



## تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة

بنغازي"

قدمت من قبل :

وفاء علي عبد السلام السحاتي

تحت إشراف الدكتور :

عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

يناير 2019

Copyright © 2019.All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2019 محفوظة . لا يسمح اخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي



قسم الإدارة

## تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي"

إعداد

وفاء علي عبد السلام السحاتي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 9.1.2019

تحت إشراف

د. عبد القادر عياد عامر

التوقيع: .....

الدكتور: ..... (ممتحنا داخليا)

التوقيع: .....

الدكتور: ..... (ممتحنا خارجيا)

التوقيع: .....

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

عميد الكلية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ  
وَأَتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ  
الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾  
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة الحج الآية (39)

الإهداء

إلى والديّ

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأصدقاء

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الباحثة

## شكر وتقدير

بكل معاني الشكر والعرفان أتوجه لكل من مدَّ يد المساعدة سواءً من قريب أم بعيد ووقف إلى جانبي لإخراج هذه الدراسة على هذه الصورة وإن كان لي أن أخص بذلك فلا يسعني إلا أن أقدم خالص شكري وامتناني للدكتور الفاضل عبد القادر عياد عامر الذي أشرف على هذه الدراسة .

وأقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة طيات هذه الدراسة وإثرائها بالتوجيهات النافعة ، والشكر موصول للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد في تحكيم الاستبانة ، كما أقدم شكري للعاملين بالمصارف المعنيين لتعاونهم في ملء الاستبانة .

سائلة المولى القدير التوفيق لما فيه خيرى الدنيا والآخرة .

الباحثة

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	حقوق الطبع	ب
	قرار لجنة المناقشة	ج
	آية قرآنية	د
	الإهداء	هـ
	الشكر والتقدير	و
	قائمة المحتويات	ز
	قائمة الجداول	ك
	قائمة الأشكال	م
	ملخص الدراسة	ن
	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
1 . 1	المقدمة	2
2 . 1	الدراسات السابقة	3
3 . 1	مشكلة الدراسة	11
4 . 1	فرضيات الدراسة	14
5 . 1	أهداف الدراسة	16
6 . 1	أهمية الدراسة	16

16	هيكلية الدراسة	7 . 1
17	مجتمع الدراسة	8 . 1
18	حدود ونطاق الدراسة	9 . 1
18	مصطلحات الدراسة	10 . 1
<b>الفصل الثاني : تمكين العاملين</b>		
21	المقدمة	1 . 2
21	تعريف تمكين العاملين	2 . 2
23	أهمية تمكين العاملين	3 . 2
25	أساليب التمكين المعاصرة	4 . 2
26	أبعاد تمكين العاملين	5 . 2
31	مستويات تمكين العاملين	6 . 2
33	خطوات تنفيذ تمكين العاملين	7 . 2
36	نماذج تمكين العاملين	8 . 2
41	معوقات تمكين العاملين	9 . 2
<b>الفصل الثالث : جودة الخدمات المصرفية</b>		
44	المقدمة	1 . 3
44	تعريف الخدمات	2 . 3
45	تعريف الخدمات المصرفية	1 . 2 . 3
46	تعريف الجودة	3 . 3
47	تعريف جودة الخدمات	1 . 3 . 3
47	تعريف جودة الخدمات المصرفية	2 . 3 . 3
49	خصائص الخدمات	4 . 3
50	خصائص الخدمات المصرفية	1 . 4 . 3
52	أهمية وأهداف جودة الخدمات المصرفية	5 . 3

54	أبعاد جودة الخدمات	6 . 3
55	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	1 . 6 . 3
56	مستويات جودة الخدمات المصرفية	7 . 3
57	نماذج قياس جودة الخدمات	8 . 3
59	تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات	9 . 3
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>		
63	المقدمة	1 . 4
63	الدراسة الاستطلاعية	2 . 4
63	وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة	1 . 2 . 4
64	مقياس أبعاد تمكين العاملين	2 . 2 . 4
65	مقياس جودة الخدمات المصرفية	3 . 2 . 4
65	ثبات مقاييس الدراسة	4 . 2 . 4
66	صدق أداة الدراسة	5 . 2 . 4
67	الدراسة الرئيسية	3 . 4
68	مجتمع وعينة الدراسة	1 . 3 . 4
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	2 . 3 . 4
69	عرض البيانات العامة لعينة الدراسة	3 . 3 . 4
69	تصنيف عينة الدراسة حسب النوع	1 . 3 . 3 . 4
70	تصنيف عينة الدراسة حسب العمر	2 . 3 . 3 . 4
70	تصنيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	3 . 3 . 3 . 4
71	تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4 . 3 . 3 . 4
71	تصنيف عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 . 3 . 3 . 4
72	تصنيف عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي	6 . 3 . 3 . 4
73	العرض الإحصائي للبيانات	4 . 4

73	عرض البيانات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين	1 . 4 . 4
90	عرض البيانات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية	2 . 4 . 4
105	اختبار الفرضيات	5 . 4
	<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	
112	المقدمة	1 . 5
112	نتائج الدراسة	2 . 5
114	التوصيات	3 . 5
115	مقترحات لدراسات مستقبلية	4 . 5
117	قائمة المراجع	
	<b>الملاحق</b>	
	ملحق رقم (1) رسالة الإرفاق	
	ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان	
	ملحق رقم (3) استمارة بأسماء محكمي أداة الدراسة	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

### قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	مجتمع وعينة الدراسة	18
(1 - 4)	توزيع الدرجات على عبارات تمكين العاملين	64
(2 - 4)	طول الخلية لمقياس الدراسة وفقا لمقياس ليكرت	65
(3 - 4)	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	66
(4 - 4)	معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة	67
(5 - 4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من المصارف قيد الدراسة	68
(6 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب النوع	69
(7 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب العمر	70
(8 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	70
(9 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	71
(10 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	72
(11 - 4)	تصنيف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	72
(12 - 4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين	75
(13 - 4)	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتفويض السلطة	77
(14 - 4)	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار	80

83	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالتدريب	(4 - 15)
86	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بفرق العمل	(4 - 16)
89	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاتصال	(4 - 17)
92	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالتجسيد	(4 - 18)
95	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاعتمادية	(4 - 19)
98	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاستجابة	(4 - 20)
101	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالأمان	(4 - 21)
104	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالتفاني	(4 - 22)
105	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 23)
106	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 24)
107	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المشاركة في اتخاذ القرار وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 25)
108	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 26)
109	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 27)
110	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاتصال وجودة الخدمات المصرفية	(4 - 28)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	مستويات التمكين المختلفة	(1 - 2)
36	نموذج Hatline and Ferrell لتمكين العاملين	(2 - 2)
50	أبعاد جودة الخدمات	(1 - 3)

## تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية

إعداد

وفاء علي عبد السلام السحاتي

المشرف

عبد القادر عياد عامر

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارات الرئيسية لهذه المصارف ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية والبالغ عددها (169) عاملاً واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقد وُزعت (169) استمارة واستلمت جميعها دون فاقد . ولتحليل بيانات الدراسة ، وتحقيق أهدافها ، واختبار فرضياتها ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، حيث أُجريت العديد من التحاليل الإحصائية ، والمتمثلة في الجداول التكرارية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار البسيط وذلك لبيان الأثر بين متغيرات الدراسة .

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ، وكان أهمها ما يلي :

1. إن العاملين قيد الدراسة في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة مرتفعة من

التمكين الإداري .

2. بينت الدراسة أن درجة الممارسة لأبعاد التمكين من قبل العاملين قيد الدراسة كانت بين الارتفاع والمتوسطة ، واحتل بُعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بين أبعاد تمكين العاملين .

3. بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .

4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي معنوي لتمكين العاملين وأبعاده على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها :

1. ضرورة أن تعمل الإدارات في المصارف على التعزيز من نشر ثقافة التمكين الإداري للعاملين بها ، والتأكد من وصول هذا المفهوم إليهم ، واستيعابهم لمعنى التمكين الإداري .

2. تصميم برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات و أبعاد التمكين للعمل على تعزيز مستوى الأداء لهم .

3. ضرورة قيام الإدارات في المصارف التجارية بتبني برامج علمية فعالة لرفع جودة ما تقدم لعملائها من خدمات مصرفية .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية ، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز ومزيداً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة .

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة ، تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية ، وبالتالي فإن العديد من المنظمات والشركات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء وجودة الخدمات (العتيبي ، 2005 : 4 ) .

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and lawler , 1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُعرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها ، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها " (ملحم ، 2009:6) .

ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وهو من الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي ، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات .

وعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم ، يصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً ، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة ولاشك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمنظمات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، والتخطيط الشامل للأداء .

حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية ، ولذلك فإن على المنظمات في ليبيا ضرورة الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو تمكين العاملين ، من أجل إحداث تغييرات في فلسفة وأسلوب إدارة العمل فيها ، لتحقيق أعلى جودة .

## 2.1 الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة تناولت جوانب ومتغيرات عديدة خاصة بموضوع الدراسة ، وعليه تم سرد مجموعة من هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها .

### 1.2.1 الدراسات التي اهتمت بتمكين العاملين :

#### دراسة ( Comman and Mathaisel ، 2005 ) :

بعنوان " أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية وقد شملت هذه الدراسة على ( 18 ) جامعة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة ميدانية بينت من خلالها أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها ، وقد بينت نتائج الدراسة أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فعال وبناء ، كما أكدت على دور القيادة المحوري في هذه العملية لأن نجاح عملية التغيير لا بد أن تأتي مقدماتها من القيادة العليا ، وعليه فينبغي أن يتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في

تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد ، كما أكدت نتائج الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المعنوي والمادي للعاملين ، كما تؤكد على أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلسلة في جميع مستويات المنظمة .

### دراسة البلوي (2008) :

بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية . حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (372) معلماً ومعلمة ، وأظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين ، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

### دراسة الرقب (2010) :

بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (567) من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية ، وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية

بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات محل الدراسة . كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل الجنس اسم الجامعة ، سنوات الخدمة) .

### دراسة ستوم (2011) :

بعنوان " علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين وذلك من خلال تسليط الضوء على المناخ التنظيمي ، ومستوى تمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة وبحث طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (القيادة ، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، الحوافز ، التدريب ، والتكنولوجيا المستخدمة) وتمكين العاملين . حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (350) موظفاً وموظفة ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين في الشركة محل الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس لصالح الإناث والمؤهل العلمي لصالح المؤهلات العلمية العليا والمسمى الوظيفي لصالح المسميات الوظيفية العليا وسنوات الخبرة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكبر .

### دراسة بودرهم (2013) :

بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر " . وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين . وأجريت

الدراسة على عينة مكونة من (90) عامل بالمركز محل الدراسة ، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً ، وكان أيضاً مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً ، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري . كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري ، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب ، التحفيز الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري .

### دراسة العنزي (2014) :

بعنوان " دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة " . وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، وفرق العمل المدارة ذاتياً) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الجودة ، والمقدرة الجوهرية ، والاستجابة للزبون). وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (123) فرد من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف . وأهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة قلة حصول التدريسيين على ما يحتاجونه من معلومات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة ، فضلاً عن ضعف الاتصالات داخل الكليات الأهلية وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى تأثير ضعيف في قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للطلاب وعدم تفوقها على المنافسين .

### دراسة حسونة وآخرون (2013) :

بعنوان " تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية " . وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة ما بين تمكين العاملين ومدى تأثيره في جودة الخدمات المصرفية في المصارف بالأردن. وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (95) فرداً من العاملين في

المصارف التجارية بالأردن. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أن المصارف في الأردن تحسن إدارة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة وأنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية ، كذلك وجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات الموجودة في جودة الخدمات المصرفية .

### دراسة البحيصي (2014) :

بعنوان " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة. وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة. ونتج عن هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة ، وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات (الكلية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخدمة ، والعمر)

### 2.2.1 الدراسات التي اهتمت بجودة الخدمات المصرفية :

#### دراسة الجمل ( 1992 ) :

بعنوان " إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن ". وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن ، والأهمية النسبية لمحددات ذلك المستوى ، كذلك التعرف على مستوى توقعات المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن وفقاً لبعض العوامل الديمغرافية له ، وقد بلغ عدد أفراد العينة ( 300 ) فرداً من المجتمع الإحصائي موزعين على جميع محافظات المملكة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل

تسهم في تشكيل توقعات وإدراكات العملاء حول جودة الخدمات المصرفية ، وهذه العوامل هي الأشياء الملموسة بالخدمة ، الاعتمادية ، الاستقبال ، الثقة والاهتمام .

### دراسة ( Bahia and Nantal ، 2000 ) :

بعنوان " اتجاهات العملاء نحو الجودة في الخدمات المصرفية للبنوك الكندية " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العملاء نحو الجودة في الخدمات التي تقدمها البنوك الكندية وقد تمت الدراسة من خلال توزيع 360 استبانته تم إرسالها بالبريد إلى عملاء البنوك الكندية وقد تم إرجاع 115 استبانته ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى هناك خلل وضعف في مقياس الجودة في الخدمات المصرفية الكندية ، وضعف إدراك العملاء لهذه الجودة في الأداء والخدمات في هذه البنوك ، وقد خرجت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات منها اقتراح أنموذج لقياس الخدمة المدركة في البنوك يتكون من 6 أبعاد وهي : الفعالية والتأمين ، الوصول ، السعر ، الملموسية ، محفظة الخدمة ، المصداقية .

### دراسة شعشاعة ( 2004 ) :

بعنوان " قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء بنك فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك . حيث تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها ( 1249 ) عميل من عملاء البنك موزعين على جميع فروع البنوك العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية ايجابياً وجيداً إلا إنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك ، كما أشارت نتائج الدراسة أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعُد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة وجاء في المرتبة الثانية بُعد الاستجابة ، ثم بُعد الثقة ثم التعاطف وأخيراً العناصر الملموسة .

## دراسة عياشي ( 2013 ) :

بعنوان " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك الجزائرية وقياس مستوى رضا العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة والتعريف بالقدرة التنافسية للبنوك وطريقة اكتسابها في السوق المصرفي واشتملت عينة الدراسة من زبائن وكالة بنك البركة ووكالة بنك التنمية حيث تم اختيار عينة عشوائية شملت 30 فرداً من مختلف الفئات ، وأظهرت النتائج أن أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك خلق ثقافة الجودة الشاملة في هيكل البنك وعدم الاكتفاء فقط بالمسائل المالية والتكنولوجية ، كما أظهرت النتائج أن كلا الوكالتين تواجه عراقيل ناتجة عن القوانين المسيرة للقطاع المصرفي الجزائري أهمها عدم الحرية في تحديد أسعار الخدمات والمنتجات المصرفية .

## دراسة مأمون ( 2013 ) :

بعنوان " دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة رضا زبائن المؤسسة وقياس العلاقة بين جودة الخدمات المؤدات في المؤسسة والأسعار المقابلة لذلك ، واشتملت عينة الدراسة على زبائن المؤسسة حيث كان حجم العينة ( 50 ) زبون ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة حيث اتضح أن هناك انعكاس لجودة الخدمات على رضا الزبائن وذلك بمساهمة جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن من خلال الاهتمام بجميع المؤشرات الخمسة لجودة الخدمات وهي ( الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف ، الملموسية ) .

## دراسة الرياضي ( 2016 ) :

بعنوان "أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة باللموسية والاعتمادية والأمان في البنك العربي ، عن طريق دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، واستهدفت الدراسة العملاء المستفيدين من خدمات البنك العربي بمدينة الزرقاء ، وتكونت عينة الدراسة من (418) عميلاً للبنك وحاز الأمان على أفضل قيمة من حيث رضا العملاء عنه ، وأثبتت الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء ، حيث كان متغير الاستجابة هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا ، بالمقابل أظهرت النتائج أن متغير اللموسية هو الأقل تأثيراً لتحقيق رضا العملاء من بين المتغيرات الأخرى .

### 3.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

بالنظر إلى الدراسات السابقة يُلاحظ أن جميعها تناولت موضوع تمكين العاملين لما له من دور في تطوير وتنمية العنصر البشري ، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراستها الحالية وفي إعداد استمارة الاستبيان وصياغة فقراتها .

ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة متعلقة بموضوع تمكين العاملين ، نلاحظ تنوع هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها ونتائجها ، وأنها تلتقي مع هذه الدراسة من حيث توضيح مفهوم تمكين العاملين وآثاره ، ولكن هذه الدراسة \_ على حد علم الباحثة \_ تختلف عن تلك الدراسات ، وذلك لأنها تدرس تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية العامة الليبية بمدينة بنغازي .

### 3.1 مشكلة الدراسة :

يواجه القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة عدداً كبيراً من التحديات من أهمها التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة والتغير المستمر في سلوك المستهلك من الخدمة والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار الخدمة بغض النظر عن مصدرها (أبو طالب ، 2003).

وتُحتم كل هذه التحديات على القطاع المصرفي تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك بالبحث عن مداخل وأساليب حديثة لتحسين جودة الخدمة ، حيث أنها حجر الزاوية في أي جهود تبذل للوصول إلى الامتياز في تسويق الخدمات ( السلمي ، 2001 ).

وتشير بعض الدراسات إلى أنه يمكن التغلب على مشاكل ومعوقات تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة والتي ثبت فاعليتها في تطوير أداء المنظمات في العديد من دول العالم التي مارست تلك الأساليب الحديثة ويأتي في مقدمتها مدخل تمكين العاملين (عبد الرحمن ، 1997).

حيث أن تمكين العاملين هو الفلسفة التي تُعزز من ثقة العاملين بمنظماتهم لتحسين أدائهم ، وزيادة الاستفادة من طاقاتهم الكامنة من خلال مشاركتهم بشكل أكبر باتخاذ القرارات وصنعها ، والتأكيد على روح الفريق والرقابة الذاتية .

ولما كانت الكثير من المنظمات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح الكثير من المشكلات والسلبيات ، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات الإدارية ، وتعُدديتها وطول خطوط الاتصال الرسمية ، وسرية المعلومات ، ومحدودية الصلاحيات التي تُمنح للعاملين مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال ، وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات المتعلقة بالعمل ، والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة

المستويات ، والتي أصبحت اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية ، بل أنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته ولهذا كان المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة ، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها. (الكبيسي ، 2006 :137) .

وقد أشارت دراسة ( بن قدارة ، 2013 ) التي تتضمن تطوير وإعادة هيكلة المصارف التجارية الليبية ، أن المصارف التجارية الليبية تعاني جملة من التشوهات ونواحي القصور ومن أبرزها القصور في إدارة الموارد البشرية يتمثل في إعداد وتأهيل العناصر البشرية وعدم مواكبة عملية التدريب والتأهيل لبرامج تطور آليات العمل المصرفي ، والقصور في التنظيم الإداري حيث في الأغلب لا يوجد لديها هياكل إدارية حديثة تتولى عملية تحديد المستويات الوظيفية والوظائف التي تنطوي تحتها ، وعدم تقديم خدمات مصرفية جديدة مبتكرة ، وضعف كفاءة التقنية المستخدمة وعدم وجود الحوافز المادية للعاملين بها .

ومن ناحية أخرى يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى جودة الخدمات في المصارف التجارية ، منها انتشار شكاوي العملاء حول تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية وضعف حرية التصرف الممنوحة للعاملين بالمصارف لحل مشاكل العملاء مباشرة وببطء الاستجابة في حالات الاستفسار والرد على الشكاوي وقصور نظام الاتصالات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل ، وتخوف المرؤوسين من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر ( العلا ، 2003 ) .

وبما أن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي مازال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدود ويحتاج مزيداً من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه فإن المنظمات الليبية عامة ، والمصارف التجارية الليبية خاصة ، بحاجة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة .

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

هل هناك أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة

بنغازي؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

##### الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده ( تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده ( تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة .

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

##### الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على جودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

## 5.1 أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي ، والتوصل إلى هذا الهدف تم الاستعانة بالأهداف المساعدة التالية:
1. التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .
  2. التعرف على مستوى جودة الخدمات في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .
  3. محاولة تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في فتح مجالات جديدة لإجراء أبحاث حول تمكين العاملين .

## 6.1 أهمية الدراسة :

1. تبرز أهمية هذه الدراسة أنها قد تساهم في مساعدة المسؤولين العاملين بالمصارف التجارية الليبية العامة في تطوير البيئة الداخلية للمصارف ، وبالأخص الممارسات الخاصة بكل من متطلبات وأبعاد تمكين العاملين والتي تُسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء .
2. ربط موضوع جودة الخدمات المصرفية بموضوع حديث وهو تمكين العاملين ، فالبرغم من الدراسات العديدة لموضوع جودة الخدمات المصرفية وتمكين العاملين إلا أنه لم يتم الربط بينهما في البيئة المحلية على حسب علم الباحثة .
3. تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية بموضوع تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية .

## 7.1 هيكلية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات بطريقة دقيقة ومنظمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تخدم فرضيات وأهداف الدراسة .

وتشتمل هذه الدراسة على جانبين مهمين مكملين لبعضهما ، وذلك على النحو التالي :

### أولاً : الجانب النظري :

ويتمثل في استقراء الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة ، وذلك بالاطلاع والاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة والبحوث المنشورة وغير المنشورة ، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية بهدف وضع إطار نظري مناسب للدراسة .

### ثانياً : الجانب الميداني :

ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استمارة الاستبيان ، ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان ، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

## 8.1 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية الليبية العامة الموجودة ضمن مقراتها في مدينة بنغازي ، والبالغ عددهم (303) عاملاً ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بواسطة معادلة هيربرت اركن ، والبالغ عددها (169) عاملاً ، وذلك بسبب صعوبة الوصول إلى بعض أفراد المجتمع الأصلي وجمع البيانات منهم وعدم

تعاون البعض الآخر من عناصر مجتمع الدراسة والجدول رقم (1-1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة لكل مصرف :

**جدول رقم (1-1)**  
**مجتمع وعينة الدراسة لكل مصرف**

الرقم	اسم المصرف	عدد العاملين	العينة
1	التجاري الوطني	68	38
2	الوحدة	78	44
3	الصحاري	30	17
4	الجمهورية	127	70
	<b>المجموع</b>	<b>303</b>	<b>169</b>

### 9.1 حدود ونطاق الدراسة :

تتمثل حدود ونطاق الدراسة في الآتي :

1. **حدود الموضوع** : تتناول هذه الدراسة تحديداً لمعرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض

السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) على جودة الخدمات.

2. **حدود مكانية** : اقتصرت هذه الدراسة على المصارف التجارية الليبية العامة والمتواجدة

إداراتها في نطاق مدينة بنغازي .

3. **حدود بشرية** : وتتمثل في العاملين بالإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية الليبية العامة

في مدينة بنغازي بجميع مستوياتهم الإدارية .

4. حدود زمنية : تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الربيع 2017 - 2018 .

### 10.1 مصطلحات الدراسة :

1. تمكين العاملين : " هو العملية التي من خلالها يتم إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل " (الجميل ، 2008 : 34 ) .
2. الجودة : " هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له " (بوعنان ، 2007 : 42 ) .
3. الخدمة (Kotler, 1997) يعرفها : " بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية ، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون " (حداد ، 2015 : 61 ) .
4. جودة الخدمة : " هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها " (الحداد ، 1999 : 336 )
5. جودة الخدمات المصرفية : " هي قياس لمدى توافق الجودة المقدمة مع توقعات العملاء فتقديم خدمة مصرفية ذات جودة يعني توافق الخدمة مع توقعات العملاء " (التميمي ، 2007 : 103) .

الفصل الثاني

تمكين العاملين

## 1.2 المقدمة :

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات ، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم (أبو النصر ، 2007 : 74) . ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها كما أن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين حيث إن هذه العلاقة تُشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات (العبيدين ، 2004 : 65) .

فمفهوم التمكين إذا من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس ، والإبداع ، والتفكير المستقل وروح المبادرة (ملحم ، 2009 : 12) .

## 2.2 تعريف تمكين العاملين :

بالنسبة لتعريف تمكين العاملين ، فقد عرفه الكثير من العلماء والباحثين كلاً حسب وجهة نظره ، ومن هذه التعريفات نذكر الآتي :

1. يرى كل من (Bennis and Townsend , 1995 : 23) أن التمكين هو " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " .

2 . عرف السامرائي (2007 : 404) التمكين على أنه " عملية إدارية معاصرة تُؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة ."

3. كما أورد الطعاني (2008 : 205) التمكين على أنه " إستراتيجية تنظيمية ، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد ، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم ."

4. لقد عرف أبو المجد (2008 : 33) التمكين " هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والعمل على تحسينها باستمرار ."

5. يرى الشهراني (2009 : 9) التمكين بأنه " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ، ومهاراتهم ، لصقل خبراتهم ، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة ، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات " .

6. وعرف الساعدي (2011 : 167) التمكين بأنه " منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية " .

وبناءً على ما سبق ، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم ، من أجل الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية .

### 3.2 أهمية تمكين العاملين :

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل ، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكثر قدر في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات ، فإن ذلك يُؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد ، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره (أفندي ، 2003 : 33) .

ولقد تعددت الكتابات والدراسات النظرية والتطبيقية التي أكدت على أهمية تمكين العاملين استطاعت الباحثة أن توجزها فيما يلي :

1. تمكين العاملين هو الأداء الأساسية لخلق المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ، دون وجود أي قيود تمنع العاملين من التعلم والمشاركة في القرارات (ملحم ، 2009 : 36) .

2. يُعد تمكين العاملين العنصر الحيوي في نجاح المنظمة من خلال مساهمته في زيادة درجة جودة القرارات الإدارية ، فالعاملين لديهم فهم أكثر ودراية بمشكلات العمل وتفصيلاته وهم الأكثر قدرة على إيجاد حلول لها ، وهم يمتلكون قوة المعرفة وبالتالي فإن إشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين صنع وجودة القرارات (سويلم ، 1997 : 353) .

3. يُعد تمكين العاملين وسيلة تحفيزية معنوية يُشارك من خلالها العاملون في اتخاذ القرارات حيث أن هذه المشاركة عادة ما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بينهما بما ينعكس بشكل ايجابي على الإنتاجية والأداء (السيد ، 2002 : 485) .

4. تمكين العاملين يُساعد على وجود عاملين مؤهلين للقيادة في المنظمات ، وهذا من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمات ، إن ما ينجم عن إحلال مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سلبية أهمها انخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء (مصطفى 2005 : 7) .

5. يعمل تمكين العاملين على تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين ، وكذلك يعمل على تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به (السكرانة ، 2010 : 303) .

6. يُعتبر التمكين وسيلة فعالة في المبادأة والمبادرة في مواجهة المشكلات والتغلب على الصعاب التي تعترض تحقيق أهداف المنظمات ، والتمكين لا يقتصر فقط على إنجاز مهام وأعباء العمل بكفاءة واقتدار ، ولكن يمتد ليشمل منح مكانة وقدرة على مواجهة تلك المشكلات وسرعة التصرف بما يساعد على تحقيق أفضل مستويات أداء (العتيبي ، 2005 : 17) .

حيث أن الاهتمام بتمكين العاملين يُحقق للمنظمات العديد من المزايا التي تتضمن ارتفاع إنتاجيتها وانخفاض نسبة الغياب وكذلك انخفاض معدل دوران العاملين ، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة منها ، وتحقيق مكانة متميزة للمنظمة بين مثيلاتها ، وزيادة قدرتها التنافسية أما فيما يتعلق بالفرد فإن تمكين العاملين يفيد في إشباع حاجاته ، من تقدير وإثبات للذات وارتفاع مقاومته لضغوط العمل ، وارتفاع ولائه للمنظمة ، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وارتفاع الدافعية الذاتية له .

## 4.2 أساليب التمكين المعاصرة :

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها

(ملحم، 2009 : 32) :

### 1. أسلوب القيادة :

يُعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة المُمكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية ، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة ، وهذا الأسلوب يُركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

### 2. أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، وقد توصلت (Spretizer , 1996) إلى أن العاملين المُتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات ، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من أن التمكين هنا يُنظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق .

### 3. أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims , 1986) ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً .

يؤكد (Torrington , 2005) أن عمل الفريق يُعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء ، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي الفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء ، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تُضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور .

### 5.2 أبعاد تمكين العاملين :

إن أبعاد التمكين عديدة ومختلفة ، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الباحثين ، فكل منهم صنفها بشكل معين ، رغم أنها تؤدي إلى معنى واحد ، ومن الضروري هنا ذكر بعض هذه التصنيفات وسردها في الآتي :

حدد (Lashely and Goldrick , 1994) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار (العتيبي ، 2005 : 9 ) :

### 1. المهمة :

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد المُمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

### 2. تحديد المهمة :

يأخذ هذا البُعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة تُوضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قِبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

### 3. القوة :

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد المُمكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

#### 4. الالتزام :

يأخذ هذا البُعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بـُعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

#### 5. الثقافة :

يبحث هذا البُعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية ، موجهة للمهمة ، الأدوار ، أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين .

ويرى (الأصقة ، 2010) إلى أن التمكين يتكون من الأبعاد الآتية :

1. حرية التصرف : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه لمهام عمله.  
2. الفعالية الذاتية : وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبرته ومهارته ومعرفته.

3. معنى العمل : ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة .

4. التأثير : ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله .

ويرى (Spector) أن للتمكين بُعدين رئيسيين هما (حسونة وآخرون ، 2013) :

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

ب . البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .

هذا وحسب ما تقدم من سرده لأبعاد التمكين الإداري كما يراها الباحثون ، يتضح أنها واحدة رغم

الاختلاف في تصنيفاتهم ، وفي ما يلي عرض لأبعاد التمكين الإداري المتعلقة بهذه الدراسة:

### 1. تفويض السلطة :

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من ممارسة

أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف ، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للعاملين،

وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ

الأهداف ، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى

المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر ، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس

المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم (عبد المحسن ، 2010 : 84 ) .

### 2. المشاركة في اتخاذ القرار :

المشاركة في اتخاذ القرار تعني الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين

المدير ومرؤوسيه ، وهي تشير إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في

عملية اتخاذ القرار ، وتعني المشاركة أيضاً انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم

على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم المسؤولية ، وتعد المشاركة عملية مهمة تُسهم في

التوصل إلى القرار السليم ، حيث تبدأ هذه العملية من تحديد المشكلة ، ولغاية مرحلة الوصول إلى

القرار ، مع التركيز على أن يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات

ومناقشتها وتحليلها وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي بل يمتد كذلك

على تنفيذ القرار ، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل ، كما تزيد من درجة الولاء

والانتماء للمنظمة مما يُشعر الفرد أنه جزء فعال في كيان المنظمة (الطراونة ، المبيضين ، 2011 : 482 ) .

### 3. التدريب :

يعتمد تمكين العاملين على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات ، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة ، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملين على الخبرات التي تُؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم ، وهي الجهود الهادفة التي تزود العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية .

فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية ، وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تُتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات ( مصطفى ، 2005 : 21 ) .

### 4. فرق العمل :

وهي تُعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتُمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق ، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتُشجع أدائه بشكل جماعي ( عارف ، 2004 : 53 ) .

## 5. الاتصال :

تُسهم سهولة انسياب الاتصالات ، وسرعة تدفق المعلومات ، وإمكانية حصول العاملين عليها في الوقت المناسب في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة ، ومن ثم تحسن مستويات الأداء وشعور العاملين بقيمتهم ومكانتهم .

بينما يترتب على حجب المعلومات عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والإخفاق في مواجهة المشكلات ، وزيادة ضغوط وصراعات العمل الذي يقابله في الغالب انخفاض مستوى الأداء والرغبة في التسرب من العمل ، حيث تُسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات بشكل فاعل في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تطوير أداء المنظمات والتغلب على سلبيات العمل ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة ، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (الكبيسي ، 2004 : 143).

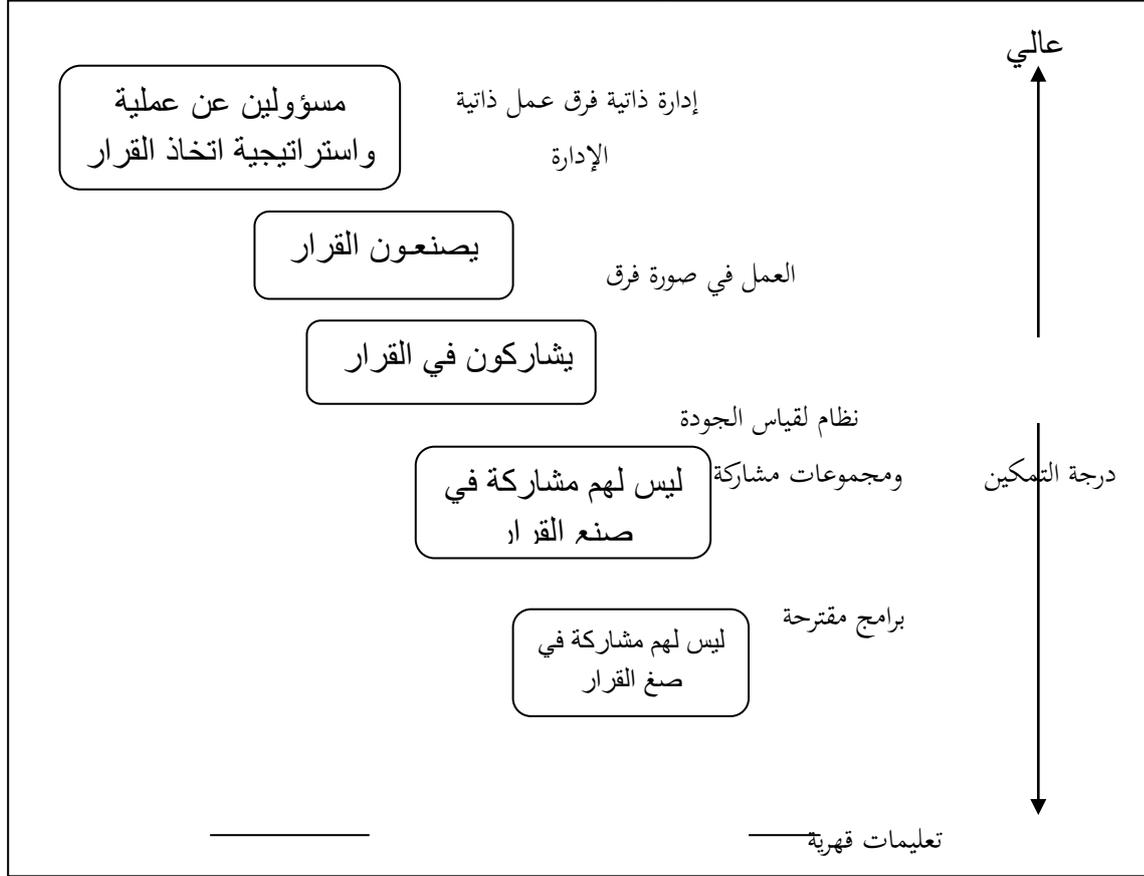
## 6.2 مستويات تمكين العاملين :

يسعى التمكين إلى تحقيق مستويات أداء أفضل باستمرار ، حيث إن أدنى مستويات التمكين تبدأ من تقديم العاملين مقترحات وتصورات لمساعدة مُتخذ القرار دون مشاركة فعلية منهم ، يليه مستوى المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات ، ثم صنع واتخاذ القرارات ، وأخيراً المسؤولية الكاملة عن عملية وإستراتيجية اتخاذ القرارات ، حيث تبدأ مستويات التمكين من انخفاض سلطة العاملين ، وتنتهي بالتمكين الكامل الذي يشارك فيه العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة أو ما يعرف بالتمكين الكامل ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي ، 2003 : 39) .

ويوضح الشكل التالي مستويات التمكين المختلفة :

## شكل (1-2)

### مستويات التمكين المختلفة



المصدر : (أفندي ، 2003 : 38)

إن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم ، وهي تتم على مراحل إلى تحقيق الغايات المرجوة ، وبما أن التمكين يُمثل إستراتيجية ضرورية للمنظمة ، وبالتالي لا بد أن تتبناها نظرياً وعملياً وقد حدد (Pastor , 1996) أربعة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي (العبيدين ، 2004 : 21) :

**المستوى الأول :** يتخذ الإداري القرارات ويُعلم الفريق ، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً ، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق .

**المستوى الثاني :** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ، ويُعلم الفريق بها .

**المستوى الثالث :** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل ، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق ، وقد يأخذ بها أو لا ، ويُعلم الفريق بذلك .

**المستوى الرابع :** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات ، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق .

## **7.2 خطوات تنفيذ تمكين العاملين :**

أوضح عدد من الكُتاب أن تمكين العاملين يجب أن يُنفذ على مراحل ، حيث أوضح (Caudron1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، أما المسؤوليات للإدارة

الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تُعهد للعاملين بعد التأكد من حُسن إعدادهم ، ومن هنا اقترح ( العتيبي ، 2004 ) خطوات لتنفيذ عملية التمكين وهي :

### **1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير :**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، هل هو لتحسين خدمة العملاء ، أم لرفع مستوى الجودة ، أم زيادة الإنتاجية ، أم لتنمية قدرات ومهارات العاملين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير .

وأياً كان السبب ، فإن توضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ العاملون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات ، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستُعهد للعاملين من جراء التمكين .

## 2. التغيير في سلوكيات المديرين :

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للعاملين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

## 3. تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون :

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي ، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين ، والعاملين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل مباشر .

## 4. تكوين فرق العمل :

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي ، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي بحيث تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً .

## 5. المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوافر للعاملين المُمكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تُساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، وتجعلهم يُساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل ، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة .

## 6. اختيار الأفراد المناسبين :

لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

## 7. توفير التدريب :

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع ، والعمل مع فريق العمل ، والتحفيز ، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

## 8. الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين :

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين ، حيث يحدد المديرين للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

## 9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يُكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة ، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل .

## 10. عدم استعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يُضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين يتضمن تغييراً ، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة ، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

## 8.2 نماذج تمكين العاملين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتُظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين ، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين الآتي :

### 1. نموذج Conger and Kanungo :

عرف Conger and Kanungo (1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية واقترح أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر من زاويتين ( السكارنة ، 2010 : 313 ) :

الأولى : يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة .

**الثانية :** يمكن النظر للتمكين أيضاً كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة ، وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية تمكين العالمين وهي :

### **المرحلة الأولى :**

تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، والبيروقراطية الإدارية ، والضغوط التنافسية ، وضعف الاتصالات والمركزية الشديدة في توزيع الموارد ، والتسلط في أسلوب الإشراف ، وعشوائية المكافآت وضعف التحفيز ، وغياب الإبداع وعدم وضوح الدور ، وغياب التدريب والدعم الفني ، ونقص السلطة ، وعدم التحديد المناسب للموارد وعدم واقعية الأهداف ، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين والروتين الشديد في العمل ، وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وتبني الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات .

### **المرحلة الثانية :**

استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة ، وإثراء العمل ، والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز ، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل .

### **المرحلة الثالثة :**

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر المكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة ، والإقناع اللفظي ، والاستشارة العاطفية .

## المرحلة الرابعة :

نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ، والاعتقاد بفعاليتهم .

## المرحلة الخامسة :

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة العاملين لانجاز أهداف المهمة المعطاة .

باختصار يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية تتحسن .

## 2 : نموذج Thomas and Velthouse :

قام كل من ( Thomas and Velthouse, 1990 ) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) فبنيا نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية ، والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي ( اندراوس ومعاينة ، 2008 : 159 ):

1. التأثير الحسي أو الإدراكي ويقصد بالتأثير الحسي ، الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة ، والتي بدورها تحدث التأثير المقصود

في بيئة الفرد ، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ كل المستويات .

2. الكفاية ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يُجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديون تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً ، فالكفاية شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3. إعطاء معنى للعمل ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له ، فأعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4. الاختيار ويتضمن المسؤولية المُسببة لتصرفات الفرد ، والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة باختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

### 3 : نموذج Hatline and Ferrell :

ظهر هذا النموذج عام (1996) ويوضح هذا النموذج تمكين العاملين من منظور تسويقي على أساس التزام الإدارة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء ، أي اختيار الجودة كهدف إستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تبني المنظمة لمفهوم تمكين العاملين وتقييم الأداء على أساس سلوك الأفراد ، ولتحقيق ذلك ينبغي على الإدارة تحسين المناخ التنظيمي للعاملين من خلال :

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق المواءمة الوظيفية .

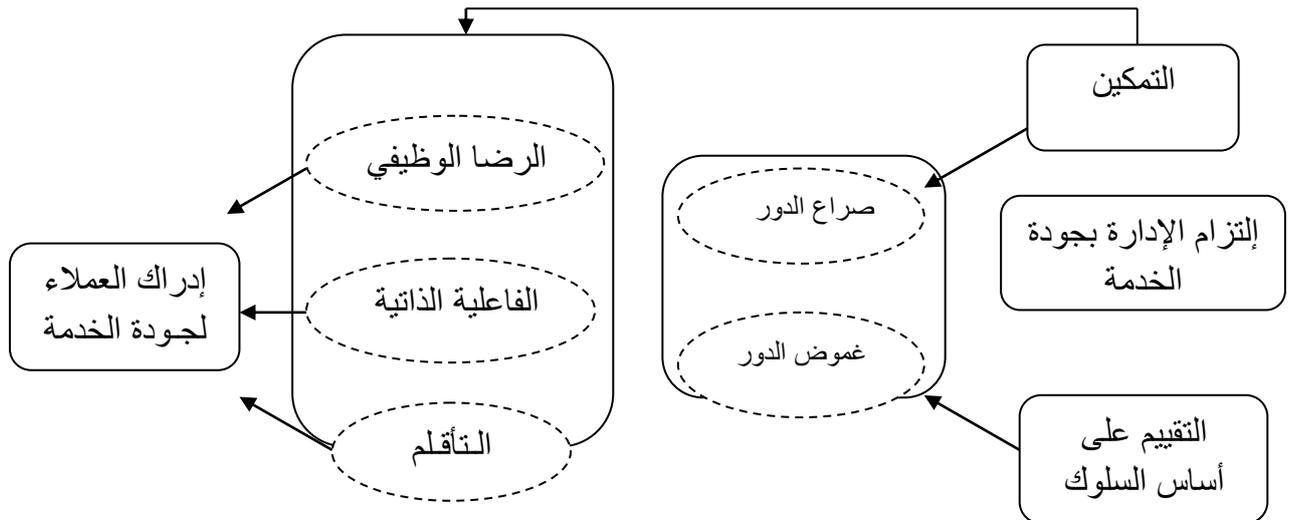
- زيادة الفعالية الذاتية للعاملين من خلال التحفيز والتدريب وتوفير الموارد .

وهذا بدوره سيؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين ، وتقديم خدمة عالية للعملاء كما هو

موضح بالشكل رقم (2-2) ( ستوم ، 2011 ) .

#### شكل رقم (2-2) Ferre

#### نموذج Hatline and II



المصدر : ( ستوم ، 2011 : 68 )

يتضح من خلال عرض النماذج السابقة أن معظم النماذج تسعى إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام قوة وقدرة المنظمة والضعف الذي تعاني منه المنظمة ، ونادت بالتدرج في منح السلطة للعاملين ، وعلاج العوامل التي تعيق التغيير والتطلع نحو الابتكار والتجديد .

## 9.2 معوقات تمكين العاملين :

إن عملية تمكين العاملين ليست عملية سهلة ، خاصة إذا ما أتضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية .  
فقد أشار العديد من الكُتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين ، والتي قد تُحد من تطبيق تمكين العاملين وفي التالي تحديد لهذه المعوقات استناداً إلى ( المغربي ، 2001 ) و ( العتيبي ، 2004 ) :

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
2. زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها .
3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
4. عدم رغبة المنظمة في زيادة التكاليف التي تتحملها نتيجة تدريب وتعليم الأفراد .
5. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق .
6. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .
7. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
8. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
9. السرية في تبادل المعلومات .
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .

أما Forrester يرى أن أهم معوقات التمكين تتمثل فيما يلي ( عفانة ، 2013 : 19 ) :

1. عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين ، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
2. المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة ، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين .
3. تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة .
4. عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة .

## الفصل الثالث

### جودة الخدمات المصرفية

### 1.3 المقدمة :

يُعتبر موضوع الجودة في الخدمات المقدمة في المنظمات المختلفة من المواضيع التي تستدعي اهتماماً كبيراً من الباحثين والمختصين لما لهذا الموضوع من أهمية وحيوية في تطوير أداء المنظمات المختلفة لتكون قادرة على التنافسية في ظل المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث وأن التحول نحو الجودة في تقديم الخدمات فرضته عوامل كثيرة منها السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت ، والعمل على تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر وهو التحسين المستمر .

لذا بات من الضروري أن يتم النظر إلى جودة الخدمات على أنها أمراً ملحاً وضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في كافة المنظمات ، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة ، وإنما يتطلب سعي الإدارة إلى الاهتمام بشكاوي العملاء واقتراحاتهم ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة ، وتطوير جودة الخدمة ، والارتقاء بمستواها ، حتى تصل إلى التميز الذي يطمح إليه مقدمو الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء ، وهذا يتطلب توظيف الكثير من الأساليب والاستراتيجيات وتسخير الوسائل والإمكانيات من أجل تقديم خدمة أفضل للمستفيدين (إدريس، 2006).

### 2.3 تعريف الخدمات :

تحظى الخدمات باهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين نظراً للدور المهم والفعال للخدمات في عمل المنظمات وتسهيل حياة الأفراد ، الأمر الذي أدى إلى تعدد المفاهيم للخدمة والتي نستعرض بعضها ، ابتداء من مفهوم الخدمة وصولاً إلى الخدمة المصرفية .

حيث عرفها (ساعد ، 2003 : 39) بأنها " منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تُحقق له المنفعة " .

بينما أشار (الضمور ، 2005 : 23) إلى " أن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال ، وهي تمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم ، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل ملكية " .

أما (عاشور والعبادلة ، 2007 : 112) فقد عرفا الخدمة " بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يُقدم من طرف إلى طرف آخر ، وهذه الأنشطة تُعتبر غير ملموسة ، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء ، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس" .

### 1.2.3 تعريف الخدمات المصرفية :

تعريف الخدمات المصرفية تعدد وتتنوع على حسب اختلاف وجهات النظر بين الباحثين ومن

أهم هذه التعريفات ما يلي :

1. عرف (الضمور ، 2002) الخدمة المصرفية عبارة " عن مجموعة من الأنشطة والفعاليات تقدمها المصارف للعملاء بهدف إرضائهم وجذبهم ، ويتم ذلك من خلال العلاقات التفاعلية بين المصرف والعملاء ، والتي تخلق أجواء الراحة والاطمئنان في نفوس العملاء وإشعارهم بأنهم محل احترام وتقدير .

2. أورد (جودة ، 2003 : 203) الخدمة المصرفية بأنها " مجموعة من الأعمال والأنشطة تهدف لتحقيق منافع محددة للعميل في المصرف سواء كانت هذه المنافع مادية أو معنوية ، وفي كثير من الأحيان يُقدم المصرف هذه المنافع والخدمات للعملاء دون مقابل " .

3. وعرف (العجارمة ، 2005 : 32) الخدمة المصرفية بأنها " عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات المالية يقدمها المصرف للعملاء سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة ، وفي نفس الوقت تعتبر مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات المالية الحالية والمستقبلية للعملاء ، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً مهماً لأرباح المصرف وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين المصرف والعميل".

4. وقد عرف (السعيد ، 2006 : 256) الخدمة المصرفية بأنها " منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة ، وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقديم لهم المنفعة".

5. وأورد (الصميدعي ، 2007 : 248) الخدمة المصرفية بأنها " مجموعة من الفعاليات ولأنشطة والعمليات المتنوعة المتوفرة في المصرف ويقدمها للعملاء من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم المالية حالياً ومستقبلاً ، وهذه الأنشطة والعمليات هي من أجل إرضاء العملاء سواء كانت هذه الخدمات مجانية أو مقابل مادي " .

### 3.3 تعريف الجودة :

قد حظيت الجودة بصفة عامة بعدة تعريفات من أهمها :

عرف (الدرادكة ، الشبلي ، 2001 : 17) الجودة بأنها " عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم " .

وقد عرف (مصطفى ، 2001 : 39) الجودة بأنها " ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة ، تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته " .

وعرف (العجارمة ، 2005 : 329) الجودة بأنها " الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون ، وإنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها " .

### 1.3.3 تعريف جودة الخدمات :

1. عرفها كل من (Lewis and Booms ,1983) على أنها " قياس مستوى التطابق بين عملية تقديم الخدمة وتوقعات الزبائن " (سند ، 2015) .
2. وعرفها (الحداد ، 1999 : 336) " هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها " .
3. كما أورد (إدريس ، 2006 : 19) بأن جودة الخدمة هي " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد من الخدمة " .
4. ويرى (سلمان ، 2013) ( جودة الخدمة على أنها " درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم " .
5. كما ترى (مأمون ، 2013) " أن جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها الزبون مقابل السعر ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المنظمة الخدمية للوفاء باحتياجات كافة الزبائن " .

### 2.3.3 تعريف جودة الخدمات المصرفية :

إن كثير من الباحثين وعلماء الإدارة يُعرفون جودة الخدمة المصرفية كل حسب وجهة نظره ولذا يجب سرد البعض من هذه التعريفات على النحو التالي :

1. عرف (الحداد ، 1999 : 45) جودة الخدمة المصرفية بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تُشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تُشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين .

2. وعرف (العجارمة ، 2005 : 331) جودة الخدمة المصرفية بأنها " قدرة المصرف على توفير مستوى أداء الخدمات المصرفية ، تتناسب مع توقعات عملاء المصرف أو تفوق توقعاتهم ، بمعنى آخر هي تطابق مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء مع توقعاتهم ، لأن إرضاء العملاء هو الركيزة الأساسية نحو الارتقاء بالجودة " .

3. وأشارت (التميمي ، 2007 : 101) إلى جودة الخدمة المصرفية بأنها " الخدمة المتميزة التي تكون قادرة على تلبية رغبات وحاجات عملاء المصرف والتي تتلاءم مع توقعاتهم ، بمعنى آخر هي قدرة إشباع العميل " .

4. وأورد (سمير ، 2009 : 68) بأنها " عبارة عن مجموعات من الأفعال والأنشطة المختلفة ينتج عنها تحسين في أداء مستوى الخدمة المقدمة للعميل سواء كانت قبل أداء الخدمة أو بعدها أو أثناء تقديم الخدمة ، والبعض اعتبر جودة الخدمة هي سلسلة من العلاقات المتبادلة بين العاملين في المصرف والعملاء الذين يتلقوا هذه الخدمة " .

5. وعرفها (عابدين ، 2013 : 10 ) على أنها "تقييم شخصي للعميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة من خلال مقارنة العميل للخدمة المُقدمة بتوقعاته ، وتتحقق الجودة فقط عندما يزيد الأداء الفعلي للخدمة المُقدمة عن توقعات العميل " .

ومن أهم المزايا التي تعود على المصرف من وراء الاهتمام بتحسين جودة الخدمة المصرفية الأتي (البارودي ، 2012 ) :

1. تحقيق تنافسية متميزة عن بقية المصارف ومن ثم زيادة القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية .
2. تحمل تكاليف أقل بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية والسيطرة على أداء العمليات المصرفية .
3. الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.
4. إن الخدمات المصرفية ذات الجودة تتيح للمصرف إمكانية رفع الأسعار والعمولات وبيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة ومن ثم زيادة الأرباح .
5. تعزيز سمعة المصرف أمام جمهور المتعاملين مما يعزز وضع المصرف في مواجهة منافسة المصارف الأخرى .

### 4.3 خصائص الخدمات :

للخدمات أربع خصائص رئيسية ، وهي عدم ملموسية الخدمة ، غير قابلة للانفصال ، التنوع ، تلاشي الخدمة المقدمة .

#### 1. الخدمات غير ملموسة :

أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يُميزها عن السلع المادية ، وأن الخدمة تُمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد لآخر أو منظمة لأخرى أو منظمة لشخص ، لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة (العالول ، 2011) .

## 2. عدم الانفصال ( التلازمية ) :

والتي تعني الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها .

## 3. عدم التماثل أو التجانس :

الخاصية الأخرى التي تتصف بها الخدمات هي عدم القدرة على ترميز الخدمات ، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح ، وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متماثلة أو متجانسة في كل مرة ، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها (بوعنان ، 2007).

## 4. تلاشي أو فناء الخدمة :

العديد من الخدمات غير قابلة للتخزين ، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها ، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون ، فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط ، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق (عاشور ، 2007) .

## 1.4.3 خصائص الخدمات المصرفية :

هناك اختلاف في وجهات النظر بين المفكرين والباحثين والأكاديميين حول مفهوم خصائص الخدمات المصرفية ، وهذا الاختلاف ناجم عن طبيعة وشكل الخدمة المصرفية المتعددة والمتنوعة التي يقدمها المصرف ، وفي ما يلي أهم الخصائص (حداد ، 2015 : 24 ) :

1. الخدمة المصرفية غير قابلة للتلف أو التخزين لأنها غير مادية ، وهي تُنتج وتُقدم في نفس الوقت للعملاء الذين يطلبونها .

2. الخدمة المصرفية لا يمكن تجزئتها أو تقسيمها عندما تُقدم إلى عملاء المصرف .

3. الخدمة المصرفية تعتمد على العلاقة المباشرة بين المصرف والعميل ، ولا تحتاج إلى وسيط بينهما وهي تختلف أيضاً من مصرف إلى آخر .
4. تقييم الخدمة المصرفية تختلف من عميل إلى عميل ، وذلك حسب التفاعل بين موظف المصرف الذي يُقدم هذه الخدمة وبين العميل المتلقي للخدمة .
5. هناك صعوبة في تقييم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للعملاء لأنها خدمة غير ملموسة ، وأن تقييم هذه الخدمة تعتمد على ما يقدمه موظف المصرف للعميل ، حيث ترتبط نوعية هذه الخدمة بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة .
6. الخدمة المصرفية لا يستطيع المصرف المعني تقديمها كعينيّات مجانية مُحددة وإرسالها للعملاء للحصول على موافقتهم عليها .
7. تقديم الخدمة المصرفية للعملاء تتطلب فريق من العاملين المهرة والأكفاء والمتميزين في أداء الخدمة ، ولا يأتي ذلك إلا من خلال ما يتبنى المصرف سياسة تدريب وتطوير قدرات العاملين في المصرف لتتواءم وطبيعة الخدمات التي يُقدمها المصرف للعملاء .
8. خصائص الخدمة المصرفية تتضمن :
- أ. خصائص ظاهرة والتي يستطيع العميل التعرف عليها ويميزها عن غيرها ، والتي تظهر على شكل مواصفات وأشكال وأنماط مختلفة متنوعة ومتعددة .
- ب. خصائص ضمنية ، وهي ترتبط بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية لدى العملاء وتطوراتهم الذهنية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم المصرف .
- ج. خصائص خارجية ترتبط بالمجتمع الذي يعمل في إطاره المصرف .

### 5.3 أهمية جودة الخدمات المصرفية :

#### 1. جودة الخدمة هي المدخل لتحقيق رضا العملاء :

تسعى المصارف جميعاً إلى تحقيق رضا العملاء من أجل البقاء والاستمرار ، وزيادة الحصة السوقية ، والإنتاجية ، والربحية المتميزة ، ويتمثل المدخل الرئيسي لتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم في الأخذ بفلسفة التوجه بالعميل ، والتي تعني التركيز على العميل والتعرف على رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها بجودة عالية مقارنة بالمنافسين . وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى جودة الخدمة وشعور العملاء بالرضا ، ويعني ذلك أن وجود معدلات مرتفعة من الإدراك لجودة الخدمة تؤدي إلى زيادة رضا العميل وبالتالي الميل إلى تكرار شرائه للخدمة ، كما تزداد درجة ولائه للمنظمة (أبو العلا ، 2001) .

#### 2. جودة الخدمة مصدر للميزة التنافسية :

تعتبر جودة الخدمة أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المنظمات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق ، فقد أكدت نتائج دراسة (Kline ,1993) على أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية ، تخفيض التكلفة . كما توصل (Pike and Barnes , 1996) إلى أن الاهتمام بالجودة أدى إلى تخفيض عدد الشكاوي ، تخفيض التكلفة ، زيادة النصيب السوقي ، تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل ، زيادة رضا العملاء ، زيادة الربحية وجذب عملاء جدد (عبد المحسن ، 2001 : 67) .

### 3. الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة :

تشير تجارب الشركات الرائدة في خدمة العملاء أن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة ، وتبدو العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين واضحة حيث تساهم الخدمة الجيدة في تحقيق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المنظمة وتوسيع نطاق معاملاتهم معها ، وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المنظمة ومن ثم توافر فرص الترقى والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين ، الأمر الذي يؤدي إلى الاستمرار في تقديم الخدمة الجيدة (المرسي ، 2006 : 36) .

### 4. الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد :

تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المنظمة ، مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد ، وتدل الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة (عابدين ، 2013 : 86 )

### 5. الآثار السلبية للخدمة الرديئة :

يتمثل الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة في فقد أو تدني الصورة الذهنية عن المنظمة لدى عملائها ، وخسارة في النصيب السوقي للمنظمة ، شكاوي العملاء ومطالبهم بتعويضات المسؤولية القانونية إزاء الغير ، إهدار موارد مالية وبشرية في محاولات تدارك القصور وتصحيح الانحرافات انخفاض مقدرة المنظمة على المنافسة ، وتناقص الربحية في الأجل الطويل بالإضافة لتناقص أو عدم رضا العميل .

### 6.3 أبعاد جودة الخدمات :

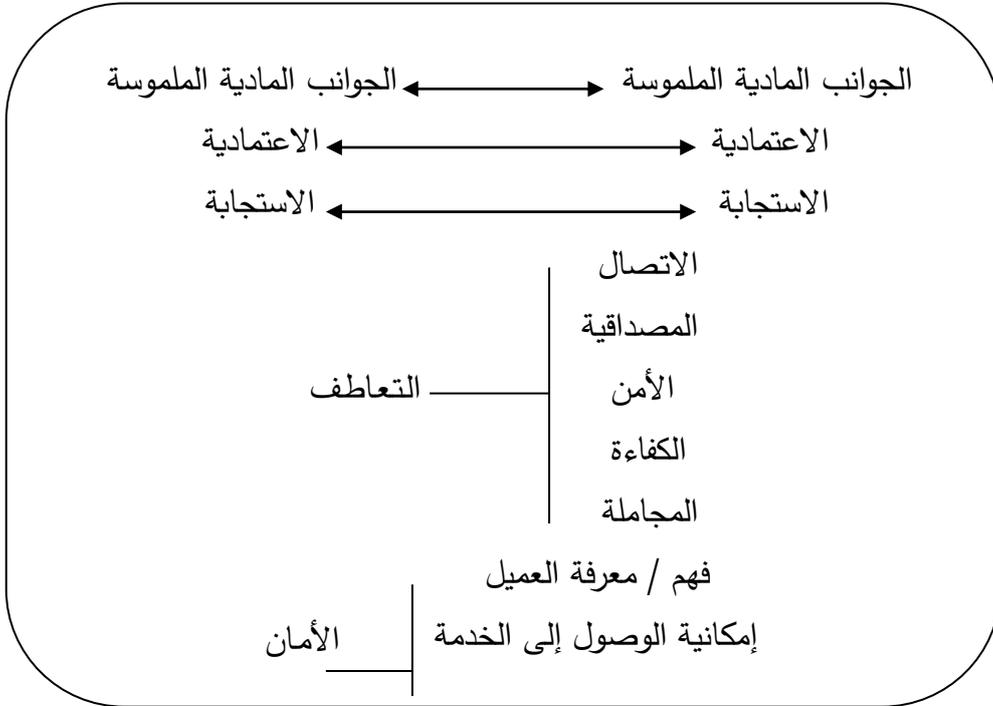
يتفق العديد من الباحثين على أن مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم متعدد الأبعاد ، فكل منهم صنفها بشكل معين ، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الباحثين ، رغم أنها تؤدي إلى معنى واحد .

وفي دراسة أجراها (Parasuraman and Berry , 1985) في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة ، توصلت الدراسة إلى أن هناك عشرة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في : الاعتمادية ، الاستجابة ، الكفاءة ، الوصول إلى الخدمة ، المجاملة ، الاتصال ، المصداقية ، الأمان ، فهم ومعرفة العميل ، الجوانب المادية الملموسة (الرياضي ، 2016) .

وفي دراسة لاحقة للباحثين أنفسهم عام 1988 ، توصلوا إلى إمكانية دمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد كما يوضحه الشكل الآتي :

#### شكل رقم (3-1)

#### أبعاد جودة الخدمات



المصدر : (الرياضي : 2016 : 18 )

وفيما يلي شرح للأبعاد الخمسة الجديدة (عابدين ، 2013 : 92 ) :

### 1. الجوانب المادية الملموسة :

وتعني مدى مناسبة المبنى من حيث مظهره الخارجي وتنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة وكذلك الأجهزة والأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة ، ومظهر العاملين في منظمة الخدمة .

### 2. الاعتمادية :

ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة بدقة وبدون أخطاء .

### 3. الاستجابة :

ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة واستعداد العاملين لمساعدة العملاء أو المستفيدين .

### 4. الأمان :

ويقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة بصورة خالية من أي عيوب من المخاطر .

### 5. التعاطف :

ويقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل .

### 1.6.3 أبعاد جودة الخدمات المصرفية :

أشار ( صالح ، 2010 : 135 ) إلى أن جودة الخدمة المصرفية تتميز بمجموعة من

الأبعاد أهمها :

1. التجسيد : وتتضمن مدى مناسبة مباني المصرف من حيث مواقعها وانتشارها جغرافياً في

الأسواق المستهدفة وتجهيزاتها ، والديكور الداخلي والخارجي ومدى توافر ساحات انتظار

السيارات والمظهر العام لموظفي المصرف ، ومدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في تصميم الخدمات المصرفية ، مثل الصراف الآلي ، والآلات المبرمجة لتغيير العملة .

2. الاعتمادية : وتعكسها مدى نجاح المصرف في تقديم خدماته للعملاء بما يتوقعونه من دقة وأمان وسرعة ، ووفق سياسات وإجراءات مفهومة تقل فيها أخطاء العاملين في المصرف مما يُولد وينمي الثقة بالالتزامات .

3. الاستجابة : وتُجسدها القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرات في تقديم الخدمة بصدور رطب ودرجة الدافعية والالتزام بالخدمة الدقيقة السريعة من قبل كافة مستويات العاملين في المصرف .

4. الأمان : ويظهر في مدى مهارة العاملين في أدائهم لمهامهم ، الأمر الذي يغرس الثقة بأن الخدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك ، مولداً الاطمئنان النفسي والمادي في نفوس العملاء .

5. التفاني : ويُعبر عن ما يدركه العميل من روح الصداقة والحرص والاهتمام الخاص به ، والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته وتلبية لتوقعاته وسرعة الرد الصريح على استفساراته .

### 7.3 مستويات جودة الخدمات المصرفية :

يشير (Payne Adrian ,1996) إلى أن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية يمكن تحديدها بالآتي (الجاسمي ، 2007 : 54 ) :

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تُمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .

2. الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي .

3. الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .

4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تُعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء ، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .

5. الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول الذي يُمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات .

### 8.3 نماذج قياس جودة الخدمات :

توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها ، وأن النموذجين يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدركة من العملاء ، ويمكن شرح النموذجين كما يلي :

#### 1 : نموذج الفجوات التقليدي :

قُدّم هذا النموذج من قبل (Parasuraman) في الثمانينات من القرن العشرين وأطلق عليه نموذج الفجوات ، ويستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه العميل من الخدمة والمقدم فعلاً منها ، ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي (عبد المحسن، 2001: 63) :

1. الفجوة بين توقعات العميل وإدراك الإدارة ، فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستمررون في تقديم ذلك في حين أن العملاء قد يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً .

2. الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتعني فقدان الخدمة خصائصها أثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني .

3. الفجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة والأداء الفعلي لها وتعني عدم القدرة على انجاز الخدمة بالمواصفات المحددة .

4. الفجوة بين الخدمة المُروجة والخدمة المُقدمة ، وتتمثل في التباين بالوعد المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية والأداء الفعلي للخدمة ، وذلك لوجود ضعف في التنسيق ما بين العمليات والتسويق الخارجي للمنظمة الخدمية (الجاسمي ، 2007 : 58 ) .

5. الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المُدركة ، تحدث الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فإن الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلاً لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية.

## 2: نموذج الفجوات المطور :

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهرياً على النموذج السابق ، وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor and Gronin) .

وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوماً يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المُقدمة كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلاً من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي

(العلا ، 2001 : 59) :

1. فجوة المعرفة : تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمة أن المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية .

2. فجوة المعايير القياسية : تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة .

3. فجوة التسليم : تمثل الاختلاف بين المعايير المُحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمقدم الخدمة ضمن هذه المعايير .

4. فجوة الاتصالات الداخلية : تمثل الاختلاف ما بين إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقدُه المُقدمون حول الخدمات الفعلية .

5. فجوة الإدراك : تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلاً وما يدركه العملاء وهذا ناتج عن عدم قدرة العملاء على تقييم نوعية الخدمة بدقة .

6. فجوة التفسير : وتمثل الاختلاف بين الوعود من قِبل المقدمين قبل تسليم الخدمة وإدراك العملاء لها .

7. فجوة الخدمة : وتمثل الاختلاف بين ما يتوقع أن يحصل عليه العملاء وإدراكهم للخدمة المستلمة .

يُلاحظ أن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين العميل والمنظمة ، أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة . ( عياشي ، 2013 : 40 ) .

### 9.3 تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية :

يعتمد إعداد وتنفيذ ونجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية تقليل التكاليف ، تحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضاء الوظيفي وجودة الخدمات ، ومن هنا تأتي أهمية التمكين حيث يلعب كل بُعد من أبعاد التمكين دوراً هاماً في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، وفي ما يلي دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمات :

**1. تفويض السلطة :** حيث أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياتهم يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه وبذلك يكسب القائد من خلال تفويض السلطة ثقة وولاء العاملين ، مما يؤدي بالعاملين إلى القيام بمهامهم الموكلة إليهم على أحسن وجه ومنه ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المطلوبة .

**2. المشاركة في اتخاذ القرار :** إن مفهوم تمكين العاملين مستمد أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين أداء المنظمة وزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين ، لذلك فإن نجاح تطبيق تمكين العاملين يعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة المصارف مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوفير الاستقلالية الذاتية للعاملين ، مما يرفع الروح المعنوية لديهم وأداء مهامهم بصورة صحيحة وهذا ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المطلوبة . (عقبة ، 2016) .

**3. التدريب :** يُعد التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب ، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فعالية التعليم والتدريب وعملياً التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في مجال الخدمات .

**4. فرق العمل :** يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في الفريق ويريدون له النجاح مما يُقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل

المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة ، ومن أعلى إلى أسفل ، لأن الأفراد يدركون أن عند العمل بفريق فإن ذلك يؤدي إلى تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة ومنه تحقيق الجودة المطلوبة.

**5.الاتصال الفعال :** يتطلب التطبيق الناجح لمدخل تمكين العاملين حرية الاتصال مع كل المستويات الإدارية والعاملين ، فعند مشاركة جميع العاملين في تبادل المعلومات وعقد اللقاءات مع الإدارة والزملاء والعملاء ، والموردين ، يُحقق لهم الفهم لما تحاول المنظمة تحقيقه ، وكيفية إتمام ذلك ، وبذلك يستطيع العاملون تقديم حلول للمشكلات ، بدلاً من مجرد الشكوى ثم الانتظار لحلها ، مما يرفع من كفاءة الأداء لديهم وجودة الخدمة المقدمة . (عابدين ، 2013 : 66) .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## 1.4 المقدمة :

لقد تم عرض الإطارين العام والنظري في الفصول الثلاثة السابقة , وهذا الفصل سيتناول الدراسة الميدانية , والتي تنقسم إلى الدراسة الاستطلاعية والدراسة الرئيسية ويُقصد بالدراسة الاستطلاعية القيام بنفس خطوات الدراسة الرئيسية ولكن على عينة صغيرة ومحددة .

## 2.4 الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من مدى صلاحية ووضوح العبارات الواردة باستمارة الاستبيان , ولمعرفة التعديلات التي يجب إدخالها على استمارة الاستبيان والاستفادة من الملاحظات التي يُقدمها أفراد العينة الاستطلاعية وتحديد معاملات الثبات وصدق أداة الدراسة وقد تم تحديد حجم عينة استطلاعية عددها ثلاثين مفردة حيث تم توزيع هذه الاستمارات على عدد من أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي وقد تم الحصول على كافة هذه الاستمارات والاستفادة منها في تعديل بعض الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان .

## 1.2.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان والتي تكونت من ثلاثة أجزاء , انظر الملحق (1) , (2) .

**الجزء الأول :** يختص بجمع معلومات عامة عن المبحوثين والمتمثلة في (النوع , العمر , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , مدة الخدمة في الوظيفة الحالية , المُسمى الوظيفي) .

**الجزء الثاني :** يختص بجمع البيانات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة , المشاركة في اتخاذ القرار , التدريب , فرق العمل , الاتصال) .

الجزء الثالث : يختص بجمع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات بالمصارف قيد الدراسة .

#### 2.2.4 مقياس أبعاد تمكين العاملين :

إن العبارات المستخدمة لقياس أبعاد تمكين العاملين تمت صياغتها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة (عقبة ، 2015) ، (عفانة ، 2013) مع إجراء بعض التعديلات التي تتطلبها طبيعة هذه الدراسة ويتضمن هذا الجزء (25) عبارة أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وقد وزعت العبارات الواردة في الاستبيان لقياس المتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين كما يلي:

أ- العبارات من (1) إلى (5) تقيس تفويض السلطة .

ب- العبارات من (6) إلى (10) تقيس المشاركة في اتخاذ القرار .

ج- العبارات من (11) إلى (15) تقيس التدريب .

د- العبارات من (16) إلى (20) تقيس فرق العمل .

هـ- العبارات من (21) إلى (25) تقيس الاتصال ويوضح الجدول (1-4) توزيع الدرجات على هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت (Likert) .

#### جدول (1-4)

##### توزيع الدرجات على عبارات تمكين العاملين

الإجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد طول الخلية (الفئة) تم استخدام المعادلة التالية :

(موافق جداً , موافق , محايد , غير موافق , غير موافق بشدة) , بناء على المعادلة الآتية :

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

من خلال المعادلة السابقة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي , من خلال حساب المدى بين الدرجات (4=1-5) , ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=5÷4) وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي 1 , وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية , وبذلك يكون طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (2-4) .

#### جدول (2-4)

##### طول الخلية لمقياس الدراسة وفقا لمقياس ليكرت

الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
غير موافق جداً	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
موافق جداً	من 4.20 إلى 5

#### 3.2.4 مقياس جودة الخدمات المصرفية :

إن العبارات المستخدمة لقياس جودة الخدمات المصرفية , تمت صياغتها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ( بوعنان , 2007 ) , ( عياشي , 2013 ) , مع إجراء بعض التعديلات التي تتطلبها الدراسة ويتضمن هذا الجزء (25) عبارة , أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وجميعها ذات صيغة إيجابية , وبنفس استخدام المعادلة السابقة تم تحديد درجة الموافقة على عبارات جودة الخدمات المصرفية .

#### 4.2.4 ثبات مقاييس الدراسة :

ويُعرف الثبات بأنه "الاتساق في نتائج الاختبار , بمعنى ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا , إذا ما أعيد تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف " (أبو هاشم , 2004 : 250) .

ولقد تم التأكد من ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرون باخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لالتساق الداخلي لمقاييس الدراسة , وذلك من خلال

تطبيق المعادلة التالية :

$$s = \left[ \frac{N}{N-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma^2 t} \right]$$

حيث أن :

$s$  = معامل الثبات .  $N$  = عدد العبارات .

$1$  = مقدار ثابت .  $\sum$  = المجموع .

$\sigma^2 q$  = تباين كل بند من بنود الاختبار .

$\sigma^2 t$  = تباين الاختبار ككل .

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة , كما هو موضح بالجدول (3-4) .

#### جدول (3-4)

قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
تمكين العاملين	0.95
جودة الخدمات المصرفية	0.93
المقياس الكلي للأداة	0.97

#### 5.2.4 صدق أداة الدراسة :

ويُعرف الصدق بأنه "درجة دقة المقياس في تحديد ما وُضع لقياسه , وضم من أجله" (أبو

هاشم , 2004 : 267) .

وقد تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المُحكِّمين , وقد أعطى المُحكِّمون ملاحظاتهم وأسماء المُحكِّمين مرفقة بالملحق (3) , وهذا ما يُعرف بالصدق الظاهري , أما الصدق الذاتي فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات , ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية :

$$V = \sqrt{S}$$

حيث أن :

$V$  = معامل الصدق الذاتي .

$S$  = معامل الثبات .

والجدول (4-4) يوضح معاملات الصدق لمقاييس الدراسة .

#### جدول (4-4)

معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل الصدق	المتغيرات
0.97	تمكين العاملين
0.96	جودة الخدمات المصرفية
0.98	المقياس الكلي للأداء

### 3.4 الدراسة الرئيسية :

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والتأكد من إمكانية استخدام المقاييس الخاصة بتمكين العاملين وأثرها على جودة الخدمات المصرفية على عينة الدراسة وحصول هذه المقاييس على معاملات ثبات وصدق مرتفع وعدم وجود غموض في المقاييس , فإنه من هذا المنطلق سوف يتم التطرق

إلى عرض المعلومات العامة عن المبحوثين , ومن ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة .

#### 1.3.4 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية الليبية الموجودة ضمن مقراتها في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (303) عاملاً , حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواسطة معادلة هيربرت اركن والبالغ عددها (169) عاملاً , وذلك بسبب صعوبة الوصول إلى بعض عناصر المجتمع الأصلي وجمع البيانات منهم وعدم تعاون البعض الآخر من عناصر مجتمع الدراسة .

وقد تم توزيع (169) استمارة استبيان على عينة الدراسة من العاملين في هذه المصارف وكان عدد الاستمارات المستلمة كاملاً دون فاقد وجميعها قابلة للتحليل الإحصائي , والجدول (4-5) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من كل مصرف .

#### جدول (4-5)

عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من المصارف قيد الدراسة

ت	اسم المصرف	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستلام %
1	التجاري الوطني	38	38	100
2	الوحدة	44	44	100
3	الصحاري	17	17	100
4	الجمهورية	70	70	100
	المجموع	169	169	100

#### 2.3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يُرمز له بـ (SPSS) وذلك باختصارا لـ (Statistical Packing for Social Sciences) في تحليل بيانات الدراسة , وعن طريقه تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي التالية :

أولا : أسلوب الإحصاء الوصفي , والمتمثل في الجداول التكرارية , والتوزيعات النسبية , والمتوسطات الحسابية , والانحرافات المعيارية , وذلك للتعرف على اتجاهات الباحثين حول أبعاد وعبارات المقاييس .

ثانيا : تحليل الانحدار البسيط , وذلك للتعرف على الأثر بين متغيرات الدراسة , والمتمثلة في تمكين العاملين وهو المتغير المستقل , وجودة الخدمة المصرفية وهو المتغير التابع .

#### 3.3.4 عرض البيانات العامة لعينة الدراسة :

يتم في هذا الجزء عرض البيانات العامة لعينة الدراسة من حيث (النوع , العمر , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , مدة الخدمة في الوظيفة الحالية , والمسمى الوظيفي) .

#### 1.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة من حيث النوع :

يوضح الجدول (4-6) أن عينة الدراسة قد توزعت بين ذكور وإناث , حيث بلغ عدد الذكور (94) أي بنسبة (55.6%) , بينما بلغ عدد الإناث (75) أي بنسبة (44.4%) وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل بهذه المصارف , وكذلك لبعض العوامل الاجتماعية .

#### جدول (4-6)

#### تصنيف عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	94	55.6
أنثى	75	44.4
المجموع	169	100

#### 2.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة حسب العمر :

يتضح من الجدول (4-7) أن هناك تنوع في أعمار مفردات عينة الدراسة مع ارتفاع الأعمار نسبياً , حيث أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-45 سنة) بنسبة (23%) الأمر الذي يعني التعرف على آراء مفردات ذوي مستويات عمرية مختلفة بما قد يحملونه من خبرات نحو تمكين العاملين .

#### جدول (4-7)

##### تصنيف عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
5.3	9	25 سنة وأقل
13.6	23	من 25 - 30 سنة
16.6	28	من 30 - 35 سنة
10	17	من 35 - 40 سنة
23	39	من 40 - 45 سنة
19.5	33	من 45 - 50 سنة
11.8	20	من 50 سنة فما فوق
<b>100</b>	<b>169</b>	<b>المجموع</b>

#### 3.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

الجدول (4-8) يوضح أن أعلى نسبة كانت لفئة المتزوجين , حيث بلغت (71%) من إجمالي عينة الدراسة .

#### جدول (4-8)

##### تصنيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
18.3	31	أعزب
71	120	متزوج
8.9	15	مطلق
1.8	3	أرمل
<b>100</b>	<b>169</b>	<b>المجموع</b>

#### 4.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

ويتضح من الجدول (4-9) أن نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية تمثل الأغلبية حيث بلغت نسبتهم (76.9%) من إجمالي عينة الدراسة , ويعتبر ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين قد يكون مفيداً في دقة إجاباتهم على أسئلة استمارة الاستبيان . وكذلك قد يساعدهم على فهم طبيعة الدراسة وأهميتها .

#### جدول (4-9)

##### تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
14.2	24	أقل من الثانوي أو ما يعادلها
76.9	130	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
8.9	15	ماجستير
100	169	المجموع

#### 5.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

يوضح الجدول (4-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة حيث يلاحظ أن عدد سنوات الخدمة من الفئة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة هي (من 20 سنة فما فوق حيث بلغت نسبتها (27.8%) , تليها فئة (من 15 إلى 20 سنة) بنسبة (23.1%) , وهذا يدل على أن النسبة العظمى من العينة تتمتع بخبرات لا بأس بها من المهارات الإدارية والفنية والتي تجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه .

#### جدول (4-10)

تصنيف عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة %	العدد	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
18.3	31	أقل من 5 سنوات
13	22	من 5 - 10 سنوات
17.8	30	من 10 - 15 سنة
23.1	39	من 15 - 20 سنة
27.8	47	من 20 سنة فما فوق
<b>100</b>	<b>169</b>	<b>المجموع</b>

#### 6.3.3.4 تصنيف عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي :

يوضح الجدول (4-11) أن نسبة الموظفين هي الأعلى ، والتي بلغت (54.4%) ، وتليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (26%) .

#### جدول (4-11)

تصنيف عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المُسمى الوظيفي
54.4	92	موظف
5.9	10	رئيس وحدة
26	45	رئيس قسم
4.1	7	مشرف عام
4.7	8	مساعد رئيس قسم
3	5	مدير إدارة
1.2	2	نائب رئيس وحدة
<b>100</b>	<b>169</b>	<b>المجموع</b>

#### 4.4 العرض الإحصائي للبيانات :

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية ، تمكين العاملين ، وجودة الخدمات المصرفية .

#### 1.4.4 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين :

من خلال تحليل البيانات واحتساب المتوسطات الحسابية المُرجحة ، والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين ، تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.432) ، وانحراف معياري (0.705) ، ويُلاحظ مما سبق بأن المتوسط الحسابي العام لأبعاد تمكين العاملين قد تجاوز بدرجة مرتفعة المتوسط الافتراضي للمقياس ، والذي افترضناه (3) عن طريق حساب (مجموع حالات الإجابة / عددها ) ، وفيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. حصل بُعد تفويض السلطة على المرتبة الأولى من بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.669) ، وانحراف معياري (0.746) ، وهذا يدل على درجة ممارسة مرتفعة لتفويض السلطة من قبل العاملين قيد الدراسة ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن المصارف قيد الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة ، وذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين ضمن صلاحياتهم .

2. جاء في المرتبة الثانية بُعد فرق العمل بمتوسط حسابي عام (3.636) ، وانحراف معياري (0.750) ، وهو يدل على درجة ممارسة مرتفعة لفرق العمل من قبل العاملين قيد الدراسة ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن هناك حرص ودافعية لدى العاملين للعمل بروح الفريق ، بالإضافة إلى ثقافة العمل التي تتبنى العمل الجماعي وتنظيمه بطريقة تساعد العاملين على أداء مهامهم .

3. بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي عام (3.334) ، وبانحراف معياري (0.842) ، وهو يدل على درجة ممارسة متوسطة للمشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين قيد الدراسة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة على أن الإدارة تدرك مدى أهمية المشاركة ، وبالتالي تزيد من الفرص المتاحة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار .

4. بُعد الاتصال حصل على الترتيب الرابع من بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي عام (3.295) ، وبانحراف معياري (0.931) ، وهو يدل على درجة ممارسة متوسطة لبعده الاتصال من قبل العاملين قيد الدراسة ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن الإدارة لديها نظام معلومات يستطيع العاملين من خلاله الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لممارسة أعمالهم ، وكذلك لديهم الفرصة لتبادل المعلومات مع الإدارة حول مشكلات العمل .

5. جاء بُعد التدريب في آخر الترتيب بمتوسط حسابي عام (3.222) ، وبانحراف معياري (1.037) ، وهو يدل على درجة ممارسة متوسطة لبعده التدريب من قبل العاملين ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن إدارات المصارف لديها اهتمام بتدريب العاملين .

#### جدول (4-12)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تفويض السلطة	3.669	0.746	1
المشاركة في اتخاذ القرار	3.334	0.842	3
التدريب	3.222	1.037	5
فرق العمل	3.636	0.750	2
الاتصال	3.295	0.931	4
تمكين العاملين	3.432	0.705	

وفيما يلي تحليل العبارات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين :

#### 1.1.4.4 عرض العبارات المتعلقة بتفويض السلطة :

يتبين من خلال الجدول (4-13) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تفويض السلطة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.669) ، وانحراف معياري (0.746) ، حيث يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتفويض السلطة أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد خمسة عبارات ، وسنستعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.065) ، وبانحراف معياري (0.802) ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المصرف توكل العاملين المهام التي لديهم القدرة على القيام بها ، وأنها تثق في قدرة العاملين على أدائها .

2. " أسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.828) ، وبانحراف معياري (0.963) ، مما يدل على أن لدى العاملين القدرة على المساهمة في تكوين المقترحات بكل ثقة دون تردد أو خوف .

3. " تفوضني الإدارة سلطة كافية لانجاز مهامي " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.639) وبانحراف معياري (1.088) مما يدل على أن إدارة المصرف تتمي روح التفويض لدى العاملين .

4. " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.455) ، وبانحراف معياري (1.040) ، مما يدل على أن هناك اتجاه من قبل الإدارة لمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم .

5. " أشعر بكامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.360) ، وبانحراف معياري (1.131) ، مما يدل على أن الإدارة تمنح الفرص للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يساعدهم في أداء أعمالهم بطريقة مناسبة .

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بتفويض السلطة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	1.088	3.639	3	5	16.6	28	16	27	42.6	72	21.9	37	1	تفوضني الإدارة سلطة كافية لإنجاز مهماتي
1	0.802	4.065	1.2	2	3.6	6	11.2	19	55.6	94	28.4	48	2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ
4	1.040	3.455	3.6	6	17.2	29	23.1	39	42.6	72	13.6	23	3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهماتي
5	1.131	3.360	8.9	15	10.7	18	30.8	52	34.9	59	14.8	25	4	أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي
2	0.963	3.828	0.6	1	11.8	20	17.2	29	45.0	76	25.4	43	5	أسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف
		3.669												
	0.746													

#### 2.1.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار :

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (4-14) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لُبعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (3.334) ، وبانحراف معياري (0.842) ، وهو يشير إلى أن العاملون يشاركون في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد خمسة عبارات ، وفيما يلي استعراض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي :

1. " أساهم ايجابياً في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.189) ، وبانحراف معياري (0.823) ، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من المساهمة الإيجابية من قبل العاملين في مساعدة بعضهم لانجاز أعمالهم .

2. " تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتعامل مع العاملين " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.230) ، وبانحراف معياري (1.154) ، وهذا يدل على أن الإدارة لديها اتجاه للتعامل مع العاملين عن طريق عقد الاجتماعات الدورية ، وذلك حتى يتمكن العاملين من إبداء آرائهم وطرح أفكارهم .

3. " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.112) ، وبانحراف معياري (1.098) ، مما يدل على أن الإدارة توفر الفرص للعاملين لاتخاذ القرارات ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم .

4. " تُعزز الإدارة الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع القرار " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.076) ، وبانحراف معياري (1.185) ، وهذا يدل إلى أن الإدارة تُعزز الفرص أمام العاملين التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار ، وذلك حسب قدراتهم وخبراتهم المهنية .

5. " تحرص الإدارة على اطلاع العاملين بين الحين والآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية " بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.065) ، وبانحراف معياري (1.170) ، مما يدل على أن الإدارة حريصة على اطلاع العاملين على أي مستجدات ومتغيرات تحدث في بيئة العمل .

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	1.154	3.230	7.1	12	22.5	38	24.3	41	32.5	55	13.6	23	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتعامل مع العاملين	1
5	1.170	3.065	8.9	15	27.8	47	21.9	37	30.8	52	10.7	18	تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	2
3	1.098	3.112	7.1	12	25.4	43	24.9	42	34.3	58	8.3	14	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات	3
4	1.185	3.076	9.5	16	29.0	49	14.8	25	37.9	64	8.9	15	تعزز الإدارة الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرار	4
1	0.823	4.189	1.8	3	1.8	3	10.1	17	48.5	82	37.9	64	أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	5
		3.334											المتوسط الحسابي العام	
	0.424												الانحراف المعياري العام	

#### 3.1.1.4 عرض العبارات المتعلقة بالتدريب :

يتبين من خلال الجدول (4-15) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على التدريب بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.222) ، وانحراف معياري (1.037) ، وتم قياس بُعد التدريب من خلال خمسة عبارات ، وفيما يلي عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي :

1. " يتاح للعاملين فرصة التعلم واكتساب أشياء جديدة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.479) ، وانحراف معياري (1.180) ، وهذا يدل إلى أن العاملين لديهم فرصة للتعلم واكتساب أشياء جديدة .

2. " يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.248) ، وانحراف معياري (1.148) ، مما يدل على أن الإدارة تهتم بتقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من أي برنامج تدريبي .

3. " يشجع المصرف العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.230) ، وانحراف معياري (1.248) ، مما يدل على أن الإدارة تهتم بتشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .

4. " توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.165) ، وانحراف معياري (1.294) ، هذا يدل على أن الإدارة توفر دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم .

5. " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة " ، جاءت هذه العبارة في آخر الترتيب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.988) ، وبانحراف معياري (1.185) ، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة قد لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة .

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالتدريب

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	1.294	3.165	13.6	23	18.9	32	21.3	36	29.6	50	16.6	28	1 توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	1
1	1.185	3.479	8.9	15	11.2	19	21.9	37	39.1	66	18.9	32	2 يتاح للعاملين فرصة التعلم واكتساب أشياء جديدة	2
5	1.185	2.988	10.7	18	27.2	46	26	44	24.9	42	11.2	19	3 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	3
2	1.148	3.248	8.9	15	17.2	29	26.6	45	34.9	59	12.4	21	4 يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية	4
3	1.248	3.230	10.1	17	20.1	34	24.9	42	26.6	45	18.3	31	5 يشجع المصرف العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	5
		3.222											المتوسط الحسابي العام	
	1.037												الانحراف المعياري العام	

#### 4.1.1.4 عرض العبارات المتعلقة بفرق العمل :

يتبين من خلال الجدول (4-16) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بُعد فرق العمل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.636) ، وبانحراف معياري (0.750) ، وتم قياس البُعد من خلال خمسة عبارات ، وفيما يلي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي :

1. " يتطلب عملي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.958) ، وبانحراف معياري (0.895) ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المصرف تشجع على جو التعاون والمساعدة بين العاملين من خلال تبني فلسفة المشاركة في العمل .

2. " أدوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.674) وبانحراف معياري (0.967) ، مما يدل على أن أدوار الأعضاء واضحة ومعلومة وبذلك يلتزمون بمهامهم عندما يعملون ضمن مجموعة عمل .

3. " يلجأ المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل " ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.597) ، وبانحراف معياري (0.977) ، مما يدل على أن رأي وجهد كل فرد يمثل أهمية في العمل ، لذلك فإن الإدارة تلجأ إلى تشكيل فرق العمل للوصول إلى أفضل الحلول .

4. " يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.508) ، وبانحراف معياري (1.024) ، وهذا يدل على أن إدارة المصرف تشجع على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل .

5. " فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.443) ، وبانحراف معياري (1.011) ، مما يدل على أن فرق العمل لديها القدرة على تنفيذ القرارات التي تتخذها .

جدول (4-16)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بفرق العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	1.024	3.508	4.7	8	9.5	16	32	54	37.9	64	16	27	يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل	1
1	0.895	3.958	1.2	2	7.1	12	13.6	23	50.9	86	27.2	46	يتطلب عملي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل	2
2	0.967	3.674	2.4	4	11.2	19	20.1	34	49.1	83	17.2	29	أدوار أعضاء فريق العمل واضحة ومعلومة	3
5	1.011	3.443	2.4	4	17.8	30	26.6	45	39.6	67	13.6	23	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	4
3	0.977	3.597	2.4	4	12.4	21	24.3	41	45.0	76	16.0	27	يلجأ المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	5
		3.636											المتوسط الحسابي العام	
	0.750												الانحراف المعياري العام	

#### 5.1.1.4 عرض العبارات المتعلقة بالاتصال :

يتبين من خلال الجدول (4-17) أن مستوى الأهمية للاتصال جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.295) ، وبانحراف معياري (0.931) ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن 5 عبارات ، وفيما يلي عرض لهذه العبارات وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " العاملون في المصرف أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات إليهم " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.378) ، وبانحراف معياري (1.068) ، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملون في المصرف تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها ، وعند توفرها يصبحوا أكثر فهماً لأدوارهم وبالتالي أداء مهامهم بكفاءة .

2. " احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.325) ، وبانحراف معياري (1.110) ، مما يدل على أن العاملون يحصلون على المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم في أي وقت .

3. " توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة حول مشكلات العمل " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.313) ، وبانحراف معياري (1.140) ، وهذا يدل على أن الإدارة توفر الفرص لتبادل المعلومات مع العاملين حول مشكلات العمل .

4. " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.248) ، وبانحراف معياري (1.106) ، مما يدل على أن الإدارة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة .

5. " يتوفر لدى الإدارة نظام معلومات يتيح الوصول إليه بسهولة دون تأخير " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.213) ، وبانحراف معياري (1.113) ، مما يدل على أن الإدارة لديها نظام معلومات يستطيع العاملون الوصول إليه بسهولة دون تأخير .

جدول (4-17)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاتصال

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	1.110	3.325	5.9	10	18.9	32	25.4	43	36.1	61	13.6	23	1	أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء
4	1.106	3.248	6.5	11	18.9	32	30.8	52	30.8	52	13.0	22	2	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة
3	1.140	3.313	7.1	12	19.5	33	21.3	36	39.1	66	13.0	22	3	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة حول مشكلات العمل
5	1.113	3.213	5.3	9	23.7	40	29.0	49	28.4	48	13.6	23	4	يتوفر لدى الإدارة نظام معلومات يتيح الوصول إليها بسهولة دون تأخير
1	1.068	3.378	3.0	5	20.7	35	27.2	46	33.7	57	15.4	26	5	العاملون في المصرف أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات إليهم
		3.295											المتوسط الحسابي العام	
	0.931												الانحراف المعياري العام	

#### 2.4.4 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية :

من خلال تحليل البيانات واحتساب المتوسطات الحسابية المُرجحة ، والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية ، تبين أن المتوسط الحسابي المُرجح العام بلغ (3.338) وبانحراف معياري (0.686) ، ويُلاحظ مما سبق بأن المتوسط الحسابي المُرجح العام لأبعاد جودة الخدمات المصرفية تجاوز بدرجة متوسطة المتوسط الافتراضي للمقياس ، والذي يبلغ (3) ، حيث حصل بُعد الأمان على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.636) ، وبانحراف معياري (0.750) بينما جاء بُعد التفاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.396) ، وبانحراف معياري (0.793) يليه بُعد الاستجابة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.228) ، وبانحراف معياري (0.894) وحصل بُعد التجسيد على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.226) ، وبانحراف معياري (0.871) ، وجاء بُعد الاعتمادية في آخر الترتيب بمتوسط حسابي (3.203) ، وبانحراف معياري (0.880) .

وفيما يلي تحليل العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمات المصرفية :

#### 1.2.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالتجسيد :

يتبين من خلال الجدول (4-18) أن مستوى الأهمية لبُعد التجسيد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.226) ، وبانحراف معياري (0.871) ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن خمسة عبارات وفيما يلي عرض لهذه العبارات وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " يتمتع العاملون بالمصرف بالمظهر الحسن " ، جاءت هذه العبارة في أعلى مراتب بُعد التجسيد حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.745) ، وبانحراف معياري (0.976) ، تغزو

الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المصرف تتشدد في مظهر عاملها ، كما أنه يتم تقييمهم على ذلك .

2. " المظهر العام للمصرف مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها للعملاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.360) ، وبانحراف معياري (1.187) ، مما يدل على أن إدارة المصرف تحرص على راحة عملائها خلال تقديم الخدمة لكسب استمرارهم .

3. " التجهيزات والمعدات المصرفية تُعد ذات تقنية متطورة وعالية " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.254) ، وبانحراف معياري (1.102) ، مما يدل على أن الإدارة تحرص على تجهيز المصرف بمعدات ذات تقنية متطورة وعالية .

4. " تُعد المرافق والصالات صحية وجذابة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.994) وبانحراف معياري (1.192) ، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المصرف لا توفر ميزانية كافية فيما يتعلق بتجديد وصيانة مبانيها .

5. " يوفر المصرف مواقف سيارات كافية للعاملين " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.775) ، وبانحراف معياري (1.252) ، وهذا يدل على أن المصارف دائماً ما تقع بجانب الأماكن المزدحمة مما يزيد صعوبة توفير مواقف سيارات كافية .

جدول (4-18)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالتجسيد

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	1.102	3.254	4.7	8	24.9	42	22.5	38	36.1	61	11.8	20	التجهيزات والمعدات المصرفية تُعد ذات تقنية متطورة وعالية	1
4	1.192	2.994	11.8	20	24.9	42	26.0	44	26.6	45	10.7	18	تُعد المرافق والصالات صحية وجذابة	2
1	0.976	3.745	2.4	4	8.9	15	22.5	38	44.4	75	21.9	37	يتمتع العاملون بالمصرف بالمظهر الحسن	3
2	1.187	3.360	7.7	13	18.9	32	19.5	33	37.3	63	16.6	28	المظهر العام للمصرف مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها للعملاء	4
5	1.252	2.775	17.8	30	27.2	46	26.6	44	17.8	30	11.2	19	يوفر المصرف مواقف سيارات كافية للعاملين	5
		3.226											المتوسط الحسابي العام	
	0.871												الانحراف المعياري العام	

#### 2.2.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالاعتمادية :

يتبين من خلال الجدول (4- 19) أن مستوى الأهمية لبُعد الاعتمادية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.203) ، وبانحراف معياري (0.880) ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن خمسة عبارات وفيما يلي عرض لهذه العبارات وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.337) ، وبانحراف معياري (1.122) وهذا يدل على أن المصرف يحرص على كسب ثقة عملائه مما يجعله يحرص على تقديم كشوف وسجلات واضحة ودقيقة لهم .

2. " يتم الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.319) ، وبانحراف معياري (1.019) ، وهذا يدل على أن هناك حرص من قِبل المصرف على الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .

3. " يحرص المصرف على تقديم الخدمة في الأوقات المحددة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.248) ، وبانحراف معياري (1.100) ، مما يدل على أن المصرف يحرص على تقديم الخدمة في الأوقات المحددة .

4. " يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة السريعة لاستفساراتهم " . بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.100) ، وبانحراف معياري (1.083) ، وهذا يدل على أن العاملون بالمصرف لديهم اهتمام بمشاكل العملاء ، والإجابة السريعة على استفساراتهم .

5. " يهتم المصرف بتقديم أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح من أول مرة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.011) ، وبتحرف معياري (1.112) ، مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل المصرف لتقديم أفضل الخدمات وبشكل صحيح من أول مرة .

جدول (4-19)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاعتمادية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	1.019	3.319	3.6	6	18.9	32	30.8	52	35.5	60	11.2	19	يتم الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	1
4	1.0833	3.100	8.9	15	21.9	37	24.9	42	39.1	66	5.3	9	يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة السريعة لاستفساراتهم	2
5	1.112	3.011	10.1	17	24.3	41	26.6	45	32.5	55	6.5	11	يهتم المصرف بتقديم أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة	3
3	1.100	3.248	8.3	14	16.0	27	28.4	48	37.3	63	10.1	17	يحرص المصرف على تقديم الخدمة في الأوقات المحددة	4
1	1.122	3.337	6.5	11	16.6	28	29.0	49	32.5	55	15.4	26	يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء	5
		3.203											المتوسط الحسابي العام	
	0.880												الانحراف المعياري العام	

#### 3.2.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالاستجابة :

يتبين من خلال الجدول (4-20) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بُعد الاستجابة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.228) ، وبانحراف معياري (0.894) ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد خمسة عبارات ، وسنستعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " يُقدم المصرف جميع المعلومات لأي خدمات مستجدة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.390) ، وبانحراف معياري (1.018) ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المصرف يحرص على تطوير خدماته مما يجعله يحرص على تقديم جميع المعلومات بأي خدمات مستجدة .

2. " يراعي المصرف الدقة في إعلام العملاء عن موعد تقديم الخدمات " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.360) ، وبانحراف معياري (1.037) ، مما يدل على أن المصرف يحرص على التواصل مع العملاء بأدق التفاصيل لتنفيذ الخدمات المطلوبة .

3. " يتوفر في المصرف الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.301) ، وبانحراف معياري (0.992) ، وهذا يدل على أن العاملون بالمصرف لديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء .

4. " يقوم المصرف بتقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.147) ، وبانحراف معياري (1.137) ، مما يدل على وجود أنظمة وتنسيق بالمصرف تساعد على تقديم الخدمة بشكل فوري " .

5. " لدى المصرف السرعة في تلبية طلبات العملاء الفورية " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.940) ، وبانحراف معياري (1.033) ، تفسر الباحثة هذه النتيجة أن المصرف قد لا يعمل على تلبية طلبات العملاء بشكل فوري .

جدول (4-20)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالاستجابة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	1.037	3.360	3.6	6	19.5	33	26.0	44	39.1	66	11.8	20	يراعي المصرف الدقة في إعلام العملاء عن موعد تقديم الخدمات	1
4	1.137	3.147	7.7	13	25.4	43	20.7	35	36.7	62	9.5	16	يقوم المصرف بتقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري	2
3	0.992	3.301	4.1	7	18.3	31	28.4	48	41.4	70	7.7	13	يتوفر في المصرف الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	3
5	1.033	2.940	6.5	11	29.0	49	36.1	61	20.7	35	7.7	13	لدى المصرف السرعة في تلبية طلبات العملاء الفورية	4
1	1.018	3.390	4.7	8	14.8	25	27.8	47	42.0	71	10.7	18	يقدم المصرف جميع المعلومات لأي خدمات مستجدة	5
		3.228											المتوسط الحسابي العام	
	0.897												الانحراف المعياري العام	

#### 4.2.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالأمان :

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (4-21) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لُبعد الأمان بلغ (3.636) ، وبانحراف معياري (0.750) ، وهو يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بُعد الأمان بدرجة مرتفعة ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد خمسة عبارات ، وفيما يلي استعراض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي :

1. " يتعامل العاملون في المصرف مع معلومات العملاء بسرية تامة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.514) ، وبانحراف معياري (1.064) ، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المصرف يفرض على العاملين المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء .

2. " سلوك العاملين في المصرف يُشعر العملاء بالثقة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.508) ، وبانحراف معياري (1.064) ، مما يدل على أن هناك حرص من قبل العاملين على معاملة العملاء بلطف مما يولد الطمأنينة والثقة لدى العملاء .

3. " يتمتع العاملون بالإنسانية واللباقة العامة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.491) وبانحراف معياري (1.052) ، وهذا يدل على أن العاملون يتمتعون بالإنسانية واللباقة العامة .

4. " سلوك العاملين في المصرف يُشعر العملاء بالأمان " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.473) وبانحراف معياري (1.041) مما يدل على أن سلوك العاملين يُشعر العملاء بالأمان .

5. " يتمتع العاملون في المصرف بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.378) ، وبانحراف معياري (0.918) ، هذا يدل على أن العاملون لديهم القدرة للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة .

جدول (4-21)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالأمان

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	1.064	3.508	5.3	9	12.4	21	23.7	40	43.2	73	15.4	26	سلوك العاملين في المصرف يشعر العملاء بالثقة	1
4	1.041	3.473	11.8	20	11.8	20	26.6	45	42.6	72	13.6	23	سلوك العاملين في المصرف يشعر العملاء بالأمان	2
3	1.052	3.491	4.1	7	14.2	24	26.0	44	39.6	67	16.0	27	يتمتع العاملون بالإنسانية واللباقة العامة	3
5	0.918	3.378	3.0	5	13.0	22	35.5	60	40.2	68	8.3	14	يتمتع العاملون في المصرف بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة	4
1	1.064	3.514	5.3	9	10.7	18	28.4	48	38.5	65	17.2	29	يتعامل العاملون في المصرف مع معلومات العملاء بسرية تامة	5
		3.636											المتوسط الحسابي العام	
	0.750												الانحراف المعياري العام	

#### 5.2.4.4 عرض العبارات المتعلقة بالتفاني :

يتبين من خلال الجدول (4-22) أن مستوى الأهمية لبُعد التفاني جاء بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.396) ، وبانحراف معياري (0.793) ، أما على مستوى العبارات فقد تضمن خمسة عبارات وفيما يلي عرض لهذه العبارات وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي :

1. " تضع الإدارة في المصرف مصالح العملاء ضمن اهتمامها " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.579) ، وبانحراف معياري (0.935) ، وهذا يدل على أن الإدارة في المصرف تضع مصالح العملاء ضمن اهتماماتها .

2. " ساعات العمل في المصرف ملائمة لجميع العملاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.479) ، وبانحراف معياري (0.932) ، مما يدل على ملائمة ساعات دوام المصرف لجميع العملاء .

3. " لدى المصرف العلم والدراية باحتياجات العملاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.437) ، وبانحراف معياري (1.004) ، وهذا يدل على أن المصرف لديه العلم والدراية باحتياجات العملاء .

4. " يصغي العاملون بالمصرف بشكل كامل إلى شكاوي العملاء " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.360) ، وبانحراف معياري (1.066) ، وهذا يدل على أن الإدارة في المصرف تحرص على أن يصغي العاملون بشكل كامل إلى شكاوي العملاء .

5. " يهتم المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً " ، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.124) وبانحراف معياري (1.075) ، مما يدل على أن الإدارة في المصرف تعطي العملاء اهتماماً وفق حاجة العمل .

جدول (4-22)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالتفاني

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
5	1.075	3.124	9.5	16	16.0	27	34.9	59	32.0	54	7.7	13	يهتم المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً	1
2	0.932	3.479	3.0	5	14.2	24	22.5	38	52.7	89	7.7	13	ساعات العمل في المصرف ملائمة لجميع العملاء	2
1	0.935	3.579	1.8	3	14.2	24	20.1	34	52.1	88	11.8	20	تضع الإدارة في المصرف مصالح العملاء ضمن اهتمامها	3
3	1.004	3.437	4.1	7	15.4	26	23.1	39	47.3	80	10.1	17	لدى المصرف العلم والدراية باحتياجات العملاء	4
4	1.066	3.360	7.7	13	10.7	18	30.8	52	39.6	67	11.2	19	يصغي العاملون بالمصرف بشكل كامل إلى شكاوي العملاء	5
		3.396											المتوسط الحسابي العام	
	0.793												الانحراف المعياري العام	

#### 5.4 اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية وكانت نتائجه على النحو التالي :

#### 1.5.4 الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال) على جودة الخدمات المصرفية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال) على جودة الخدمات المصرفية .

#### جدول (4-23)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية

النموذج	معامل الانحدار B	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R Square	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	0.675	3.821	0.00	0.690	72.420	0.00
تمكين العاملين	0.678	7.564	0.00			

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن تمكين العاملين قد فسر ( 69 % ) من جودة الخدمات المصرفية ، وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F = 72.420$  ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنوياً .

وأشارت نتائج معاملات الانحدار أن تمكين العاملين كان له أثر إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار ( 0.678 ) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية .

#### 1.5.4.1 الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات المصرفية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات المصرفية .

#### جدول (4-24)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة وجودة الخدمات المصرفية

القيمة الاحتمالية	قيمة F	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية t	معامل الانحدار B	النموذج
0.00	48.736	0.226	0.00	7.399	1.734	الثابت
			0.00	6.981	0.437	تفويض السلطة

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن بُعد تفويض السلطة قد فسّر (22.6%) من جودة الخدمات المصرفية , وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F=48.736$  ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنويا .

وأشارت نتائج معاملات الانحدار أن تفويض السلطة كان له تأثير إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار (0.437) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات المصرفية .

#### 2.5.4.1 الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات المصرفية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات المصرفية .

#### جدول (4-25)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المشاركة في اتخاذ القرار وجودة الخدمات المصرفية

القيمة الاحتمالية	قيمة F	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية t	معامل الانحدار B	النموذج
0.00	97.673	0.369	0.00	9.800	1.688	الثابت
			0.00	9.883	0.495	المشاركة في اتخاذ القرار

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار قد فسر

(36.9%) من جودة الخدمات المصرفية وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F = 97.673$

ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنويا .

وأشارت نتائج معاملات الانحدار أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار كان له أثر إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار (0.495) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة اتخاذ القرار على جودة الخدمات المصرفية .

#### 3.1.5.4 الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات المصرفية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات المصرفية .

#### جدول (4-26)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية

القيمة الاحتمالية	قيمة F	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية t	معامل الانحدار B	النموذج
0.00	111.651	0.401	0.00	14.837	1.989	الثابت
			0.00	10.567	0.419	التدريب

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن بُعد التدريب قد فسر (40.1%) من

جودة الخدمات المصرفية , وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F = 111.651$  ناظرها قيمة

احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنوياً .

وأشارت نتائج معاملات الانحدار أن بُعد التدريب كان له أثر إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار (0.419) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب على جودة الخدمات المصرفية .

#### 4.1.5.4 الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمات المصرفية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمات المصرفية.

#### جدول (4-27)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل وجودة الخدمات المصرفية

النموذج	معامل الانحدار B	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R Square	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	0.909	5.065	0.00	0.533	190.781	0.00
فرق العمل	0.668	13.812	0.00			

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن بُعد فرق العمل قد فسر (53.3%)

من جودة الخدمات المصرفية , وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F = 190.781$  ناظرها

قيمة احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنوياً .

وأشارت نتائج معاملات الانحدار أن بُعد فرق العمل كان له أثر إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار (0.668) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد فرق العمل على جودة الخدمات المصرفية .

#### 5.1.5.4 الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على جودة الخدمات المصرفية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على جودة الخدمات المصرفية .

#### جدول (4-28)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاتصال وجودة الخدمات المصرفية

النموذج	معامل الانحدار B	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R Square	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.572	11.743	0.00	0.530	188.083	0.00
الاتصال	0.536	13.714	0.00			

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن بُعد الاتصال قد فسر (53%) من جودة الخدمات المصرفية , وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة  $F = 188.083$  ناظرها قيمة

احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنويا .

وأوضحت نتائج معاملات الانحدار أن بُعد الاتصال كان له أثر إيجابي معنوي في جودة الخدمات المصرفية فبلغت قيمة معامل الانحدار (0.536) والقيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال على جودة الخدمات المصرفية .

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## 1.5 المقدمة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي ويشمل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب وفرق العمل والاتصال والتعرف على جودة الخدمات المصرفية ، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية ، وفي هذا الفصل يتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة .

## 2.5 نتائج الدراسة :

بعد إجراء التحليل الإحصائي لعبارات العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام تساوي (3.432) وبانحراف معياري يساوي (0.705) ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( البلوي ، 2008 ) ، ودراسة ( بودرهم ، 2013 ) .

2. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد تفويض السلطة احتل المرتبة الأولى بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.669) ، وهذه النتيجة قد تدل على أن العاملين قيد الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من تفويض السلطة ، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات المصارف تمنح العاملين ما يكفي من السلطة وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على تقديم خدمات أفضل .

3. بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة ممارسة مرتفعة لبُعد فرق العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.636) ، وهذا يشير إلى أن إدارات المصارف حريصة على تشجيع العمل الجماعي بين العاملين والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات والمهارات والذي يحقق أفضل جودة للخدمات .

4. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يمارسون بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة ، حيث كان المتوسط الحسابي (3.334) ، وهذه النتيجة تدل على أن إدارات المصارف تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق جودة أفضل في العمل .

5. بينت الدراسة أن العاملين قيد الدراسة يتمتعون بدرجة ممارسة متوسطة لبُعد الاتصال ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.295) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتصال بين المديرين والعاملين بالمصارف ، وذلك حتى تتمكن الإدارات من توصيل رؤيتها حول العمل للعاملين و متابعة أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية .

6. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد التدريب احتل المرتبة الأخيرة من بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.222) ، وهذه النتائج تشير إلى أن إدارات المصارف تهتم بتدريب العاملين ، ولكنها قد لا تتبنى خطة واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة .

7. بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.338) ، واحتل بُعد الأمان المرتبة الأولى من بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( الرياضي ، 2016) وتشير هذه النتائج على أن الأمان مطلب أساسي في الحاجات الإنسانية وذلك من خلال سلوك العاملين وتواصلهم مع العملاء ، حيث أن القلق المرتبط بإنجاز المعاملات ينخفض في حالة توفر الأمان ، بينما أظهرت النتائج المتعلقة ببُعد التجسيد أن المرافق والصالات والمباني للمصارف غير جذابة وصحية ، كما أنها تعاني من عدم توفير مواقف سيارات كافية للعاملين .

8. بينت الدراسة وجود أثر معنوي ايجابي لتمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( حسونة وآخرون ، 2013 ) .

9. بينت الدراسة وجود أثر معنوي ايجابي لأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال) على جودة الخدمات المصرفية ، حيث كان بُعد فرق العمل هو الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات المصرفية ، بالمقابل أظهرت النتائج أن بُعد التدريب هو الأقل تأثيراً في جودة الخدمات المصرفية من بين الأبعاد الأخرى .

### 3.5 توصيات الدراسة :

من خلال ما سبق ذكره من نتائج ، يمكن تقديم بعض التوصيات وهي :

1. أن تعمل الإدارات في المصارف على الاستمرار والتعزيز من نشر ثقافة التمكين الإداري للعاملين بها ، والتأكد من وصول هذا المفهوم إليهم ، واستيعابهم لمعنى التمكين ، وما ينطوي عليه من تغيرات في نظم العمل ، وما ينتج عنه من أهداف ونتائج ايجابية .
2. تصميم برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات وأبعاد التمكين للعمل على تعزيز مستوى الأداء لهم ، والاهتمام بالعاملين والعمل على تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية ، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها ، والعمل على تقييم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية .
3. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر ، وتشجيعهم ودعمهم ، وبث روح الحماسة فيهم .
4. على الإدارات في المصارف الاستمرار وتعزيز الاعتماد على فرق العمل في انجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم ، مما يساعد في بث روح العمل الجماعي بين العاملين .
5. أن تعمل الإدارات على تبني نظام الاتصال المتكامل المفتوح في جميع الاتجاهات والذي يعمل على جعل قنوات المعلومات والمعرفة متاحة لجميع العاملين مما يزيد من قدرتهم على أداء وانجاز أعمالهم بفعالية أكبر نتيجة مشاركتهم في المعلومات الصحيحة .
6. ضرورة قيام الإدارات في المصارف بتبني برامج علمية فعالة لرفع جودة ما تقدم لعملائها من خدمات مصرفية .
7. الحفاظ على سرعة الاستجابة ، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام ، بكونها من الخدمات المصرفية الجيدة .
8. ضرورة اهتمام المصارف بالجوانب الملموسة كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح والمظهر العام للمصرف ، مع التركيز على وجود عدد كافٍ من مواقف السيارات .

## 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية :

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها ، فإنه يمكن اقتراح إجراء الدراسات التالية :

1. إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على أثر تمكين العاملين على بعض المتغيرات الأخرى مثل الإبداع الإداري ، الولاء التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، التطور التنظيمي ، الرضا الوظيفي .

2. رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، إلا أنها تظل خطوة أولية للتعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية العامة ، فقد اقتصرت هذه الدراسة الحالية على الإدارات الرئيسية بمدينة بنغازي ، لذا من المحبذ إعادة الدراسة على الإدارات الرئيسية وفروعها .

2. دراسة الأثر بين تمكين العاملين وجودة الخدمات على مجتمعات أخرى غير المصارف مثل قطاع الصحة ، المؤسسات التعليمية ، الشركات النفطية ، والشركات السياحية .

# المراجع

## - المراجع العربية :

### أولاً : الكتب

1. أبو المجد ، محمد جمال (2008) ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية  
جامعة عين شمس : دار بن حزم للنشر والتوزيع .
2. أبو النصر ، محمد (2007) ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، القاهرة : ايتراك للنشر  
والتوزيع .
3. أبو هاشم ، السيد محمد (2004) ، الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام  
spss،الرياض : مكتبة الرشد .
4. ادريس ، ثابت عبد الرحمن(2006) ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية  
وطرق القياس والتقييم ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
5. أفندي ، عطية (2003) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة :  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
6. اندراوس ، رامي ومعاينة ، عادل (2008) ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير  
المؤسسات ، إربد : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
7. جودة ، محفوظ (2003) ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، عمان : دار وائل للنشر  
والتوزيع .

8. جودة ، محفوظ أحمد (2003) ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

9. الحداد ، عوض بدير (1999) ، تسويق الخدمات المصرفية ، مصر : دار البيان للطباعة والنشر .

10. الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق (2001) ، الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

11. الدوري ، زكريا مطلق وصالح ، أحمد علي (2009) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

12. ساعد ، زكي خليل (2003) ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، القاهرة : دار المناهج للنشر والتوزيع .

13. الساعدي ، مؤيد نعمة (2011) ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار الوراق للطباعة .

14. السامرائي ، مهدي صالح (2007) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي عمان : دار الجرير .

15. السعيد ، محمد عاطف (2006) ، إدارة الأعمال : إدارة خطط العمل ، إدارة الوقت الإسكندرية : مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع .

16. السكارنة ، بلال خلف (2010) ، القيادة الإدارية الفعالة ، الأردن دار الميسرة للنشر .

17. السكارنة ، بلال خلف (2010) ، دراسات إدارية معاصرة ، الأردن دار الميسرة للنشر .
18. السلمي ، علي (2001) ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة : دار غريب للطباعة .
19. سمير ، محمد (2009) ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
20. سويلم ، محمد (1997) ، الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، المنصورة : دار الهاني للطباعة .
21. الصميدعي ، جاسم (2007) ، إستراتيجيات التسويق ، عمان : دار جهينة للنشر .
22. الضمور ، هاني (2002) ، تسويق الخدمات ، عمان : دار وائل للنشر .
23. الضمور ، هاني (2005) ، تسويق الخدمات ، عمان : دار وائل للنشر .
24. العجارمة ، تيسير (2005) ، التسويق المصرفي ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
25. عقيلي ، عمر وصفي (2005) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بُعد استراتيجي ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
26. الكبيسي ، عامر خضير (2004) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
27. الكبيسي ، عامر خضير (2006) ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دمشق : دار الرضا للنشر .

28. كورتل ، فريد (2009) ، تسويق الخدمات ، ترجمة دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .

29. المرسي ، جمال الدين محمد (2006) ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

30. مصطفى ، أحمد (2001) ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مصر : دار غريب للطباعة.

31. مصطفى ، أحمد سيد (2005) ، المدير ومهاراته السلوكية ، القاهرة : الجمعية العربية للإدارة .

32. معلا ، ناجي (2007) ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، الأردن : دار وائل للنشر .

33. ملحم ، يحيى (2009) ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

34 . الوادي ، حسين (2013) ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

## ثانياً : الدوريات :

1. البارودي ، شيرين بدري (2012) ، أثر التسويق المصرفي الإلكتروني في جودة الخدمات المصرفية " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية" ، المجلد 9 ، العدد 35 ، ص ص 45 - 60 .

2. بن قدارة ، فرحات عمر (2013) ، " تطوير وإعادة هيكلة المصارف التجارية الليبية " التغيير للدراسات والبحوث الإستراتيجية" ، العدد 1 ، ص ص 1 - 13 .

3. التميمي ، وفاء صبحي (2007) ، " اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية ، "المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " ، المجلد 10 ، العدد 1 ، ص ص 95 - 105 .
4. الجاسمي ، باسم عباس (2007) ، " جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون ، "مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية الإدارية " ، المجلد 9 ، العدد 1 ، ص ص 4 - 55 .
5. حداد ، مناور (2015) ، " أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن " ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية " جامعة واسط " ، العدد 18 ، ص ص 1 - 24 .
6. حسونة و آخرون (2013) ، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية على القطاع المصرفي في الأردن " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 36 ، العدد 115 ، ص ص 44 - 66 .
7. عبد الرحمن ، أحمد عبد الكريم (1997) ، "أبعاد رضا العملاء عن مستوى أداء الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام في مصر ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، العدد الأول ، ص ص 32-50 .
8. العنزي ، أميرة خضير كاظم ، " دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة لدى التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية " جامعة بغداد " ، ( 2014 ) ، المجلد 16 ، العدد 1 ، ص ص 67 - 83
9. سلمان ، محمد إبراهيم (2013) ، " مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة " ، مجلة جامعة الأقصى ، المجلد 17 ، ص ص 1 - 50 .

10. سند ، حمود محمد (2015) ، " أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي على رضا الزبائن " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية " جامعة الزرقاء الأردن " ، المجلد 9 ، العدد 32 ، ص ص 174 - 190 .

11. السيد ، محمود (2002) ، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة " جامعة عين شمس " ، العدد 2 ، ص ص 75 - 100 .

12. صالح ، إسلام طالب (2010) ، " اثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها " ، مجلة المنصورة ، العدد 14 ، ص ص 129 - 150 .

13. الطراونة ، أحمد والمبعضين ، محمد (2011) ، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية " ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 38 ، العدد 2 ، ص ص 480 - 505 .

14. الطعاني ، حسن أحمد (2008) ، " درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، المجلة التربوية الأردنية ، المجلد 25 ، العدد 98 ، ص ص 30 - 60 .

15. الطعاني ، حسن وعمر سلطان ، السويدي (2013) ، " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام المملكة العربية السعودية " ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، ص ص 305 - 327 .

16. عاشور ، يوسف حسين ، العبادلة (2007) ، " قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا في برنامج الجامعة الإسلامية " ، مجلة جامعة الأقصى ، المجلد 11 ، العدد 1 ، ص ص 98 - 128 .
17. عبد المحسن ، صفاء عبد الجواد (2010) ، " اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32 ، ص ص 77 - 98 .
18. عبد المحسن ، توفيق (2001) ، " قياس جودة الخدمات " ، المجلس الأعلى للجامعات مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال بالقاهرة ، 8 - 9 ابريل .
19. العتيبي ، سعد بن مرزوق (2004) ، " تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري " الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية بعمان ، 11 - 3 ديسمبر .
20. العتيبي ، سعد بن مرزوق (2004) ، " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية " المؤتمر السنوي في الإدارة والإبداع ، شرم الشيخ مصر ، 29 - 27 نوفمبر .
21. العتيبي ، سعد بن مرزوق (2005) ، " جوهر تمكين العاملين " إطار مفاهيمي " ، الملتقى السنوي لإدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، 17 - 18 ابريل .
22. مصطفى ، أحمد السيد (2005) ، " تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة " المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، 20 - 22 ابريل .

23. المغربي ، عبد الحميد الفتاح (2001) ، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص بمحافظة دمياط " ، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل " جامعة طنطا "* ، العدد الأول ، ص ص 1 - 45 .

24. ملحم ، يحيى سليم (2006) ، " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " ، *المجلة الأردنية العربية للإدارة* ، المجلد 26 ، العدد 2 ، ص ص 3 - 40 .

### ثالثاً : الرسائل العلمية :

1. أبو طالب ، محمد محمود (2003) ، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي : دراسة تطبيقية على البنوك المصرفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، التجارة ، جامعة حلوان ، متاح: [www.helwan.edu.eg](http://www.helwan.edu.eg) تاريخ الزيارة 15-3-2018 . كلية

2. الأصقعة ، محمد إبراهيم (2010) ، " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الدراسات العليا ، متاح على : <http://iefpedia.com> تاريخ الزيارة 30 - 12 - 2016 .

3. البحيصي ، عبد المعطي محمود (2014) ، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة جامعة الأزهر ، قسم إدارة الأعمال ، متاح على : <http://library.iugaza.edu.ps/thesis> تاريخ الزيارة 17 - 10 - 2017 .

4. البلوي ، محمد سليمان (2008) ، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، جامعة مؤتة

قسم الأصول والإدارة التربوية، متاح على <http://www.mutah.edu.jo/library> تاريخ

الزيارة 20 - 12 - 2017 .

5. بودرهم ،هجيرة (2013) ، " اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بسكرة ، جامعة محمد خضير ، قسم علوم التسيير ، متاح على:

[www.univ\\_biskra.dz](http://www.univ_biskra.dz) تاريخ الزيارة 22 - 12 - 2016 .

6. بوحنان ، نور الدين (2007) ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء في المؤسسة المينائية لسكيكدة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المسيلة ، جامعة محمد بوضياف ، قسم علوم التسيير ، متاح على " [www.univ.msila.dz](http://www.univ.msila.dz) تاريخ الزيارة 15 - 11 - 2016 .

7. الجمل ، غانم ( 1992 ) ، " إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، الجامعة الأردنية ، متاح على : <http://www.ju.edu.jo/ar/arabic> تاريخ الزيارة 23-5-2017.

8. الجميلي ، مطر بن عبد المحسن (2008) ، " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، متاح على : [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa) تاريخ الزيارة 15 - 1 - 2017 .

9. الرقب ، أحمد صادق محمد (2010) ، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ،

قسم إدارة الأعمال ، متاح على : <http://library.iugaza.edu.ps/thesis> تاريخ الزيارة 22  
- 12 - 2017.

10. الرياضي ، سليمان (2016) ، " أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الزرقاء ، جامعة الزرقاء ، كلية الدراسات العليا  
متاح على [www.univ.zarka.dz](http://www.univ.zarka.dz) تاريخ الزيارة 15 - 1 - 2018

11. ستوم ، وليد توفيق سعيد (2011) ، " علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة الجامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، متاح على : [http:// library. iugza .edu.ps](http://library.iugaza.edu.ps) تاريخ الزيارة 15 - 11 -  
2016 .

12. شعشاعة ، حاتم غازي ( 2004 ) ، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة الجامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، متاح على : [http:// library. iugza .edu.ps](http://library.iugaza.edu.ps)  
تاريخ الزيارة 15 - 12 - 2016 .

13. الشهري ، عبدالله عوض (2009) ، " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، متاح على : <http://iefpedia.com> تاريخ الزيارة 15 - 1 - 2017 .

14. عابدين ، نزار خليل (2013) ، " تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمات في المصارف التجارية السودانية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا قسم الدراسات العليا ، متاح على : <http://repository.sustech.edu/andle>

تاريخ الزيارة 25 - 3 - 2017 .

15. عارف ، عالية عبد الحميد (2004) ، " تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات

المصرية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس، متاح على :

[www.univ.ainshms.dz](http://www.univ.ainshms.dz) تاريخ الزيارة 27 - 4 - 2017 .

16. العالول ، فتحي (2011) ، " قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر

الزبائن في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، جامعة الأزهر ، قسم إدارة

الأعمال ، متاح على : [www.bsu.edu.eg](http://www.bsu.edu.eg) تاريخ الزيارة 22 - 2 - 2018 .

17. العبيدين ، بثينة (2004) ، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من

شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني النفطية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ،

الكرك ، جامعة مؤتة ، قسم الإدارة ، متاح على : [www.mutah.edu.jo/library](http://www.mutah.edu.jo/library) تاريخ

الزيارة 26 - 6 - 2017 .

18. العلا ، حسن لبيب (2001) ، " تحليل إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية " ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بني سويف ، قسم العلوم الاقتصادية ، متاح على :

[www.bsu.edu.eg](http://www.bsu.edu.eg) تاريخ الزيارة 2 - 10 - 2017 .

19. عفانة ، حسن مروان (2013) ، " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في

المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة

الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، متاح على : [http// library.iugaza.edu.ps/thesis](http://library.iugaza.edu.ps/thesis) تاريخ  
الزيارة 22 - 12 - 2017 .

20. عقبة ، حبة (2016) ، " أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات " ، رسالة ماجستير  
غير منشورة ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، قسم علوم التسيير، متاح على :  
[www.univ\\_biskra.dz](http://www.univ_biskra.dz) تاريخ الزيارة 22 - 2 - 2017 .

21. عياشي ، نسرین عمر (2013) ، " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية  
للبنوك " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، قسم علوم  
الاقتصادية متاح على : [www.univ\\_biskra.dz](http://www.univ_biskra.dz) تاريخ الزيارة 24 - 9 - 2017 .

22. مأمون ، نوال (2013) ، " دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة  
البنك الوطني الجزائري " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح، قسم  
العلوم التجارية ، متاح على : [www.univ.ouargla.dz](http://www.univ.ouargla.dz) تاريخ الزيارة 13 - 3 - 2018 .

#### رابعاً : المواقع الإلكترونية :

1. المنظومة ، دار متخصصة في مجال بناء وتطوير قواعد معلومات علمية في المجالات  
البحثية والأكاديمية ، متواجدة على الموقع الإلكتروني [www.mandumah.com](http://www.mandumah.com) تاريخ الزيارة  
: 15 - 4 - 2018 .

#### - المراجع الأجنبية :

1. Bennis w. and R. Townsend(1995): **Reinventing Leadership**, William Morrow,  
New York .

2. Comm, C and Mathaisel, D. (2005), A Case Study in applying Lean sustainability  
**Sustainability in Higher** concepts to universities **International Journal Of**  
**Education** , Vol.6 No2 ,pp.134-146.

3. Bahia, K and Nantal, J, (2000), "A reliable and valid measure, a scale

for the perceived service quality of banks" **International Journal of Bank**  
**Marketing**, pp 84-91 .

# الملاحق

**الملحق رقم (1)**

**رسالة الإرفاق**

السيد الفاضل :

السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد ،

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، فإن الباحثة تقوم بإجراء

دراسة عن " تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية " .

لذا نأمل تعاونكم من خلال إجابتكم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة ، مع

مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال وتؤكد أن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث

العلمي فقط .

أشكركم لحسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

**الملحق رقم (2)**  
**استمارة الاستبيان**

أولاً : معلومات عامة : الرجاء وضع علامة ( √ ) أمام العبارة التي تناسبك :

- 1 ( ) الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
- 2 ( ) العمر : من 25 سنة وأقل ( )
- ( ) من 25 وأقل من 30 سنة ( )
- ( ) من 30 وأقل من 35 سنة ( )
- ( ) من 35 وأقل من 40 سنة ( )
- ( ) من 40 وأقل من 45 سنة ( )
- ( ) من 45 وأقل من 50 سنة ( )
- ( ) من 50 سنة فما فوق ( )
- 3 ( ) الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) متزوج ؛ ( ) مطلق ؛ ( ) أرمل ( )
- 4 ( ) المستوى العلمي : أقل من ثانوية عامة أو ما يعادلها ( )
- ( ) جامعي أو ما يعادله ( بكالوريوس ، ليسانس ، دبلوم عالي ) ( )
- ( ) ماجستير ( )
- ( ) دكتوراه ( )
- ( ) أخرى تذكر ( )
- 5 ( ) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية : أقل من 5 سنوات ( )
- ( ) من 5 - 10 سنوات ( )
- ( ) من 10 - 15 سنة ( )
- ( ) من 15 - 20 سنة ( )
- ( ) من 20 سنة فما فوق ( )

ثانياً : فيما يلي عدد من العبارات فالرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك :

1- تمكين العاملين :

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>تفويض السلطة</b>						
1	تفوضني الإدارة سلطة كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ					
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
4	أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي					
5	أسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف					
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
6	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتعامل مع العاملين					
7	تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية					
8	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
9	تعزز الإدارة الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرار					
10	أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم					
<b>التدريب</b>						

					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	11
					يتاح للعاملين فرصة التعلم واكتساب أشياء جديدة	12
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	ت
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	13
					يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها	14
					يشجع المصرف العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	15
<b>فرق العمل</b>						
					يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل	16
					يتطلب عملي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل	17
					أدوار أعضاء فريق العمل واضحة ومعلومة	18
					فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	19
					يلجأ المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	20
<b>الاتصال</b>						
					أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	21
					تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة	22
					توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة حول مشكلات العمل	23
					يتوفر لدى الإدارة نظام معلومات يتيح الوصول إليها بسهولة دون تأخير	24

					العاملون في المصرف أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم	25
--	--	--	--	--	---	----

## 2- جودة الخدمات المصرفية :

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>التجسيد</b>						
1	التجهيزات والمعدات المصرفية تُعد ذات تقنية متطورة وعالية					
2	تُعد المرافق والصالات صحية وجذابة					
3	يتمتع العاملون بالمصرف بالمظهر الحسن					
4	المظهر العام للمصرف مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها للعملاء					
5	يوفر المصرف مواقف سيارات كافية للعاملين					
<b>الاعتمادية</b>						
6	يتم الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة					
7	يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة السريعة لإستفساراتهم					
8	يهتم المصرف بتقديم أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة					
9	يحرص المصرف على تقديم الخدمة في الأوقات المحددة					
10	يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء					

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً	غير موافق
<b>الاستجابة</b>						
11	يراعي المصرف الدقة في إعلام العملاء عن موعد تقديم الخدمات					
12	يقوم المصرف بتقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري					
13	يتوفر في المصرف الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء					
14	لدى المصرف السرعة في تلبية طلبات العملاء الفورية					
15	يقدم المصرف جميع المعلومات لأي خدمات مستجدة					
<b>الأمان</b>						
16	سلوك العاملين في المصرف يُشعر العملاء بالثقة					
17	سلوك العاملين في المصرف يُشعر العملاء بالأمان					
18	يتمتع العاملون بالإنسانية واللباقة العامة					
19	يتمتع العاملون في المصرف بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة					
20	يتعامل العاملون في المصرف مع معلومات العملاء بسرية تامة					
<b>التفاني ( الاهتمام )</b>						
21	يهتم المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً					
22	ساعات العمل في المصرف ملائمة لجميع العملاء					
23	تضع الإدارة في المصرف مصالح العملاء ضمن اهتمامها					
24	لدى المصرف العلم والدراية باحتياجات العملاء					
25	يصغي العاملون بالمصرف بشكل كامل إلى شكاوي العملاء					

### الملحق رقم (3)

#### قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

ت	الاسم	القسم	الكلية	الجامعة
1	د. أكرم زوبي	المحاسبة	الاقتصاد	بنغازي
2	د. عبد الغفار المنفي	الإحصاء	العلوم	بنغازي
3	د. يسري العبيدي	التسويق	الاقتصاد	بنغازي

ملخص الرسالة  
باللغة الانجليزية

# **The Employees Empowerment and Its Impact on The Quality of Banking Services**

**By**

**Wafa Ali Abdulsalam El Sihati**

**Supervisor**

**Dr: Abdelgadir Ayad Amer**

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of the empowerment of employees on the quality of banking services in the Libyan commercial banks in the city of Benghazi , the study community consists of all employees of the main departments of these banks , a random stratified sample of (169) workers was selected the questionnaire was used to collect data on the subject matter of the study , a total of (169) forms were distributed all were received without loss and to analyze the study data and achieve its objectives and test their hypotheses the statistical packages for social sciences program was used , where several statistical analyzes were conducted repetitive tables and arithmetic averages and standard deviations the simple regression coefficient , in Order to show variables of the study.

The study reached a number of results, the most important of which are the following:

1. The employees under study in general commercial banks in Benghazi city enjoy a high level of administrative empowerment.
2. The study showed that the degree of practice of the dimensions of empowerment by the workers under study was between the rise and the average, and after the delegation of authority ranked first among the dimensions of empowerment of workers.
3. The study showed that there is an average level of quality of banking services in general commercial banks in Benghazi.
4. The study found a significant positive effect to enable the workers and its dimensions to the quality of banking services in general commercial banks in Benghazi city.

The study presented several recommendations, the most important of which were:

1. The need for departments in banks to promote the dissemination of the culture of administrative empowerment of the employees, and ensure that the arrival of this concept to them, and understanding of the meaning of administrative empowerment.
2. Design training programs to develop employees' awareness of the requirements and dimensions of empowerment to enhance their performance.
3. The need for administrations in commercial banks to adopt effective scientific programs to raise the quality of banking services provided to their customers.



# **The Employees Empowerment and Its Impact on The Quality of Banking Services**

**Study on a sample of employees in the main departments of commercial  
banks in Benghazi**

**By  
wafa Ali Abdulsalam El sihati**

**Supervisor  
Dr. Abdelgadir Ayad Amer**

**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's  
degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi**

**University of Benghazi  
Faculty of Economics**

**Jan 2019**