

أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز

بالبنوك الصومالية (٢٠٠٩ - ٢٠١٨ م)*

د. عبد الله محمد عيسى**

مستخلص

تناولت الدراسة أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية دراسة حالة بنك سلام الصومالي (٢٠٠٩ - ٢٠١٨ م). تمثلت مشكلة الدراسة في أن استراتيجيات التميز ترتبط بزيادة كفاءة العناصر البشرية وتنمية قدراتها الأدائية وكذلك إحداث التغيير والتطوير في هيكل المعارف والخصائص والسلوكيات اللازمة لها، وقد أجابت مشكلة الدراسة عن السؤال: ما أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟. جاءت أهمية الدراسة من أهمية كفاءة الموارد البشرية في أداء العمل المصرفي وكذلك المساعدة في تنمية الكفاءات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق استراتيجيات التميز. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تنمية الكفاءات واستراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية، ومعرفة الطرق والوسائل التي يمكن أن تُحقق تميزاً للبنوك، وتوجيه أصحاب القرار إلى أهمية ذلك وما يتحقق به من مزايا تنافسية. ابتعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تنمية الكفاءات تُحقق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية، وأنه توجد خطة تدريبية يتم تنفيذها سنوياً بناءً على احتياجات العمل المطلوب، ونظام للاتصال يعزز تبادل المعلومات

* أصل البحث رسالة دكتوراه قدمها الباحث في جامعة الزعيم الأزهري بالسودان عام ٢٠١٨ م.

** عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية بالصومال، دكتوراه إدارة الأعمال من جامعة الزعيم الأزهري

بالسودان عام ٢٠١٨ م، وماجستير إدارة الأعمال من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع اليمن عام ٢٠١٢ م،

ويكالوريوس في الإدارة من جامعة إفريقيا العالمية بالسودان ٢٠٠٣ م.

والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، وأسلوب لفرق العمل الجماعي يخلق جواً من الانسجام والتواصل بين أعضاء الفرق المختلفة، وتوصيف وظيفي واضح للأعمال في البنوك، وأنه تسود قناعة بمستوى الأجور والمرتبات التي تقدمها البنوك، ويرغب العاملون في إيجاد طرق جديدة أكثر كفاءة وفاعلية لإنجاز الأعمال، وتتوفر التكنولوجيا والوسائل والأدوات الحديثة اللازمة للعمل، ويملك العاملون معارف وخبرات فنية لإنجاز المهام بشكل أفضل. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار الخطط والسياسات والبرامج التدريبية وتقييم المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية مع قياس أثر التدريب والتقدم الذي يحصل في أدائهم، ضرورة تطوير نظام الاتصال وإزالة العوائق التي تحول دون تدفق المعلومات وانسيابها إلى الأفراد والوحدات الإدارية، ضرورة زيادة دور فرق العمل الجماعي واعتمادها في العمل وتنفيذ المهام المختلفة، ضرورة تطوير نظام للحوافز يضيف خدمات ومزايا تؤثر إيجاباً على درجة الرضا والاستقرار الوظيفي، ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات مناسبة دون الرجوع إلى الإدارة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءة، استراتيجيات التميز، البنوك الصومالية.

Abstract:

The study addressed the impact of competencies development in achieving excellence strategies in Somali banks, case study of Salam Somali Bank (2009 - 2018). The problem of the study is the strategies of excellence related to increasing of the excellence of the Human elements and developing their performance abilities, and making changes and developing on the system of knowledge, specializes, and its necessary behaviors. The study answered from the question: what is the impact of competency development in achieving excellence strategies in Somali banks?. The importance of the study came from the importance of the excellence of the Human Resources in the performance of exchanging work, as well as developing the excellence and the best way of using the available resources, and ensuring excellent strategies. The study targets to find out the relationship between competencies development and the excellent strategies in Somali Banks, and knowing the ways and the means that are possible to ensure excellence for the Banks, and to show the deciders the importance of that, and what it could offer of competition values. The study followed the descriptive analytical method. The study reached several conclusion , the most important ones are: development of competencies achieves excellent strategies in Somali Banks, and there is training plan which could be implemented annually, basing on the needs of the wanted work, as well as a system of communication which emphasizes changing information and opinions between bosses and staffs, and team systems of category work that creates an atmosphere of contacting and accordance between the members of the different teams, and a clear functional description of the business in the banks, and there is satisfaction about the levels of wages and salaries which Banks paid, and the workers wish getting new ways which have more competency and efficiency for doing the business, and the technology means and new necessary tools for work, and the workers should have knowledge, and technical experience for doing the tasks in the best way. The study recommends with several recommendations, the most important are: the necessity of continuing, the plans, policies, and training programs, evaluating the trained people after finishing the training courses or seminars with measuring the impact of the training and the progress that could be shown in their performance, the necessity of developing communication system, and eliminating the obstacles which disallow the running and following information to the individuals and administrative unities. The necessity of developing the system of motivations which adds services and good features that effect positively on the satisfaction degree and job stability, the necessity of interesting to empower the workers and to give them enough terms of reference for making good decisions without going back to the administration.

Keywords: development of competencies, excellent strategies, Somali Banks.

مقدمة

الكفاءات أساس التميز والقدرة على الأعمال والاستجابة للتحديات، والمنظمات لا تستطيع تحقيق أي تميز في مجالها ما لم تقم بتطوير القدرات الأدائية للموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات وإعادة النظر في تركيبة المهارات والمعارف والقدرات الموجودة لديها، والتجديد والإبداع نتيجة للتغيرات التي تفرضها العوامل الخارجية ومواجهة المنافسة، وضمان الاستمرارية والبقاء. وأدركت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة أهمية ذلك للوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة، وهو ما أدى إلى تغيير نظرتها إلى هذا العنصر؛ لكونه رأس المال الفكري، والمورد الأساسي لقوة المنظمة، وأن الاستثمار في هذا المورد الحيوي والتخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي والعمل على تأهيل وتطوير قدراته وجعله على مستوى عال من الاستعداد لحل المشاكل الداخلية ومواجهة التحديات والمنافسة الخارجية ضرورة ملحة ومهمة أساسية من مهام أي مؤسسة. وأن التميز غاية استراتيجية ولا يتأتى إلا من خلال رؤية استراتيجية علمية تحدد المسلك الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من الكفاءات والموارد المتاحة، وإن تنمية الكفاءات من أهم عوامل النجاح، وأدوات تحسين الأداء، ولا تعني التنمية في هذا المجال زيادة دخل المنظمة أو ثروتها؛ وإنما تعني زيادة المعارف والمهارات والقدرات للكفاءات البشرية؛ لتكون أكثر قدرة على العمل في كافة المجالات، حيث أصبحت مهارة قوة العمل وتمكنها السلاح التنافسي الأول الذي يضع حداً لكثير من المشكلات المتعلقة بالأداء، ويدفع المؤسسات للوصول إلى أعلى درجات الاستفادة من الطاقات والإمكانات المتاحة، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق.

مشكلة الدراسة

إن الاعتماد على الجوانب الفنية والتجهيز الآلي والتكنولوجيا الحديثة والمتطورة لا يحقق الكفاءة أو التميز المطلوب دون إدخال العنصر البشري المؤهل وزيادة دوره في تحقيق استراتيجية التميز؛ نظراً لما يتمتع به من مهارات وقدرات فنية وعقلية وإدارية تقوده إلى الإبداع والابتكار والتحسين، خاصة عندما ما يتلقى ذلك العنصر البشري الاهتمام والرعاية الكافية وتنمية قدراته وكفاءته وإحداث تغيير وتطوير في هيكل المعارف والمهارات والخصائص والسلوكيات اللازمة له مما ينعكس إيجاباً على التميز وزيادة القدرات التنافسية. وبهذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الطرق والآليات التي تساعد في تنمية الكفاءات وتطويرها وقياس أثرها في تحقيق

استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية، كما تنحصر المشكلة في الإجابة عن السؤال الرئيس:
ما أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
 وكذلك الإجابة عن الأسئلة الفرعية الأخرى:

١. ما أثر التدريب وتنمية القدرات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٢. إلى أي مدى تحقق تنمية الاتصال استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٣. ما دور تنمية فرق العمل الجماعي في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٤. هل تسهم تنمية العمل في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٥. إلى أي مدى يحقق تحفيز العاملين استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٦. ما دور تمكين العاملين في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟
٧. هل يؤدي تحسين ظروف العمل إلى تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية؟

أهمية الدراسة

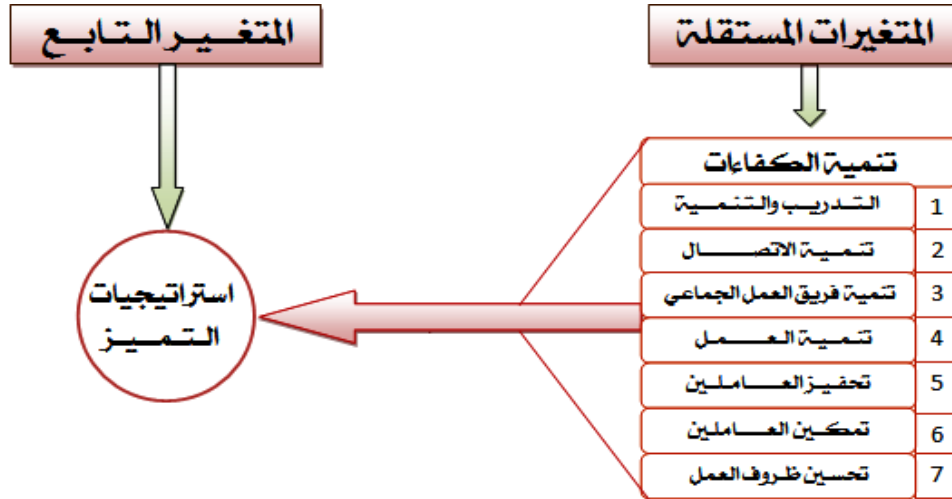
إن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية كفاءة العنصر البشري في أداء العمل المصرفي، حيث تثري الدراسة المعارف النظرية والعلمية والمهارات العملية عند البنوك الصومالية في مجالها، وتزود بالآليات اللازمة التي تساعد البنوك على تنمية كفاءاتها وتطويرها مما ينعكس إيجاباً على تطورها وأدائها المستقبلي، وترشد البنوك الصومالية إلى الاستخدام الأمثل للكفاءات لتحقيق التميز، وتقدم حلولاً ومقترحاتٍ لمتخذي القرار، كما تعالج الدراسة موضوعاً مهماً يثري المكتبة العلمية، وتفتح آفاقاً جديدة لإجراء أبحاث في المستقبل.

أهداف الدراسة

١. التعرف على أهمية الكفاءات ومستوى التميز عند البنوك الصومالية.
٢. توضيح العلاقة بين تنمية الكفاءات واستراتيجيات التميز، ومعرفة الآليات اللازمة لتعزيزها وتنميتها.
٣. دراسة وضع البنوك الصومالية وما تقوم به في مجال الكفاءات وتنميتها وتوظيفها.
٤. توجيه أصحاب القرار في البنوك الصومالية إلى أهمية الموضوع وما يحقق من مزايا.
٥. دعم البحث العلمي من خلال الإسهام بالمواضيع الجديدة، وإثراء المكتبة بمزيد من الأبحاث.

الشكل رقم (1)

يوضح العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



من إعداد الباحث.

تنمية الكفاءات

١. مفهوم الكفاءة

تشير الكفاءة (بالفتح والمد) في اللغة العربية إلى معاني المماثلة والمساواة، فالكفاء بمعنى "النظير والمساوي والمماثل"،^(١)، ومعنى "القدرة على العمل وحسن تصريفه"^(٢)، أو "أهلية القيام بعمل وحسن تصرف فيه"^(٣)، ومعنى "الجدارة، والكفاء هو القادر على العمل الجدير به"^(٤). وفي اللغة الإنجليزية وردت الكفاءة (Competence) بمعنى "القدرة أو المهارة التي يحتاج إليها عمل ما"^(٥). ويعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المعقدة التي يكتنفها شيء من الغموض والاختلاف، ويصبح من الصعب حصر مفهوم مشترك، حيث يرتبط بوضعيات العمل، فلا يمكن الحديث عن الكفاءة إلا في إطار عملي أو القيام بنوع معين من العمل عند مستوى محدد.

وتعرف الكفاءة بأنها هي: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"^(٦). أو "المقدرة والمعرفة والمهارة لقيام الفرد بعمل

معين بأفضل درجة ممكنة من الدقة وفقا للمعايير الموضوعة والتعليمات المحددة له^(٧). أو هي "معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة"^(٨).

وقد وضع الكتاب والباحثون تعاريف كثيرة ومتعددة للكفاءة تختلف وتتنوع حسب التخصصات والمجالات العلمية، إلا أن هذه التعاريف تشير إلى أن الكفاءة هي:

١. المعارف النظرية التي يتلقاها العامل أثناء دراسته أو اطلاعه على الكتب والمراجع والأدبيات العلمية، والتي تمثل مرجعا لمعلوماته، وتسمح له بالقيام بأنشطته.
٢. المعارف العملية (الخبرات) التي تتكون للعامل أثناء إعداده وتجاربه وممارسته في العمل، أو ما يتعلمه العامل من مهارات خلال تجاربه ومن حياته العملية واليومية والاجتماعية.
٣. الخصائص، وهي ما يمتلكه الفرد من قدرات تميزه عن غيره وتمكنه من تكييف معارفه وتطبيقها على الوجه المطلوب، كالمرونة وقدرته على التكيف، والتعلم السريع، والاعتماد على الذات، والتنمية الذاتية، وغير ذلك.
٤. السلوكيات، وهي عبارة عن ما يتخذه العامل من مواقف أثناء العمل، ويؤمن به من قيم وعادات، وما يتمتع به من ميزات شخصية.
٥. معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية) واستثمارها بشكل أمثل.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الكفاءة بأنها: تركيبة من المعارف النظرية والعملية والخصائص والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتجعله قادرا على الأداء والإلتقان قياسا بأعلى المعايير الموضوعة مع القدرة على استخدام الموارد بشكل أمثل، كما يمكن تعريف الكفاءات بأنها: مجموع المعارف النظرية العملية والخصائص والسلوكيات لدى المنظمة التي تعزز قدراتها التنافسية وتحقق لها التميز في السوق داخل تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. أما تنمية الكفاءات فهي: مجموع الأنشطة المتخصصة التي تهدف إلى تطوير المعارف والخصائص والسلوكيات بطريقة مثلى من أجل الحصول على التميز والتفوق في أداء المهمة وتحقيق الميزة التنافسية.

٢. الفرق بين الكفاية والكفاءة:

وردت الكفاية في اللغة بمعاني الاكتفاء والاستغناء، وما فيه سدّ الخَلَّة* وبلوغ المراد في الأمر^(٩)، وتعني تحقيق قدر معين من الشيء أو أشياء تكفي صاحبها لغرض محدد، وهو جوهر

مفهومها في المعنى والعمل، إذ يحقق العامل قدراً معيناً من المعارف والمهارات والاتجاهات تكفيه لأن يكون عاملاً^(١١). أو هي مختلف أشكال الأداء الذي يمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما^(١٢)، فعندما يصل الفرد إلى حد الكفاية، فهذا يعني أنه قد وصل إلى الحد الأدنى من المهارة التي تساعد على تحقيق أهدافه - أي إذا كان العامل يمتلك من القدرات والمهارات ما يضمن له الوصول إلى تحقيق الحد الأدنى من الأداء المطلوب؛ يمكن القول إنه يمتلك كفايات وظيفية لأداء أعماله^(١٣).

وعند ذلك يظهر الفرق بين مفهوم الكفاية والكفاءة، حيث تعني الأخيرة مختلف أشكال الأداء الذي يمثل الحد الأقصى الذي يلزم لتحقيق هدف ما، أو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء إلى الدرجة التي تجعل صاحبها ممثلاً للنموذج المعياري الذي يُعتدُّ به ويحتكم إليه عند تقييم مستوى الأداء^(١٤)، وأن الفرد الكفاء هو الذي تتطابق صفاته وتتكافأ مع نموذج محدد سلفاً، فيؤدي الأدوار المطلوبة والمتوقعة منه بكفاءة عالية.

وعلى ذلك يمكن القول: إن الكفاية درجة دون الكفاءة، فالعامل ذو المهارة والقدرة المتوسطة له كفاية لا كفاءة، بينما العامل الممتاز له كفاءة. وبناءً عليه فضل بعض المفكرين والباحثين استعمال الكفاية بدل الكفاءة؛ لأن الاعتماد على الكفاءة يقود إلى التركيز على الفئة الممتازة فقط دون غيرها، وبالتالي يكون الأداء مقصراً ومبنياً على النخبة، وإهمال مبدأ الفروق الفردية، الأمر الذي يولد هدراً وتعطياً لعدد كبير من القوى البشرية المؤهلة^(١٥).

٣. آليات تنمية الكفاءات

أ. التدريب: التدريب وسيلة فعالة من أجل تجديد كفاءة وحيوية الموارد البشرية باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، وتحقيق الإبداع والتجديد، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن والوفاء بتوقعاتهم^(١٦). ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ويساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل فعال، الأمر الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ أن الرابط بين الأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي^(١٧).

وبصفة عامة فإن عملية التدريب تحقق أهدافاً من أهمها: تنمية قدرات ومهارات العاملين لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية، وإعدادهم للترقية والنقل. وتوفير القدر المناسب من

المعلومات اللازمة للعامل، مثل المعلومات المتعلقة بطبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة، والبيئة الخارجية وتأثيرها على نشاط المنظمة. وتنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء، وتقوية العلاقات الشخصية والاجتماعية بشكل فعال^(١٧)، وإيجاد نوع من الألفة بين العاملين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة. وتتمر عملية التدريب بمراحل عدة تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، واختيار المدربين والمتدربين، وتجهيز المادة التدريبية، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي^(١٨).

ب. **تنمية الاتصال:** إن أكبر معضلة يتلقاها العاملون في المنظمة في التعامل الإنساني تتمثل في تحقيق قدر كبير من التفاعل الإيجابي المتكامل بين المستويات الإدارية لغرض الوصول إلى الأهداف المرسومة. ويبدو أن أساس هذه المعضلة يكمن في سوء التفاهم أو عدم وضوح الاتصال بين العاملين في المستويات المختلفة مما يخلق جوا من الاهتزاز وعدم الثقة، لأن الاتصال هو الجهاز العصبي للأنشطة والوظائف والعمليات، وضرورة ملحة لتحقيق التفاهم بين العاملين، وتغيير الاتجاهات وتعديلها، كما أنه الأساس في نجاح المنظمة وازدهارها أو فشلها وانهارها^(١٩). والاتصال هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة. وتمثل البيانات والمعلومات القلب النابض للعملية الإدارية، وجوهر عمل الأفراد في المنظمة. وبقدر ما تكون هذه البيانات والمعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات الأفراد ذات كفاءة عالية ويرتفع أداء المنظمة بشكل كبير، ولا تستطيع إدارة المنظمة أن تحقق قدرا من النجاح ما لم يكن هناك توجيه وتفهم للعاملين، وكذلك العاملون ما لم يكن هناك استماع والتزام وعدم تعارض السلوك مع الأهداف التنظيمية، ولا يمكن ذلك إلا من خلال الاتصال المستمر للتوجيه وتنظيم الأعمال والمتابعة^(٢٠).

ج. **تنمية فرق العمل الجماعي:** يعمل بناء الفريق على تنمية كفاءات الأفراد، وتمكينهم من التعاون وتبادل المهارات والخبرات والتجارب، وإنجاز المهام بطريقة مثلى، وهو من الآليات التي تساعد على إزالة المعوقات التي تحول دون العمل الجماعي لأداء المهام بصورة فعالة، والتخطيط لكيفية تطوير الكفاءة والأداء الكلي للفريق^(٢١).

ويعتبر بناء الفريق بأنه حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد يرتبطون مع بعض بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، ويؤثر بناء الفريق في عمل الجماعة ويجعلها وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالكفاءة والتفاعل المثمر بين أعضائها لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة. ويعتبر كذلك بناء الفريق من أكثر الآليات استخداماً في تنمية الكفاءات، حيث يركز على العمل الجماعي، وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضاً إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة^(٢٢)، ودرجة الانسيابية، والمرونة، والالتزام، والجودة، ورضا العميل^(٢٣).

د. **تنمية العمل:** وجد العمل منذ بداية الخليقة، وهو أساس الحياة والمعيشة، ومصدر إيجاد الأشياء وخلق القيمة فيها، وهو أحد العوامل الرئيسية لبقاء المنظمات واستمرار إنتاجيتها. ويعرف بأنه "مجموع المهام التي تسند إلى شخص ما ولها هوية واسم"، ومن أمثلة ذلك الكاتب، والمدير، والمحاسب، والحارس وغيرهم، ويقوم كلٌ منهم بمجموعة من المهام تجمعها المنظمة بشكل مناسب، ثم تسندها إلى فرد واحد، فتعطيها اسماً^(٢٤). وتمثل الأعمال في مجموعها المنظمة كلها، وتعكس طبيعة نشاطها، والعلاقة بين الفرد والمنظمة تتحقق من خلال ممارسة الأعمال، وأن أي تنمية أو تطوير للأعمال ينعكس إيجاباً على المنظمة^(٢٥). ولأجل ذلك أصبح الهدف من تنمية الأعمال تحسين نوعية الأفراد في مواقع العمل، والاهتمام بدراسة الفرد والعمل الذي يشغله أثناء التصميم الوظيفي، وتحليل حاجاته ودوافعه نحو العمل، ومراعاة حاجاته الاجتماعية والنفسية، وجعل الأعمال التي يمارسها ملائمة له، وإكسابه مهارات وخبرات جديدة في حياته الوظيفية، وإشراكه في تحديد الأهداف وقياس الأداء ومدى التقدم في بلوغ الأهداف مع المشرفين وإدارة المنظمة. ومن الأساليب التي تتبعها المنظمة في تنمية العمل: أسلوب إثراء العمل، وتوسيع العمل، والتدوير الوظيفي.

هـ. **تحفيز العاملين:** التحفيز هو إيصال العاملين إلى الاعتزاز والفخر والفرح بالأعمال التي يقومون بها وشعورهم بالنجاح في تحقيقها وإنجازها. وعلى المنظمة أن تستثمر في التحفيز، وتجعله منهج الحياة والقيادة^(٢٦) فيها، لأنه هو العامل الرئيس في جذب الكفاءات واستبقائها في المنظمة،

وتمثل أدوات التحفيز بمثابة اللصق الذي يربط الأفراد بأهداف المنظمة، إضافة إلى جعل الأفراد يعملون أكثر من المطلوب، ويعمل التحفيز على إثراء الإبداع والابتكار. وتبدأ عملية التحفيز بالنقص وشعور الفرد بالحاجة إلى عمل أكثر تحدياً أو إلى أجر أعلى أو احترام وإعجاب الزملاء، وهذه الحاجة ترشد الفرد إلى التفكير واتخاذ مسار معين من الفعل للوصول إلى النتيجة المرجوة أو المكافأة، فإذا كانت المكافأة مماثلة لما توقع؛ فإن العامل قد تم تحفيزه وسيصرف بنفس الطريقة والأسلوب في المستقبل، والعكس إذا كانت المكافأة أقل مما توقع؛ فمن المحتمل أن لا يعود إلى مثل هذا السلوك مرة أخرى. ولهذا فإن التحفيز يدعم المنظمة على احتفاظ وتنمية طاقتها وكفاءتها، كما يدعم الأفراد على تقييم نتائج سلوكهم عند اعتبار الفعل المستقبلي^(٢٧). ما دام التحفيز والتشجيع للعاملين يقودهم إلى النشاط والإبداع، ويحولهم من ضوء خافت إلى شعلة متقدة عزمياً وحزماً، فإن عدم التحفيز والتشجيع للعاملين، سيبقيهم كسالى متخاذلين يحبون الراحة، ويكرهون التجديد، ويلعنون التغيير، وسيقنعون بضعفهم وعدم قدرتهم على تغيير واقعهم، مما سينعكس على طبيعة العمل الذي يعملون به، وتتولد بينهم الكراهية والحقد، والشعور بالملل من طبيعة العمل، وانتشار الفوضى وعدم المسؤولية^(٢٨).

و. **تمكين العاملين:** التمكين يُحدث تغييراً جذرياً في أدوار العمل والعلاقة بين المدير والعامل. بالنسبة للمدير يتطلب التحول من البيروقراطية والتحكم والتوجيه الثقة والتفويض، أما بالنسبة للعامل فيتطلب التحرر من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، والتمتع بالحرية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يعلو بكفاءة العامل ويرفع من إمكاناته ومواهبه وقدراته الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة^(٢٩).

ويعتبر التمكين من أدوات التحفيز، ويخلق أجواء مشجعة للعاملين، ويطلق العنان لطاقتهم الأفراد وقدراتهم في الإبداع والابتكار، ويدربهم على المسؤولية وتحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الإبداعية وغير الروتينية. ويحدث التمكين عادة عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجزأ بها

أهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية^(٣٠)، ويخلق لديهم الاهتمام الكبير في إنجاز أعمالهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها (الملكية النفسية)، وبالتالي فإن نجاحهم من نجاحها وفشلهم من فشلها. ولهذا يكون الهدف من التمكين رفع كفاءة العامل وقدرته على اتخاذ القرار بنفسه وبدون إرشاد من الإدارة، وبذلك يكون أكبر من مجرد التفويض، لأن الموظف لا يشعر بالمسؤولية فقط عن الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تتناغم أعمال المنظمة كلها بشكل أفضل^(٣١).

ز. **تحسين ظروف العمل:** يُعدُّ موضوع تحسين ظروف العمل من الموضوعات المهمة والحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال الموارد البشرية، ويؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي وتماسك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة وبالتالي زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويؤكد ذلك ما قامت به المنظمات الأمريكية في بداية السبعينات من القرن الماضي للقضاء على السلوكيات السلبية التي شهدتها بيئة الأعمال الأمريكية، وأثرت على معدلات الإنتاج بصورة كبيرة، وتمثلت هذه السلوكيات في: زيادة معدلات الغياب، والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وتنامي الشعور السلبي تجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها^(٣٢)؛ لأن تحسين ظروف العمل من شأنه أن يفرس الاستعداد والشعور الإيجابي في العاملين وينمي من قدراتهم وطاقاتهم استجابة لعمليات المنظمة في توفير حياة وظيفية أفضل من خلال تحقيق توازن جيد بين الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين مما يعطي نتائج إيجابية كبيرة في الروح المعنوية والكفاءة والإنتاجية^(٣٣).

ويعرف الباحثون تحسين ظروف العمل بأنه "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها"^(٣٤). من خلال التعريف يظهر أن تحسين ظروف العمل يتطلب رفع مستوى رضا العاملين تجاه ما توفر لهم المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية، وهو جزء من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة مدعومة لأداء العاملين، وتوفير متطلبات الأمان

والاستقرار الوظيفي، وإعادة تصميم الوظائف لإشباع طموحات العاملين، والمشاركة الفعلية في صنع القرار، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز، وإتاحة فرص الترقى، والتقدم الوظيفي، وإتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، وتشكيل فرق عمل متكاملة، والعدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصيتهم^(٣٥).

استراتيجيات التميز

١. مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية كلمة دخيلة في اللغة العربية، وليس لها مرادف، ونقل لفظها الانجليزي (Strategy) كما هو، ويعود أصلها إلى الكلمة اليونانية القديمة ذات المقطعين (Strategos)، والتي يعني المقطع الأول منها (Stratos) الجيش، والمقطع الثاني (Agein) القيادة - أي قائد الجيش (الجنرال)، وارتبطت الاستراتيجية بالمهام العسكرية وقيادة الجيوش والمعارك والحروب، حيث كانت مبنية على الدهاء والمناورات للتضليل أو الخدعة أو المباغته أو المفاجأة للعدو لتحقيق الانتصار. وبذلك اتصفت الاستراتيجية بالسرية والخصوصية، وبدأت حكرًا على كبار القادة العسكريين (الجنرالات) في حقبة من الزمن، إلا أنها انتقلت خلال القرن العشرين من ذهن هؤلاء القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية^(٣٦)، ودخلت مرحلة جديدة أسهمت فيها حقول المعرفة والسياسة والاقتصاد والإدارة، وأشارت إلى كيفية تعبئة الموارد المتاحة لتحقيق النصر - أي الهدف. ومن ذلك فإن الاستراتيجية وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف - أي طريقة يصل بها القائد إلى أهدافه، وترتبط بعناصر تحدٍ معينة، كالعدو بالنسبة للدولة، والمنافسة بالنسبة للمنظمات، فوجود العدو يستلزم استراتيجية عسكرية تكون الحرب إحدى خياراتها، وكذلك المنافسة تتطلب استراتيجية تنافسية تستهدف توسيع قاعدة المنظمة في السوق واقتطاع جزء من حصة المنافسين أو الاحتفاظ بحصتها في أقل ثمن ممكن. وبهذا صارت مجالات وضع الاستراتيجيات متعددة، حيث أصبحت لكل مجال استراتيجيته الخاصة التي تتبع عن رؤية القائد أو المفكر فيه مما أدى إلى صعوبة وضع تعريف جامع للاستراتيجية^(٣٧).

وقد وردت تعاريف كثيرة للاستراتيجية، ولم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد لتباين خلفياتهم وتوجهاتهم الفكرية، فعرفت بأنها: "علم وفن قيادة الجيوش وممارسة الأعمال العسكرية لمواجهة العدو في القتال في ظل ظروف ملائمة"^(٣٨)، أو أنها: "خطة مفصلة لتحقيق النصر في حالات الحرب أو السياسة أو الأعمال أو الصناعة أو الرياضة أو مهارة التخطيط لمثل

هذه الحالات^(٣٩). أما تعريفها في مجال الإدارة فهي: " تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات"^(٤٠)، أو أنها: " نموذج من الأهداف، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، أو تخصيص الموارد التي تعرف المنظمة، ماذا تفعل، ولماذا يفعل ذلك"^(٤١)، أو أنها " المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في البيئة في ضوء الرؤية والرسالة"^(٤٢). ويتضمن مفهوم الاستراتيجية مجموعة من عناصر رئيسية تتمثل في:

١. القرارات التي تتخذها المنظمة في ضوء المعطيات الاستراتيجية، وتتميز الاستراتيجية الناجحة بمشاركة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات من التناغم والتناسق.

٢. مستوى النجاح الذي يتعين على المنظمة تحقيقه، وهو عبارة عن نقطة الوصول المستهدفة (الهدف النهائي)؛ وذلك لأن جوهر الاستراتيجية يكمن في الوصول إلى النهايات أو تحقيق الهدف النهائي.

٣. تخصيص الموارد التي تعتمد عليها المنظمة؛ وذلك لأن الاستراتيجية تتطلب حشد وتوزيع الموارد اللازمة (البشرية، المادية، المالية، والمعلومات) لتحقيق الأهداف.

٤. المجال الذي تنافس فيه المنظمة بمنتجاتها وخدماتها، إذ يجب عليها أن تعطي اهتماما للمنافسة الحالية والمحتملة، وجذب الأسواق والعملاء.

٥. التحليل البيئي واستجابة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بهدف تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

٦. مراعاة مصالح المستفيدين على المدى الطويل، والابتعاد عن تحقيق مصالح ذاتية كريح سريع للملاك فقط على حساب الآخرين.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: الأسلوب أو الاتجاه بعيد المدى الذي تتبناه المنظمة وتحاول من خلاله التعامل مع متغيرات البيئة والاستفادة من الفرص والموارد المتاحة للوصول إلى هدف معين يحقق لها القيمة والمزايا التنافسية.

٢. التميز

ورد التميز في اللغة العربية بمعان منها: الانعزال والانفصال والانفراد، يقال: تميز القوم إذا صاروا في ناحية، والماء عن الأقط إذا انفصل عنه، والشيء إذا انفرد عن غيره بعلامة فارقة كالحجم واللون وغيره، ويقال تميز الولد إذا كانت لديه خصائص وسمات فريدة لا توجد في غيره^(٤٣) كالتفوق والذكاء والإبداع والنباهة والموهبة والصفات الحميدة التي ترفع من شأنه.

وفي اللغة الإنجليزية يعني التميز (Excellence) الرفعة والتفوق والنوعية الممتازة أو الجودة العالية بشكل استثنائي، فهو عمل شيء حسن بدرجة عالية من التفوق والاحتراف^(٤٤). فالتميز من الأفراد هو من يرتفع مستوى فعله أو أدائه عن العاديين في المجال الذي يعمل فيه، أو من يملك قدرات عالية تمكنه من القيام بفعل يفوق الآخرين^(٤٥)، وبالنسبة للمنظمات فالتميز منها من يعلو مستوى أدائها عن توقعات العملاء أو أداء منافسيها في السوق. وتهدف المنظمات إلى التميز من أجل اكتساب خصائص وسمات تمكن من أقصى ما يمكن من غايات الإبداع في الأفكار، وغايات الإتقان في تنفيذها، وغايات التفوق في تسويقها^(٤٦).

وبناء على ذلك يمكن تعريف التميز بأنه: التخلي عن القديم بشكل منظم والإتيان بنتائج فريدة تتفوق فيها المنظمة على المنافسين، من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات الأفراد والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره.

أما استراتيجية التميز فقد عرفها الباحث بأنها: الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة لامتلاك القدرة على تقديم منتجات متميزة ومنفردة من حيث سمات وخصائص الجودة بهدف تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها. وتحدد استراتيجيات التميز كيفية المنافسة بنجاح، وتركز على قضايا استراتيجية كالتسعير، والإبداع أو التميز كالسعي نحو جودة أفضل وقنوات توزيع متميزة^(٤٧)، وتأخذ أشكالاً متعددة لتحقيق التميز في مجال المنتجات والخدمات والأسواق المستهدفة، فهي استراتيجيات تحقق التفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة، ويمكن تطبيقها حسب رأي الباحث بورتير (Porter) على كل المنظمات بعض النظر عن حجمها وطبيعتها، وتهدف إلى خلق الميزة التنافسية للمنظمة ضمن قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ووضع برامج تحسينية وتطويرية تكفل تحقيق الآتي:

- منتجات متميزة تلبي احتياجات وتطلعات العملاء.
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات المتاحة.
- ضبط في المصروفات وزيادة في الإيرادات.
- موارد بشرية ذات كفاءة في الأداء وتميز في السلوك الوظيفي.
- توفير سمات الحيوية والمرونة والتجديد والاستمرارية في التحسين.
- أداء فعال للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع^(٤٨).

البنوك الصومالية

يعود تاريخ البنوك في الصومال إلى الربع الأول من القرن العشرين، عندما شهدت البلاد دخول بنوك أجنبية تابعة لدول الاستعمار، كان أولها فرع للبنك المركزي الإيطالي الذي افتتح في مقديشو سنة ١٩٢٠م، ثم بنك الادخار الحكومي البريطاني في بربره سنة ١٩٣٠م، ثم تبعتها بنوك أخرى، حيث استمر نشاط هذه البنوك إلى فترة ما بعد الاستقلال حتى صدر قرار التأميم في حقها عام ١٩٧٠م؛ لتحل محلها البنوك الوطنية الحكومية إلا أنها انهارت أيضا مع الحكومة المركزية في عام ١٩٩١م، ودخلت البلاد في حرب وفوضى أهلية عارمة، ولم تتمكن تلك البنوك من العودة إلى الحياة من جديد إلا في عام ٢٠٠٩م، عندما قامت الحكومة الصومالية الانتقالية آنذاك بإعادة افتتاح البنك المركزي الصومالي؛ ليمارس مهامه الأساسية في استقرار الأوضاع الاقتصادية والمالية والنقدية^(٤٩)، وأداء المهام والأعمال المصرفية الحكومية. ومن ثم بدأ التطور يطرأ على الحياة السياسية والاقتصادية للبلد، وتستقر الأوضاع نسبياً؛ ليشهد الصومال فترة انتعاش حقيقي تبعث أملاً في خروج البلد من أزماته تدريجياً، وتحسُن ظروفه المعيشية، حيث قامت بنوك إسلامية خاصة، وأدت أعمالها بشكل منتظم، وتزايد عددها خلال العقد الأخير تحقيقاً لآمال وتطلعات الشعب الصومالي الذي يتورع عن تعامل البنوك التقليدية تحرجاً من الفائدة الربوية المحرمة. وأصبحت هذه البنوك تقدم خدمات مصرفية متعددة تلبي الاحتياجات المالية للعملاء من التحويلات وفتح الحسابات المصرفية بأنواعها، وتوفير الفرص التجارية والاستثمارية من خلال صيغ التمويل الإسلامي: المرابحة، والمشاركة، والمضاربة، والإجارة، والاستصناع وغير ذلك^(٥٠).

الجدول رقم (1) يوضح عدد البنوك الصومالية الخاصة التي تعمل حالياً

م	اسم البنك بالعربية والإنجليزية	المقر الرئيسي	سنة النشأة
1	بنك الأمل الصومالي Amal Bank Of Somali	جروي	1998م
2	بنك سلام الصومالي Salaam Somali Bank (SSB)	مقديشو	2009م
3	بنك ذهب شيل الدولي Dahabshil Bank International (DBI)	مقديشو	2012م
4	بنك ترست الإفريقي Trust African Bank (TAB)	مقديشو	2012م
5	بنك بريمر الصومالي Premier bank Of Somali	مقديشو	2013م
6	بنك الصومال العالمي International Bank of Somali (IBS)	مقديشو	2013م

المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة

درس المقادمة (٢٠١٣)^(٥١) دور الكفاءات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بغزة بهدف إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة وضرورة مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية، والتعرف على كيفية تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز. وحققت الدراسة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة قوية بين توفر الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، وحددت توفر المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات كأسس لتوفر الكفاءات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

درس سحنوني (٢٠١٠)^(٥٢) طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة، وأجرى دراسته على مؤسسة SEROR الجزائرية، بهدف بيان الأهمية الاستراتيجية للكفاءة ودورها في خلق القيمة للمؤسسة، وبيان أهم الطرق والوسائل التي تساهم في تطوير وتنمية الكفاءات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التكوين (التدريب) يساهم في كسب الفعالية والكفاءة المستقبلية للأفراد، وينمي العادات الفكرية والعملية للأفراد، ويرفع مهارات ومعارف العاملين، ويعدل السلوك والاتجاهات وفق ما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

درس Nimsith SI., Rifas AH.andCader MJA. (٢٠١٦)^(٥٣) أثر الكفاءات الأساسية على الميزة التنافسية في البنوك والمؤسسات المالية في سيريلانكا بهدف الوقوف على أثر الكفاءات الأساسية (موارد فريدة، نظام قائم على المعرفة، قدرات ديناميكية، البنية التحتية للمؤسسة،

عمليات العمل الرئيسية) على الميزة التنافسية، ومعرفة ما إذا كانت الكفاءات الأساسية المذكورة يتم استخدامها من قبل البنوك لتحقيق ميزة تنافسية. وكشفت الدراسة عن نتائج أهمها: أنه توجد علاقة جوهرية بين الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية في البنوك والمؤسسات المالية في سريلانكا، وأن الاستخدام السليم للكفاءات الأساسية وتعزيزها يحافظ على نجاح البنوك ويزيد من قدرتها على البقاء ومقاومتها للمنافسة، وأن بناء أصول استراتيجية جديدة بشكل أسرع وأرخص من المنافسين يحقق عوائد أعلى وميزة تنافسية على المدى الطويل.

درس الأمين (٢٠١٣)^(٥٤) دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز تطبيقاً على مؤسسة عنتراد Condor بريح بوعريريج الجزائرية، بهدف التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، واستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية، وإبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز. ومن أهم نتائجها: أن تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المنظمة وتبنيها لاستراتيجيات تنافس تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية والريادة بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات متميزة تسمح لها بالتميز بمجالات معينة تتمثل في الجودة، والابتكار والإبداع، والمعرفة، والتكنولوجيا.

التعليق على الدراسات السابقة

إن الأدبيات السابقة دارت حول موضوعات تتعلق بالكفاءات، والميزة التنافسية، واستراتيجية التميز، وتتوافق مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات أو العناصر التي تسهم في إيجاد الكفاءات وتمييزها، فمثلاً: درس سحنوني التدريب والتعلم التنظيمي كطرق ووسائل لتنمية الكفاءات وإيجاد القيمة للمؤسسة، ودرس الأمين الأنشطة المتعلقة بإدارة الكفاءات: التوظيف، والتقييم، والتطوير، والحوافز وبيان دورها في تحقيق استراتيجيات التميز، ودرس المقادمة أهمية توفر المعرفة، والمهارات، والقدرات والسلوكيات باعتبارها كفاءات بشرية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما درس Nimsith وزملائه تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد موارد فريدة، ونظام قائم على المعرفة، وقدرات ديناميكية، وبنية تحتية جيدة، وعمليات عمل رئيسية للمؤسسة باعتبارها عناصر مهمة تزيد من درجة الكفاءات الأساسية للمنظمة.

أما الدراسة الحالية فإنها تتشابه مع الدراسات السابقة في الموضوعات التي تناولتها، وتتميز بأنها دراسة تقدم نسجاً جديداً للهيكل النظري والعملي للموضوع، وتناولت متغيرات وأبعاد وآليات جديدة لم تتناولها الدراسات السابقة، وركزت بالنسبة للمتغيرات المستقلة (آليات تنمية الكفاءات) على التدريب وتنمية القدرات، تنمية الاتصال، تنمية فرق العمل الجماعي، تنمية العمل، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، وتحسين ظروف العمل، هذه المتغيرات السبعة قامت عليها الدراسة الحالية، ولم تتناول منها الدراسات السابقة سوى التدريب، مما يعطي ميزة لهذه الدراسة، كما أنها دراسة جديدة في مجتمعها (البنوك الصومالية)، حيث لم تسبقها دراسة من نوعها أو تخصصها حسب علم الباحث.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها ووصف الأحداث والظواهر وتحديد العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وقياسها من أجل الكشف عن معلومات وحقائق تجيب عن المشكلة وتساؤلاتها.

مصادر جمع المعلومات والبيانات

١. المصادر الثانوية: تعني الاطلاع على أدبيات الموضوع من مصادر ومراجع علمية عربية وأجنبية وبحوث ودراسات سابقة، ودوريات علمية ومهنية متخصصة وشبكة الإنترنت.
٢. المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة التي وضعت كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

المجتمع وعينة الدراسة

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وتعمم عليها نتائج الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من البنوك الصومالية الخاصة. أما عينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى قياس أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية من خلال استطلاع آراء العاملين في بنك سلام الصومالي والبالغ عددهم (200) موظف، حيث وزعت (120) استبانة استبانة، استرجعت منها (81) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي (67.5%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

أسلوب الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق المسح الاجتماعي ولاستقصاء وجهة نظر العاملين في بنك سلام الصومالي.

وتكونت الاستبانة من (8) محاور و(64) فقرة، (56) منها عن آليات تنمية الكفاءات (المتغيرات المستقلة)، و(8) فقرات عن استراتيجية التميز (المتغير التابع)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح هيكل الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور

م	المحاور	عدد الفقرات	من	إلى
1	التدريب وتنمية القدرات	8	1	8
2	تنمية الاتصال	8	9	16
3	تنمية فريق العمل الجماعي	8	17	24
4	تنمية العمل	8	15	32
5	تحفيز العاملين	8	33	40
6	تمكين العاملين	8	41	48
7	تحسين ظروف العمل	8	49	56
8	استراتيجيات التميز	8	57	64

المصدر: إعداد الباحث

وقد تم قياس محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من مدى صدق الاستبانة عرض الباحث الاستبانة على أساتذة محكمين متخصصين في الإدارة والإحصاء وأساليب الكمية، حيث استجاب لآرائهم واقتراحاتهم، وقام بإجراء ما يلزم من إضافة أو حذف أو تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وإعادة النظر في الاستبانة واعتمادها في

شكائها النهائي. ولهذا تكون الأسئلة المطروحة في الاستبانة ذات صلة بموضوع الدراسة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

وبالنسبة لقياس ثبات الاستبانة فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، حيث وجد أن معامل الثبات لمقياس تنمية الكفاءات بلغ (0.578)، كما بلغ معامل الثبات لمقياس استراتيجيات التميز (0.732)، ومقياس الثبات الكلي لجميع المحاور (0.740)، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة. وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة بدرجة مرتفعة (0.860)، مما يؤكد التجانس في الاستجابة، وبالتالي الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وصدقها

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معاملات الثبات ألفا	معامل الصدق
1	التدريب وتنمية القدرات	8	0.534	0.731
2	تنمية الاتصال	8	0.545	0.738
3	تنمية فريق العمل الجماعي	8	0.571	0.756
4	تنمية العمل	8	0.541	0.736
5	تحفيز العاملين	8	0.632	0.795
6	تمكين العاملين	8	0.540	0.735
7	تحسين ظروف العمل	8	0.682	0.826
8	تنمية الكفاءات	56	0.578	0.760
9	استراتيجيات التميز	8	0.732	0.856
	المجموع الكلي	64	0.740	0.860

المصدر: إعداد الباحث

تحليل وعرض البيانات ومناقشة النتائج

للتعرف على نتائج التحليل ومناقشتها قام الباحث بتحليل أسئلة الدراسة وتفسيرها وعرض نتائج العبارات والمحاور، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيم (T) والقيم الاحتمالية لكل محور على حدة.

المحور الأول: التدريب وتنمية القدرات

الجدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر التدريب وتنمية القدرات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	يتم وضع خطة تدريبية سنوية بناء على احتياجات العمل المطلوب في البنك	4.41	0.75	0.08	16.786	0.000	موافقة بشدة
2	يقوم البنك بتنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم باستمرار	4.04	0.91	0.10	10.207	0.000	موافقة
3	يتيح البنك فرص التدريب لجميع العاملين في مختلف الإدارات	4.02	0.95	0.11	9.724	0.000	موافقة
4	يأتي التدريب من أجل لتأقلم مع التكنولوجيا والمستجدات الحاصلة في بيئة العمل	4.00	0.79	0.09	11.384	0.000	موافقة
5	يتم وضع معايير خاصة لقياس أداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية	3.89	0.88	0.10	9.087	0.000	موافقة
6	يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة لمستويات المشاركين في التدريب	3.75	1.01	0.11	6.733	0.000	موافقة
7	يتم رصد التقدم الحاصل في أداء العاملين بعد التدريب	3.70	1.02	0.11	6.222	0.000	موافقة
8	يتم ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي أثناء العمل في البنك	3.62	0.90	0.10	6.157	0.000	موافقة

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5) أن عبارة واحدة حصلت على درجة عالية من الموافقة، وهي العبارة الأولى التي تنص على "وضع خطة تدريبية سنوية بناء على احتياجات العمل المطلوب في البنك"، الوسط الحسابي (4.41)، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة بشدة، مما يعني أنه توجد خطة تدريبية تفدها البنوك الصومالية سنوياً لتنمية كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات التي يتطلبها العمل، وأن الموافقة الشديدة تؤكد على أن هذه الخطة تكون معروفة عند العاملين. أما بقية العبارات التي يتضمنها محور التدريب وتنمية القدرات فقد جاءت كلها بمتوسطات حسابية تقع في المدى الذي يمثل الموافقة (الدرجة الثانية من الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي)، وقيم (T) لمقارنتها مع الوسط النظري موجبة الإشارة، وتشير إلى دلالة الفروق

إحصائياً بينها وبين الوسط النظري، (جميع القيم الاحتمالية **0.000**، أي أن مستوى الثقة أعلى من 99٪).

وهذا يدل على أن سياسة التدريب تحظى باهتمام كبير من قبل البنوك الصومالية، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة لديها إدراك واضح لقيمة التدريب وأثره المتوقع في تطوير الكفاءات والقدرات البشرية وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، حيث تؤكد على ذلك إجابات العينة وموافقته على فقرات المحور، مما قد يكون سبباً في زيادة كفاءة البنوك في المستقبل، ويرفع من درجة الاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز.

وللتحقق من وجود علاقة بين التدريب وتنمية القدرات وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور مع محور استراتيجية التميز.

الجدول رقم (6) لمعامل الارتباط بين متغير التدريب وتنمية القدرات ومتغير استراتيجية التميز

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
التدريب وتنمية القدرات التميز	0.488	0.000	علاقة موجبة دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (6) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير التدريب وتنمية القدرات وتحقيق استراتيجية التميز (**0.488**)، مما يشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (**0.05**).

ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود العلاقة بين التدريب وتنمية القدرات وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية. وذلك لأن استراتيجية التميز تتحقق نتيجة لما تمتلكه البنوك الصومالية من موارد وكفاءات بشرية متميزة، كما أن التدريب وتنمية القدرات يساعد في كسب الفعالية والكفاءة المستقبلية للأفراد، وينمي القدرات الفكرية والعملية لديهم، ويرفع من مهاراتهم ومعارفهم ويعدل سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتناسب مع أهداف البنك واستراتيجياته للتميز.

المحور الثاني: تنمية الاتصال

الجدول رقم (7) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تنمية الاتصال في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	يشجع نظام الاتصال على تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والموظفين في البنك	3.77	1.02	0.11	6.782	0.000	موافقة
2	يتميز نظام الاتصال بالسهولة في نقل المعلومات داخل البنك	3.62	1.03	0.11	5.385	0.000	موافقة
3	يحقق نظام الاتصال انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية داخل البنك	3.53	0.95	0.11	5.030	0.000	موافقة
4	يعبر نظام الاتصال عن أهداف البنك بشكل صحيح	3.52	1.03	0.11	4.548	0.000	موافقة
5	يوضح نظام الاتصال خطوط السلطة والمسؤولية داخل البنك بشكل صحيح	3.48	1.03	0.11	4.223	0.000	موافقة
6	يتسم نظام الاتصال بدرجة عالية من الوضوح داخل البنك	3.47	1.17	0.13	3.598	0.001	موافقة
7	يتميز نظام الاتصال بالمصداقية في نقل المعلومات الواردة بالرسالة	3.46	0.99	0.11	4.161	0.000	موافقة
8	الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم ببطء في نقل المعلومات داخل البنك	2.85	1.24	0.14	-1.079	0.284	حياد

المصدر: إعداد الباحث

وبالنسبة لنتائج التحليل في محور تنمية الاتصال في الجدول رقم (7) تم ترتيب العبارات تنازلياً استناداً إلى قيم الأوساط الحسابية، وتظهر في الجدول سبع عبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة، ولمقارنة هذه الأوساط الحسابية مع الوسط النظري جاءت قيم (T) موجبة الإشارة مع وجود دلالة إحصائية للفروق (القيم الاحتمالية 0.000، أي أن مستوى الثقة أعلى من 99%).

أما العبارة الثامنة فإنها جاءت في المدى الذي يمثل الحياد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتنص على أن "الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم ببطء في نقل المعلومات داخل البنك"، والوسط حسابي 2.85، ويلاحظ أنه أقل من الوسط النظري؛ ولذلك فإن قيمة (T) جاءت سالبة الإشارة (-1.079)، والقيمة الاحتمالية (0.284)، مما يشير إلى عدم دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط النظري، ويرجع غلبة عدم الموافقة عليها. وعلى هذا فإن موافقة أفراد العينة على الفقرات السبعة الأولى المذكورة في الجدول رقم (7) والخاصة بتنمية الاتصال ورفض الفقرة الثامنة والأخيرة التي تعني وجود تباطؤ وتأخر في نقل المعلومات يظهر للباحث أن البنوك الصومالية تعزز

نظام الاتصال، وتشجع تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، وتخلق جوا من التفاعل الإيجابي بين العاملين في المستويات الإدارية، مما يزيد من درجة الثقة والوضوح في نظام الاتصال وخطوط السلطة والمسؤولية، ويعبر عن الأهداف بشكل صحيح. وللتحقق من وجود علاقة بين تنمية الاتصال وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تنمية الاتصال وبين محور استراتيجية التميز.

الجدول رقم (8) لمعامل الارتباط بين متغير تنمية الاتصال ومتغير استراتيجية التميز

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة موجبة دالة إحصائياً	0.000	0.272	تنمية الاتصال
			التميز

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (8) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تنمية الاتصال ومتغير استراتيجية التميز (0.272)، ويشير إلى علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تنمية الاتصال وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية؛ وذلك لأن تنمية الاتصال تعزز من كفاءة البنوك وقدرتها في مواجهة التحديات وتخطي الصعاب وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة للمشكلات، ولا غرو في ذلك؛ لأن الاتصال يمثل عند البنك القلب النابض لكل عمل يقوم به وجوهر نجاحه، ولا يمكن أن يحقق نجاحاً أو تميزاً في عمل ما، إلا إذا توفر فيه قدر كاف من التوجيه والتفاهم والثقة وتبادل المعلومات بين القائمين بهذا العمل.

المحور الثالث: تنمية فرق العمل الجماعي

الجدول رقم (9) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تنمية فرق العمل الجماعي في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	تتميز فرق العمل بالانسجام والتواصل بين أعضائها في البنك	3.89	0.81	0.09	9.923	0.000	موافقة
2	يخلق البنك جواً من الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات	3.89	0.99	0.11	8.102	0.000	موافقة
3	يعزز البنك أسلوب فرق العمل وثقافة العمل الجماعي	3.56	1.19	0.13	4.189	0.000	موافقة

4	تسعى فرق العمل اختبار وتجربة أفكار جديدة سهياً لتشجيع الإبداع	3.53	1.06	0.12	4.500	0.000	موافقة
5	تعتمد فرق العمل في حل مشاكلها على نفسها	3.52	1.17	0.13	3.976	0.000	موافقة
6	تحدد فرق العمل أدوار كل منها بصورة واضحة ومعلومة في البنك	3.44	1.11	0.12	3.614	0.001	موافقة
7	تتميز فرق العمل بالمرونة (امكانية وضع أي فريق محل فريق آخر) داخل البنك	3.43	1.09	0.12	3.552	0.001	موافقة
8	تضع فرق العمل داخل البنك أهدافها العملية بشكل واضح وسليم	3.19	1.05	0.12	1.587	0.116	حياد

المصدر: إعداد الباحث

يُلاحظ من الجدول رقم (9) وجود سبع عبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة، وتتراوح أوساطها الحسابية بين 3.89 - 3.43، والقيم الاحتمالية أقل من 0.000، مما يشير إلى دلالة الفروق بين هذه الأوساط والوسط النظري بمستوى ثقة أعلى من 99٪.

أما العبارة الثامنة التي نصها "تضع فرق العمل داخل البنك أهدافها العملية بشكل واضح وسليم"؛ فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.19) يقع في المدى الذي يمثل الحياد، ولقارنته مع الوسط النظري بلغت قيمة (T) 1.587، والقيمة الاحتمالية 0.116، مما يشير إلى عدم دلالة الفرق إحصائياً بين الوسطين. ومن ثم يظهر للباحث وجود ارتباط في وضوح الإجابة عن هذه الفقرة؛ لأن أفراد العينة ما استطاعوا تقديم رأي محدد يعبر عما إذا كانت فرق العمل بإمكانها رسم خططها وأهدافها العملية داخل البنوك أم لا.

وعموماً فإن نتائج محور تنمية فرق العمل الجماعي تؤكد على وجود سياسة للبنوك الصومالية تهدف إلى تنمية فرق العمل الجماعي، وأظهرت النتائج أن البنوك تعزز أسلوب الفرق وثقافة العمل الجماعي، وتخلق جواً من التواؤم والتوافق والتجانس بين أعضائها، وتتمى الثقة والتعاون بين أفرادها، وتوفر لهم الحرية في التعامل مع المشكلات وحلها، وطرح الأفكار الإبداعية واختبارها، وتبادل الأفكار والأدوار في محيط العمل من أجل زيادة الكفاءة والجودة ورضا العميل، وبالتالي تحقيق استراتيجية التميز.

وللتحقق من وجود علاقة بين تنمية فرق العمل الجماعي وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور تنمية فرق العمل الجماعي مع محور استراتيجية التميز.

الجدول رقم (10) لمعامل الارتباط بين متغير تنمية فريق العمل الجماعي ومتغير التميز

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
تنمية فرق العمل الجماعي	0.583	0.000	علاقة موجبة دالة إحصائياً
التميز			

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (10) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تنمية فرق العمل الجماعي ومتغير استراتيجية التميز (0.583)، مما يشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تنمية فرق العمل الجماعي وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية. وذلك لأن تنمية فرق العمل الجماعي تُعدُّ من أكثر الآليات استخداماً في تنمية الكفاءات وزيادة قدرة المنظمات أو البنوك على تحقيق استراتيجيات التميز؛ لأن تنمية فرق العمل الجماعي تقود البنوك الصومالية إلى بناء هيكل عمل متماسك ومتجانس يتميز بالمرونة والكفاءة والتفاعل الإيجابي، وتزيل المعوقات التي تعترض سبيل البنوك للوصول إلى الأهداف المحددة.

المحور الرابع: تنمية العمل

الجدول رقم (11) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تنمية العمل في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	توصيف وظيفي واضح لكل عمل داخل البنك	3.94	1.02	0.11	8.306	0.000	موافقة
2	العمل الذي يقوم به العامل يتيح له فرصة للتقدم مهنياً	3.69	0.90	0.10	6.888	0.000	موافقة
3	يمارس العامل في البنك مهامها متعددة ومتنوعة أثناء قيامه بالعمل	3.67	0.97	0.11	6.156	0.000	موافقة
4	الهام التي يقوم بها العامل في البنك مرتبطة مع بعضها البعض	3.57	0.95	0.11	5.392	0.000	موافقة
5	العمل الذي يقوم به العامل يتطلب منه دائماً التجديد والابتكار	3.51	0.91	0.10	5.006	0.000	موافقة
6	تقل نسبة الروتين في عمل البنك بحيث يتم نقل العامل ممن عمل للأخر	3.44	1.05	0.12	3.814	0.000	موافقة
7	يتم إكساب العامل بالمهارات التي يحتاجها لقيامه بالعمل	3.35	1.06	0.12	2.965	0.004	حياد
8	يطلع العامل على عدد من الوظائف المحيطة به ليتمكن القيام بها في المستقبل	3.27	1.14	0.13	2.144	0.035	حياد

المصدر: إعداد الباحث

وبالنسبة لنتائج التحليل في محور تنمية العمل في الجدول رقم (11) تم ترتيب العبارات تنازلياً استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، وتظهر ست فقرات حازت على الموافقة مع وجود دلالات إحصائية للفرق بينها وبين الوسط النظري (القيم الاحتمالية 0.000، أي أن مستوى الثقة أعلى من 99%)، بينما جاءت إجابات أفراد العينة في الفقرتين الأخيرتين على الحياد (الدرجة الثالثة من المقياس ليكرت الخماسي) مع وجود دلالة إحصائية للفرق بين الوسط الحسابي والوسط النظري في الفقرتين (قيمة (T) 2.965، 2.144، والقيمة الاحتمالية 0.004، 0.035).

ويبدو من نتائج الجدول رقم (11) أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على الفقرات التي تشير إلى وصف العمل داخل البنوك الصومالية من التوصيف الواضح للوظائف، والتعدد والتنوع في المهام التي يقوم بها العامل مع وجود تحدٍ يتطلب من العامل دائماً التجديد والإبداع مما ينمي كفاءته ومهاراته الفكرية، وإحداث الترقية والنقل الوظيفي. وهذا يدل على أن البنوك الصومالية تمارس أسلوب تنمية العمل، إلا أنه يبدو من خلال رأي العينة المتعلق بـ"اطلاع العامل على عدد من الوظائف المحيطة به ليتمكن القيام بها في المستقبل" و"إكساب العامل المهارات التي يحتاجها لقيامه بالعمل" الذي جاء على الحياد، يظهر أن هناك تباين في آراء العينة مما قد يضع صعوبة في تحديد اتجاه إجابات العينة إلى جانب الموافقة أو عدم الموافقة. ويستنتج الباحث من هذا أن البنوك الصومالية تتبع أسلوب تنمية العمل من خلال إثراء وتوسيع العمل، إلا أنها لا تمارس في الغالب التدوير الوظيفي الذي يتيح للعامل اكتساب مهارات متنوعة نتيجة الاطلاع على عدد من الوظائف المحيطة به ليتمكن القيام بها في المستقبل خاصة عندما يغيب من يقوم بها أو يترك العمل.

وللتحقق من وجود بين تنمية العمل وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية العمل مع محور استراتيجية التميز.

الجدول رقم (12) لمعامل ارتباط بين متغير تنمية العمل ومتغير استراتيجية التميز

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
تنمية العمل			
التميز			

المصدر: إعداد الباحث

ويبين الجدول رقم (12) أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تنمية العمل ومتغير استراتيجية التميز (0.392)، مما يشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تنمية العمل وتحقيق استراتيجية التميز في البنوك الصومالية، مما يعني أن تنمية العمل تزيد من كفاءة البنوك وقدرتها على تحقيق استراتيجيات التميز؛ لأن العمل مصدر القيمة وإيجاد الأشياء، وأساس بقاء واستمرار المنظمات أو البنوك، وأن تنمية العمل تعكس إيجاباً على البنوك الصومالية وأهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق استراتيجيات التميز.

المحور الخامس: تحفيز العاملين

الجدول رقم (13) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تحفيز العاملين في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
١	يتقاضى العاملون أجوراً تناسب خدماتهم في البنك	3.67	1.02	0.11	5.855	0.000	موافقة
٢	يسعى العاملون في البنك على تحقيق النتائج الجيدة والتميز باستمرار	3.52	0.99	0.11	4.719	0.000	موافقة
٣	يشجع نظام التحفيز الأفكار الإبداعية المتعلقة بعمل البنك	3.48	0.99	0.11	4.382	0.000	موافقة
٤	يدفع نظام التحفيز العاملين في البنك إلى تحمل مسؤوليات أكبر	3.36	1.17	0.13	2.765	0.007	حياد
٥	يتبع البنك سياسة إشراك العاملين في الأرباح المختلفة	3.36	1.04	0.12	3.097	0.003	حياد
٦	يحقق نظام التحفيز العدالة لجميع العاملين في البنك	3.27	1.13	0.13	2.165	0.033	حياد
٧	يتلقى العاملون في البنك مكافآت عند ما يقومون بأعمال متميزة	3.00	1.08	0.12	0.000	1.000	حياد
٨	تتضمن المكافآت الممنوحة للعاملين المشاركة في ملكية البنك	2.91	1.15	0.13	-0.674	0.502	حياد

المصدر: إعداد الباحث

يُلاحظ من الجدول رقم (13) أن العبارات الثلاثة الأولى في محور تحفيز العاملين جاءت بأوساط حسابية (3.67، 3.52، 3.48) تمثل الموافقة (الدرجة الثانية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي)، مما يدل على أن العاملين في البنوك الصومالية يتقاضون أجوراً مناسبة لخدماتهم، وأن لديهم حافزاً واستعداداً لتحسين خدماتهم وتحقيق النتائج الجيدة والتميز، كما أنهم على

استعداد لطرح الأفكار الإبداعية لتطور العمل والخدمات المصرفية، وأن البنوك الصومالية تشجع على تقديم هذه الأفكار وتعمل على تقبلها.

أما بقية العبارات فقد جاءت بأوساط حسابية تمثل الحياد (الدرجة الثالثة للمقياس)، وجاءت قيم (T) موجبة الإشارة أي وجود نسبة متوسطة من الموافقة مع تحفظ نسبي من قبل أفراد العينة عليها، مما يؤكد وجود تباين في آراء العينة خاصة فيما إذا كان نظام التحفيز يشجع أو يساعد في دفع العاملين إلى تحمل مسؤوليات أكبر، ويحقق العدالة لجميع العاملين، كما تتباين الآراء فيما إذا كان النظام يمنح العاملين جزءاً من الأرباح المتحققة، أو يرصد مكافآت عندما يقومون بأعمال متميزة، مما يشكك في تحديد اتجاه آراء العينة على الرغم من وجود نسبة متوسطة من الموافقة مع تحفظ نسبي، حيث يشير ذلك إلى عدم وضوح سياسة النظام إلى الحد الذي يزيل الربكة أو الاضطراب عند العاملين.

وأما العبارة الوحيدة التي جاءت بدرجة أعلى في اتجاه عدم الموافقة فتنبص على أن "المكافآت الممنوحة للعاملين تتضمن المشاركة في ملكية البنك"، حيث الوسط الحسابي (2.91) أقل من الوسط النظري، وقيمة (T) سالبة الإشارة مع عدم وجود دلالة إحصائية للفرق بين الوسطين (القيمة الاحتمالية 0.502)، مما يظهر أنه ليس من سياسات البنوك وأهدافها رفع مساهمة العاملين في ملكية البنوك، حيث لم توافق أفراد العينة على ذلك.

وللتحقق من وجود بين تحفيز العاملين واستراتيجية التميز" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تحفيز العاملين مع محور استراتيجيات التميز.

الجدول رقم (14) لمعامل ارتباط بين متغير تحفيز العاملين ومتغير استراتيجية التميز

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
تحفيز العاملين	0.278	0.000	علاقة موجبة دالة إحصائياً
استراتيجية التميز			

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (14) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تحفيز العاملين ومتغير استراتيجية التميز (0.278)، ويشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تحفيز العاملين واستراتيجيات التميز في البنوك الصومالية؛ وذلك لأن التحفيز أساس النجاح والاستعداد،

والشعور بالحماس، وأنه العامل الأهم في جذب الكفاءات واستقطابهم إلى البنوك الصومالية واستبقائهم فيها، وأنه الدافع الكبير وراء الإبداع والابتكار، وإثراء النتائج والأهداف، وأنه يجعل الأفراد يؤدون أعمالاً أكثر تميزاً وتوقفاً عن الآخرين.

المحور السادس: تمكين العاملين

الجدول رقم (15) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تمكين العاملين في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
3	يسعى العاملون إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال	3.93	0.89	0.10	9.349	0.000	موافقة
5	يشعر العاملون بأنهم شركاء في البنك ويبدلون جهدهم من أجل التحسين	3.80	0.97	0.11	7.467	0.000	موافقة
1	تثق إدارة البنك في قدرات العاملين وتمنحهم الصلاحيات المطلوبة في إنجاز المهام	3.75	0.94	0.10	7.191	0.000	موافقة
7	تتبع الإدارة سياسة التفويض وتنمي ذلك لدى العاملين في البنك	3.74	0.96	0.11	6.953	0.000	موافقة
8	يتمتع العاملون بالمرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم	3.57	0.92	0.10	5.549	0.000	موافقة
4	يشارك العاملون في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف البنك	3.51	1.04	0.12	4.387	0.000	موافقة
6	تساعد الإدارة العاملين وتعطيهم الحرية في معالجة أخطائهم	3.47	0.84	0.09	5.039	0.000	موافقة
2	يقوم العاملون بحل مشكلاتهم ويتعاملون معها دون الرجوع إلى الإدارة	3.17	1.17	0.13	1.329	0.188	حياد

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم (15) يُلاحظ وجود سبع عبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي مع وجود دلالة إحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية لهذه العبارات والوسط النظري (القيم الاحتمالية أقل من 0.05)، مما يؤكد أن هناك رغبةً من قبل العاملين في تطوير العمل وكيفية أدائه، وإيجاد طرق وآليات جديدة أكثر كفاءة وفاعلية للإنجاز، وأن هناك شعوراً لدى العاملين بأهميتهم في البنك وأنهم جزء منه؛ ولذلك يسعون ويبدلون قصارى جهدهم من أجل التحسين، وأنهم يتمتعون بالقدر الكافي من المرونة والتصرف في أداء المهام، ويتمتعون بالحرية في العمل وترتيب الخطوات والإجراءات ومعالجة الأخطاء، وأن إدارة البنوك تثق

في قدرات العاملين، وتمنحهم التفويض والصلاحيات اللازمة، وتعزز مشاركتهم في وضع الأهداف والخطط والسياسات والاستراتيجيات.

أما العبارة التي تنص على "يقوم العاملون بحل مشكلاتهم ويتعاملون معها دون الرجوع إلى الإدارة"، فتقع في المدى الذي يمثل الحياد، حيث الوسط الحسابي (3.17)، والقيمة الاحتمالية (0.188) تشير إلى عدم دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط النظري، مما يرجح أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة، وأن العاملين يراجعون الإدارة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل في أغلب الأحيان.

وللتحقق من وجود علاقة بين تمكين العاملين واستراتيجية التميز في البنوك الصومالية" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تمكين العاملين مع محور استراتيجيات التميز.

الجدول رقم (16) لمعامل ارتباط بين متغير تمكين العاملين ومتغير استراتيجية التميز

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
تمكين العاملين	0.459	0.00	علاقة موجبة دالة إحصائياً
استراتيجية التميز			

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (16) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تمكين العاملين ومتغير استراتيجية التميز (0.459)، ويشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تمكين العاملين واستراتيجيات التميز في البنوك الصومالية. وذلك لأن تمكين العاملين يعلو بكفاءة العامل ويرفع من إمكاناته ومواهبه ويُفعل قدراته الكامنة ويزيد من استغلالها، كما يطلق التمكين العنان لطاقت الأفراد ويشجع على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة ومواجهة التحدي للتغلب على المنافسة وبالتالي تحقيق التميز.

المحور السابع: تحسين ظروف العمل

الجدول رقم (17) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تحسين ظروف العمل في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
١	يسوفر البنك الوسائل التكنولوجية المناسبة لإنجاز العمل	3.91	0.96	0.11	8.526	0.000	موافقة
٢	يهتم البنك بإجراءات الأمن والسلامة	3.77	1.03	0.11	6.701	0.000	موافقة

						للعاملين	
موافقة	0.000	6.638	0.11	0.99	3.73	يسوفر البنك درجة الحرارة (التهوية) المناسبة في مكان العمل	٣
موافقة	0.000	5.756	0.11	1.00	3.64	يوفر البنك التجهيزات المكتبية المناسبة لطبيعة العمل	٤
موافقة	0.000	4.280	0.12	1.04	3.49	يستلاء موقع البنك مع حجم العمل ولا يشكل ازدحاماً للعملاء	٥
موافقة	0.000	4.383	0.11	1.01	3.49	يشعر العاملون بالارتياح خصوصاً في مكان العمل	٦
موافقة	0.000	4.022	0.12	1.05	3.47	يسوفر البنك الإضاءة المناسبة في مكان العمل	٧
حياد	0.007	2.792	0.11	1.03	3.32	يتميز مكان العمل بالهدوء ولا يسبب انزعاجاً للعاملين في البنك	٨

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم (17) يلاحظ أن العبارات السبع الأول في هذا المحور (تحسين ظروف العمل) جاءت في المدى الذي يميل إلى الموافقة مع دلالة الفروق إحصائياً بين الأوساط الحسابية والوسط النظري (القيم الاحتمالية أقل من 0.05)، مما يعني أن ظروف العمل في البنوك الصومالية تشهد تحسناً بشكل أفضل، حيث تتوفر فيها التكنولوجيا والوسائل الحديثة اللازمة للعمل، والأجهزة والأدوات المناسبة لطبيعة العمل مع الإضاءة والتهوية، وإجراءات الأمن والسلامة للعاملين، إضافة إلى توفر وسائل الراحة في مكان العمل من وجود مكاتب وساحات ومواقف مناسبة التي لا تشكل ازدحاماً للعملاء.

أما العبارة التي تقول "يتميز مكان العمل بالهدوء ولا يسبب انزعاجاً للعاملين في البنك" فهي العبارة الوحيدة التي جاءت في المدى الذي يمثل الحياد (الوسط الحسابي (3.32) - أي أن درجة موافقة أفراد العينة عليها متوسطة)، مما يشير إلى أن مكاتب العمل في البنوك الصومالية لا تحظى بالهدوء الكافي إلى الحد الذي يريح للعاملين والعملاء.

وللتحقق من وجود علاقة بين تحسين ظروف العمل وتحقيق استراتيجيات التميز في البنوك الصومالية" قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تحسين ظروف العمل مع محور استراتيجيات التميز.

الجدول رقم (18) لمعامل ارتباط بين تحسين ظروف العمل ومتغير استراتيجيات التميز

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة موجبة دالة إحصائياً	0.00	0.600	تحسين ظروف العمل استراتيجية التميز

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (18) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير تحسين ظروف العمل ومتغير استراتيجيات التميز (0.600)، ويشير إلى علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تحسين ظروف العمل واستراتيجيات التميز في البنوك الصومالية. وذلك لأن تحسين ظروف العمل يزيد من درجة الشعور الرضاء والولاء الوظيفي وتماسك العاملين، ويغرس فيهم المحبة والاستعداد والشعور الإيجابي، ويزيد من كفاءتهم، كما يقضي تحسين ظروف العمل المظاهر السلبية والانحرافات السلوكية في العمل، مما يزيد من قوة البنوك الصومالية وتميز أدائها، وبالتالي تحقيق استراتيجيات التميز والميزة التنافسية.

المحور الثامن: استراتيجيات التميز

الجدول رقم (19) يوضح إجابات أفراد العينة عن أثر تنمية الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالبنوك الصومالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	يتميز البنك بالمعارف والخبرات الفنية لإنجاز المهام بشكل أفضل	3.90	0.94	0.10	8.597	0.000	موافقة
2	يأتزم البنك بالقيم الإسلامية في معاملاته ولا يتعامل بالفوائد الربوية	3.88	1.10	0.12	7.173	0.000	موافقة
3	يوجد عند البنك كفاءات بشرية قادرة على الإبداع والتطوير	3.78	1.06	0.12	6.600	0.000	موافقة
4	يأتزم العاملون في البنك بقواعد السلوك العام في مواقف العمل المختلفة	3.74	0.79	0.09	8.470	0.000	موافقة
5	يوفر البنك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمة على مدار الساعة	3.70	1.01	0.11	6.298	0.000	موافقة
6	يتميز البنك بأساليب خدمية متنوعة لتحسين جودة الخدمات بشكل مستمر	3.70	1.02	0.11	6.222	0.000	موافقة
7	يسهم البنك في دعم المشاريع الخيرية والاجتماعية للمواطنين	3.64	1.03	0.11	5.618	0.000	موافقة
8	يلبي البنك احتياجات العملاء ويستجيب لطلباتهم بشكل فوري	3.56	0.85	0.09	5.872	0.000	موافقة

المصدر: إعداد الباحث

يُبين الجدول رقم (19) أن جميع العبارات جاءت بأوساط حسابية تمثل الموافقة، وتتراوح بين (3.56 - 3.90)، وجميع هذه الأوساط أكبر من الوسط النظري (القيم الاحتمالية 0.00)

بمستوى ثقة أعلى من 99%. وهذا يُظهر أن البنوك تتميز بالمعارف والخبرات الفنية والعملية، والالتزام بالقيم وأحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات بعيداً عن الربا والفوائد المحرمة، ويلتزم العاملون بقواعد السلوك العام في مواقفهم وأعمالهم، ولديهم أساليب متنوعة لتحسين جودة الخدمة، وتكنولوجيا حديثة، ودرجة عالية من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، كما أن البنوك تلتزم بدعمها للمشاريع الخيرية والاجتماعية للمواطنين، وعليه فإن البنوك تعمل من أجل زيادة الكفاءة، والمعرفة، وجودة الخدمة، والإبداع، والخصائص والسلوكيات الجيدة والتميزة، والتكنولوجيا المتطورة، وسرعة الاستجابة للعملاء.

وللتحقق من وجود علاقة بين تنمية الكفاءات وتحقيق استراتيجيات التميز في البنوك الصومالية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن مجموع المحاور (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) مع محور استراتيجيات التميز.

الجدول رقم (20) لمعامل ارتباط بين متغير تنمية الكفاءات ومتغير استراتيجيات التميز

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة موجبة دالة إحصائياً	0.00	0.648	تنمية الكفاءات استراتيجيات التميز

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (20) يبين أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات تنمية الكفاءات ومتغير استراتيجيات التميز (0.648)، ويشير إلى علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويستنتج الباحث من هذه النتيجة وجود علاقة بين تنمية الكفاءات واستراتيجية التميز في البنوك الصومالية؛ وذلك لأن التميز هدف تسعى إليه البنوك، ولا يتحقق بالثروة أو رأس المال الكبير، أو توفر الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة إلا بالعناصر البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، مما يستلزم على البنوك الاهتمام بتميتها وتأهيلها ورفع مستواها وإعادة النظر في تركيبتها، علماً بأن تنمية الكفاءات تضمن للبنوك الصومالية تحقيق أهداف أساسية، منها: التحفيز وخلق الدافعية للعمل، وتوفير الاستقرار الوظيفي، وتحقيق نتائج أفضل من الآخرين، وتقليل الخسائر والتكاليف، وبالتالي الحصول على التميز وتحقيق الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- ١- تحقق تنمية الكفاءات (التدريب وتنمية القدرات، تنمية الاتصال، تنمية فرق العمل الجماعي، تنمية العمل، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، وتحسين ظروف العمل) استراتيجيات التميز في البنوك الصومالية من خلال دراسة بنك سلام الصومالي.
- ٢- توجد خطة تدريبية سنوية يتم تنفيذها بناء على الاحتياجات والمهارات المطلوبة للعمل، ومعايير خاصة لقياس أثر التدريب والتطور الحاصل في أداء العاملين بعد التدريب، ويتم ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، واختيار أساليب التدريب المناسبة لمستويات المتدربين، مما يدل على أن هناك فهماً وإدراكاً واضحاً لأهمية التدريب وأثره في تنمية القدرات والمعارف والمهارات في البنوك الصومالية.
- ٣- تهتم البنوك الصومالية بتطوير نظام الاتصال وتعزيز التواصل بين العاملين، وتبادل المعلومات والأفكار وتشجيعها، وبناء هيكل تنظيمي يعبر عن الأهداف، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، وتتسابق فيه المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية بسهولة ويسر مما يرفع درجة الثقة والاستجابة في الرسائل الواردة في هذا النظام.
- ٤- تهتم البنوك الصومالية بتعزيز فرق العمل وثقافة العمل الجماعي من أجل خلق جو من التواؤم والتوافق والتجانس بين أعضائها، وتنمية الثقة والتعاون بين فرق العمل، وإعطاء الحرية في التعامل مع المشاكل وحلها من خلال طرح الأفكار الإبداعية واختبارها، وتبادل الأدوار في محيط العمل، مما يزيد من درجة الكفاءة والجودة ورضا العملاء.
- ٥- يوجد توصيف وظيفي واضح في البنوك الصومالية، وأعمال تتسم بالتحدي، وتتطلب من العامل التجديد والابتكار، وتتيح له فرصة التقدم مهنيًا، كما توجد مهام متعددة يرتبط بعضها مع بعض ويمارسها العامل أثناء وظيفته مع اتباع أسلوب التدوير ونقل العامل من عمل لآخر تقليلاً للروتين.
- ٦- يسود رضا وقبول لمستوى الأجور والمرتبات التي تقدمها البنوك الصومالية، حيث يسعى العاملون إلى تحسين أدائهم وتحقيق النتائج الجيدة والتميزة، وتشجع البنوك على خلق الأفكار الإبداعية وتقديمها بهدف التطوير والتميز، إلا أنه ليس من سياسة البنوك

الصومالية رفع مساهمة العاملين من خلال تقديم مكافآت تتضمن الإشراف في ملكية البنك.

٧- يرغب العاملون في إيجاد طرق وآليات جديدة أكثر كفاءة وفاعلية للإنجاز، ويشعرون بأهميتهم وأنهم جزء من البنوك، ويبدلون قصارى جهدهم سعياً لجودة الأداء والتحسين، ويتمتعون بالمرونة الكافية والتصرف في أداء المهام، والحرية في ترتيب خطوات العمل والإجراءات ومعالجة الأخطاء، استناداً لما يحظون به من الثقة في قدراتهم، ومنحهم التفويض والصلاحيات اللازمة، ومشاركتهم الإدارة في وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات.

٨- تشهد البنوك الصومالية تحسين ظروف العمل لديها، حيث تتوفر فيها التكنولوجيا والوسائل الحديثة والأجهزة والأدوات المناسبة لطبيعة العمل، والإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة، وإجراءات الأمن والسلامة للعاملين، ووسائل الراحة من المكاتب والمساحات ومواقف السيارات المناسبة التي لا تشكل ازدحاما للعملاء.

٩- تتميز البنوك الصومالية بالمعارف والخبرات الفنية والعملية، والالتزام بالقيم وأحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات بعيداً عن الربا والفوائد المحرمة، ويلتزم العاملون فيها بقواعد السلوك المحدد في مواقفهم وأعمالهم، وأن لدي البنوك تكنولوجيا متطورة، وأساليب متنوعة لتحسين جودة الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، كما تلتزم البنوك بدعم المشاريع الخيرية والاجتماعية للمواطنين.

التوصيات

١- ضرورة استمرار الخطط والسياسات والبرامج التدريبية الهادفة لتنمية الكفاءات والقدرات ومراجعتها وتقييمها في كل سنة، وضرورة تقييم المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية، وضرورة قياس التقدم الذي يحصل في أدائهم، وتزويدهم بالوسائل والآليات التي تعينهم على التقييم الذاتي والتصحيح واتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة.

٢- ضرورة تعزيز نظام الاتصال والتواصل بين العاملين في البنوك الصومالية، والعمل على إزالة العوائق التي تحول دون تدفق المعلومات وانسيابها إلى الأفراد والوحدات الإدارية، وضرورة منح العاملين الحرية في تبادل المعلومات والأفكار وتشجيعها، وزيادة الثقة والمصداقية في وسيلة

الاتصال بما يكفل إدراك أهمية الاتصال والمعلومات ودورها في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهداف البنوك.

٣- ضرورة تفعيل دور الفرق والعمل الجماعي، وزيادة اعتمادها في العمل وتنفيذ المهام، وتوسيع مشاركة العاملين فيها، وإتاحة الفرصة أمام الفرق المبدعة والمتميزة لاختبار وتجربة أفكارهم بما يحقق أهداف العمل والبنوك بشكل سليم.

٤- ضرورة الاهتمام بتتمية العمل، وتحقيق التوافق بين القدرات والمهارات والمؤهلات المطلوب توفرها في الوظائف والإمكانات الفعلية للموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف، من خلال التوصيف الوظيفي، وتأهيل الموظفين وإكسابهم بالمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

٥- ضرورة وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين، وشعورهم بالرضا والعدالة، وإضافة خدمات ومزايا تؤثر إيجاباً على درجة الاستقرار الوظيفي، والتحمس للعمل، والسعي إلى تحمل مسؤوليات أكبر.

٦- ضرورة زيادة دور العاملين في البنوك وتغيير وضعيتهم، وذلك من خلال إشراكهم في الأرباح المتحققة خلال السنة، وتخصيص جزء من أسهم البنك للعاملين زيادة لدافعيتهم وإنجازاتهم.

٧- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وتتمية وعي الإدارة بأهميته وفوائده ومزاياه للبنوك، وتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل التمكين، ومنحهم السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في المواقف المختلفة دون الرجوع إلى الإدارة.

٨- ضرورة تحسين الظروف المحيطة بالعمل واهتمامها بشكل أساسي، من حيث المكان، والهدوء، والإضاءة، والتهوية، والتنظيم والترتيب الداخلي، ومواقف السيارات، وأماكن الانتظار.

٩- ضرورة الاهتمام بالمظهر العام، وتحسين الجوانب المادية والملموسة، وتحديث الأجهزة وتطويرها، والنظافة، وحسن المظهر، واللباقة للعاملين.

١٠- ضرورة الاستجابة السريعة لمطالب العملاء، وجعلهم محور الاهتمام والأولوية لكل عمل، والرد عن شكاويهم واستفساراتهم، وضرورة معالجة الأخطاء التي قد تصاحب تقديم الخدمة، ووضع الآليات المناسبة للتقيد والالتزام بالمواعيد المحددة.

ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ودعم المشاريع الخيرية والاجتماعية للمواطنين.

الهوامش

- (١) بن منظور محمد بن مكرم، *لسان العرب* ج ١٥ (ط١). لبنان، بيروت، دار صادر، ص١٣٩.
- (٢) مجمع اللغة العربية، *المعجم الوسيط* ج٢ (ط٤)، (القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤م)، ص: ٨٩١.
- (٣) أحمد مختار عمر، *اللغة العربية المعاصرة* م٣ (ط١) (القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٨م)، ص: ١٩٤٢.
- (٤) جبران مسعود، *الرائد: معجم لغوي عصري* (ط٧)، (بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٩٢م)، ص: ٦٦٩.
- 5) **Oxford Dictionary: wordpower** (2011), Oxford University Press, p:157.
- (٦) سحنوني محمد، مرجع سابق، ص: ٩.
- 7) Habeeb Sahhaf, *Dictionary Of Human Resource Management & Personnel Policy* (Beirut, Librairie du Liban Publishers, 2003), p.27.
- (٨) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. *الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ٢٠١٢م، ص: ٦.
- * الخلة: الحاجة والفقير.
- (٩) الراغب الأصفهاني، *المفردات في غريب القرآن*، تحقيق: صفوان عدنان داودي، (دمشق، دار العلم الدار الشامية، ١٤١٢هـ)، ص: ٧١٩.
- (١٠) يوسف أحمد هرايه، *الكفايات اللازمة لمدرسي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في الصومال: دراسة تحليلية تقويمية*، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠١٢م.
- (١١) محمد السيد على، *موسوعة المصطلحات التربوية* (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١م)، ص: ٣٨.
- (١٢) فوزية محمدي، *أهم الكفايات الأدائية للمعلم*، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص: ٢٢٨.
- (١٣) محمد السيد على، مرجع السابق، ص: ٣٩.
- (١٤) ما الفرق - بين - الكفاية - التربوية - والكفاءة - التربوية <http://www.bayt.com/en/specialties/q/>
- (١٥) عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي* (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص: ٤٣٥.
- (١٦) عادل محمد زايد، *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية* (القاهرة، بدون)، (٢٠٠٣م)، ص: ٢٨٤.
- (١٧) المرجع نفسه، ص: ٢٨٦.
- (١٨) باري كشواي، *إدارة الموارد البشرية* ط٢ (القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص: ٢٢٠، ٢٢١.
- (١٩) شبكة المحامين العرب الاتصال الإداري، ٢٠٠٩م: <http://www.mohamoon.com/montada/default.aspx?Action=Display&ID=84064&Type=3>
- (٢٠) أحمد السيد الكردي، أهمية الاتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158053>
- (٢١) <http://muntada.islamtoday.net/t15122.html>
- (٢٢) زيد منير عبوي، *التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته* (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص: ١٧٩.
- (٢٣) مدحت محمد أبو النصر، *إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات* (مصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م)، ص: ٩٥.
- (٢٤) سعاد نايف برنوطي، *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد* ط٣ (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧م)، ص: ١٤١.
- (٢٥) محمد كمال مصطفى، موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية (القاهر، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك، ٢٠١٥م)، ص: ٩٨.
- (٢٦) عبد السلام عودة زبيد، *القائد المتميز* (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ص: ١٤٩.
- (٢٧) عبد الغني حسن هلال، *المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور* (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص: ١٤٣.
- (٢٨) زبيد، عبد السلام عودة، مرجع سابق، ص: ١٦٠.
- (٢٩) محمد فلاق وقدور بن نافلة، *أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange* (الأردن، ص: ٦).
- (٣٠) رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، *إدارة الجودة الشاملة* (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص: ٢٤٤.

- (٣١) محفوظ أحمد جودة، *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات* ط٧ (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٤م)، ص: ١٣٨.
- (٣٢) أيمن حسن ديوب، *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (١ / ٢٠)، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١٤م، ص: ١٢، ١٣.
- (٣٣) عبد الرحمن بيثوري، *جودة حياة العمل وأهمية إشاعة هذه الثقافة في المؤسسات العامة*. <http://www.slideshare.net/alrahmanabd/ss-13988800>
- (٣٤) ديوب، أيمن حسن، مرجع سابق، ص: ١٣.
- (٣٥) محمد عبد اشتوي، *اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة*. بحث قبل النشر، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٤م، ص: ٢٢، ٢.
- (٣٦) إبراهيم المنيف، *استراتيجية الإدارة اليابانية* (الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٨م)، ص: ٩، ١٠.
- (٣٧) وهيبه رمضان محمد حسين، مرجع سابق، ص: ٢٩.
- 38) *Merriam-Webster Collegiate Dictionary & Thesaurus*, 11th Edition.
- 39) *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, 3th Edition. □
- (٤٠) القفل يسمينة، *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة*: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/200/4/7/25862>
- (٤١) عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، *إدارة عمليات الأعمال: منظور استراتيجي معاصر* (عمان، دار الأيام للنشر، ٢٠١٥)، ص: ٦٠، ٥٩.
- (٤٢) عبد الجليل سعيد الحميري، *الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة* (صنعاء، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، ٢٠١٢م)، ص: ٥٣.
- (٤٣) - بن منظور، محمد بن مكرم، مرجع سابق، ص: ٤١٢.
- مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص: ٨٩٣.
- عمر، أحمد مختار، مرجع سابق، ص: ٢١٤٤.
- 44) *Merriam-Webster Collegiate Dictionary & Thesaurus*, 11th Edition.
- (٤٥) مها سليمان أحمد أبو نمر، *التميز في السنة النبوية دراسة موضوعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١م.
- (٤٦) الموسي، أحمد (٢٠١٣). *صناعة التميز وتنمية المهارات في السنة النبوية*. منار الإسلام، العدد (٤٦٣).
- (٤٧) عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: ٦٥.
- (٤٨) مركز البحوث والدراسات - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي. ورقة عمل مقدمة إلى *المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية*. مؤسسة داتاماتكس، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ٢٠١١م، ص: ٩.
- 49) Somali Islamic Finance Professionals Association –SIFPA(2016). **ISLAMIC FINANCE MARKET POTENTIAL/DEMAND**. Economic Report, Mogadishu, Somalia, p:15.
- (٥٠) المرجع نفسه، ص: ١٥.
- (١) عبد الرحمن إبراهيم المقادمة، *دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.
- (٥٢) محمد سحنوني، *طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ٢٠١٠م.
- 53) Nimsith Sl., Rifas AH., and Cader MJA, **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, (7/3), South Eastern University of Sri Lanka.
- (٥٤) بن جدو محمد الأمين، *دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنترتراد Condor بيرج بوغريج*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف ١، سطيف، الجزائر، ٢٠١٣م.