفكار وقرارات

العاملين من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات ومشاركتها، وحتى يكون التمكين فعال من خلال فرق العمل يجب على العاملين أن يدركوا مدى تأثير وظائفهم وسلطاتهم على الوظائف والسلطات الأُخرى في الشركة.

- **الاتصال ومشاركة المعلومات:** تتطلب عملية التمكين أن توفر الشركة اتصالات تنظيمية فعالة، والهدف من الاتصال الفعال هو نقل المعلومات وتبادلها بالاتجاهين من الشركة للعاملين ومن العاملين للمنظمة، بحيث تستفيد الشركة في تطوير عملياتها من خلال ما يوفره العاملون من أفكار ومعلومات وتغذية عكسية، ويستفيد العاملون من خلال توفير المعلومات اللازمة والكافية لفهم الشركة واستراتيجية عملها وأهدافها والمهام والإجراءات الإدارية، وبذلك تكون الشركة قد وظفت الاتصال لتحقيق التمكين.

- **التدريب:** يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الشركات على اختلاف أنواعها لرفع كفاءة مواردها البشرية، وتأتي أهمية التدريب الأساسية من قدرته على منح العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية (Gomathy, Hemalatha, 2022, p1368).

1-4- معوقات تمكين العاملين:

توجد العديد من العوامل التي تحد من فعالية تمكين العاملين في المنظمات من أهمها:

- عدم قناعة الإدارة العليا بتمكين العاملين وفائدته.
- حرص وخوف المديرين على مناصبهم الوظيفية وتفردهم بسلطة اتخاذ القرارات.
- فجوة المعرفة والمهارة التي يمكن أن يعاني منها العاملون وتأثيراتها على أدائهم.
- عدم عدالة نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة.
- الروتين والبيروقراطية المؤسساتية وهشاشة الهياكل التنظيمية.
- مقاومة التغيير.
- عدم وجود إجراءات فعالة لتبادل ومشاركة المعلومات.
- عدم وجود توصيف واضح للمناصب الوظيفية والمهام المرتبطة بها (الصقرات، 2010، ص108)

2- جودة الخدمات:

2-1- مفهوم جودة الخدمات:

تمثل الجودة عاملاً حاسماً ورئيسياً في نجاح الشركات وتحقيق رضا العملاء ولا يمكن تجاهلها في ظل تحديات السوق التنافسي واحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة، وقد قدم العديد من الباحثين في مجال الخدمات إسهامات بارزة لتوضيح مفهوم جودة الخدمات؛ فيعرفها (Berry et al, 1988; Crosby, 1979) بأنها الاستجابة لمواصفات العميل، من جهته (Hewitt et al, 1999) يرى بأنها فهم احتياجات العملاء المتغيرة وتلبيتها لأنهم عنصر أساسي في تقديم الخدمة، ويعرفها (Cronin, Taylor, 1992) بأنها مجموعة عناصر الخدمة التي تؤدي إلى رضا العملاء. ويعرف (ديب، بركات، 2015، ص289) بأنها "مجموعة الخصائص والصفات التي تمتاز بها الخدمة، والتي تؤثر مباشرة في تلبية الاحتياجات المطلوبة للعملاء"، من خلال ما سبق ذكره من التعريفات نجد أنَّ معظم الباحثين يؤكدون على أنَّ الجودة هي معيار مستمر وديناميكي وليست ثابته، وأنَّ الجودة تتعلق بدرجة كبيرة بفهم احتياجات العملاء المتغيرة وتقييمها وصياغة استراتيجية عمل تلبي تلك التوقعات على المدى الطويل، إضافة إلى أنَّ جودة الخدمات تمثل عامل رئيسي في نجاح المنظمات، وقد أكدّ مجموعة كبيرة من الباحثين بأنَّ المنظمات التي تقدم خدمات عالية الجودة لديها فرصة أكبر لتحسين صورتها الذهنية، ودعم علامتها التجارية في السوق وتطوير أعمالها

مقارنة بالمنافسين، كما أنها ستكون قادرة على الحفاظ على رضا العملاء من جهة وتحسين إنتاجية فرق العمل من جهة أخرى وتحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة.

2-2- أبعاد جودة الخدمة:

يمكن اعتبار أبعاد جودة الخدمة محددات لمستوى الجودة في الشركات، وطالما أثار البحث في مجال أبعاد جودة الخدمات جدلاً واسعاً؛ حيث يرى (Swan, comb, 1975, P29) أنَّ جودة الخدمات لها بعدان أساسيان هما: "**الجودة المادية:** وتتضمن الجوانب التي يتعرض لها العميل أثناء حصوله على الخدمة، و**الجودة التفاعلية:** وتمثل أداء عملية الخدمة أثناء تفاعل العملاء مع العاملين، وقد قام فيما بعد (Zeithmal et al, 1985, P45) بتطوير عشرة عناصر أساسية للجودة في الخدمات على النحو الآتي: "الاعتمادية – الاستجابة – كفاءة وقدرة مقدم الخدمة – إمكانية الوصول – المجاملة – الاتصال – المصداقية – الأمان – الاهتمام والرعاية – الجوانب المادية والبشرية الملموسة"، وبعد أن خضعت هذه العناصر للتدقيق والفحص تم دمجها واختصارها في أداة (Servqual) من قبل نفس الباحثين (Zeithmal et al, 1988) لتتضمن خمسة أبعاد للحكم على جودة الخدمات، حيث يمكن تطبيقها كما جاء في العديد من الدراسات السابقة على أي نوع من أنواع الشركات الخدمية، وتشمل الأبعاد الخمسة ما يأتي:

– **الاعتمادية:** تعني درجة الاتساق في أداء وتقديم الخدمات بشكل صحيح ودون أخطاء، فالعملاء يتطلعون للحصول على خدمات دقيقة بدون أخطاء تتمتع بالسرعة اللازمة، وتشمل الاعتمادية أيضاً القدرة على الوفاء بالوعود التي قدمتها الشركة لعملائها وتقديم الخدمات بدون أخطاء.

– **الاستجابة:** تعني الاستجابة أن يكون لدى العاملين في الشركة الإرادة والقدرة على مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم والاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم، وتشمل الاستجابة سلوك العاملين مع العملاء والمعلومات التي يكون العملاء بحاجة الوصول إليها.

– **التعاطف:** يعني قدرة الشركة على خلق الاهتمام الشخصي والفردي بعملائها من خلال فهم حاجاتهم وظروفهم وتقديرها والتعامل معها بكفاءة، فالعملاء دائماً لديهم الرغبة بأن تتم معاملتهم بصورة مميزة.

– **الأمان والثقة:** قدرة المنظمة على خلق الثقة مع العملاء وجعلهم يشعرن بالأمان أثناء حصولهم على الخدمات، وتؤثر قدرة الأفراد وفهمهم لوظائفهم وطبيعة الخدمات التي تقدمها الشركة ودرجة الخصوصية التي توفرها الشركات لعملائها ومستوى الأمان في مواقع تقديم الخدمات مباشرة في تعزيز الثقة والأمان.

– **الملموسية:** تعرف بوصفها مجموعة العناصر المادية المرتبطة بطلب وتقديم الخدمات ويمكن ان تشمل المباني والتجهيزات والمرافق الإضافية ومظهر العاملين والانتشار الجغرافي والقدرة على توفير الراحة أثناء الحصول على الخدمات والقدرة على توفير المعلومات التي يحتاجها العملاء للحصول على الخدمات التي تقدمها الشركة (Zeithaml, et al, 2017, p119).

3- علاقة تمكين العاملين بجودة الخدمات:

تعدَّ الجودة من التوجهات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وإذا كانت الجودة قبل سنوات ميزة تنافسية، فقد أصبحت اليوم نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية ضرورة حتمية، وتسعى المنظمات لاستثمار مواردها بالشكل الأمثل لتحقيق الجودة المطلوبة التي تضمن لها رضا العملاء، ومن بين أهم الموارد التي تسعى المنظمات لاستثمارها؛ الموارد البشرية حيث تعتبر عملية تحسين أداء الموارد البشرية وخصوصاً في المنظمات الخدمية أولوية من أولويات عمل هذه المنظمات نظراً لأهمية الموارد البشرية في عملية تقديم

الخدمات، حيث تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر في الحكم على جودة الخدمات، وتعتبر استراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها المختلفة منهجية عمل توفر لهذه المنظمات فرصة لخلق بيئة عمل يكون فيها الموظفون قادرون على تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ من خلال منح الموظفين القوة والصلاحية والمعرفة والتدريب اللازم، وتحفيزهم لاستثمار خبرتهم باعتبارهم جزء أساسي من المنظمة، لتحسين أدائهم الذي يؤدي لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء (Mary, Micali, 2022, p62).

النتائج والمناقشة:

1- أداة البحث:

استخدم الباحث لأغراض الدراسة العملية استبانة تم تصميمها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها، كما قام الباحث باختبار صدق وثبات الاستبانة للتأكد من صلاحيتها كالآتي:

- صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة للشروط الملائمة المطلوبة لقياس متغيرات البحث.
- اختبار ثبات الاستبانة: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في البحث الحالي:

الجدول رقم (2) – معامل ثبات الفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
تدريب العاملين	**4**	**0.860**
تحفيز العاملين	**4**	**0.868**
فرق العمل	**4**	**0.881**
الاتصال ومشاركة المعلومات	**4**	**0.875**
تفويض السلطة	**4**	**0.871**
جودة الخدمات	**20**	**0.879**
الإجمالي	**40**	**0.872**

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v23

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها.

2- التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات:

2-1- الخصائص الديموغرافية:

الجدول رقم (3) – الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص الديموغرافية	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	%61

	أنثى	35	%39
العمر	أقل من 25 سنة	25	%27.8
	من 26 حتى 35 سنة	35	%38.9
	من 36 حتى 45 سنة	20	%22.2
	أكثر من 45 سنة	10	%11.1
المؤهلات العلمية	معهد	30	%33.4
	جامعة	50	%55.5
	دراسات عليا	10	%11.1
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	35	%38.9
	من 3 إلى 6 سنوات	30	%33.4
	من 6 إلى 10 سنوات	15	%16.6
	أكثر من 10 سنوات	10	%11.1
التوصيف الوظيفي	مدير فرع	7	%7.7
	مدير قسم	35	%38.9
	خدمة عملاء / مكتب أمامي	21	%23.4
	خدمة عملاء / عمليات	27	%30

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال جدول المتغيرات الديموغرافية لشركة الفاضل للصرافة المساهمة المغفلة يمكننا ملاحظة ما يلي:

– نسبة الإناث اللاتي يعملن في شركة الفاضل للصرافة يفوق نسبة الذكور؛ حيث بلغت نسبة الإناث 61% بينما بلغن نسبة الذكور 39%.

– تشكل الفئات العمرية الشابة النسبة الأكبر من العاملين في شركة الفاضل للصرافة حيث بلغت نسبة العاملين من 45 سنة فما دون 88.9%، بينما بلغت نسبة العاملين ما فوق 45 سنة 11.1%.

– يمتلك جميع العاملين في شركة الفاضل للصرافة مؤهلات علمية تؤهلهم للعمل فيها، حيث بلغت نسبة العاملين الذين يمتلكون مؤهل إجازة جامعية 55.5% ومن ثم الذين يحملون درجة المعهد بنسبة 33.4%، وأخيراً حاملو الإجازات العليا بنسبة 11.1%.

– تحتفظ شركة الفاضل بنسبة كبيرة من العاملين فيها ممن لديهم ثلاث سنوات أو أكثر في الشركة؛ حيث بلغت نسبتهم 61.1%، بينما بلغت نسبة العاملين الذين لديهم أقل من 3 سنوات خبرة في الشركة 33.4%؛ والسبب في ذلك هو وجود ثلاثة فروع للشركة لم يمضِ على افتتاحها أكثر من 3 سنوات بعد.

– توضح النسب المئوية للتوصيف الوظيفي للعاملين في شركة الفاضل للصرافة تقسيم العمل ضمن الشركة إلى أقسام؛ وهو ما يفسر أن النسبة الأعلى هي لمدراء الأقسام الذين بلغت نسبتهم 38.9%، وهو مؤشر واضح على

تفويض مدراء الأفرع للمسؤوليات لمدراء الاقسام بشكل مباشر، بينما بلغت نسبة العاملين في خدمة العملاء 53.4%، مما يعني أنَّ أكثر من نصف العاملين في شركة الفاضل للصرافة لهم دور مباشر في عملية تقديم الخدمات للعملاء.

2-2- توصيف متغيرات البحث:

توصيف متغيرات الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى قبول الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

2.33-1	3.66-2.33	5-3.66
مستوى قبول منخفض	مستوى قبول متوسط	مستوى قبول مرتفع

- **متوسطات إجابات أفراد العينة على المتغير المستقل (تمكين العاملين):**

الجدول رقم (4) – المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير المستقل (تمكين العاملين)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة القبول
تفويض السلطة	3.80	0.718	5	مرتفع
يمنحني مديري فرصة المشاركة في صنع القرارات	4.00	0.732	2	مرتفع
لدي القدرة على اتخاذ القرارات في حال تفويضي بها	3.68	0.698	3	مرتفع
يعتمد مديري المباشر علي في أداء المهام بسبب قدراتي	4.02	0.748	1	مرتفع
تشجع الإدارة العاملين على المبادرة لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليها	3.52	0.694	4	متوسط
تدريب العاملين	3.93	0.707	3	مرتفع
تقوم الإدارة بتنفيذ برامج عمل وتدريب دورية للعاملين في مقر الشركة	4.33	0.712	1	مرتفع
تدعم الإدارة عملية المشاركة واكتساب المهارات في مكان العمل	3.91	0.732	3	مرتفع
زملائي في العمل لديهم القدرة في مساعدتي على تنمية مهاراتي	4.10	0.699	2	مرتفع
تدعم الإدارة رغبات العاملين في الحصول على برامج تدريبية خارجية	3.45	0.687	4	متوسط
تحفيز العاملين	3.95	0.693	2	مرتفع
تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية والمبادرة لاتخاذ القرارات	3.82	0.679	3	مرتفع
تعتمد الإدارة نظام حوافز يأخذ مهارات العاملين ومسؤولياتهم بعين الاعتبار	3.60	0.708	4	متوسط
يتم تقدير إنجازات العاملين من قبل الإدارة	4.50	0.703	1	مرتفع
تعتمد الترقية على خبرة العاملين وقدراتهم وإنجازاتهم	3.90	0.685	2	مرتفع
فرق العمل	3.81	0.697	4	مرتفع
يعمل العاملون على إنجاز المهام كفريق عمل واحد	3.75	0.690	2	مرتفع
تجمع العاملين علاقات احترام وتقدير متبادل	4.20	0.701	1	مرتفع
العمل ضمن فريق يساعدني على أداء المهام بكفاءة	3.72	0.684	3	مرتفع

العمل ضمن فريق يشكل حافز للإنجاز بالنسبة لي	3.58	0.715	4	متوسط
الاتصال ومشاركة المعلومات	4.09	0.719	1	مرتفع
توفر الإدارة الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة للعاملين	4.21	0.723	2	مرتفع
يمكن التواصل مع الإدارة بشكل مباشر عند الضرورة	3.82	0.714	4	مرتفع
إجراءات العمل وسياساته واضحة للعاملين	3.97	0.723	3	مرتفع
يمكن للعاملين التواصل ومشاركة المعلومات بسهولة باستخدام الأدوات والتجهيزات	4.39	0.718	1	مرتفع
الإجمالي	4.07	0.706		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v23

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- **الاتصال ومشاركة المعلومات:** جاء محور الاتصال ومشاركة المعلومات في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 4.09 بانحراف معياري قدره 0.719، ومن خلال إجابة أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد مستوى ونوعية الاتصالات الموجودة في شركة الفاضل للصرافة تعزز من استراتيجية تمكين العاملين.
- **تحفيز العاملين:** جاء محور تحفيز العاملين في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 بانحراف معياري قدره 0.963، ومن خلال إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد أن إجراءات تحفيز العاملين المتبعة في شركة الفاضل للصرافة تعزز من استراتيجية تمكين العاملين.
- **تدريب العاملين:** جاء محور تدريب العاملين في الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.93 بانحراف معياري قدره 0.707، ومن خلال إجابات أفراد العينة على هذا المحور نجد أن شركة الفاضل للصرافة توفر فرص التدريب والتأهيل المناسبة التي تعزز من استراتيجية تمكين العاملين.
- **فرق العمل:** جاء محور فرق العمل في الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.81 بانحراف معياري قدره 0.697، ومن خلال إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد أنه يتم تنفيذ المهام ضمن فرق عمل في شركة الفاضل للصرافة وهذا ما يعزز من استراتيجية تمكين العاملين.
- **تفويض السلطة:** جاء محور تفويض السلطة في الترتيب الخامس والأخير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.80 بانحراف معياري قدره 0.718، وبالرغم من أنَّ محور تفويض السلطة جاء في الترتيب الأخير؛ إلا أنَّ إجابات أفراد العينة تؤكد على أنَّ العاملين يعتقدون أنَّ مستوى تفويض السلطة في شركة الفاضل للصرافة مرتفع، وهو ما يعزز من استراتيجية تمكين العاملين.

نجد من خلال الإحصاءات الوصفية لمحاور المتغير المستقل أنَّ المتوسط الإجمالي لمحاور استراتيجية التمكين الوظيفي للعاملين 4.07 بانحراف معياري قدره 0.706 وهذا يدل مستوى مرتفع في استراتيجية تمكين العاملين في شركة الفاضل للصرافة.

- **متوسطات إجابات أفراد العينة على المتغير التابع (جودة الخدمات):**

الجدول رقم (5) – المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (جودة الخدمات)

العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاعتمادية	تلتزم الشركة بأداء الأعمال المطلوبة منها في الوقت المحدد	4.10	0.698
الاعتمادية	تتم عمليات تقديم الخدمات ضمن أوقات محددة	4.20	0.710
الاعتمادية	يتم تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة	4.02	0.712
الاعتمادية	توفر الشركة الوثائق اللازم لإتمام حصول العملاء على الخدمات	3.52	0.694
الاستجابة	توفر الشركات المعلومات التي يحتاجها العملاء لطلب الخدمات	3.70	0.685
الاستجابة	تقدم الشركة الخدمة للعملاء بشكل فوري ومبسط	4.02	0.691
الاستجابة	يتم التعامل مع العملاء بطريقة لائقة ولبقة	4.25	0.718
الاستجابة	يمكن للعملاء الاعتماد على العاملين للحصول على الخدمات	4.10	0.699
التعاطف	توفر الشركة خدمات الاستفسار الإلكتروني للتسهيل على العملاء	3.98	0.701
التعاطف	توفر الشركة خدماتها ضمن ساعات عمل تناسب العملاء	4.15	0.679
التعاطف	يتفهم العاملون في الشركة الاحتياجات المتعدد للعملاء	3.72	0.669
التعاطف	تعتبر مصلحة العملاء ضمن أولويات عمل الشركة	4.09	0.699
الأمان والثقة	سلوك العاملين يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان	4.11	0.727
الأمان والثقة	توفر الشركة السياسات والإجراءات اللازمة لحماية حقوق عملائها	4.13	0.716
الأمان والثقة	تتعامل الشركة مع البيانات الخاصة بالعملاء بسرية تامة	3.72	0.684
الأمان والثقة	يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتقديم الخدمات بكفاءة	4.30	0.715
الملموسية	توفر الشركة أماكن مريحة للعملاء اثناء تقديم الخدمات لهم	3.97	0.679
الملموسية	تساعد التجهيزات والأدوات في تحقيق الفاعلية في تقديم الخدمات	3.82	0.723
الملموسية	تستخدم الشركة برمجيات حديثة تسهل من عملية تقديم الخدمة	4.11	0.714
الملموسية	تعتني الشركة بالتصميم الداخلي للشركة ليكون جذاباً ومريحاً	3.88	0.682

الإجمالي		3.99	0.699

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v23

نجد من خلال الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع أنَّ المتوسط الإجمالي جودة الخدمات 3.99 بانحراف معياري قدره 0.699 وهذا يدل على أن العاملين في شركة الفاضل للصرافة يعتقدون أن الشركة تقدم خدمات بجودة مرتفعة للعملاء من خلال مجموعة من الإجراءات تشمل أبعاد جودة الخدمات الأساسية (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان والثقة، الملموسية).

3- اختبار الفرضيات:

الجدول (6) اختبار الفرضيات

الفرضيات	المتغيرات	Pearson Correlation	Sig. (1-tailed)
الفرضية الفرعية الأولى	تدريب العاملين	.828**	.000
	جودة الخدمات		
الفرضية الفرعية الثانية	تحفيز العاملين	.791**	.000
	جودة الخدمات		
الفرضية الفرعية الثالثة	تطبيق فرق العمل	.812**	.000
	جودة الخدمات		
الفرضية الفرعية الرابعة	الاتصال ومشاركة المعلومات	.797**	.000
	جودة الخدمات		
الفرضية الفرعية الخامسة	تفويض السلطة	.831**	.000
	جودة الخدمات		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v23

1_ اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تدريب العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

- وجد الباحث من خلال الجدول (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تدريب العاملين وجودة الخدمات بلغت (0.828) أي أنَّ هنالك علاقة طردية قوية بينهما، كما كانت القيمة الاحتمالية $sig<0.05$ وهذا يدل على أنَّ الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط معنوي؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين؛ حيث كلما حصل العاملون في شركة الفاضل للصرافة على التدريب الذي المناسب كلما استطاعت الشركة تعزيز استراتيجية تمكين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات.

2_ اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

– وجد الباحث من خلال الجدول (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تحفيز العاملين وجودة الخدمات بلغت (0.791) أي أنَّ هنالك علاقة طردية قوية بينهما، كما كانت القيمة الاحتمالية sig<0.05 وهذا يدل على أنَّ الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط معنوي؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين؛ حيث كلما حصل العاملون في شركة الفاضل للصرافة على المحفزات المناسبة كلما استطاعت الشركة تعزيز استراتيجية تمكين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

3_ **اختبار الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين تطبيق فرق العمل وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

– وجد الباحث من خلال الجدول (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق فرق العمل وجودة الخدمات بلغت (0.812) أي أنَّ هنالك علاقة طردية قوية بينهما، كما كانت القيمة الاحتمالية sig<0.05 وهذا يدل على أنَّ الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط معنوي؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين؛ حيث كلما تمكنت شركة الفاضل للصرافة من تعزيز مبدأ فرق العمل كلما استطاعت تعزيز استراتيجية تمكين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وبناء على ما سبق نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

4_ اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين تطبيق الاتصال ومشاركة المعلومات وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

– وجدَ الباحث من خلال الجدول (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال ومشاركة المعلومات وجودة الخدمات بلغت (0.797) أي أنَّ هنالك علاقة طردية قوية بينهما، كما كانت القيمة الاحتمالية sig<0.05 وهذا يدل على أنَّ الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط معنوي؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين؛ حيث كلما تمكنت شركة الفاضل للصرافة من تعزيز الاتصال ومشاركة المعلومات بين العاملين وفرق العمل، كلما استطاعت تعزيز استراتيجية تمكين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

5_ اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين تفويض السلطة وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

– وجدَ الباحث من خلال الجدول (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تفويض السلطة وجودة الخدمات بلغت (0.831) أي أنَّ هنالك علاقة طردية قوية بينهما، كما كانت القيمة الاحتمالية sig<0.05 وهذا يدل على أنَّ الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط معنوي؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين؛ حيث كلما تمكنت شركة الفاضل للصرافة من تفويض السلطة للعاملين فيها، كلما استطاعت تعزيز استراتيجية تمكين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

1. تهتم شركة الفاضل للصرافة باستراتيجية تمكين العاملين، ويظهر ذلك من خلال موافقة عينة البحث على العبارات المتعلقة بمحاور تمكين العاملين والمتمثلة بما يلي "تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال ومشاركة

المعلومات، تفويض السلطة"، فجاء محور الاتصال ومشاركة المعلومات أولاً ومن ثم محور تحفيز العاملين ومن ثم محور تدريب العاملين ومن ثم محور فرق العمل وأخيراً محور تفويض السلطة.

2. تهتم شركة الفاضل للصرافة بتقديم خدماتها للعملاء بجودة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

3. هنالك علاقة ارتباط طردية وقوية بين استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات التي تقدمها شركة الفاضل للصرافة.

4. يسهم تعزيز استراتيجية تمكين العاملين من خلال أبعادها الخمسة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها شركة الفاضل للصرافة، حيث أظهر اختبار الفرضيات وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في شركة الفاضل للصرافة.

2-التوصيات:

1. يوصي الباحث لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة؛ بضرورة السعي لتحقيق رضا العاملين من خلال تمكينهم؛ نظراً لتأثيرهم المباشر على جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

2. توجيه العاملين من خلال الاجتماعات والإجراءات الإدارية لضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال توضيح الجوانب المميزة في الخدمات التي تقدمها الشركة ووضع آليات لإيصال هذه الميزات للعملاء.

3. لتعزيز استراتيجية تمكين العاملين توصي الدراسة إدارة الشركة بتعزيز الثقة التنظيمية مع العاملين من خلال تحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية لأن ذلك سنعكس على جودة الخدمات، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية في الشركة من جهة وتبسيط عملية الاتصال بين المستويات الإدارية من جهة أخرى.

4. لتعزيز استراتيجية تمكين العاملين توصي الدراسة بضرورة توفير البرامج التدريبية الداخلية والخارجية بما يسهم في تحسين قدرات العاملين على تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، ويمكن للشركة أن تقوم بذلك من خلال سبر الاحتياجات التدريبية للعاملين واحتياجاتهم مع أخذ رأي المديرين بعين الاعتبار.

5. لتعزيز استراتيجية تمكين العاملين توصي الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في الشركة بما يتناسب مع الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها العاملون ويحقق رضاهم؛ حيث أن رضا العملاء سينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

6. لتعزيز استراتيجية تمكين العاملين توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير فرق العمل داخل الشركة لما لذلك من أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، ويمكن للشركة القيام بذلك من خلال تطوير العمليات الجماعية المرتبطة بتقديم الخدمات.

References:

Abdeldayem, M. M. Aldulaimi, S. H. *Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. International*. Journal of Scientific and Technology Research, 2020, 9(1), 3867-3871.

Adnan, M. Zarrar, S. Zafar, K. *Employee Empowerment and Compensation as A Consequence on Employee Job Performance with the Moderating Role of Employee Accountability*. iRASD Journal of Management, 2021, 3 (3), 218-232.

Affendi. A.H. Empowering employees: an introduction to continuous improvement and development, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 2003, 81.

Alsaqrat, S.A. The Managerial Empowerment and its Relation with Jop Commitment for Educational Supervisors in the South District of the Hashimite kingdom of Jordan [Master]. [Jordan]: Mutah University؛ 2010.

Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, 1985, 49(4), 41-50.

Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, L. *SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 1988, 64(1), 12-40.

Boomsma. S. *A clear view "Managing Service Quality"*, An International Journal, 1992, 2 (1), 31-33.

Cronin, J. Taylor, S. *Measuring service quality: a re-examination and extension*, The Journal of Marketing, 1992, 56(3), 55-68.

Dib, K.A. Barakat, H. *Internal marketing and its role in improving the quality of banking services(Field study on private banks in Lattakia)*, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series, 2015, 37 (3), 279-304.

Dora, A.B. Sabbagh. Z. Human resource management in the twenty-first century, Wael for printing, publishing and distribution, Jordan, 2010, 511.

Fayyad, L.H. *Requirements For The Implementation Of The Contemporary Empowerment Strategy Of The Labor In Business Organizations*, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series, 2020, 42 (2), 275-293.

Gomathy, C. Hemalatha, C. A. *STUDY ON EMPLOYEE EMPOWERMENT*. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 2022, 9 (1), 1367-1374.

Hewitt, F. Clayton, M. *Quality and complexity-lessons from English higher education*, International Journal of Quality & Reliability Management, 1999, 16(9), 838-858.

Kassem, S. Aldali, N. *The Role Of Empowering Employers In Achieving Management Creativity In Islamic Banks In Lattakia Governorate*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series, 2020, 42 (4), 217-235.

Maea, A. Ahmed, N. *Evaluation OF The Implementation The Empowerment Employees Strategy(a field studyin the public industrial companies in Latakia)*. Tishreen University Journal Eco. & Leg. Sciences Series, 2018, 40 (5), 624-642.

Mary, K. Micali, U. *Effect of Employee Empowerment on Employee Performance in Cleaning Service Companies in Kenya*. International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship, 2022, 6 (1), 58-69.

Mohapatra, I. Sundaray, B. *IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER), 2018, 1 (1), 98-103.

Qadada, I. Al-Tai, R.A. Total Quality Management, Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, Jordan, 2008, 395.

Qamber, A. Muttar, A. Alzyoud, A. *The Impact of Employee Empowerment on Managerial Creativity: An Empirical Study in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain*. Information Sciences Letters An International Journal, 2021, 10 (1), 301-316

Swan, J, E. Comb, L, J. *Product performance and customer Satisfaction: A new concept,* Journal of marketing, 1976, 40(2), 25-33.

Zeithaml, V.A. Bitner, M.J. Gremler, D. Services marketing : integrating customer focus across the firm. 2017, USA: Published by McGraw-Hill Education.