

الفصل الخامس
مناقشة النتائج
والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي

تقدمها للعاملين في المصارف الأردنية فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (9)، أن درجة معرفة العاملين في

المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين الوظيفي كانت ضعيفة، وعلى مستوى

الفقرات أيضا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام من قبل إدارات المصارف

التجارية الأردنية للمفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكين الوظيفي. ويتمثل التمكين

بإعطاء العاملين القوة التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم،

واتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم والسلطات

المخولة لهم .

ولابد أن تعد المصارف التجارية التمكين اسراتيجية إدارية تقوم على منح

العاملين القوة التي تمكنهم من المشاركة في إدارة المنظمة، وتتيح الفرصة أمامهم

لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتطلبها طبيعة أعمالهم (العساف، 2006: 16)، وأنها

المؤثر القوي في الفاعلية التنظيمية والإدارية والإبداع التنظيمي في المنظمات
(Shelton, 2002: 3) .

كما يعطي التمكين العاملين في المصارف التجارية مزيداً من السلطة لممارسة
الرقابة وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، والسماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة
بشؤون أعمالهم اليومية، وإعطائهم حرية التصرف والاستقلالية في تأدية أعمالهم،
وفي المقابل تحملهم للمسؤولية المتعلقة بالنتائج المترتبة على أعمالهم. ونقل
السلطات إلى العاملين بغية تمكينهم من ممارستها في أداء المهام الموكلة إليهم دون
تدخل مباشر من الإدارة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبيديين (2004) التي بينت أن
مستوى إدراك العاملين للتمكين الوظيفي وأبعاده كان متوسطاً، في كل من شركة
مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (10)، أن درجة ممارسة التمكين
الوظيفي كانت متوسطة، إذ بلغ متوسط الدرجات الكلية (3.20). وكانت درجة
ممارسة التمكين مرتفعة في كل من تدريب العاملين وتأهيلهم، وتنمية روح الفريق إذ
جاءتا بالمرتبتين الأولى والثانية، بمتوسط قدره (4.20 ، 3.75) على التوالي، وكانت
درجة ممارسة تفويض السلطات متوسطة، بمتوسط قدره (3.60)، وأخيراً جاء
السماح بنسبة خطأ في المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة ضعيفة، بمتوسط قدره
(2.19). وتفسر الباحثة هذه النتيجة باهتمام المصارف التجارية الأردنية بتدريب

العاملين وتأهيلهم، والعمل بروح الفريق لما يتطلبه العمل المصرفي من درجة عالية من الدقة، والقدرة على التعامل مع المواقف المستجدة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jarrar & Zairi,2002) التي أشارت إلى أن أكثر الاتجاهات السائدة في عملية التمكين وأفضلها هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الوظيفي كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولة والبدائية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

أشارت نتائج الدراسة المبينة في الجداول (11 ، 12 ، 13 ، 14)، إلى أن فقرات تدريب العاملين وتأهيلهم، وفقرات تنمية روح الفريق، وفقرات تفويض السلطات جاءت بدرجة ممارسة للتمكين مرتفعة، باستثناء الفقرتين (20 ، 21) من بعد تنمية روح الفريق، المتعلقة بأن المصرف يشجع منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد، وأن هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شارك فيها العاملون مرة واحدة أو أكثر. والفقرتين (9 ، 10) من بعد تفويض السلطات والمتعلقتين بأن النظام الإداري في المصرف يمتاز بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها، وأن السلطات المفوضة للعاملين حالياً لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي. فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت فقرات السماح بنسبة خطأ بدرجة ممارسة للتمكين ضعيفة، باستثناء أن الفقرة (31) المتعلقة بأن الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5٪.

فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بارتباط مفهوم التمكين بتحفيز العاملين من خلال: توسيع العمل، والإغناء الوظيفي. فالتمكين هو تفويض السلطات للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقليل مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمات. ويؤكد الفياض (2005، 30) أهمية التمكين الوظيفي من خلال: تحقيق زيادة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية لفرق العمل، واستخدام التكنولوجيا بشتى وسائلها في عمليات الإنتاج، وتوظيف مصادر المنظمة، والالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والالتزام بتلبية رغبات واحتياجات العملاء.

وتبنت المصارف التجارية الأردنية مفهوم التمكين من أجل استغلال الطاقات الإنتاجية، وتوفير وقت الإدارة العليا، وإتاحة الفرصة أمامها لتركيز جل جهودها على القضايا الاستراتيجية، وتعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة المصارف الأخرى من خلال توظيف أسرع الوسائل، وأقلها كلفة، المتمثلة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتسريع عملية اتخاذ القرارات في المصارف، وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية من أجل إشراكهم في تحمل أعباء العمل، وإكسابهم الإحساس بالمساءلة تجاه تحقيق أهدافهم، وتعزيز دور العاملين في المصارف، وبالتالي توفير المزيد من الرضا الوظيفي لديهم (العساف، 2006: 29).

وتحقق المصارف التجارية العديد من المزايا من خلال تمكين العاملين: حرية التصرف في أداء الأعمال، وحرية التصرف الإبداعية التي تتيح الفرصة للعاملين

بإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وتشارك المعلومات من قبل الإدارة، ومكافأة العاملين بناء على أداء المنظمة والأداء الشخصي للعاملين (3: 2003: Littrell).

واتفقت مع نتيجة دراسة Melhem (2003) التي أظهرت أن العاملين يحبون أداء مهامهم ضمن فرق عمل مستقلة، لأنها توفر لهم السلطات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدتهم في كسب رضا العملاء وولائهم.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (15)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي في جميع أبعاده تعزى للجنس. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم التعامل بازدواجية في العمل المصرفي في المصارف التجارية الأردنية .

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (16)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي في جميع أبعاده تعزى لعمر العاملين. وتفسر الباحثة هذه النتيجة لحدثة تطبيق مفهوم التمكين في المصارف التجارية الأردنية، الأمر الذي لا يجعل عامل العمر من العوامل المؤثرة في ممارسة التمكين، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين على مختلف مستوياتهم العمرية يمارسون التمكين بدرجات متقاربة في ظل التطبيق الحديث له في المصارف التجارية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (17 ، 18)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق،

وتدريب وتأهيل العاملين، والممارسة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع والمديرين التنفيذيين في المصارف التجارية الأردنية. في حين لم تصل أبعاد ممارسة التمكين الأخرى حد الدلالة الإحصائية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إهتمام المصارف التجارية الأردنية بتدريب مديري الفروع وتأهيلهم أكثر من تدريب العاملين وتأهيلهم، على اعتبار أن إنجاح عملية ممارسة التمكين تتطلب توفير دعم مديري الفروع لممارسة التمكين من جهة، ومعرفتهم بآليات ممارسة التمكين في فروعهم من جهة أخرى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كوبرج (Koberg, 1999) التي أظهرت وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في عملية التمكين الوظيفي، وكان أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي. كما اتفقت جزئياً مع نتيجة دراسة هارلي (Harley, 1999) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين ممارسات التمكين الوظيفي المتوافرة في المنظمات الأسترالية، وبين استقلالية العمل. كما وجدت علاقة بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي وتمتعه بالاستقلالية في العمل.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (19 ، 20)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وكانت الفروق في تدريب العاملين وتأهيلهم لصالح العاملين الحاصلين على درجات علمية أقل من الدبلوم العالي. كما كانت الفروق في السماح بنسبة خطأ لصالح العاملين

الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فما فوق. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين الحاصلين على دراسات عليا لديهم معرفة بمفهوم التمكين أكثر من غيرهم، مما ينعكس إيجاباً على ممارستهم للتمكين الوظيفي، في حين أن العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي يمارسون التمكين بدرجة أقل دقة من العاملين الحاصلين على الدراسات العليا.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (21 ، 22)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات ، وتدريب العاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وكانت الفروق في تفويض السلطات لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين(11- 16) سنة، كما كانت الفروق في تدريب العاملين وتأهيلهم لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم توافر الخبرة الكافية في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي، وأنه من المفاهيم التربوية الحديثة.