

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة: بنك الجزائر الخارجي BEA - وكالة تبسة 46 -

تحت إشراف:

- د. عمر سعيدان

من إعداد:

❖ خليل سعيدان

❖ صلاح سلطاني

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - TEBESSA

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر جنينة	أستاذ	رئيسا
عمر سعيدان	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
عمار براهيمية	أستاذ	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة: بنك الجزائر الخارجي BEA - وكالة تبسة 46 -

تحت إشراف:

- د. عمر سعيدان

من إعداد:

❖ خليل سعيدان

❖ صلاح سلطاني

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - TEBESSA

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر جنينة	أستاذ	رئيسا
عمر سعيدان	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
عمار براهيمية	أستاذ	عضوا مناقشا

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل وأهدنا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكامله وثناء يليق بعظمته وفضله علينا وعلى الناس أجمعين لك الحمد يا ربنا حتى ترضى حمدا أزليا لا بداية له ولا نهاية.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، إذا كان لا بد من الشكر فإننا لا نبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها، فن باب العرفان بالفضل نتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل عمر سعيدان لتوجيه عملنا بإكليل من النصح والإرشادات، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، التي كانت عوننا لنا لإتمام هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى الدكتور جينية عمر والدكتور عمار براهيمية على قبولهم مناقشة هذه المذكرة والإعطاء من وقتهم من أجل تثمين هذا العمل وتقييمه فلهم منا كل الشكر والتقدير. كما لا ننسى التوجه بخالص الشكر والعرفان لكل موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46، محل الدراسة على حسن الاستقبال وتعاونهم معنا على إتمام الدراسة الميدانية.

وأخيرا نشكر كل من أعاننا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة ونسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم وأن يتقبله منا ويجعله في ميزان حسناتنا.

# الإهداء

لا يمكن أن أقول إلا ما قال خالقنا سبحانه وتعالى "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا".

أسأل الله الولي القدير أن يحفظ والديَّ ويعزِّم منزلتهما وأن يجعلني سبباً لرفعة شأنهما.  
إلى نبع الصبر والحنان.

إلى من قال المصطفى الهادي في حقها "الجنة تحت أقدام الأمهات".

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها.

إلى التي كانت تشجعني وكانت العين التي تحرسني وكانت أول قلب يخفق لنجاحي.

إلى الغالية أمي أطال الله في عمرك.

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيته

وتوجيهي أبي أطال الله في عمرك.

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم أخي وأختي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل زملائي وزميلاتي دون استثناء.

إلى كل أساتذة وموظفي الكلية وكل دفعة قسم علوم التسيير جامعة تبسة.

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد،

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي،

إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكرتي.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

صلاح

# الإهداء

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد حتى الرضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا الحمد  
والشكر والفضل الا لله وما توفيقنا الا بالله.

أهدي ثمرة هذا الجهد الى من علمني كيف أتعب لأنال العلا إلى من كانت إرشاداته نور  
دربي، إلى من جاهد لأجلي وغرس في نفسي محبة الصبر إلى "أبي الغالي" أطال الله في عمره.  
إلى أحلى ثلاثة حروف ينطقها لساني، إلى نبع الحنان والطيبة، إلى من علمتني الكثير، إلى من  
جعل الجنة تحت أقدامها "أمي الحنونة" أطال الله في عمرها.

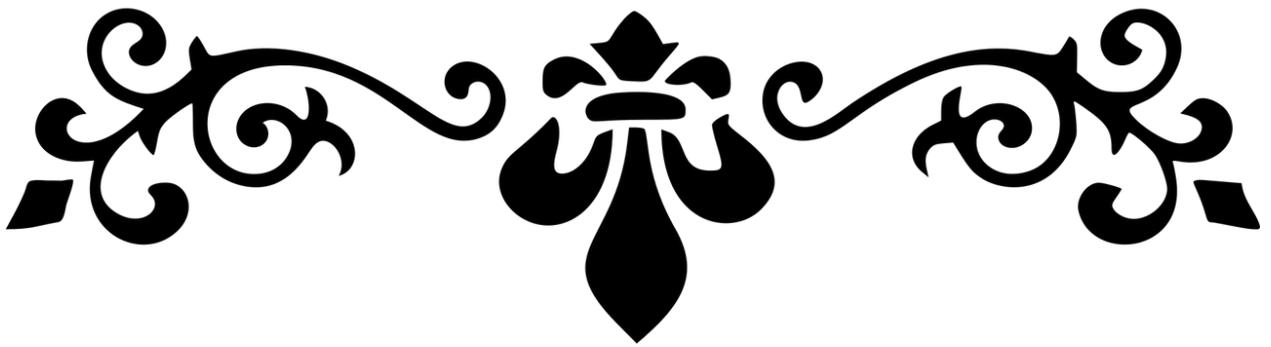
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، أخي وأخواتي،  
جدتي العزيزة أطال الله في عمرها، أبناء أخي سيف الدين وأيوب وكل عائلتي.

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة وجميع الأصدقاء.  
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

خليل



الفهرس العام



رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
IV-I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
VII	فهرس الملاحق
أ - هـ	مقدمة عامة
58 - 1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين المورد البشري وأثره في تحسين جودة الخدمة المصرفية</b>
1	تمهيد
1	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول تمكين المورد البشري</b>
2	<b>المطلب الأول: مفهوم تمكين المورد البشري</b>
2	1- تعريف تمكين المورد البشري
4	2- خصائص تمكين المورد البشري
4	3- أهمية تمكين المورد البشري
7	4- أهداف تمكين المورد البشري
7	5- تمكين المورد البشري والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة
11	<b>المطلب الثاني: مستويات وأبعاد تمكين المورد البشري</b>
11	1- مستويات تمكين المورد البشري
13	2- أبعاد تمكين المورد البشري
19	<b>المطلب الثالث: مبادئ وأساليب تمكين المورد البشري</b>
19	1- مبادئ تمكين المورد البشري
21	2- أساليب تمكين المورد البشري
23	<b>المطلب الرابع: متطلبات نجاح تمكين المورد البشري ومعوقات تطبيقه</b>

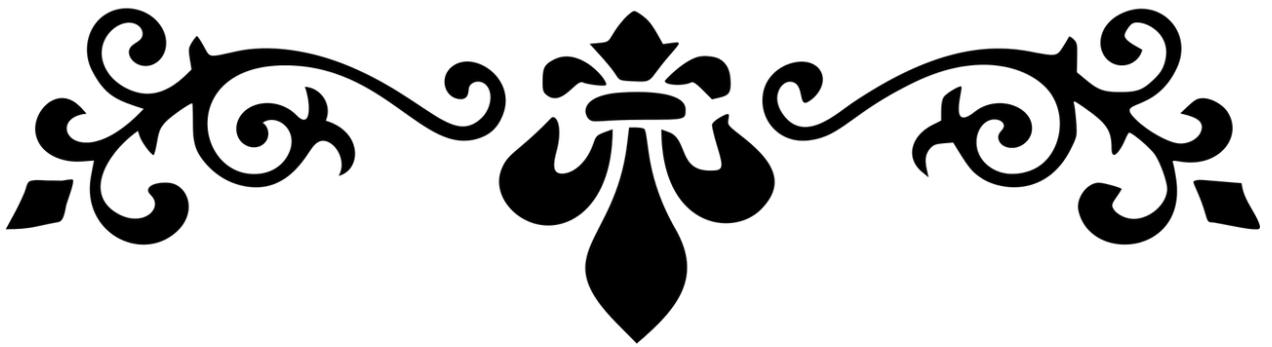
23	1- متطلبات نجاح تمكين المورد البشري
25	2- معوقات تطبيق تمكين المورد البشري
28	<b>المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية</b>
28	<b>المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية</b>
28	1- تعريف الخدمة المصرفية
30	2- تعريف جودة الخدمة المصرفية
32	3- خصائص جودة الخدمة المصرفية
32	4- أهمية جودة الخدمة المصرفية
33	<b>المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية</b>
33	1- مستويات جودة الخدمة المصرفية
34	2- أبعاد جودة الخدمة المصرفية
36	<b>المطلب الثالث: متطلبات جودة الخدمة المصرفية وطرق قياسها</b>
37	1- متطلبات تطبيق جودة الخدمة المصرفية
38	2- طرق قياس جودة الخدمة المصرفية
43	<b>المطلب الرابع: تمكين المورد البشري وعلاقته بجودة الخدمة المصرفية</b>
43	1- دور تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية
44	2- دور الإتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية
44	3- دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية
44	4- دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية
45	5- دور تحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية
46	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
46	<b>المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المورد البشري</b>
46	1- الدراسات باللغة العربية
47	2- الدراسات باللغة الأجنبية
49	<b>المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية</b>
49	1- الدراسات باللغة العربية

50	2- الدراسات باللغة الأجنبية
52	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية والتعقيب على مجملها
52	1- الدراسات باللغة العربية
54	2- الدراسات باللغة الأجنبية
56	3- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل الأول
99-59	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الجزائر الخارجي وبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
60	المطلب الأول: لمحة عن بنك الجزائر الخارجي -BEA-
60	1- نشأة بنك الجزائر الخارجي -BEA-
61	2- أهداف بنك الجزائر الخارجي -BEA-
62	3- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -BEA-
64	المطلب الثاني: تقديم حول بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
65	1- نشأة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
65	2- مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
66	1- مخطط الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
67	2- توزيع المهام في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
71	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
71	1- مجتمع وعينة الدراسة

72	2- منهج الدراسة
72	3- نموذج الدراسة
73	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
74	1- أدوات الدراسة
75	2- صدق أداة الدراسة
76	3- ثبات أداة الدراسة
76	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
79	1- متغير الجنس
80	2- متغير السن
81	3- متغير المؤهل العلمي
82	4- متغير الخبرة الوظيفية
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
83	1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد المتغير المستقل تمكين المورد البشري
88	2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية
90	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
91	1- تحليل التوزيع الطبيعي
91	2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
96	3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
99	خلاصة الفصل الثاني
100	خاتمة عامة
106	قائمة المراجع
112	الملاحق
-	الملخص



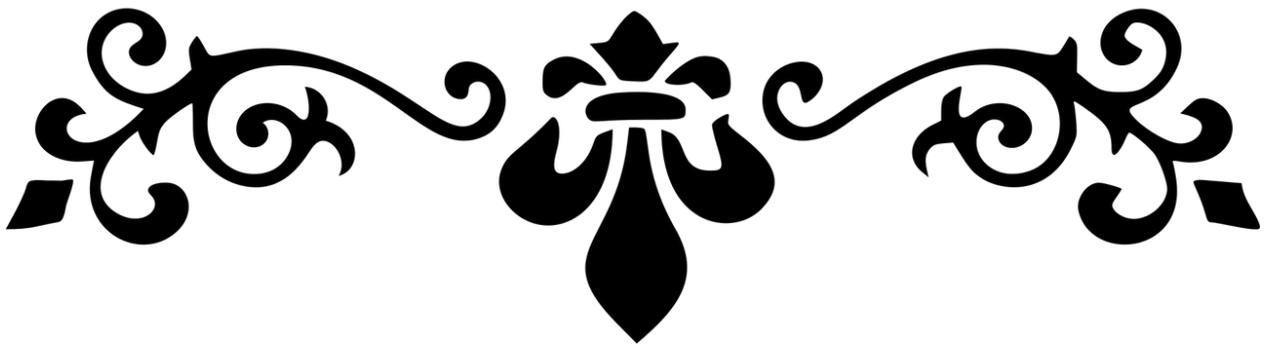
فهرس الجداول



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	منافع التمكين للمنظمة والعاملين	6
02	أهم الفروقات بين تمكين المورد البشري وتفويض السلطة	8
03	الفرق بين المشاركة وتمكين المورد البشري	10
04	أبعاد تمكين المورد البشري من وجهة نظر بعض الباحثين	14
05	وجهات النظر المختلفة على لأبعاد جودة الخدمة المصرفية	34
06	تداول الاستبيان	71
07	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	74
08	درجات مقياس ليكارت الخماسي	75
09	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	76
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	80
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	81
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	82
14	تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد تمكين المورد البشري	84
15	تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة	84
16	تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	85
17	تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل	86
18	تحليل آراء العينة تجاه بعد تحفيز العاملين	87
19	تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب	88
20	تحليل آراء العينة تجاه محور جودة الخدمة المصرفية	89
21	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	91
22	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	92
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	96
24	تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	97



فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	تسلسل مستويات تمكين المورد البشري	01
31	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	02
36	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية	03
40	نموذج (Servqual) لقياس جودة الخدمة المصرفية	04
43	نموذج تقييم جودة الخدمة المصرفية	05
63	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -BEA-	06
67	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-	07
73	نموذج الدراسة	08
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	12



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
112	إستمارة الإستبيان	01
115	قائمة الأساتذة المحكمين	02
116	نتائج الـ SPSS	03
125	إتفاقية التربص	04



مقدمة عامة

يعد المورد البشري أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث يشكل الموظفون القوة العاملة التي تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية والتنافسية، إذ يجب أن يكون توظيف واستخدام المورد البشري بشكل فعال وذكي لتحقيق أقصى استفادة من قدراته ومهاراته، ومع ذلك لا يكفي أن توظف المؤسسة مجرد عدد كافٍ من العاملين، بل يجب أيضاً تمكين هؤلاء العاملين وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ أعمالهم بشكل أفضل، ويشمل ذلك توفير التدريب والتطوير والمساعدة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وغيرها من العوامل التي تساعد على تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في المؤسسة.

ويأتي تمكين المورد البشري كإستراتيجية لتحقيق هذا الهدف، حيث يتم تزويد العاملين بالصلاحيات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقلة والتعامل مع المشكلات والتحديات بفعالية، ويتضمن ذلك إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحقيق النتائج المرجوة، وهو ما يساعد في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما تتميز خدمات القطاع المصرفي بأنها من أهم الخدمات التي تقدم للعملاء، وتحتاج إلى جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، وتشمل جودة الخدمة المصرفية عدة عوامل مهمة مثل سرعة تنفيذ العمليات، ودقة الإجراءات، ورد الفعل السريع للاستفسارات والشكاوى، والتعامل بلطف واحترام مع العملاء، وغيرها من العوامل التي تساعد على تحقيق رضاهم وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي.

وعليه يساهم تمكين المورد البشري بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة المصرفية، إذ يمثل المورد البشري عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية وذلك من خلال توفير التدريب اللازم للعاملين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لزيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين الأداء، وبفضل ذلك يمكن للمورد البشري المدرب والممكن تحقيق مستوى جودة عالي في الخدمة المصرفية والحفاظ على رضا العملاء.

### 1- مشكلة الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**ما مدى تأثير تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي**

**BEA - وكالة تبسة-؟**

ومن خلال الاشكالية السابقة، يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية، ومن بين هذه التساؤلات:

- هل يؤثر تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؟

- هل يؤثر الاتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؟

- هل تؤثر فرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؟

- هل يؤثر تحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؟

- هل يؤثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؟

## 2- فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيتين الرئيسيتين الموالتين:

### - الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

وضمن هذه الفرضية الرئيسية الأولى تتدرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-؛

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-؛

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-؛

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-؛

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

### - الفرضية الرئيسية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

### 3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على فهم أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد مدى التزام البنك بتطبيق سياسات تمكين المورد البشري وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لهذا التمكين على جودة الخدمة المصرفية. كما تساعد الدراسة على تحديد الممارسات الناجحة لتمكين المورد البشري في القطاع المصرفي وتقديم توصيات تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المصرفي ورفع رضا العملاء وتعزيز المنافسة في سوق الخدمات المصرفية. ويمكن أن تستفيد البنوك والمؤسسات المصرفية الأخرى من نتائج هذه الدراسة وتعتمد الممارسات الفعالة لتمكين المورد البشري وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

### 4- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، وتدرج تحته مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:
- التعرف على واقع تمكين المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - إبراز العلاقة التي تربط تمكين المورد البشري بجودة الخدمة المصرفية؛
  - معرفة أثر أبعاد تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛
  - تقييم مدى التزام البنك بتمكين موارده البشرية وتطبيق سياسات وإجراءات تمكين المورد البشري في وكالة تبسة؛
  - الوقوف على واقع جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد على تبني تمكين المورد البشري وتحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - معرفة أهمية التمكين بالنسبة للمورد البشري والمنظمة على حد سواء؛
  - محاولة تسليط الضوء على موضوع تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية والركائز الأساسية لهذه الدراسة؛
  - السعي إلى تطوير المعرفة النظرية والميدانية في مجال تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية على حد سواء؛
  - محاولة تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في فتح مجالات جديدة لإجراء أبحاث حول تمكين العاملين.

## 5- أسباب إختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- أسباب ذاتية: وتتمثل فيما يلي:
- الرغبة في تعميق المعارف والأفكار في مجال تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية؛
- أن موضوع الدراسة يندرج ضمن التخصص، خاصة وأنه يتناول أحد المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال ألا وهو تمكين المورد البشري؛
- الرغبة في إنجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي؛
- السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي:
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تمكين المورد البشري وأثره في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والمهمة والتي ستولى اهتماماً واسعاً مستقبلاً؛
- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى.

## 6- منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك إختبار الفرضيات المتبناة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها، من خلال الإلمام بالمفاهيم الأساسية لكل من تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية وإبراز العلاقة بينهما. أما في الجانب التطبيقي والميداني تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، وذلك بإعتماد تقنية الاستبانة لأجل جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها موضوعياً بهدف إختبار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## 7- حدود الدراسة

- من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تناول أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع عمال بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
  - **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2022/2023.

## 8- صعوبات الدراسة

وتتمثل أهم صعوبات هذه الدراسة في ما يلي:

- صعوبة تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة؛
- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- قلة توافر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في مكتبة الجامعة، مما تطلب وقتاً وجهداً طويلاً للبحث عن محتوى الموضوع؛
- صعوبة تحليل المعلومات في الدراسة الميدانية؛
- عدم جدية بعض العمال وضعف تجاوبهم في ملئ الاستبيان، بحجة إنشغالاتهم الكثيرة وعدم تفرغهم.

## 9- هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين

أساسيين على النحو التالي:

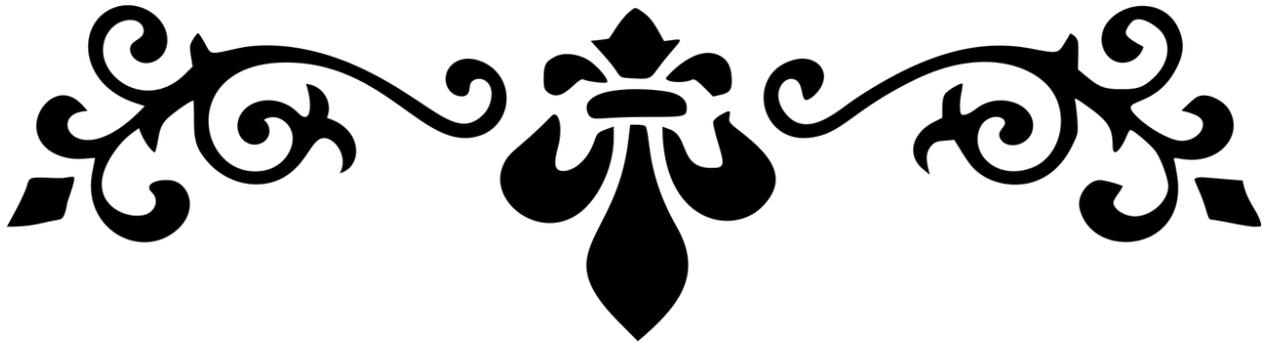
- **الفصل النظري:** تم التطرق فيه إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بتمكين المورد البشري وأثره في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث نظرية، تناول المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول تمكين المورد البشري، أما المبحث الثاني فتعلق بماهية جودة الخدمة المصرفية، كما تطرق المبحث الثالث لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق فيه إلى الإطار التطبيقي لتمكين المورد البشري وأثره في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرق المبحث الأول إلى تقديم عام حول بنك الجزائر الخارجي وبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بينما جاء المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل لتحليل وعرض محاور الدراسة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة على أرض الواقع.



## الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين المورد البشري وأثره في تحسين

جودة الخدمة المصرفية



**تمهيد**

يُعدُّ تمكين المورد البشري من أهم العمليات الإدارية الحديثة التي تؤثر بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص، حيث يركز تمكين المورد البشري على إعطاء العاملين المزيد من الثقة والصلاحيات والاستقلالية في أداء أعمالهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وهذا يزيد من دافعيتهم لأداء أفضل ويزيد من إلتئائهم وولائهم للمنظمة.

ومن ناحية أخرى، تشير جودة الخدمات المصرفية إلى قدرة البنوك على تلبية توقعات واحتياجات العملاء، وتعتمد على العديد من العوامل مثل الاعتمادية والاستجابة والأمان وغيرها، وبالتالي يرتبط تمكين الموارد البشرية في البنوك بشكل وثيق بتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال زيادة رضا العاملين وولائهم ورغبتهم في تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة تلي توقعات العملاء واحتياجاتهم.

على ضوء ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تحليل مفهوم تمكين المورد البشري وأبعاده الأساسية ومن ثم سيتم التعرف على ماهية جودة الخدمة المصرفية وأهم مستوياتها وأبعادها بالإضافة إلى ذلك سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وكذلك موضوع الدراسة بصفة عامة.

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول تمكين المورد البشري**

إن تفوق الرأسمال البشري على كافة العناصر الأخرى المكونة للمنظمة يجعله موضوعاً ذا أهمية كبيرة، نظراً لما له من دور رئيسي في نجاح أو فشل أي منظمة، ولذلك تولي الكثير من المنظمات اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية من خلال تطبيق مفهوم التمكين الذي يعزز بشكل فعال الأداء والرضا الوظيفي، ويساعد على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات، وتخطي الحواجز الإدارية والتنظيمية بينهم، وبهدف الإلمام وإثراء موضوع التمكين سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين وأهميته وأهدافه بالنسبة للمنظمة والأفراد، بالإضافة إلى مستوياته داخل المنظمة وأبعاده حسب الدراسات المختلفة، ومبادئ وأساليب تحديد عمل إستراتيجية التمكين، إضافة إلى المتطلبات الأساسية لنجاح تمكين المورد البشري في المنظمة، وأهم العوائق التي تقف أمام تحقيق فاعليته.

**المطلب الأول: مفهوم تمكين المورد البشري**

يعد التمكين من المفاهيم المعاصرة، حيث تم تداول مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات وإزدهر في تسعينات القرن العشرين، وتقوم فكرة التمكين على تفويض ونقل السلطة للعاملين وتمكينهم من إتخاذ القرارات المهمة داخل المنظمة، بإعتبار أن هذا النوع من التصرف يشجع على التقاضي والكفاءة وتحمل المسؤولية، كما تساعد فكرة تمكين المورد البشري داخل المنظمة في تحسين الأداء وزيادة جودة الخدمة المقدمة، وكذلك زيادة الإبداع وروح المبادرة في المؤسسات، وتعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحفزهم للعمل بجهد أكبر وتحمل المزيد من المسؤولية.

**1- تعريف تمكين المورد البشري**

لقد تباينت آراء الباحثين حول تعريف تمكين المورد البشري، الذي يعتبر أحد الأسس الأساسية التي تركز عليها المنظمات، ومن أبرز التعاريف التي تطرقت إلى تمكين المورد البشري يمكن أن يُذكر ما يلي:

**1-1- عرف (Anderson) تمكين المورد البشري بأنه "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم وكفاءاتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً"؛<sup>1</sup>**

**1-2- عرف (George and Jones) تمكين المورد البشري على أنه "منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لإتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية"؛<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> بودبوس سلمي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية بنغازي، 2020، ص 57.

<sup>2</sup> جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

1-3- وهناك من عرف تمكين المورد البشري على أنه يتعلق بإعادة توزيع السلطة داخل المنظمات وتوفير مستوى أعلى من السلطة التقديرية والحرية للعاملين في أداء عملهم، بالإضافة إلى السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وإتاحة المزيد من الفرص لموظفيها لتطوير أنفسهم؛<sup>1</sup>

1-4- عرف (المدهون) تمكين المورد البشري بأنه "إعطاء صوت حقيقي للموظفين، وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تُمكن وتسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محددة"<sup>2</sup>؛

1-5- عرف (Kanter) تمكين المورد البشري بأنه "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة"<sup>3</sup>؛

1-6- كما عُرِف تمكين المورد البشري بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"<sup>4</sup>؛

1-7- ويُعرف تمكين المورد البشري على أنه عملية تزويد الموارد البشرية بالإرشادات والمهارات اللازمة لتمكينهم من إتخاذ القرارات بشكلٍ مستقل، بما في ذلك المساءلة والمسؤولية عن إتخاذ هذه القرارات، وذلك ضمن إطار معايير مقبولة، كجزء من الثقافة التنظيمية<sup>5</sup>؛

1-8- أما (Klidas) فقد عرف تمكين المورد البشري على أنه "فكرة نقل سلطة ومسؤولية إتخاذ القرارات إلى العاملين في الخطوط الأمامية للسيطرة ولتحسين جودة الخدمة وإرضاء العملاء أثناء تقديم الخدمة"<sup>6</sup>؛

1-9- كما عُرِف تمكين المورد البشري بأنه عملية تفويض الصلاحيات والمهام للموظفين، وتمكينهم من إتخاذ والمشاركة في صنع القرار والحرية في العمل، والمساءلة عن نتائج العمل، كجزء من ثقافة التنظيم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Siham Derbali, Zitouni Abdelkader, **Assessment Of Employee's Empowerment**, Revue Organisation Et Travail, Université Mustapha Stambouli – Mascara ,Algeria, Vol 1, No 3,Jun 2012, P:78.

<sup>2</sup> البنا حسين موسى قاسم، الخفاجي نعمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 35.

<sup>3</sup> أحمد موسى محمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 190.

<sup>4</sup> كواديك حمزة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة أحمد بن يحيى الوئشيري، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص127.

<sup>5</sup> Aboubakeur Boussalem, **Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence**, Roa Iktissadia Review , Université Hamma Lakhdar - Eloued, Algeria, Vol 5, No 9, Dec 2015, P:359.

<sup>6</sup> البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132.

<sup>7</sup> Boudjenana Ahlam, Slimani Sabrina, **Relationship Between Employees Empowerment And Teamwork Performance** ,Namaa Economy And Trade Journal, Université Mohammed Seddik Ben Yahia - Jijel, Algeria, Vol 5, No 2, Dec 2021, P:226.

ومما سبق يمكن القول أن تمكين المورد البشري هو عبارة عن ممارسة حديثة تهدف إلى إيلاء اهتمام كبير للمورد البشري من خلال منح السلطة للعاملين في مختلف أرجاء المنظمة لإتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المسؤولية في أعمالهم دون الحاجة للرجوع إلى المستويات العليا، وهذا ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة، ومن ثم تحقيق رضا العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

## 2- خصائص تمكين المورد البشري

يتسم تمكين المورد البشري بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:<sup>1</sup>

- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل؛
- يتيح التمكين المزيد من الحرية للأفراد وفرق العمل للقيام بمهامهم؛
- التمكين يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة انشطتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛

- يهدف تمكين المورد البشري إلى استغلال الكفاءات الكامنة داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً؛
- التمكين يجعل الافراد مسؤولين عن نتائج افعالهم وقراراتهم.

وهناك من يرى أن تمكين المورد البشري يتميز بمجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- الأهمية الذاتية: ويشير ذلك إلى إدراك الأفراد لأهميتهم ودورهم والقيمة العالية للمهام التي يقومون بها، وتوجيه الاهتمام لهم؛
- التقرير الذاتي: أي حرية العاملين في إختياراتهم، واختيار أساليب عملهم، وتقييم البدائل المتاحة لصياغة قراراتهم؛
- قدرتهم على التأثير: أي إيمان الموارد البشرية بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإشعار الآخرين بوجودهم، والاستماع إليهم، والأخذ بأرائهم وبمقترحاتهم؛
- ثقتهم بأنفسهم: الموارد البشرية تدرك قدراتها وإمكاناتها، ويعون إمكانياتهم وطاقاتهم، ويتقنون بقدرتهم على تنفيذ المهام المكلفة بها، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة التحديات والمصاعب.

## 3- أهمية تمكين المورد البشري

تتمثل أهمية التمكين بالنسبة لكل من الافراد والمنظمة فيما يلي:

<sup>1</sup> البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافع حميد، مرجع سبق ذكره، ص136.

<sup>2</sup> قاسم يزن رزق محمود، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2018/2019، ص19.

## 3-1- أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

تتجلى أهمية التمكين بالنسبة للمورد البشري فيما يلي:<sup>1</sup>

- تكمن أهمية التمكين في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها وتقديم أفضل الإبداعات، وذلك عندما يمهّد المدراء الطريق لتمكين مواردهم البشرية، الأمر الذي يُساعد على تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يُمكن تحقيقها بدون إشراك الموارد البشرية فيها، وبالتالي فإن المنظمة بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، من أجل تحقيق أهدافها؛
- تنبثق أهمية التمكين من أهمية العنصر البشري، فهو الأكثر قيمة في الوقت الحاضر، ولا سيما في سياق ما يعرف بالاقتصاد المعرفي حيث يُمثل قوة علمية قادرة على إحداث تغييرات جوهرية في جميع جوانب عمل المنظمات فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة، وبالتالي يُمكن للتمكين أن يحفز العنصر البشري لتقديم أفضل أداء ممكن والإسهام في نجاح المنظمة؛
- يُعد تمكين المرؤوسين ليصبحوا قادرين على فهم مهام وواجبات القيادة العليا في المستقبل من الأمور الهامة، ويؤدي الاستثمار في التدريب والتأهيل إلى ظهور قرارات ذات جودة عالية وزيادة في الكفاءة، مما يساعد على استمرار نجاح المنظمات؛
- يؤدي تمكين المورد البشري إلى تعزيز وتحسين الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل احتمالية ترك العمل، من خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية، حيث يمكن تحقيق تلبية حاجاتهم المتعلقة بالتقدير وإثبات الذات، بالإضافة إلى زيادة مقاومتهم لضغوط العمل وتعزيز ولائهم للمنظمة؛
- اكتساب المعرفة والمهارة، حيث يعتمد نجاح برنامج التمكين بشكل أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموارد البشرية، وتحقيق المعرفة والمهارة لا يكون ممكناً إلا من خلال التنمية والتدريب، وفي العديد من الحالات، يتطلب ذلك مشاركة الموارد البشرية في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات، حيث يكتسبون معرفة قيمة تصبح ثروة يستفاد منها حتى بعد مغادرتهم للمنظمة؛
- يعتبر التمكين عاملاً مهماً في خلق القدرة الابتكارية لدى المورد البشري في المنظمة، وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء، فعندما يتم تمكين الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم للإسهام بمقترحاتهم وأفكارهم، يتم تحفيزهم للعمل بجد وابتكار حلول جديدة للمشاكل التي تواجه المنظمة، وبذلك يتم تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها للعملاء، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً.

<sup>1</sup> البيطار شرين زهير، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 34.

3-2- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- تظهر أهمية ومكانة تمكين المورد البشري بالنسبة للمنظمة فيما يلي:<sup>1</sup>
- يتيح التمكين دعم توجه المنظمة في تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، بهدف تحسين تواصل العاملين وتقليص الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات بشأن الأمور الحيوية؛
  - يزيد التمكين من تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويسمح بترك الأمور الروتينية واليومية للمرؤوسين، مما يتيح للإدارة العليا الفرصة للاهتمام بالقضايا الأكثر أهمية والتي يمكن أن تؤثر على النجاح المستقبلي للمنظمة؛
  - تعزز عملية التمكين العلاقة بين العاملين والعملاء، ما يسهم في منح صورة جيدة عن المنظمة؛
  - تسمح بإتخاذ وتقديم قرارات واقتراحات وحلول سريعة من شأنها تحسين تقديم الخدمات وبالسرية اللازمة في المجال العملي مما يسمح للمنظمة بتوفير الكثير من الوقت والمال؛
  - يعمل التمكين على تعزيز الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة، مما يؤدي إلى تطوير التزامهم تجاه المنظمات التي ينتمون إليها، ونتيجة لذلك يزداد ولاء العاملين و إخلاصهم تجاه منظماتهم؛
  - يُعد تمكين المورد البشري أداة أساسية في بناء المنظمة المتعلمة، التي تتمتع بقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية المتنوعة، بدون وجود أي قيود تحول دون قدرة العاملين على التعلم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وللتمكين عدة منافع سواء على مستوى العاملين أو المنظمة، كما يوضحه الجدول (01) التالي:

الجدول رقم (01): منافع التمكين للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
- الشعور بالملكية في العمل	- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية
- زيادة السيطرة على المهام اليومية	- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
- الحصول على معارف ومهارات جديدة	- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)
- خلق فرص العمل	- تعزيز الولاء والالتزام
- زيادة مستوى الرضا عن العمل	- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
- زيادة الثقة بالنفس	- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
	- زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر: الطائي رعد عبد الله، قداد عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 237.

<sup>1</sup> طويهر طه مداني، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2018/2019، ص 16.

## 4- أهداف تمكين المورد البشري

- تساهم عملية تمكين المورد البشري في تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة التي تساعد على حل المشكلات وتحسين أداء العامل، ويمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- استغلال إمكانيات المورد البشري المتوافر بفاعلية؛
  - إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها؛
  - زيادة ثقة العاملين بالإدارة؛
  - زيادة الحافز لتقليل الأخطاء؛
  - زيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم؛
  - التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشكلات العمل والتعامل مع الأزمات؛
  - الرفع من فرص الابداع لدى الأفراد؛
  - زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور بقيمتهم؛
  - زيادة مستوى الجودة وتخفيض التكاليف؛
  - السعي نحو استثمار الكفاءات الفردية بشكل كامل وفعال، وتحقيق أقصى استفادة منها؛
  - خفض إدارة المنظمة من مستوى الرقابة الشديدة وإتاحة الوقت أمامها من أجل زيادة الحصة السوقية وضمان ولاء العميل؛
  - تعزيز الوعي بأهمية القناعة لدى الأفراد، مع التركيز على مسؤوليتهم تجاه نتائج أعمالهم وقراراتهم؛
  - زيادة تأثير الأفراد والفرق العاملة عن طريق إعطائهم حرية أكبر في أداء مهامهم؛
  - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والشركاء والمستفيدين من خلالها؛
  - جعل الأفراد أقل اعتمادًا على الإدارة عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات.

## 5- تمكين المورد البشري والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة

يتميز التمكين بمجموعة من الخصوصيات التي تجعله ينفرد ويتميز عن باقي المفاهيم الادارية القريبة وذات الصلة به كتفويض السلطة والمشاركة والاثراء الوظيفي وغيرها، والتي تشترك مع التمكين في بعض النقاط لكن يبقى هناك تباين وإختلاف بين هذه المفاهيم، وعليه يمكن إبراز هذه الفروقات كما يلي:

<sup>1</sup> زرقين حمزة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر، 2022/2021، ص ص 38-39.

5-1- التمكين وتفويض السلطة

يعتقد الكثير أن تفويض السلطة هو مرادف لتمكين المورد البشري، غير أنهما يختلفان عن بعضهما البعض، فيعرف تفويض السلطة على أنه "إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها" فهو صلاحيات تمنح وتسلب<sup>1</sup>، حيث يقوم الرئيس بتحويل جزء من اختصاصاته إلى مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه، وبالتالي فإن التفويض لا يُلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر التفويض حالة مؤقتة تنتهي عند انتهاء المهمة المكلف بها، بعكس تمكين المورد البشري الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم المسؤولية عن النتيجة النهائية، وهو حالة دائمة نسبياً تستمر مع بقاء العامل في المنظمة.<sup>2</sup>

والجدول رقم (02) يوضح أهم الفروقات التي تميز تمكين المورد البشري على تفويض السلطة:

الجدول رقم (02): أهم الفروقات بين تمكين المورد البشري وتفويض السلطة

أساس المقارنة	تمكين المورد البشري	تفويض السلطة
الصلاحيات	- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقرر	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
السلطة	- تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه	- تفويض السلطة في المجالات محددة وبدرجة عمق محددة
المسؤولية	- النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	- تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
القيادة	- في التمكين ينسب للعامل القيادة ذاتية	- في التفويض يقاد العامل
المعلومات	- المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
المحاسبة على الأخطاء	- إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	- إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض
الزمن	- التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً	- التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه

المصدر: طوبهر طه مداني، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2019/2018، ص13.

<sup>1</sup> برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2015/2014، ص17.

<sup>2</sup> مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2020/2019، ص17.

كما نقفد عملية تفويض السلطة لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب الملقى على العامل، ومدى تأثير العامل وتأثير العمل على تحقيق نتائج المنظمة، بالإضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف.

ويمكن القول إن الإطار العام للتمكين أشمل وأعم من التفويض، حيث يمنح التمكين المورد البشري مزيداً من الحرية في اختيار الأساليب المناسبة للقيام بالعمل، وتمكينهم من إتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل، مع تحملهم المسؤولية الكاملة عن النتائج، وبالمقابل يعطي التفويض الموظف السلطة دون تحمله للمسؤولية الكاملة عن النتائج المترتبة.<sup>1</sup>

أما أوجه الاتفاق بين تمكين المورد البشري وتفويض السلطة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الأساس الذي يقوم عليه كل منهما: هو أن الأفراد العاملين في المنظمة هم الأشخاص الأقرب إلى المشكلة، وهم من يتمتعون بفهم وقدرة أكبر على حلها، كما يجب تجنب تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة على المستوى الأعلى؛

- الهدف من كل منهما: يهدف كلاهما إلى تحقيق العديد من الأهداف المشتركة، مثل السعي للإسراع في إتخاذ القرارات المناسبة والتي تتماشى مع متطلبات المنظمة، وإطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة للعاملين في المنظمة، وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة الإجمالية للتنفيذ عن طريق الحد من المستويات الإدارية الزائدة، والوظائف الاستشارية غير الضرورية، ورقابة الجودة، ومراجعة التنفيذ؛

- استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين: تعزيز استمرارية تحمل الرؤساء مسؤولية الرعاية والدعم للمرؤوسين من خلال تقديم النصائح والإرشاد والدعم، وتأييدهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

كما تعد عملية التفويض نقطة الانطلاق لتحقيق التمكين، حيث يمكن للمدير أن يفوض جزءاً من سلطاته للعاملين، بهدف تدريبهم على تحمل المسؤولية وتمكينهم من تحقيق النجاح. ومن الجانب المقابل، يُنظرُ إلى التمكين كنشاط يهدف إلى تفعيل القدرات، ولا يمكن أن يتحقق عبر عملية التفويض وحسب، إذ يعني التمكين خلق الظروف التي تعزز التحفيز والفعالية الذاتية في وحدة العمل، كما يُعدُّ تفويض السلطة أحد الأوضاع أو الحالات التي قد تؤدي في التمكين، دون ضمان تحقيقه بالضرورة.

<sup>1</sup> دقفوس عبد الكريم محمود ضوء، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 41.

<sup>2</sup> زرقين حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

5-2- التمكين والمشاركة

يختلف مفهوم تمكين المورد البشري عن مفهوم المشاركة، فعملية المشاركة تعد الأساس الأول والركن الأساسي في عملية تمكين المورد البشري، نظرًا لأهميتها في البناء التنظيمي، وتعرف المشاركة بأنها "السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره وآرائه أمام المدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عما إذا كان المدير يأخذ ذلك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار النهائي".<sup>1</sup>

كما تشير المشاركة أيضًا إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم المستندة إلى معلومات محددة بشأن موضوع معين، ومع ذلك فهي لا تفرض عليهم الالتزام بتلك الاقتراحات، أما تمكين المورد البشري فهو تحقيق المشاركة الفعلية من خلال الحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات المهمة، وذلك بصلاحيات كاملة ومسؤولية عالية.<sup>2</sup>

والجدول رقم (03) يوضح أهم الفروقات بين المشاركة وتمكين المورد البشري:

**الجدول رقم (03): الفرق بين المشاركة وتمكين المورد البشري**

البعد	المشاركة	تمكين المورد البشري
أسلوب العمل التنظيمي	- هرمي	- فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	- برنامج المقترحات - دوائر الجودة	- الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب إتخاذ القرار	- من أعلى إلى أسفل	- صنع القرارات - جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	- المقترحات مقبولة - أداء العمل الفردي	- الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	- الإشراف	- إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: نفيسي الصالح، تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2021/2022، ص 85.

<sup>1</sup> طويهر طه مداني، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> دغفوس عبد الكريم محمود ضوء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

**5-3- التمكين والاثراء الوظيفي**

يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه عملية إعادة تصميم الوظائف بطريقة تسمح بتنوع الأنشطة الوظيفية وتمكين العامل من السيطرة على عمله وتنفيذه ومراقبته ومعرفة نتائجه، بالإضافة إلى تواصله المباشر مع المستفيدين من نتائج عمله، وبناءً على ذلك، يُعتبر الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق تمكين المورد البشري، فالتمكين يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغييرات فيه، حتى يشعر العامل بالكفاءة الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسيع نطاق المهام التي يقوم بها العاملون عن طريق تكليفهم بمهام جديدة، وهذا يختلف عن التمكين الذي يعمل على توسيع محتوى العمل نفسه عن طريق زيادة التفاعلات والاعتماد على أعمال أخرى.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مستويات وأبعاد تمكين المورد البشري**

يعتبر التمكين عملية إدارية هادفة وواعية، تقوم على مجموعة من الأبعاد والمستويات لتحقيقها، إذ يهدف إلى إنشاء مستوى إداري جديد وفعال داخل المنظمة، من خلال منح العاملين الحرية في إتخاذ ما يرونه ضرورياً لخدمتها.

**1- مستويات تمكين المورد البشري**

تم تقسيم تمكين المورد البشري إلى ثلاثة مستويات وفقاً لـ (McShane & Glinow)، حيث تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات والتمثلة في:

**1-1- المستوى الأدنى:** حيث يُطلب بشكل فردي من العاملين تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يكونون على دراية بتفاصيل المشكلة التي تستند إليها المعلومات؛

**1-2- المستوى المتوسط:** يتم في هذا المستوى استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بصورة فردية أو جماعية، ويتم تقديم تفاصيل المشكلة لهم، وفي هذه الحالة يقومون بتشخيص المشكلة وتقديم توصياتهم، ومع ذلك فإن القرار النهائي لا يندرج ضمن سلطتهم؛<sup>2</sup>

**1-3- المستوى الأعلى:** يتمتع العاملون في هذا المستوى بالسيطرة الكاملة على عملية اتخاذ القرارات، ويتمتعون بالقدرة على تحديد واكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما يتمكنون من

<sup>1</sup> بوسالم أبويكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2015، ص 32.

<sup>2</sup> الخطيب أحمد، معاينه عادل سليم، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

الاختيار بين البدائل المتاحة، ومراقبة نتائج القرارات التي يتخذونها وتحمل المسؤولية عنها، بالإضافة إلى ذلك تتدخل فرق العمل ذاتية التوجيه والتي تعمل كمجموعات عمل تقوم بإكمال جزء محدد من المهام بشكل مستقل.<sup>1</sup>

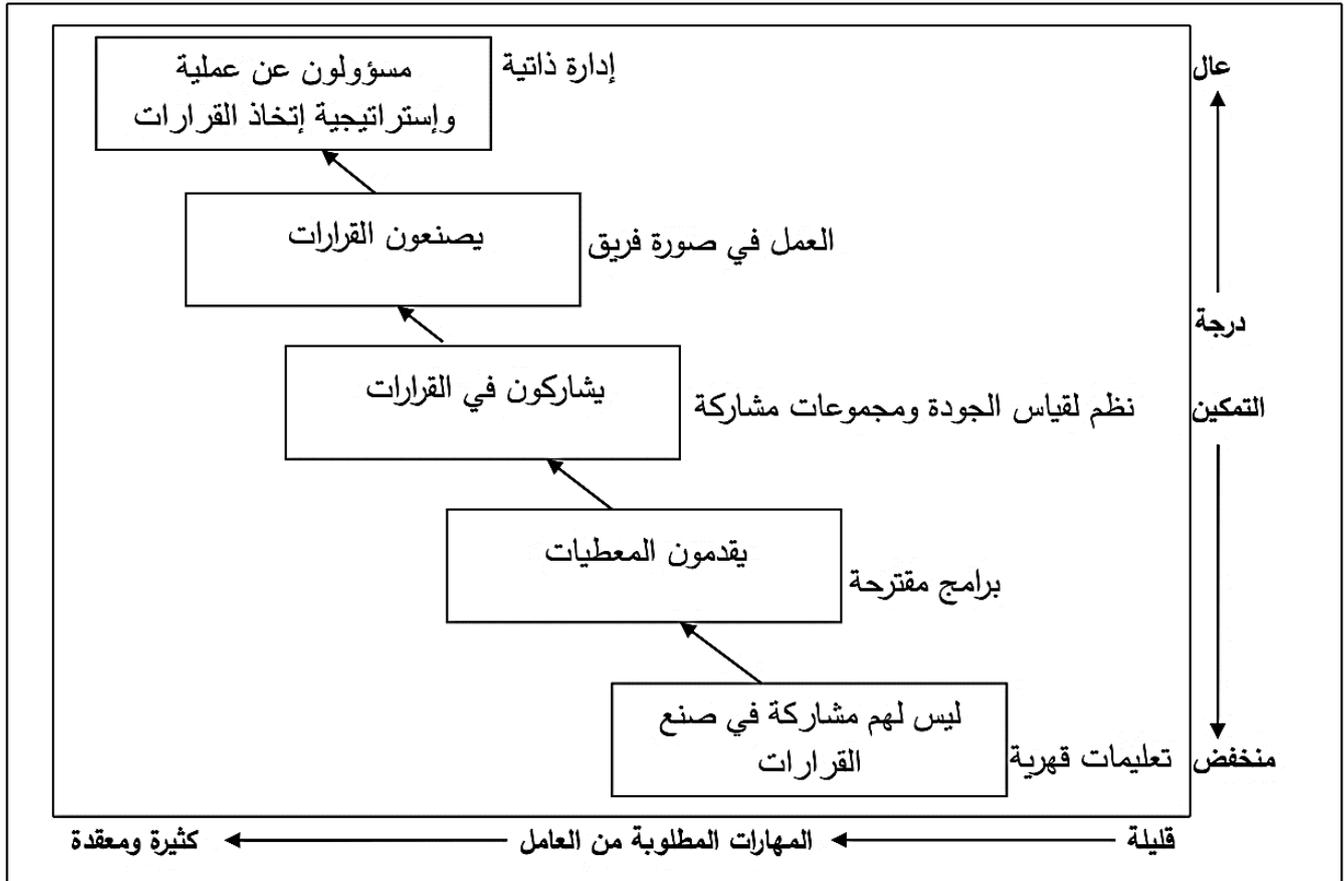
أما (Pastor) فقد حدد خمسة مستويات لتمكين المورد البشري، وهي:<sup>2</sup>

- **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وهذا قد يبدو أساساً واضحاً، ولكن في أغلب الأحيان لأُحظ أن المديرين يتخذون القرارات بدون تحمّل عناء إخبار الفريق؛
  - **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات وبناءً عليها يتخذ القرارات ويعلم الفريق بها؛
  - **المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى مناقشة الوضع بشكل مفصل بين المدير والفريق، حيث يُطلب من المدير أن يحصل على وثائق عمل ومدخلات من الفريق، ومن الممكن أن يأخذ أو لا يأخذ بها، ويُعلم الفريق بالنتيجة؛
  - **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، ويتم اتخاذ القرارات بشكل نهائي بالتعاون بين المدير والفريق؛
  - **المستوى الخامس:** يتولى في هذا المستوى المدراء المفوضون اتخاذ القرارات بالنيابة عن الفريق، ويعمل الفريق بشكل مستقل ويتخذون قرارات حاسمة حسب تقديرهم، ويتم إبلاغ الإدارة بذلك.
- والشكل رقم (01) التالي يوضح تسلسل مستويات تمكين المورد البشري:

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، بلاغماس بركة، المورد البشري من التمكين التنظيمي الى التميز الإداري، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة 01، المنعقد يومي 07 و08 ديسمبر 2015، ص 87.

<sup>2</sup> اندراوس رامي جمال، معايه عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 140-141.

الشكل رقم (01): تسلسل مستويات تمكين المورد البشري



المصدر: اندراوس رامي جمال، معايه عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص141.

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن تمكين المورد البشري يتدرج بمراحل ومستويات متلاحقة، حيث يبدأ التمكين من البرامج المقترحة والتي يقدمها العاملون ويكتمل بالإدارة الذاتية لفرق العمل، أي أن التدرج يبدأ من انعدام السلطة وصولاً إلى المسؤولية عن إتخاذ القرارات، ويكون ذلك بالإدارة الذاتية لفرق العمل وما يعرف بالتمكين الكامل، أين يكون للمورد البشري دور بارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية المنظمة. وبما أن العمال في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأساسي الذي يستمد منه المدراء قوتهم، فإنهم يحرصون بذلك على تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، بالإضافة إلى فرص التطوير الذاتي والمهني وتوفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات لدى العمال.

## 2- أبعاد تمكين المورد البشري

يشير العديد من الباحثين والكتاب إلى العديد من الأبعاد لتمكين المورد البشري في المنظمة، والتي تختلف في بعض الأحيان وتتشابه في أحيان أخرى بسبب تعدد الآراء ووجهات النظر، حيث يركز كل منهم على الأبعاد التي تؤثر بشكل بارز على إستراتيجية التمكين في المنظمة، ويؤكد الكثيرون على أن هذا التنوع لم يؤدي إلى تناقض في آرائهم، بل ساهم بشكل كبير في تكوين مفهوم شامل للتمكين.

والجدول رقم (04) يضم أبعاد تمكين المورد البشري حسب ما جاءت به مختلف وجهات نظر بعض

الكتاب والباحثين:

الجدول رقم (04): أبعاد تمكين المورد البشري من وجهة نظر بعض الباحثين

الابعد	السنة	الباحث	
الانسجام والتفاعل داخل بيئة العمل، حق الاختيار، الكفايات، التأثير	1990	Thomas & velthouse	01
المشاركة بالمعلومات، القوة، المعرفة	1992	Dowen	02
القوة، الموارد، الحرية	1993	Eccles	03
القوة، المهمة، الثقافة، الالتزام،	1994	Lashely & Mcgoldrik	04
الرقابة	1995	Simons	05
الحرية، المسؤولية عن النتائج	1995	Horine	06
المعلومات، الجودة، التفويض	1996	Brown	07
المشاركة بالمعلومات، بناء فرق العمل الذاتية، الاستقلالية وحرية التصرف	1996	Blanchard & ale	08
حرية الاختيار، قيمة العمل، الفاعلية، الكفاية الذاتية	1997	Maxwell	09
تثبيت المسؤوليات، بناء القناعات، دعم المنظمة	1997	Clair	10
الهيكل التنظيمي، فرق العمل، المعلومات المتاحة عن اداء المنظمة	1998	Iracevich	11
المشاركة في المعلومات، المكافآت، المعرفة، حرية التصرف	1998	Rafiq & Ahmed	12
المشاركة، المعرفة	1999	Ersted	13
الثقافة، القوة، الهيكل، القيادة، القوة	1999	Appelbaum & al	14
القوة، الهيكل التنظيمي، الثقافة، القيادة	1999	Worren & Ruddle & Moore	15
اتاحة المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، المكافآت	2001	Daft	16
الثقة، المعرفة، المكافآت، المشاركة في المعلومات	2006	Melhem	17

18	محمود ومحمود	2007	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، امتلاك المعرفة
19	راضي	2010	التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، الإتصال الفعال
20	مبارك	2010	الإتصال وتدفق المعلومات، المعرفة والمهارة، الثقة التنظيمية، الحوافز، المشاركة والتفويض، الثقافة التنظيمية
21	سعيد	2010	المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية
22	بوسالم	2010	استقلالية العمل، الكفاءة، معنى العمل، تطوير العمل
23	الماضي ونصيرات	2011	تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار، تدريب العاملين، تحفيز العاملين
24	البريدي والرشيد	2012	العمل الجماعي، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة، المشاركة
25	عبد الحسين	2012	التدريب والتعليم، التفويض، الاستقلالية والدافعية
26	خليل	2012	تفويض السلطة، وضوح الهدف، بيئة العمل، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، العمل الجماعي، المشاركة
27	على واحمد	2013	الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعلومات
28	عفانة	2013	الإتصال ومشاركة المعلومات، حفز العاملين، القوة، بناء الفريق، التأثير
29	أبو عليم	2014	اعطاء المعلومات المطلوبة، التدريب، المشاركة، تفويض السلطة
30	النويقة	2014	النفوذ، الاستقلالية، المغزى، الأثر
31	البيطار	2014	تفويض السلطة، التمكين الوظيفي (التمكين الاداري والتمكين النفسي)، التدريب، الإتصال الفعال، تدفق وانسياب المعلومات، الحوافز، تنمية السلوك الابداعي
32	البدراني	2015	بناء فرق العمل، الإتصال ومشاركة المعلومات، حفز العاملين، القوة، التأثير
33	الحاج	2015	التقدير، التعليم، التحفيز، الملكية، فرق العمل، الاحترام، الرغبة في التغيير، وضوح الهدف

34	لطيف وعبد الجبار	2015	التفاعل داخل المنظمة، الثقافة، التدريب والتعليم، الدعم، المعرفة، بناء فرق العمل
35	عبد الرضاء والدليمي	2016	الحرية والاستقلالية، المشاركة في المعلومات، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل
36	محمدية	2016	المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة
37	الفيحان والعامري	2016	المشاركة بالمعلومات، التدريب والتطوير، الثقة، التفويض، الحوافز
38	Djemen & al	2017	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، امتلاك المعرفة

المصدر: الجناعي نوري عبد الودود، علي عمرو محمد صالح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 12، سبتمبر 2018، ص ص 298:300.

وبناء على ما سبق فقد تم إختيار الأبعاد التي يُجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو الآتي:

## 2-1- تفويض السلطة: تتمثل الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين المورد البشري في تفويض الصلاحيات إلى

المستويات الإدارية الدنيا، فيكتسب المورد البشري بذلك القدرة على التأثير على القرارات، بدءًا من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى وصولاً إلى القرارات المتعلقة بأداء عملهم، وبالتالي فإن فكرة التمكين تستلزم تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية لتكون أنماطاً قيادية تعتمد على المشاركة، ويتطلب ذلك بلا شك التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويمكن أن تشمل عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للمورد البشري تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بشأنها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها عن طريق توفير استقلالية عالية للموارد البشرية، كما قد تتضمن عملية التفويض أيضاً تقديم الاقتراحات فقط، دون أن تلزم الإدارة العليا بتنفيذها<sup>1</sup>، كما يشمل تفويض السلطة مجموعة في المزايا تتمثل في:<sup>2</sup>

- تحسين القدرة على إتخاذ القرارات بسرعة؛
- زيادة إنتاجية المنظمة؛
- تنمية مهارات المورد البشري؛
- زيادة المرونة في العمل؛
- تحرير الوقت للمديرين حتى يتمكنوا من القيام بعمل أكثر أهمية؛

<sup>1</sup> قاسم يزن رزق محمود، مرجع سبق نكره، ص 20.

<sup>2</sup> Benahcene Ahcene Salaheddine, *The Impact Of Employees Empowerment On Job Performance*, Journal of Innovation and Industrial Development, Université De Bordj Bou Arréridj, Algeria, Vol 2, No 2, Dec 2019, P:71.

- تقليل الوقت المستغرق في إتخاذ القرارات من قِبَل المدير؛
- إظهار الثقة في المندوبين.

2-2- **الإتصال ومشاركة المعلومات:** تعتبر مشاركة العاملين في المعلومات حول أداء المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها خطوة مهمة نحو التمكين، إذ تسمح المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وأدائها مساعدة العاملين على إتخاذ مختلف القرارات خاصة العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، فبدون هذه المعلومات لن يتمكن الأفراد العاملون من تسيير المنظمة بشكل ناجح مما يؤدي إلى منظمة غير ممكنة، حيث يشير بعض المؤلفين إلى أن «التواصل والمعلومات هما شريان الحياة للتمكين»<sup>1</sup>.

كما تعمل المنظمات الممكنة على مشاركة الموارد البشرية في المستويات الدنيا نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرون لأنهم هم القريبون من المشكلة وهم من يجب أن يتخذوا القرار المناسب، لذا فنقل المعلومات يعد عاملاً ضرورياً في هذه المؤسسات نظراً لما تمنحه من قوة للعاملين ليكونوا على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق طاقاتهم المبدعة، كما أن مشاركة الأفراد العاملين في المعلومات يساعدهم على فهم الأعمال الموكلة لهم ويزيد من التزامهم ويعمل كذلك على بناء الثقة بينهم وبين المسؤولين والإدارة ويزود الأفراد العاملين بفهم عميق لبيئة عملهم، فعندما يثق المسيرون في عمالهم ويشاركونهم المعلومات ويمنحونهم حرية التصرف يؤدي هذا إلى خلق الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

كما أن الاتصال الفعال يعمل على تسهيل إيصال وتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، حيث يجب توفير قنوات اتصال مباشرة لنقل المعلومات المشتركة في الزمان والمكان المناسبين بين العاملين، فالإتصال المباشر وتبادل المعلومات يساعد القادة على نقل أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم بكفاءة وبصورة مناسبة وبمرونة كافية للمتلقي<sup>2</sup>؛

2-3- **فرق العمل:** تبني المنظمات المعاصرة العديد من الإستراتيجيات لتكون أكثر مرونة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وتعد إنشاء فرق العمل من الأساليب الناجحة لحل المشاكل التي تواجه المنظمات، فهي تستفيد من التخصصات الموجودة لديها جميعاً وتستغل أفكار العاملين في مختلف الأنشطة الإدارية، كما يحقق بناء فرق العمل فوائد جمة، حيث أن الفائدة الرئيسية تتمثل بتحقيق التعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد، حيث يرغب أعضاء الفريق في العمل معاً، ويدعمون

<sup>1</sup> Siham Derbali, Zitouni Abdelkader, Op.Cit., P:84.

<sup>2</sup> مساعدة عماد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

بعضهم البعض، لأنهم يتحدون ويريدون لفريقهم النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، فضلاً عن زيادة فرص تبادل المعلومات اللازمة في العمل بحرية وبطريقة إنسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة بشكل تصاعدي (من الأعضاء إلى الإدارة) وبشكل تنازلي (من الإدارة إلى الأعضاء)، وهنا تبرز أهمية فرق العمل في تبادل المعلومات والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، وبما يتماشى مع أهداف المنظمة، وتؤدي فرق العمل دوراً داعماً في التمكين، حيث تعد أحد الآليات التي تسهم في التطوير والتحسين المستمر في المنظمات، كما يمكن تعريف فرق العمل على أنها أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد، حيث يتميز الفريق بتكامل مهارات أعضائه والتزامهم بتحقيق هدف مشترك، ويتمتع الفريق أيضاً بسلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله؛<sup>1</sup>

**2-4- تحفيز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين الموارد البشرية من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وخاصة عندما تلبي احتياجاتهم، يتطلب تحفيز العاملين تقديم الحوافز في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي تُمنح الحوافز لمن يستحقها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين وتعزيز تحقيق الأهداف المؤسسية، ولضمان نجاح جهود التمكين، يجب ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**2-5- التدريب:** يعرف التدريب على أنه جهد مخطط يهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات والسلوكيات للعاملين، لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، كما يعرف التدريب على أنه "مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها، المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء".

كما تبرز أهمية التدريب في التنظيمات على اختلاف أنواعها نتيجة لوجود المنافسة الحادة فيما بينها، كما يساعد التدريب على تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة بفاعلية من خلال تحسين الأداء، كما تلجأ المنظمات عادة إلى التدريب عندما تواجه معدلات إنتاجية منخفضة أو تقلباً في رضا العملاء، وتقليل ظاهرة ترك العاملين للعمل في المنظمة، نتيجة إقناع العامل لعمله عن طريق التدريب وإحساسه بأهميته وأهمية أعماله في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك يمكن للتدريب أن يؤدي

<sup>1</sup> الشوابكة خالد محمود، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، المجلد 03، العدد 02، أبريل 2017، ص 244.

<sup>2</sup> دغفوس عبد الكريم محمود ضوء، مرجع سبق ذكره، ص 50.

إلى تحسين الأداء الحالي للعاملين وتجهيزهم لتحمل المسؤوليات في المستقبل بشكل أكبر وبمهارات وقدرات أفضل.<sup>1</sup>

فإذا أرادت المنظمة تطبيق التمكين في عملها، فلا بد من العمل بأبعاد تمكين المورد البشري سابقة الذكر، فلا يمكن تمكين الموارد البشرية دون إعطائهم التفويض، لأن التفويض يهيئ العاملين على تحمل المسؤولية، ولا يمكن التمكين بدون التدريب، لأن الأعمال المفوضة إلى العاملين من قبل المديرين تتطلب تدريب العاملين حتى يتم أداؤها بشكل فعال، وكذلك التحفيز، فلا يمكن أن نتخيل أن الأعمال المفوضة تنجز بدون مقابل، بل ينبغي أن يحصل العاملون على مكافآت مقابل تأديتهم للأعمال، وكذلك فرق العمل والاتصال الفعال، اللذان يعتبران عملية نقاش مفتوحة يشعر فيها العاملون بأن لديهم حرية واستقلالية، وهذا ما يتوافق مع عملية التمكين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ وأساليب تمكين المورد البشري

يعتبر تمكين المورد البشري أحد الاتجاهات والطرق المنتهجة حديثاً التي تستخدمها المنظمات في تعزيز قدرات الأفراد وتفعيل مشاركتهم الإيجابية في البيئة العملية، ويعتمد هذا الاتجاه على مبادئ وأساليب من أجل استخدامه بالشكل الصحيح وتتمثل هذه الأخيرة في مجموعة من الإجراءات والطرق الهادفة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العاملين في المؤسسات.

#### 1- مبادئ تمكين المورد البشري

ركزت أساسيات التمكين على سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>3</sup>

**1-1- التعليم (E-Education):** يُركز على تعزيز تعليم جميع الأفراد في المنظمة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة فعالية الموارد البشرية ويسهم في نجاح المنظمة، ويشمل التعليم مجموعة متنوعة من المهارات مثل صنع القرار والتحليل، والتدريب الموجه، والتواصل الشخصي، وحل النزاعات، كما يعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو الأساس الذي يستند إليه التمكين لتحقيق أهدافه المرجوة من خلال تعزيز كفاءة العاملين؛

**1-2- الدافعية (M-Motivation):** يتطلب من الإدارة التخطيط لكيفية تعزيز الحماسة والدافع لدى العاملين لقبول فكرة التمكين وفهم دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج

<sup>1</sup> قاسم يزن رزق محمود، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> كواديك حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 31-32.

التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المتنوعة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة لتجاوز الحواجز التقليدية في سبل التواصل المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، كما يعزز ذلك قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم بشكل أوسع؛

**3-1- وضوح الهدف (P-Purpose):** يجب أن يتمتع كل فرد في المنظمة بفهم واضح وتصور شامل لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، حيث أن جهود التمكين لن تحقق النجاح إلا إذا كان هناك وضوح في الهدف، ويتمثل جوهر عملية تمكين المورد البشري في الاستخدام المنهجي والموجه لقدرات وإمكانيات العاملين الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة؛

**4-1- الملكية (O-Ownership):** يسمح تمكين المورد البشري بأخذ معطيات العاملين بشكل جماعي ودمجها في معطيات مشتركة، وبالتالي منح هؤلاء العاملين شعوراً بالملكية العامة، ويتم ذلك من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وانتمائهم للمنظمة، وكذلك وضع خطط مناسبة لتعزيز حوافزهم، مما يسمح بتشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة من قبل العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل؛

**5-1- الرغبة في التغيير (W-Willingness to Change):** يكون اعتماد تمكين المورد البشري فقط من خلال قبول التغيير واستخدام الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا وسبل الأداء الفعال وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية، كما يجب توجيه العاملين نحو قبول التغيير كجزء طبيعي من تحقيق تطورات مستمرة في الأداء والإنجاز، ويتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا المتقدمة وتبني الأساليب الحديثة التي تعزز فعالية العاملين في المنظمة؛

**6-1- نكران الذات (E-Ego Elimination):** في بعض الأحيان، تواجه الإدارة تحديات في تنفيذ برنامج تمكين المورد البشري نتيجة للمديرين الذين يتسمون بحب الذات والتمسك بأساليب السيطرة والسلطة القديمة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم بدلاً من رؤيته كفرصة لتحسين التنافسية والربحية للمنظمة، وفرصة لنموهم الشخصي كمديرين وقادة، إلا أنه من واجب المديرين تغيير هذه النظرة والتخلص من حب الذات، واعتماد فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة والنجاح المؤسسي بدلاً من المصالح الشخصية، ويعد ترسيخ مفهوم التمكين من بين أولويات العمل التي تعزز روح الولاء والانتماء والاخلاص في الأداء لدى العاملين، كما إن تعزيز مستوى الولاء يولد تقان حقيقياً والتزاماً في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين في المنظمة؛

**7-1- الاحترام (R-Respect):** يعني عدم التمييز بين العاملين بناءً على أي سبب، فيكمن العنصر المحرك للتمكين في الاعتقاد بأن كل فرد في المنظمة قادر على المساهمة وتطوير عمله والإبداع فيه،

ويترتب على ذلك أن التعامل مع العاملين يكون على أساس الاحترام وعدم التمييز، ويتم أخذ آراءهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، واستخدام مهاراتهم وتقدير جهودهم من خلال تكافؤ الأجور بناءً على أدائهم الجيد.

## 2- أساليب تمكين المورد البشري

تطرقنا العديد من الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في تمكين المورد البشري، والتي يتجلى أهمها في:

2-1- أسلوب القيادة: يتميز تمكين المرؤوسين بالاستخدام الفعال لأساليب القيادة الحديثة، التي تسهم في تعزيز فاعلية المنظمة، ويعتمد هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين المورد البشري، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتمتع بنطاق إشراف واسع، حيث يكون لديها نسبة عالية من العاملين إلى المديرين بالمقارنة مع المنظمات التقليدية، حيث يتضمن هذا الأسلوب منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويتركز على تفويض الصلاحيات والسلطات من الأعلى إلى الأسفل؛<sup>1</sup>

2-2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد وما يعرف بـ "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد في التوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك يتمتع المورد البشري الممكن بمستويات أعلى من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، ولديه مقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستوى الفردي؛<sup>2</sup>

2-3- أسلوب تمكين الفريق: قد يؤدي التركيز على التمكين الفردي إلى إغفال عمل الفريق، فقد أدرك الباحثون أهمية تمكين المجموعات والفرق، إذ يحقق العمل الجماعي فوائد عديدة تتعدى العمل الفردي، حيث يعتمد على تعزيز وتطوير قوة الفريق من خلال التعاون والشاركة والعمل المشترك، بالإضافة إلى ذلك يعتبر عمل الفريق وسيلة لتمكين المورد البشري وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، حيث تتفق فكرة تمكين الفريق مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، مثل التحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيم الهرمي وتوسيع نطاق الإشراف، ويلعب منح الفريق صلاحيات ومسؤوليات مهمة دوراً في تحسين مستويات الأداء، حيث يؤدي التفاعل والترابط بين أعضاء الفريق إلى تحقيق قيمة كبيرة من استقلالية الفرد، ويتحقق القيمة المضافة عندما تتوفر لكل عضو في الفريق المهارات والمعرفة اللازمة، حيث يساهم كل عضو بشكل فردي في صناعة

<sup>1</sup> بودبوس سلمي، زهمول خالد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 40.

القرار المشترك، وبالتالي يتجنب الاعتماد على الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة للأخطاء والنقائص؛<sup>1</sup>

2-4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة، وذلك لتمكين الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في عملية التحسين المستمر وتحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة، ويستند مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ العملية المستمرة والتدرجية لتحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة، وهذا يتطلب مشاركة وانخراط الجميع في عملية التطوير والتحسين، مما يتطلب أن يتاح للعاملين حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، حيث لا يمكن للإدارة العليا أن تحقق التحسين الشامل بمفردها، وبالتالي يجب على الجميع تحمل هذه المسؤولية، ويجب أيضاً تشجيع ودعم العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتلقون التشجيع والدعم الكافي للقيام بكل ما في وسعهم لتحسين وتطوير جودة المنظمة في جميع جوانبها وتحقيق رضا العملاء؛<sup>2</sup>

2-5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: تم تطوير هذا الأسلوب ليجمع بين الأساليب السابقة ويستند إلى أسس متعددة لتحقيق التمكين الفاعل، فلا يمكن أن تكون عملية التمكين فعالة إذا تم الاعتماد على جانب واحد فقط في تفسير مبدأ التمكين، بل يجب أن تقوم عملية التمكين على أسس متعددة تشمل التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، حيث تتفاعل هذه الأسس معاً ليعمل الجميع كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس مجرد شعور شخصي، بل يتطلب وجود مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، ويشمل ذلك ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين بناءً على الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات اللازمة ليشعروا بالمسؤولية تجاه تحقيق نتائج الأداء المرغوبة.<sup>3</sup>

كما هناك من أشار إلى أربعة أساليب أخرى لتمكين المورد البشري وتتمثل في:<sup>4</sup>

- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): يتطلب تحسين المنظمات الممكنة وجود هيكل واضح ومتناسب، يتميز بعدد قليل من المستويات الإدارية، وذلك لتيسير تدفق وتدقيق المعلومات في كلا الاتجاهين وتحقيق الانسيابية؛

<sup>1</sup> الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 47.

<sup>2</sup> ملحم يحيى سليم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> المهيرات عماد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

<sup>4</sup> البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافع حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: يتم تمكين أعضاء الفريق في المنظمة الممكنة من خلال أسلوب قيادي يتضمن منح الرؤساء لهم مزيد من التفويض وتوسيع نطاق التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، ويتم تغيير نمط الرقابة بهدف تحفيز أعضاء الفريق وتطوير مهاراتهم؛
- المشاركة في القضايا: يتحقق التمكين عندما يشارك الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة للقضايا المحددة ويحلون المشكلات بشكل مستقل ضمن إطار إداري وقسمي محدد، مستفيدين من الموارد المتاحة وتحديات وقيود البيئة التي يعملون فيها؛
- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: يعتمد على التمكين النفسي للأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في المنظمة الممكنة.

#### المطلب الرابع: متطلبات نجاح تمكين المورد البشري ومعوقات تطبيقه

يعتبر تطبيق مبدأ التمكين أحد الأساليب الإدارية التي تعتمد على إعطاء العاملين دوراً أكبر في عملية صنع القرار وتحديد المسار الذي يتبعه العمل، ولتطبيق هذا المبدأ داخل المنظمة، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لإيجاد جو ملائم للعاملين، وعلى الجانب الآخر قد تواجه المنظمة بعض المعوقات التي تعيق تطبيق مبدأ التمكين، ولتحقيق النجاح في تطبيقه، يجب على المنظمة التعرف على هذه المعوقات.

#### 1- متطلبات نجاح تمكين المورد البشري

حتى يتم تنفيذ تمكين المورد البشري بنجاح في المنظمات، يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وذلك لإزالة أي عوائق تسبب شعوراً بالعجز للمورد البشري، ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

1-1- الثقة الإدارية: تعدّ الثقة الإدارية أساس عملية تمكين المورد البشري في المنظمات، حيث تعتبر ثقة المديرين في موظفيهم وفي قدراتهم ومهاراتهم عنصراً رئيسياً في تحفيزهم ودفعهم للأمام، وذلك من خلال تقديم المزيد من المعلومات ومنحهم الحرية في إتخاذ القرارات والاختيارات المناسبة، مما يؤدي إلى تمكينهم من سلطة وصلاحيات أكبر في العمل؛

1-2- الدعم الاجتماعي: من المهم للغاية أن يشعر المورد البشري بالدعم والتأييد من رؤسائه وزملائه حتى يشعر بالتمكين الفعلي، فهذا يزيد من ثقته بالمنظمة ويساعد في تعزيز انتمائه التنظيمي والتزامه بمهامه وأهداف المنظمة؛

<sup>1</sup> الهقيش مانع فرحان العديان، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2021، ص ص 35-36.

**1-3- تحقيق الاهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة تعزيز مستوى التمكين بشكل كبير عندما يتفهم

المورد البشري أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ونتيجة لذلك سيشعر المورد البشري بالقدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، بدلاً من الاعتماد على الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، وبالتالي ستكون المنظمة مجهزة للتصدي للأزمات ومعالجتها في مراحلها الأولى قبل أن تتفاقم وتصبح أكثر تعقيداً؛

**1-4- فرق العمل:** يحتاج تمكين المورد البشري إلى ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري

وتشجع على تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، كما يتطلب ذلك احترام الأفكار والآراء التي تطرحها الفرق العاملة من قبل الإدارة العليا والنظر فيها بجديّة، وذلك يعود إلى أن الفرق العاملة هي ذات فعالية أكبر في معالجة الأزمات مقارنةً بالأفراد، حيث تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة، وتمتلك سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، لذا يجب أن يتم منح المديرين للفرق العاملة سلطة كافية لتنفيذ قراراتهم وتطبيق التحسينات التي يقترحونها؛

**1-5- الإتصال الفعال:** يعد التواصل الفعّال مع جميع المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين

المورد البشري، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها نظراً لعدم توافر المعلومات المتعلقة بالمشكلة لديها، بل تتواجد هذه المعلومات لدى الأفراد المشاركين في المشكلة نفسها، لذا يجب أن يُشرك هؤلاء الأفراد في عملية الحل، حيث أنهم لن يتمكنوا من حل المشكلة بدون المشاركة، ولن يكون هناك التزام دونها وبدون التزام لن تتحقق القدرة على التمكين؛

**1-6- التدريب المستمر:** وهو متطلب أساسي لتمكين المورد البشري، حيث يساعدهم على اكتساب المعرفة

اللازمة لفهم أعمالهم ومهاراتهم، وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتصرف بفعالية مستمرة، يجب على المديرين أن يوفرُوا التدريب الملائم والمستمر للعاملين لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة؛

**1-7- مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين المورد البشري، حيث تُعبر عن رسالة تؤكد

للعاملين أن سلوكهم وتصرفاتهم وأداؤهم مقبولة، بالإضافة إلى أنها تُشجع على بذل المزيد من الجهد وتحسين الأعمال بشكل مستمر .

أما (الدوري وصالح) فقد حددا مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتمكين المورد البشري

وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فلمبان عهد بنت طارق محمد، الشريف رجاء بنت يحي أحمد، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 05، ماي 2020، ص157.

- يتوجب توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات؛
  - يتوجب توفير الموارد اللازمة لضمان تنفيذ خطط التمكين بفعالية؛
  - إلتزام المنظمة بدعم العاملين وتوفير الدعم لهم، وذلك بناءً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين؛
  - يتوجب ضمان تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات ولجميع المستويات؛
  - استبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية، وذلك ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
  - يتطلب تأهيل الإدارة وتطوير قدراتها لتمكينها من ممارسة أدوارها في سياق التمكين؛
  - يتوجب على المنظمة الإلتزام بتدريب وتأهيل الموارد البشرية، لتمكينهم من أداء الأدوار الجديدة؛
  - صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات والتشكيلات داخل المنظمة.
- وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين أفرادها

العاملين، وهي:<sup>1</sup>

- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية؛
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- فاعلية نظام الإتصال والتغذية العكسية؛
- إعادة النظر في نظم المكافآت؛
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين؛
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية؛
- التخلي عن نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.

## 2- معوقات تطبيق تمكين المورد البشري

إنّ تمكين المورد البشري يُعد عملية غير سهلة، وتزداد صعوبتها عند وجود عدد من المحددات الرئيسية التي تُعتبر عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة عوائق والتي قد تقيد تطبيق تمكين المورد البشري.

فقد حدد (العنبي) بعض المعوقات التي تواجه المنظمات وتحد من قدراتها على تطبيق تمكين المورد

البشري، ومن هذه المعوقات:<sup>2</sup>

- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافع حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 112-113.

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
  - السرية في تبادل المعلومات؛
  - عدم ملائمة نظام المكافآت؛
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
  - إنعدام الثقة الإدارية؛
  - خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
  - النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
  - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
  - ضعف نظام التحفيز؛
  - عدم الرغبة في التغيير؛
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
  - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- أما (العبيدين) فقد حددا جملةً من العقبات والتحديات، وإذا لم تواجهها الإدارة فإنها ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>
- ضعف وقلة مهارات المورد البشري؛
  - وجود نظام قيادة تقليدية تحد من دور المورد البشري؛
  - عدم وضوح الأهداف بالنسبة للمورد البشري؛
  - ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛
  - نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الإبداع؛
  - العشوائية وعدم العدالة في نظامي المكافآت والحوافز؛
  - وجود نظام إتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
  - غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
  - مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس بالسلب على معنويات الموارد البشرية والذي بدوره يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم؛
  - عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛

<sup>1</sup> المهيرات عماد علي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- وهناك مجموعة من المعوقات الأخرى التي تحد من تطبيق تمكين المورد البشري، والمتمثلة في:<sup>1</sup>
  - إساءة استخدام السلطة والقوة المخولة للمورد البشري؛
  - اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، بدلاً من أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
  - زيادة الوقت اللازم لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
  - عدم توفر المعرفة الكاملة لدى بعض الموارد البشرية لاتخاذ قرارات فعالة؛
  - زيادة العبء والمسئولية على العاملين الذين قد يكونوا غير قادرين على تحملها؛
  - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة التدريب والتعليم للأفراد؛
  - تركيز بعض العاملين على تحقيق النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح الفريق؛
  - زيادة الصراع وانتشار النزاعات بين العاملين أثناء العمل الجماعي؛
  - انحياز الأفراد للمفاهيم النظرية والشكلية بدلاً من التركيز على الموضوعية والفعالية في التطبيق.

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 303.

**المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية**

نشأت الخدمات المصرفية منذ زمن قديم، حيث كان في ذلك الوقت التعامل في المصارف يدوياً وبدائياً من ناحية تقديم الخدمات والتحويلات المالية، ولكن مع ظهور التكنولوجيا الحديثة والعولمة، برزت الخدمات المصرفية المعاصرة والمتطورة التي تسهل على الأفراد والمؤسسات إدارة أموالهم وإجراء العمليات المالية المختلفة.

ومع ظهور وتنوع عدد المؤسسات المالية والبنوك، أصبحت جودة الخدمة المصرفية عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف هذه المؤسسات المالية، فالبنوك تحتاج إلى اكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء المختلفة.

وبهدف بيان ماهية الخدمة المصرفية وجودتها، سيتم من خلال هذا المبحث التطرق الى مفهوم جودة الخدمة المصرفية وخصائصها وأهميتها، بالإضافة الى مستوياتها المختلفة وكذلك أبعادها حسب الدراسات والتعديلات المختلفة، وأيضاً المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق جودة الخدمة المصرفية داخل المؤسسات المالية وكذلك المعايير الواجب إتباعها لقياسها، وفي الأخير سيتم التطرق الى العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية.

**المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية**

تهتم الخدمة المصرفية بتلبية رغبات وإحتياجات العملاء، وتعتبر الجودة من أهم المعايير التي يتم تقييم الخدمة المصرفية عندها، فيسعى البنك دائماً إلى تحسين جودة خدماته المصرفية وتلبية احتياجات العملاء بأفضل الطرق الممكنة، وقبل التطرق لجودة الخدمات المصرفية يجب توضيح بعض المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها ومن هذه المفاهيم الخدمة، الخدمة المصرفية، الجودة، وجودة الخدمة المصرفية بشكل عام.

**1- تعريف الخدمة المصرفية**

قبل التطرق الى تعريف الخدمة المصرفية سيتم أولاً تعريف الخدمة، ومن ثم تعريف الخدمة المصرفية.

**1-1- تعريف الخدمة**

رغم تعدد تعريفات الخدمة، إلا أنه تم التوصل إلى تعريفات عدة من بينها:

1-1-1 عرف (Gronoos) الخدمة بأنها "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو

الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول للمشاكل العميل أو تلبية إحتياجاته".<sup>1</sup>

1-1-2- عرف (Kotler&Armstrong) الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".<sup>2</sup>

1-1-3- وعرف (Bitner & Zeithamal) الخدمة على أنها "كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي عموماً تستهلك في الوقت الذي تنتج فيه، وتقدم قيمة مضافة مثل (المصلحة التسلية، اختصار الوقت الراحة أو الصحة) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول".<sup>3</sup>

1-1-4- عُرِفَ الخدمة بأنها "أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموسة والتي يكون الهدف منها هو تحقيق رضا العميل، وقد ترتبط عملية إنتاجها بمنتج مادي وقد لا ترتبط، حيث لا يوجد فيها انتقال للملكية".<sup>4</sup>

## 2-1- تعريف الخدمة المصرفية

تعددت تعريفات الخدمة المصرفية إلا أنه من بين التعريفات التي تم التوصل إليها ما يلي:

1-2-1- تعرف الخدمة المصرفية على أنها "مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يقدمها البنك بغرض تلبية حاجات ورغبات العملاء".<sup>5</sup>

1-2-2- كما تعرف الخدمة المصرفية على أنها "نشاط أو منفعة تؤدي أو توزع من قبل البنك لفرد أو مجموعة من الأفراد، أو لجهة أخرى يترتب عليه أو عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو الجهة المؤدى أو الموزع لها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية و تقييمها من خلال رضى العميل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2013/2014، ص 12.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 301.

<sup>3</sup> بودية بشير، قندوز طارق، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 122.

<sup>4</sup> كافي مصطفى يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، ألفاء للوثائق لنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 91.

<sup>5</sup> نايلي إلهام، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015/2016، ص 29.

<sup>6</sup> بوسالم فاطمة، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمة على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2010/2011، ص 65.

1-2-3- وهناك من عرف الخدمات المصرفية على أنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها النفعية بحيث تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وتكون مصدراً لربحية المصرف من خلال علاقة تبادلية بين المصرف والعملاء".<sup>1</sup>

## 2- تعريف جودة الخدمة المصرفية

قبل التطرق الى تعريف جودة الخدمة المصرفية سيتم أولاً تعريف الجودة ومن ثم تعريف جودة الخدمة المصرفية.

### 2-1-1- تعريف الجودة

تعددت تعريفات الجودة إلا أنه من بين التعريفات التي تم التوصل إليها ما يلي:

2-1-1- تُعرف الجودة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".<sup>2</sup>

2-1-2- وتعرف على أنها "التحرر من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة، ويعني هذا التخلص من العيوب والأخطاء التي تؤدي إلى إعادة العمل، أخطاء في العمليات، إرتفاع في شكاوى المستهلكين، وإستياء وعدم رضاهم".<sup>3</sup>

2-1-3- تعرف كذلك على أنها "مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات العميل وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع".<sup>4</sup>

2-1-4- عرف (Feigenbaum) الجودة بأنها "تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام والتي من خلالها يتم إنتاج خدمة تلبى توقعات العملاء".<sup>5</sup>

## 2-2- تعريف جودة الخدمة المصرفية

تباينت آراء الباحثين حول تعريف جودة الخدمة المصرفية، ومن أهم هذه التعاريف ذكر الآتي:

<sup>1</sup> الباهي صلاح الدين مفتاح سعد، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 26.

<sup>2</sup> كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> عيشوني محمد أحمد، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الثانية، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 13.

<sup>4</sup> بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراهية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 23.

<sup>5</sup> عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 39.

2-2-1- تُعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "ملائمة ما يتوقعه العميل من الخدمة المصرفية المقدمة إليه مع إدراكه للمنفعة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على هذه الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العميل هي التي تتلاءم وتتطابق مع توقعاته لهذه الخدمة".<sup>1</sup>

2-2-2- كما تعرف على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أي أنها الفرق بين توقعات وإدراكات العملاء للأداء الفعلي لها"<sup>2</sup>، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مفهوم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: حميدي زقاي، وزاني محمد، سلوك المستهلك المصرفي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 172.

يوضح الشكل أعلاه انه إذا كانت ادراكات العملاء للنتائج تتوافق مع توقعاتهم، فإنهم سيكونون راضيين عن الخدمة المقدمة، وعندما يتجاوز الناتج التوقعات، فإن الخدمة تعتبر متميزة. وفي حالة العكس، عندما لا يرق الناتج إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة، فإنها تصبح رديئة.<sup>3</sup>

2-2-3- كما عرفت جودة الخدمة المصرفية بأنها "البحث عن إحتياجات العملاء ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ثم العمل على تلبيةها ضمن موارد المصرف وقدراته ومتابعة تطورها وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات والإحتياجات".<sup>4</sup>

2-2-4- وعرفت جودة الخدمة المصرفية على أنها "قدرة المصرف على الإستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها، فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نايلي الهام، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، 2007، ص 199.

<sup>3</sup> قندوز طارق، جعلاب علي، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2015، ص 95.

<sup>4</sup> محبوب مراد، قرقب مبارك، الدليل في إدارة جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، ألفاء للوثائق لنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 69.

<sup>5</sup> إيلاف مصطفى حسن محمد، أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022، ص 66.

من خلال التعاريف سالفة الذكر نستنتج أن جودة الخدمة المصرفية هي عبارة عن مقياس لمدى قدرة البنك على توفير خدمات مالية تلبي إحتياجات ورغبات العملاء، ومحاولة التفوق على هذه الإحتياجات أو تجاوزها، مما يساعد المؤسسات المالية على الحفاظ على ولاء عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.

### 3- خصائص جودة الخدمة المصرفية

تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية إلى النوعين التاليين:<sup>1</sup>

**3-1- الجودة الفنية Technical Quality:** تتطلب الجودة الفنية الاعتماد على عاملي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة المرتبطة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المختلفة، وهذا النوع من الجودة يتناسب مع الخدمات المصرفية المعقدة، مثل خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية مطلباً رئيسياً واضحاً؛

**3-2- الجودة الوظيفية Functional Quality:** يركز هذا النوع على جودة الخدمة وكيفية تقديمها، ويتطلب التفاعل النفسي بين المصرف وعملائه، ولذلك يجب على إدارة المصرف العمل على تطوير خدماتها المصرفية عن طريق تحديد الأهداف الاستراتيجية لجودة الخدمة ومراقبة إحتياجات وتوقعات العملاء وقياس الجودة ورضا العميل، بعد ذلك يتعين إعادة هيكلة المصرف حول العميل وتحديد المهام الجديدة لمديري ومشرفي المصرف وتحقيق الفوائد الإنتاجية المصرفية وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة صلبة لكسب ولاء العميل.

### 4- أهمية جودة الخدمة المصرفية

تكتسب جودة الخدمات المصرفية أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المصارف والعملاء، إذ أصبحت هذه الجودة مدخلاً رئيسياً لتحقيق التميز بين المؤسسات المصرفية وجذب العملاء الجدد، وكذلك الحفاظ على العملاء الحاليين، وعلى العموم يمكن توضيح أهمية جودة الخدمات المصرفية في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- استكشاف إحتياجات ومتطلبات العملاء فيما يخص الخدمة المصرفية؛
- توفير خدمات مصرفية تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين؛
- المساعدة في تعزيز حصة السوق للمصرف داخل القطاع المصرفي؛
- المساعدة على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي بما في ذلك تحقيق أرباح أكثر أو المحافظة على عدم حدوث المخاطرة؛

<sup>1</sup> الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>2</sup> قريشي محمد، وآخرون، تقييم مستوى جودة الخدمة المصرفية من منظور الموظفين الإداريين للمصرف، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، المجلد 04، العدد 15، فيفري 2021، ص 100.

- مساعدة المصرف على الصمود في وجه المؤسسات المصرفية الأخرى.
- وهناك من يرى أن أهمية جودة الخدمة المصرفية تكمن في العناصر التالية:<sup>1</sup>
- تؤثر بشكل مباشر على ربحية المصرف، عن طريق بناء صورة ذهنية مدركة وتحقيق رضا العميل؛
- تساهم بشكل كبير في تحقيق تفوق على المنافسين وكذلك الحصول على ميزة تنافسية تنفرد بها عن بقية المصارف؛
- تقلل من الأخطاء في العمليات المصرفية وبذلك تحمل تكاليف اقل؛
- تمكن المصرف من بيع خدمات مصرفية إضافية للعملاء وكذلك توفر فرصا لزيادة الإيرادات؛
- جودة الخدمة المصرفية تجعل العملاء بمثابة مندوبي البيع لدى المصرف في توجيه وإقناع زبائن جدد.
- كما تحقق جودة الخدمة المصرفية مجموعة من الفوائد للمصارف والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>
- تؤثر في حجم الطلب على الخدمة، فكلما كانت الجودة عالية زاد حجم الطلب على هذه الخدمة والعكس صحيح؛
- تُعد وسيلة مهمة لخلق المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنةً بالمؤسسات المصرفية المنافسة في السوق؛
- تعتبر مصدر مهم من مصادر تحقيق الربح للمؤسسة، من خلال تخفيض تكاليف الخدمة مع الحفاظ على مستوى عالي في إنتاجها وتقديمها للزبون؛
- تساهم في المحافظة على العملاء الحاليين للمؤسسة فضلا عن جذب زبائن جدد.

### المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية

يعد تحقيق الجودة من بين المهام الصعبة التي تواجه المصارف، وذلك بسبب اعتمادها على طرق ووسائل مختلفة لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وذلك لتحقيق رضاهم، وتعتمد جودة الخدمة المصرفية على مجموعة من المستويات تتعلق بنوع الخدمة المقدمة للعملاء وكذلك الأبعاد التي تقوم عليها.

#### 1- مستويات جودة الخدمة المصرفية

تصنف جودة الخدمات المصرفية ضمن عدة مستويات والتي أدرجت كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوقريفة رفيقة، زعباط سامي، أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون، مجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2020، ص 143.

<sup>2</sup> العادلي اميمة حميد، خضير جنان محمد، الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 14، العدد 56، جوان 2018، ص 261.

<sup>3</sup> حلوز وفاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

1-1- **الجودة المتوقعة:** تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المصرفية، وتعتمد على احتياجاته وتجاربه السابقة وخبراته وثقافته واتصاله مع الآخرين، أي أنها الجودة التي يجب توفيرها عند أداء الخدمة؛

2-1- **الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف:** وتتمثل في مدى قدرة المصرف على فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم خدمات مصرفية متعددة تلبي تلك الاحتياجات بأعلى المستويات الممكنة لإرضائهم، وتعتمد هذه العملية في كثير من الأحيان على تجارب سابقة مع عملاء آخرين والاستفادة من شكاوى واقتراحاتهم إن وجدت، بالإضافة إلى مراعاة الخدمات المتاحة في السوق المنافسة؛

3-1- **الجودة الفعلية المقدمة للعميل:** تمثل الجودة التي توفرها الخدمة بشكل فعلي، وتعني أداء العاملين في المصرف وقدرتهم على تقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المحددة من قبل إدارة المصرف وهي تعتمد على مهارات العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، كما يمكن أن تتفاوت بالنسبة لكل فرد من العاملين وفقاً لحالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل؛

4-1- **الجودة القياسية:** هي تلك التي تُحدد بواسطة المواصفات النوعية لخدمة العميل؛

5-1- **الجودة المروجة للعملاء:** وتعني المعلومات التي تتعلق بالخدمة المصرفية وخصائصها ومميزاتها وتعهد البنك بتقديمها والتي يتم ترويجها ونشرها للعملاء عن طريق المزيج الترويجي الذي يتضمن الإعلانات والتسويق الشخصي والمطبوعات وغيرها.

## 2- أبعاد جودة الخدمة المصرفية

هناك العديد من جهات النظر المختلفة بخصوص الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات المصرفية، والتي يمكن الإطلاع عليها في الجدول رقم (05) أدناه:

**الجدول رقم (05):** جهات النظر المختلفة على لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

الأبعاد	الباحثين
الجودة التقنية، الجودة الوظيفية، جودة المنشأة	Christian Gronroos
الجودة المادية، الجودة التفاعلية، صورة المنشأة	Lehtinen
الخصائص الملموسة/ المادية، الموثوقية، الإستجابة، الأمان، التعاطف	Parasuraman, Zeithaml & Berry
المستوى المادي، التسهيلات، العاملون	Sasser, Olsen, Wycuff

المصدر: سعيد بن دنيدينة، دور النكء الإقتصادي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، ماي 2021، ص 138.

توصل باحثون مثل (Parasuraman) وغيره، إلى وجود عشرة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية وهي الملموسية، الاعتمادية، الإستجابة، المهارة، المجاملة، المصادقية، الأمان، فهم العميل، الاتصال، وإمكانية الوصول. وفي عام 1988، توصلوا إلى إمكانية دمج هذه الأبعاد في خمسة أبعاد، حيث ضموا أبعاد الاتصال، المصادقية، الأمان، الكفاءة، والمجاملة في بعد واحد أطلقوا عليه اسم "التعاطف". كما دمجا بعدي فهم العميل وإمكانية الوصول في بعد الأمان، فيما بقيت أبعاد الملموسية، الاعتمادية والإستجابة على حالها<sup>1</sup>، وفيما يلي عرض موجز لهذه للأبعاد:

2-1- **الاعتمادية (الموثوقية):** وتعني قدرة البنك على تنفيذ الخدمة المصرفية المتفق عليها بدقة وموثوقية، حيث يتوقع العملاء أن يقدم البنك الخدمة بأعلى مستوى من الدقة والسرية والالتزام بالمواعيد المحددة، وأن يُعتمد عليه في هذا المجال بشكل خاص<sup>2</sup>؛

2-2- **الإستجابة:** أي قدرة البنك على التجاوب بشكل إيجابي وفي الوقت المناسب لطلبات العملاء ومتطلباتهم<sup>3</sup> والتعامل مع شكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة، مما يعزز ثقتهم في أنهم يحظون بالتقدير والاحترام من البنك الذي يتعاملون معه، كما تعبر الإستجابة كذلك على المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدق ورحب، وتشير إلى استعدادهم المستمر لتقديم الخدمة للعملاء عند حاجتهم لها<sup>4</sup>؛

2-3- **الأمان:** ويعني الشعور بالاطمئنان النفسي والمادي بأن الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء خالية من الأخطاء أو المخاطر، وأن العميل لن يتعرض للاستغلال أو الاعتداء على حقوقه وكرامته<sup>5</sup>؛

2-4- **التعاطف:** وهو إبداء الرعاية والاهتمام بمشاكل العملاء وبث شعور أن البنك الذي يقدم الخدمة يجعلهم أولوية، ويتمثل جوهر التعاطف في نقل الشعور إلى العميل بأنه فريد ومميز<sup>6</sup>؛

2-5- **العناصر الملموسة:** وتشير إلى التسهيلات المادية المتاحة للعملاء في البنك مثل المعدات وأدوات الاتصال ومظهر مقدمي الخدمة، وفي كثير من الأحيان يقوم العميل بتقييم جودة الخدمة من خلال

<sup>1</sup> جعفاري محمد ريسا، بيببي وليد، أثر ابعاد جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن بنك التنمية المحلية (BDL)، مجلة المقرري للدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة أفلو، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022، ص 314.

<sup>2</sup> الزمال أحمد محمود، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 131.

<sup>3</sup> G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, And N. Lee, **Marketing Strategy and Competitive Positioning 7th Edition**, 7th Ed. Pearson Uk, 2020, P: 423.

<sup>4</sup> عبد الخير فرح يس فرح، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان، المجلد 01 العدد 04، أبريل 2018، ص 15.

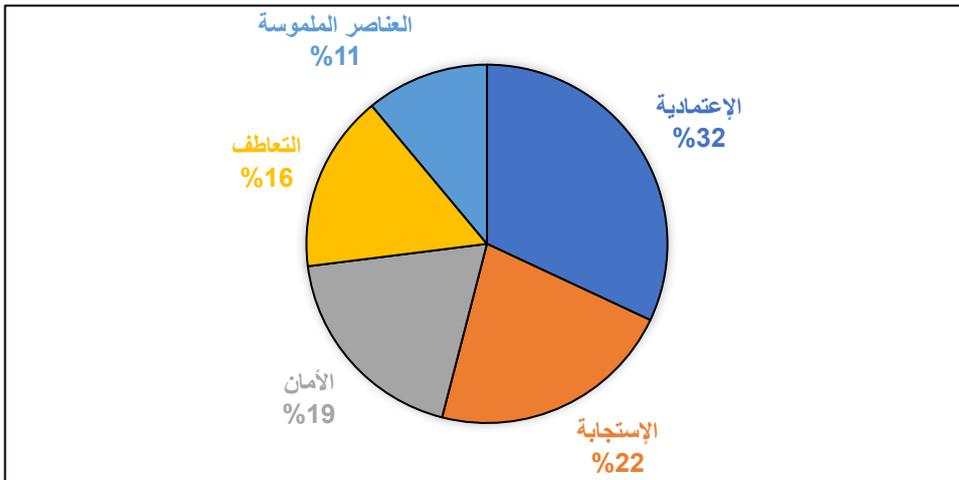
<sup>5</sup> محبوب مراد، إستخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2013/2014، ص 79.

<sup>6</sup> Gourida Siham, **The Impact Of Service Quality On The Customer Satisfaction**, Journal of Economics and Finance, Hassiba Ben Bouali University, Algeria, Vol 8, No 1, jan 2022, P: 299.

الخصائص الشكلية والملموسة المتعلقة بتقديم الخدمة، بما في ذلك التسهيلات المادية والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى المظهر الداخلي وتصميم المصرف وديكوره، والتي تساهم في خلق جو مريح للعميل.<sup>1</sup>

كما أظهرت عديد الدراسات أن الوزن النسبي للأبعاد الخمسة يختلف بين العملاء والمؤسسات المختلفة، بإستثناء بُعد الإعتماضية الذي يحتل دائماً المرتبة الأولى كأهم عنصر يعكس جودة الخدمة المصرفية،<sup>2</sup> ويمكن الإشارة إلى نتائج هذه الدراسات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية



المصدر: محبوب مراد، قرطب مبارك، الدليل في إدارة جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، ألفاء للوثائق لنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 75.

يتضح من الشكل أعلاه أن العملاء يمنحون الأولوية الأعلى لبعد الاعتمادية، تليه الإستجابة، ثم الأمان، ثم التعاطف، وأخيراً تأتي العناصر الملموسة.

### المطلب الثالث: متطلبات جودة الخدمة المصرفية وطرق قياسها

تحقيقاً للارتقاء بجودة الخدمات المصرفية وتحسين مستوياتها، يتطلب ذلك وجود متطلبات تساعد المؤسسات المصرفية على تطبيقها، كذلك طرق ومقاييس معتمدة كمصدر مفيد لإدارة المصارف، تستخدم لقياس مستوى الجودة في خدماتها المصرفية، وتقاسم رضا العميل عن طريقها، ويعتبر قياس جودة الخدمة المصرفية أمراً حاسماً لتحسين الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء.

<sup>1</sup> إيلاف مصطفى حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> محبوب مراد، قرطب مبارك، الدليل في إدارة جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

**1- متطلبات تطبيق جودة الخدمة المصرفية**

يتطلب تطبيق مفهوم جودة الخدمات المصرفية في المؤسسات المالية البدء ببعض المتطلبات الأساسية قبل الشروع في تنفيذ البرنامج، وذلك لإعداد العاملين وتأهيلهم لتبني الفكرة والعمل على تحقيقها بفعالية، وضمان تحقيق النتائج المرغوبة. ومن هذه المتطلبات الرئيسة ما يلي<sup>1</sup>:

**1-1- التركيز على العملاء:** يجب تركيز الإدارة على العملاء لأنهم هم الحكام على جودة الخدمة المصرفية والقيمة التي يحصلون عليها، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وكسب ثقتهم وولائهم، ويتأثر اختيار العميل للمصرف بالعديد من العوامل مثل العلاقة التي يتمتع بها المصرف معهم، حيث يجب على المصارف التركيز على العملاء لتحقيق مفهوم جودة الخدمة والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة حصتها في السوق، كما يجب على الإدارة أن تكون حساسة لمتطلبات العملاء والأسواق المستمرة وقياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا العميل، والتعرف على التطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

**1-2- التحسين المستمر:** يُعد التحسين المستمر واحداً من أهم العوامل التي تُساهم في تحقيق الجودة وزيادة القدرة التنافسية، ويتطلب اتباع آلية دقيقة ومحددة لتحقيقه، ويُشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي والمستمر في المعرفة والتقنية، ويهدف إلى تحسين الحاجات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل به جميع المصارف ضمن إطارها؛

**1-3- التزام الإدارة العليا القيادة (بالجودة والخدمة المصرفية):** يجب على الإدارة العليا أن تضع العملاء في صدارة أولوياتها وتحدد القيم المرتبطة بالجودة والخدمة المستمرة لجميع العاملين، وتوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة والخدمة لزيادة وعي الجميع بأهمية تحسين الجودة بشكل مستمر، وبالإضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بتحسين وتطوير الجودة، وتحفيزهم على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لهم؛

**1-4- المشاركة الكاملة للأفراد العاملين:** يتم التركيز في نظام إدارة جودة الخدمة المصرفية على تشجيع التعاون بين جميع مستويات الإدارة في المصارف المالية بدلاً من التنافس، من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز الذي يستند إلى تقييم أداء العاملين في المصرف والذي يعتمد على الأداء المتميز الذي يقدمه العاملون للعملاء؛

<sup>1</sup> عبد الله مازن نعمان، وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمة المصرفية لمصرفي الرشيد والرافدين في صلاح الدين، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، جامعة عمار تلجي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص ص 18-19.

**1-5- التعليم والتدريب:** يعتبران جزءاً أساسياً في تنفيذ مفهوم إدارة جودة الخدمة المصرفية بشكل صحيح، حيث يجب توفير التدريب والتعليم لجميع العاملين حول أساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، لضمان تنفيذه بطريقة صحيحة وقوية وتحقيق النتائج المرغوبة، كما ينبغي فهم المبادئ والمتطلبات المرتبطة بتنفيذ هذا البرنامج، حيث أن تنفيذه بدون وعي أو فهم قد يؤدي إلى الفشل التام، ويمكن تعزيز الوعي الشامل من خلال برامج تدريبية فعالة وشاملة، وينبغي توجيه هذا التدريب لجميع مستويات الإدارة والموظفين في المصرف، بما في ذلك المديرين والمشرفين والعاملين.

## 2- طرق قياس جودة الخدمة المصرفية

تهدف البنوك باستمرار إلى تحسين جودة خدماتها المصرفية لتحقيق رضا العملاء، وقد تمت دراسة توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمات المصرفية، وتم تحديد بعض المقاييس الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها لقياس جودة الخدمات المصرفية، وتشمل:

**2-1- قياس جودة الخدمة من منظور العملاء:** ويمكن تمييز خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل والتي تتمثل في:

**2-1-1- مقياس عدد الشكاوى Complaints:** يعتبر عدد الشكاوى التي يقدمها العملاء خلال فترة زمنية محددة مؤشراً هاماً للتحقق من مستوى الجودة والعدالة في الخدمات المقدمة، فعدد الشكاوى يشير إلى أن الخدمات التي يتلقاها العملاء ليست على المستوى المطلوب أو أنهم لا يحصلون على الخدمات التي يتوقعونها، ويساعد هذا المقياس المصارف على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوث المشاكل في المستقبل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛<sup>1</sup>

**2-1-2- مقياس الرضا Satisfaction Measure:** يعد هذا المقياس الأكثر استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة لهم، ويتم ذلك من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة عن شعور العملاء بعد تلقيهم للخدمة، والجوانب الإيجابية والسلبية بها، ويمكن لهذه المنظمات استخدام هذا المقياس لتبني استراتيجية جودة تتوافق مع احتياجات العملاء وتحقق رضاهم نحو الخدمات التي يتلقونها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 97.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 98.

## 2-1-3- مقياس الفجوة Servqual Measure: وتستند إلى مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة مع

مستوى إدراكهم لجودة الخدمة التي يتلقونها فعلياً، وبعد ذلك يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات

والإدراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

ولقد أوضح (Parasuraman) وزملاؤه في أن الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات

تتكون في الواقع من خمس فجوات، ويمكن توضيحها على النحو التالي:<sup>1</sup>

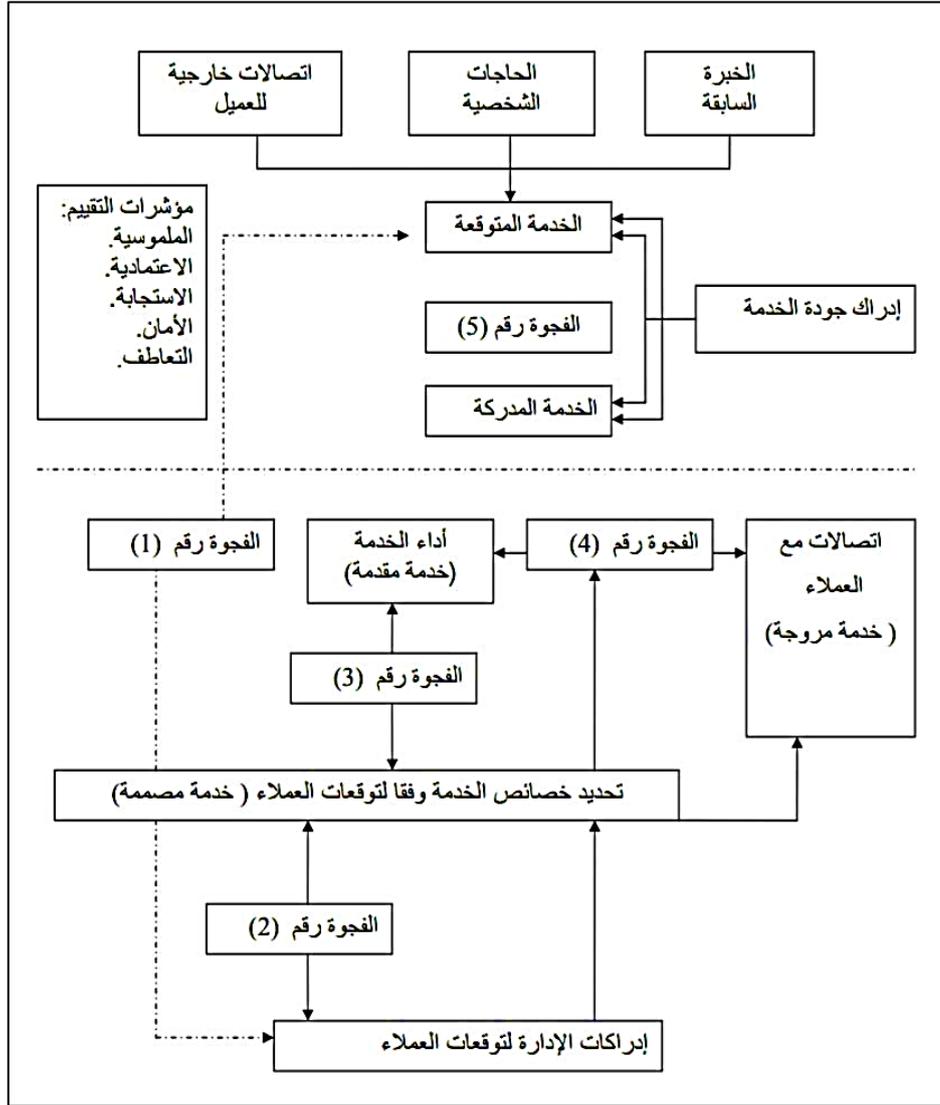
- **الفجوة الأولى:** تنتج الفجوة الأولى بين توقعات العميل لمستوى الخدمة وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، وذلك بسبب عجز الإدارة في تحديد احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة بدقة، فربما يدرك المديرون احتياجات العميل، إلا أنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب، ويترتب على ذلك اتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء استغلال موارد البنك وتحمل البنك لتكاليف باهظة، ولسد هذه الفجوة يجب اكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات العميل للجودة ومستوى الأداء المطلوب؛
- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن عدم تطابق إدراك إدارة البنك لتوقعات العميل مع المواصفات الفعلية للخدمة التي يتم تقديمها، وتعتبر هذه الفجوة نتيجة لبعض القيود المرتبطة بصعوبة تنبؤ الطلب وتقدير توقعات العملاء، بالإضافة إلى التنوع الكبير في الخدمات التي يقدمها البنك، ولتعويض هذه الفجوة يجب وضع أنماط ومعايير أداء تعكس توقعات العملاء بجودة الخدمة المصرفية؛
- **الفجوة الثالثة:** وتنتج نتيجة الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة في الواقع ومواصفات الجودة المحددة، مما يعني عدم قدرة البنك على إنتاج الخدمة وفقاً للمواصفات ومعدلات الأداء المحددة، وذلك بسبب عدم توفر المهارات اللازمة لدى موظفي البنك أو نقص في النظم اللازمة أو عدم الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة، ولسد هذه الفجوة يتطلب الأمر ضرورة توافر الموارد اللازمة والكافية، بالإضافة إلى ضرورة تقييم الأداء بشكل دوري؛
- **الفجوة الرابعة:** تمثل الفجوة الرابعة الفرق بين الخدمة المقدمة فعلياً والمواصفات التي وعد البنك بتقديمها من خلال وسائل الاتصال الخارجية مثل الإعلانات وموظفي التسويق وغيرها، ويعود السبب الرئيسي لحدوث هذه الفجوة إلى عدم التنسيق بين نشاط الإنتاج وتسويق الخدمات في البنك، ولسد هذه الفجوة يجب تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام البنك، حتى يتم تنفيذ وعود العميل بالشكل المطلوب؛

<sup>1</sup> قندوز طارق، جعلاب علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

- الفجوة الخامسة وتحدث نتيجة حدوث بعض أو كل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة.

والشكل رقم (04) يوضح نموذج (Servqual) لقياس جودة الخدمة المصرفية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج (Servqual) لقياس جودة الخدمة المصرفية



المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010/2011، ص 103.

## 2-1-4- مقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf: يرفض هذا المقياس فكرة قياس الجودة من خلال

الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، ويركز بدلاً من ذلك على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، معتبراً أن جودة الخدمة يمكن تقييمها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، ويستند هذا المقياس على نفس الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة من طرف مقياس Servqual، الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الإستجابة، الأمان، والتعاطف. ويتطلب من العميل تقييم أداء مقدم الخدمة على المقياس المتراوح بين (1) و (5)، حيث (1) يعني "أوافق بشدة" و

(5) يعني "لا أوافق على الإطلاق". وتتميز هذه الآلية بالبساطة في القياس وسهولة الاستخدام، كما أنها تزيد من مصداقية وواقعية النتائج حيث تستبعد عمليات الطرح بين التوقعات والإدراك، وبالتالي تعتبر آلية أكثر دقة في قياس الجودة، كما يلغي هذا الأسلوب الحاجة لقياس التوقعات على أساس أن تتغير توقعات العميل بعد تلقي الخدمة، وبالتالي يحقق المقياس Servperf مزيداً من الدقة في تقييم الأداء الفعلي لمقدم الخدمة.<sup>1</sup> ويمكن التعبير عن هذا المقياس بالمعادلة التالية:

$$\text{Service Quality} = \text{Performance} \quad \text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

2-1-5- مقياس القيمة Value Measure: يعتمد مقياس القيمة على فكرة أن القيمة التي يقدمها مقدم الخدمة للعملاء تعتمد على المنفعة التي يحصلون عليها من الخدمات وتكلفة الحصول عليها. وبالتالي فإن العلاقة بين المنفعة والسعر تحدد القيمة التي يتلقاها العملاء، وكلما زادت المنفعة المدركة من الخدمات التي يتلقاها العملاء، كلما زادت القيمة المقدمة لهم وكانوا أكثر اقبالاً على الطلب من المقدم للخدمة. والعكس صحيح، ولذلك فمن الضروري على مقدمي الخدمات اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة المنفعة المقدمة من خدماتهم بشكل يؤدي إلى تخفيض تكلفة الحصول على هذه الخدمات، وبوجود هذا المقياس يتم تحفيز مقدمي الخدمات للتركيز على تقديم خدمات مميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

2-2- مقياس الجودة المهنية Measuring Professional Quality: يعتقد الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء يشكل جزءاً من برنامج الجودة الشاملة والعادلة، وبالتالي تهتم مقاييس الجودة المهنية بقدرة منظمات الخدمة على تلبية متطلبات الخدمات المختلفة التي تقدمها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، ويمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:<sup>3</sup>

2-2-1- مقياس الجودة بدلالة المدخلات: يرى أصحاب هذا المدخل أن توفير المؤسسة البنكية لبيئة مادية مناسبة تتضمن تجهيزات ومعدات وعمال ماهرين، وقوانين ولوائح وأدوات ونظم مساعدة وأهداف محددة وأساليب وإجراءات محددة يضمن تحقيق خدمة ممتازة، وعلى الرغم من قبولية

<sup>1</sup> مسالطة سفيان، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، ديسمبر 2017، ص ص 135-136.

<sup>2</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010/2011، ص ص 105-106.

هذا النهج في قياس جودة الخدمات المصرفية، إلا أنه لم يحظ بشيوع واسع مقارنةً بالأساليب الأخرى، ويرجع ذلك إلى:

- عدم القدرة على تحديد مقاييس كمية لقياس الأبعاد والعناصر المرتبطة بالجودة؛
- التركيز على الجانب النظري دون مراعاة الجانب التطبيقي العملي؛
- الاختلاف في وجهات النظر بشأن الأبعاد والعناصر المرتبطة بجودة الخدمة.

**2-2-2- قياس الجودة بدلالة العمليات:** يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، ويحدد مؤشرات ومعايير تحدد النسب المقبولة لجميع عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، لتصنيف تلك الخدمات على أنها جيدة، وعلى الرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في قياس الجودة، إلا أنه لا يُعتبر دقيقاً في تصميم وقياس وتقييم جودة الخدمة مقارنةً بالأساليب الأخرى، لأنه يركز على عمليات الخدمة دون اهتمام بأبعادها الكمية؛

**2-2-3- قياس الجودة بدلالة المخرجات:** يعتبر قياس الجودة بدلالة المخرجات أحد الأساليب المتعلقة بالنتائج النهائية، حيث يتم تقييم جودة المخرجات بناءً على تحقيق أو عدم تحقيق أهداف الخدمة التي يسعى العميل لتحقيقها، ويمكن قياس جودة المخرجات باستخدام مجموعة من الطرق المختلفة، بما في ذلك:

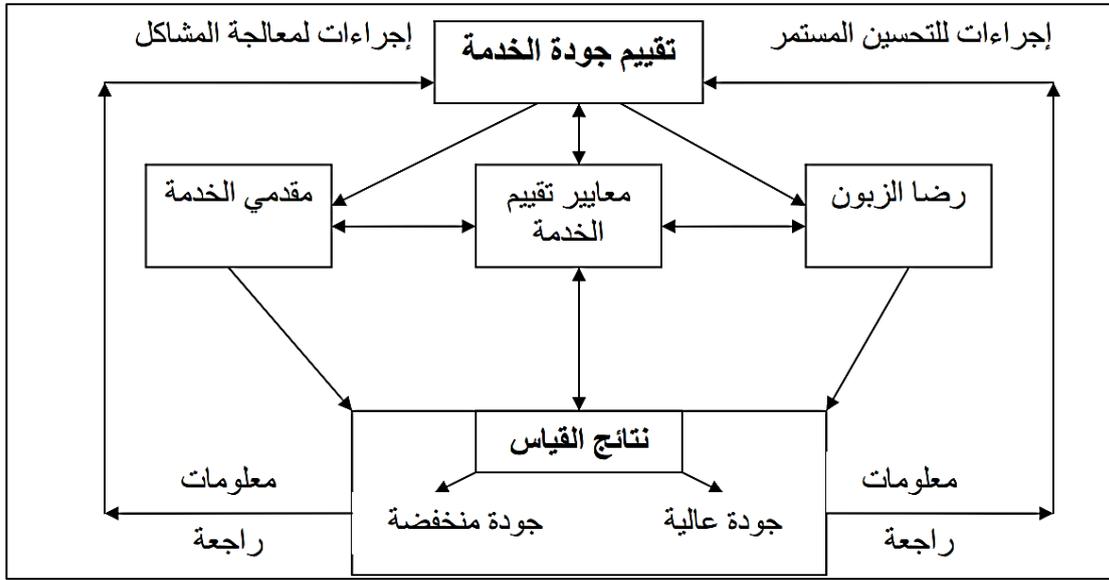
- القياس المقارن حيث يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي للخدمة، بهدف اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها في المستقبل؛
- استطلاع آراء العاملين في المنظمة لتحديد المشاكل والعوائق التي تؤثر على أداء الخدمة وتحديد النقاط التي يجب التركيز عليها لتحسين جودة المخرجات؛
- إستقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة وذلك من خلال الاستفسار عن مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة، وما إذا كانوا يعتقدون أنها تلبى احتياجاتهم وتتوافق مع توقعاتهم.

**2-3- قياس الجودة من المنظور الشامل:** رغم المساهمة التي قدمتها جميع المداخل السابقة في تقديم وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه يظهر أنها جميعاً تتميز بالطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى تسليط الضوء على أهمية المعالجة الشاملة في قياس وتقييم جودة الخدمة. ويوضح الشكل رقم (05) أدناه نموذجاً شاملاً لتقييم جودة الخدمة من منظور العميل ومقدم

الخدمة (البنك).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الشكل رقم (05): نموذج تقييم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011/2010، ص 106.

#### المطلب الرابع: تمكين المورد البشري وعلاقته بجودة الخدمة المصرفية

تعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تقديم خدمة مصرفية ممتازة، فهي تمثل العامل الرئيسي في تنفيذ العمليات المصرفية وتقديم الخدمات للعملاء، وبالتالي فإن تمكين المورد البشري في بيئة عمل المصرف يعتبر عنصراً حاسماً في تحسين جودة الخدمة المصرفية، فعندما يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات بحرية والتحرر من القيود المفروضة، ويتم تفويضهم بصلاحيات وتحملهم مسؤوليات، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي لديهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين يساعد في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم في تقديم الخدمة المصرفية على أفضل وجه، وذلك من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر لهم ومن هنا تأتي أهمية التمكين حيث يلعب كل بعد من أبعاد التمكين دوراً ما في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وفيما يلي دور أبعاد تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية:<sup>1</sup>

**1- دور تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية:** إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يعطي القائد المفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياتهم، مما يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ويشجع المفوضون على الإحساس بالمسؤولية والتزامهم بأداء المهام المفوضة إليهم على

<sup>1</sup> السحاتي وفاء علي عبد السلام، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2019، ص 58:60.

أحسن وجه وبالتالي، يمكن لتطبيق التفويض الفعال في المؤسسات المصرفية أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث يساعد في زيادة سرعة الإستجابة لاحتياجات العملاء وتقليل الأخطاء الإدارية والتأخير في إتخاذ القرارات المناسبة، كما يساعد التفويض في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم وزيادة مسؤولياتهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمة المصرفية في النهاية.

## 2- دور الإتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية: يعتبر الإتصال ومشاركة

المعلومات أحد أهم الأبعاد التي يجب توفيرها في المؤسسات المصرفية حيث يلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة الخدمة المصرفية، إذ يجب على المؤسسات المصرفية توفير قنوات إتصال فعالة بين العاملين لتمكينهم من مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات، وبين العاملين والإدارة العليا لتبادل الملاحظات والاقتراحات، كما يمكن إستخدام التواصل الفعال ومشاركة المعلومات لتحديد احتياجات العملاء وتوجيه الخدمة المصرفية والمنتجات بما يتوافق مع تلك الاحتياجات، مما يحسن تجربة العملاء ويرفع مستوى الرضا.

## 3- دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: يلعب تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحسين

جودة الخدمة المصرفية، حيث يساعد التدريب على تطوير مهارات العاملين وزيادة فهمهم للمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة، ويمكنهم من خلال ذلك تقديم خدمات أفضل للعملاء، فعندما يتم تدريبهم على المهارات المناسبة، فإنهم يكونون أكثر قدرة على تحليل إحتياجات العملاء وتلبية إحتياجاتهم بشكل فعال، كما يمكن أن يحسن في مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي للعاملين، والتي يمكن أن تساعد في توثيق العلاقة بين المصرف والعملاء، ومن خلال التدريب يمكن أن يتعلم العاملين أيضاً كيفية إدارة المشكلات والشكاوى بشكل أفضل، والتي يمكن أن تساعد في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للتدريب أن يساعد في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وتحسين العمل الجماعي والتنظيمي في المصرف، كما يزيد من مستوى الإنتاجية والفعالية في العمل، وهو ما يعود بالفائدة على المصرف والعملاء على حد سواء.

## 4- دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية: تعتبر فرق العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر

على جودة الخدمة المصرفية، فعند تمكين الموارد البشرية في البنوك والمؤسسات المالية وتشكيل فرق عمل متكاملة ومؤهلة تقنياً ومهنيًا، يمكن تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء، فالفرق المؤهلة تستطيع تقديم خدمات مصرفية أكثر فعالية وجودة، وذلك بفضل مهاراتهم الفنية والمهنية وقدرتهم على التواصل مع العملاء بشكل فعال، وحل مشاكلهم بسرعة وفاعلية، وبالتالي يتم تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية.

**5- دور تحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية: يعتبر تحفيز العاملين من أهم عناصر تمكين**

الموارد البشرية في أي منظمة لا سيما في القطاع المصرفي، فعندما يشعر العاملون بالرضا والاهتمام من قبل إدارة المنظمة وإنها تلبي احتياجاتهم وتعتني بها، يزيد ذلك من إنخراطهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ويؤدي ذلك بشكل مباشر إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المنظمة، فيميل العاملون المتحمسون والملهمون إلى العمل بجدية أكبر، والتفاعل مع العملاء بطريقة مهنية وودية، ويتمكنون من تقديم حلول وخدمات عالية الجودة، مما يزيد من رضا العملاء ويجذب عملاء جدد، وبالتالي يزيد من نمو المنظمة واستمراريتها في السوق، لذلك فإن تحفيز العاملين يعد عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المصرف في تحسين جودة الخدمة المصرفية وزيادة رضا العملاء وتحسين أدائه المالي.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أحد العناصر المهمة في البحث العلمي فهي تمثل أرضية غنية بالمعلومات حول موضوع البحث ونظرا لمساهمتها في تبيان الأسس النظرية للدراسة المراد تنفيذها من قبل الباحث، ولها تأثير كبير في عملية المقارنة بين البحث الذي يقدمه والدراسات والمصادر.

وتم في هذا المبحث تناول بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير الأول والمتمثل بتمكين المورد البشري، كذلك الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني المتمثل في جودة الخدمة المصرفية، بالإضافة الى الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثل في أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما تم تبيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المورد البشري

وتتمثل الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بتمكين المورد البشري فيما يلي:

## 1- الدراسات باللغة العربية

1-1- دراسة برني لطيفة، بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2015.

والتي هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تصور ممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وتحديد مدى الإختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى الموارد البشرية وعلاقته بالخصائص الشخصية والوظيفية للموارد البشرية، وقد شملت عينة الدراسة (720) عاملا، وإستخدمت أداة المقابلة المفتوحة وأداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الاستنتاجي والتحليلي والإحصائي، وقد توصلت الدراسة الى وجود إختلاف في الآراء والاتجاهات حول درجات تمكين المورد البشري بأبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الاستشفائية العمومية، هذه الفروق جاءت عموما لصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد جلال. أما بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال المتخصصة في طب وجراحة العيون فقد كانوا أكثر المبحوثين إحساسا وشعورا بالتمكين النفسي، أما التمكين الإداري فقد جاءت الفروق لصالح المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان والمؤسسة المختصة في طب وجراحة العيون مقارنة بالمؤسسة العمومية المختصة في طب النساء والتوليد التي كانت أقل فرقا.

1-2- دراسة الصالح نفيسي، بعنوان "تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2022.

والتي هدفت إلى تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالقطاع الصحي عين التوتة وعلاقته بالولاء التنظيمي، وكذلك تعزيز مؤشرات التمكين من خلال عناصر التحفيز وحرية إتخاذ القرار والمشاركة في القيادة لما لها من تأسيس وتطوير الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية، وقد شملت عينة الدراسة (111) عاملاً في المؤسسة محل الدراسة، وإستخدمت كل من أداة الملاحظة وأداة المقابلة وكذلك أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموارد البشرية و الولاء التنظيمي، حيث أن وجود تمكين الموارد البشرية بصفة صحيحة في المنظمة يؤدي الى بروز الولاء التنظيمي بشكل واضح بالمنظمة، وهذه العلاقة كفيلة برفع أداء العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة هذه المنظمة.

1-3- دراسة خيرة مجدوب، زياني عبد الحق، بعنوان "تمكين الموارد البشرية كآلية لتعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من موظفي مصنع SPA-MANTAL بتلمسان"، مجلة الريادة الإقتصادية الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جانفي 2021.

والتي هدفت إلى بيان أثر تمكين الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية وكذلك تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة والخاصة بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بالمؤسسة، وتحسين أدائها بشكل يسمح بخلق مزايا تنافسية دائمة تتيح لها التكيف مع التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، وقد شملت عينة الدراسة (90) عامل في المؤسسة محل الدراسة، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن أثر تمكين الموارد البشرية ضعيف حيث أن الأفراد العاملين ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها، كما أن المؤسسة لا تتمن ما يبذله الأفراد من جهود وما يسهمون به من آراء ومعارف قيمة، فالجهد الفردي لا يتم مكافأته بشكل مباشر مما يقلل من إقدام العاملين على تقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.

## 2- الدراسات باللغة الأجنبية

2-1- دراسة كيمانزي كيمولو (Kimanzi Kimolo)، بعنوان "العلاقة بين ممارسات تمكين العاملين وتمكين العاملين في سلطات التنمية الإقليمية في كينيا"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة نيروبي، كينيا، 2013.

**Kimanzi Kimolo, The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Performance in Regional Development Authorities in Kenya, Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Kenya, 2013.**

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات تمكين الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في هيئات التنمية الإقليمية في دولة كينيا، وقد شملت عينة الدراسة (173) عامل، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن تدريب الموارد البشرية يعزز قدرة العاملين على أداء مهامهم في سلطات التنمية الإقليمية. كما أن إنجاز المهام من خلال الفرق أسهل من إنجاز المهام بصفة فردية وأن العمل الجماعي أدى إلى تحسين الملكية في صنع القرار، كما يتفق العاملين في سلطات التنمية الإقليمية على أن هناك تفويضا للسلطة وأن العاملين مسؤولون عن عملهم.

2-2- دراسة توني كارتر (Tony Carter)، بعنوان "تمكين المديرين للموظفين"، المجلة الأمريكية

للاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة نيوهافن، الولايات المتحدة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2009.

**Tony Carter, Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, University of New Haven, United States, Vol 01, No 02, Jun 2009.**

والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة تمكين الموارد البشرية، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المديرين والعاملين من (310) شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن معظم العاملين الممكّنين من قبل الإدارة كانوا أكثر إنتاجية، كما أكدت معظم المنظمات على أهمية زيادة أداء العاملين وقياسه، ووجدت العديد من هذه المنظمات أن المشاركة المتبادلة تساهم في دعم قرارات المدراء وزيادة المسؤولية وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين المعنويات والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التمكين في تعزيز الابتكار والإبداع والدافعية، ويؤسس للقيم المشتركة ويخلق بيئة مناسبة للتعلم والإنجاز.

2-3- دراسة العبابنة مخلص وآخرون (Al-Ababneh Mukhles)، بعنوان "تأثير تمكين العاملين على

الرضا الوظيفي للموظف في فنادق الخمس نجوم في الأردن"، مجلة بحوث الأعمال الدولية،

المركز الكندي للعلوم والتعليم، كندا، المجلد 10، العدد 03، فيفري 2017.

**Al-Ababneh Mukhles M., Samer M. Al-Sabi, Firas J. Al-Shakhsheer, And Mousa Masadeh, The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan, International Business Research, The Canadian Center of Science and Education, Canada, Vol 10, No 03, Feb 2017.**

والتي هدفت إلى دراسة تأثير تمكين العاملين على رضاهم الوظيفي في فنادق نو خمس نجوم في الأردن، وكذلك تحديد أهمية تمكين العاملين ودراسة كيفية تحقيقه وتحليل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة التي تقدمها الفنادق. شملت عينة الدراسة (332) عامل في 12 فندقا من فئة الخمس نجوم في

الأردن، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي. ومن بين النتائج الرئيسية للدراسة، أن التمكين يؤثر بشكل إيجابي على رضا العامل، وأن هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين تمكين العاملين ورضاهم الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في الأردن، كما اظهرت الدراسة ان تمكين العاملين قد يؤدي الى تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية والولاء تجاه الفندق الذي يعملون به، ورفع من ثقتهم الذاتية، كذلك وجدت الدراسة أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين يكونون أكثر مرونة وإبداعاً في العمل، وأكثر قدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحسين جودة الخدمة التي يقدمونها للزلاء.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية

وتتمثل الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية فيما يلي:

#### 1- الدراسات باللغة العربية

1-1- دراسة حلوز وفاء، بعنوان "تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل -دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2014.

والتي هدفت إلى لتطوير آلية تسيير وتسويق متكاملة وحديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية العمومية في الجزائر، وتوعية صناع القرار في هذه البنوك، خاصة في ظل الإصلاحات الراهنة، من خلال رصد متغيرات من شأنها تعزيز من مستوى هذه الجودة من جهة وفهم الدور الذي يلعبه رضى العملاء في تقييمها، وقد شملت عينت الدراسة (720) عاملاً، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أنه هناك اتفاق بنسبة 75% حول تشكل علاقات اجتماعية بين الموظف البنكي والعميل يساهم في تدعيم جودة الخدمة البنكية، كذلك وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة البنكية والعلاقات الاجتماعية والمنافع المالية على رضى العميل البنكي، كما أن التقدير النموذجي يظهر أن رضى العميل يمكن تحويله الى بيانات كمية قياسية تساهم بشكل جيد في تقييم جودة الخدمات في البنوك وأداءها.

1-2- دراسة إيلاف مصطفى حسن محمد، "أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك أم درمان الوطني(الرئاسة) في الفترة من 2016-2021 م"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022.

والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية، وبيان كل من دور توليد و توزيع إدارة المعرفة على جودة الخدمة المصرفية، وشملت عينت الدراسة (126) موظفاً في البنك، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أنها توجد علاقة طردية بين توليد المعرفة وجودة الخدمات المصرفية بينك أم درمان الوطني، كذلك وجد علاقة طردية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في ذات البنك، وان لدى بنك أم درمان الوطني معرفة بتجويد الخدمات المصرفية، وامتلاكه كذلك قاعدة بيانات فعالة سهلت من عملية الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة إليها.

1-3- دراسة جابر حمدان العجمي، بعنوان "دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية الكويتية، وكذلك فهم الدور الذي يلعبه الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في تلك البنوك، وقد شملت عينت الدراسة (145) عاملاً في ذات البنك، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الإبداع التسويقي بمتغيراته المتمثلة بـ (البحث والتطوير، وقاعدة المعلومات التسويقية وبيئة العمل) وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير لمتغيرات الإبداع التسويقي بأبعادها والمتمثلة بـ(البحث والتطوير، وقاعدة المعلومات التسويقية وبيئة العمل) وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

## 2- الدراسات باللغة الأجنبية

2-1- دراسة سارة قدير (Sara Qadeer)، بعنوان "جودة الخدمة ورضا العملاء-دراسة حالة في قطاع البنوك-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية والدراسات الاقتصادية، جامعة جافل، السويد، 2013.

**Sara Qadeer, Service Quality & Customer Satisfaction, A Case Study in Banking Sector, Final Thesis for Master of Business Administration in Business Management, Faculty of Education and Economic Studies, University of Gavle, Sweden, 2013.**

والتي هدفت إلى التحقق من الصلة بين جودة الخدمة ورضا العملاء والطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين وإدارة عملية تقديم معايير الجودة لعملائها، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة عشوائية من العملاء الذين يستخدمون خدمات البنوك، وإستخدمت أداة المقابلة والإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق

المنهج الوصفي والاستنتاجي، وقد توصلت الدراسة الى أن جودة الخدمة تؤثر على رضا العملاء إلى مستوى معين حيث أن كلا المفهومين مختلفان والعلاقة الموجودة بينهما غير رسمية. كما أن جودة الخدمة لها مساهمة كبيرة في إرضاء العملاء لأنها تتأثر بعوامل مختلفة مثل التفاعل البشري والبيئة المادية، والقيمة، والسعر، والأداء وما إلى ذلك ثقافة تتبعها إستراتيجية قوية مطبقة وإزالة الفجوات بين الإدارة وعملائها. كما وجد أنه من خلال التخطيط السليم والمراقبة المستمرة يمكن للشركات تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين مستويات الجودة والاحتفاظ بعملائها الحاليين والمستقبليين.

2-2- دراسة شيماء منصور، راقية حساني (Chaima Mansour, Rekia hassani) بعنوان "تأثير جودة الخدمات المصرفية على تحسين رضا العملاء في القطاع المصرفي - دراسة حالة العميل المصرفي الجزائري-"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021.

**Chaima Mansour, Rekia Hassani, The Effect of Banking Service Quality on Improving Customer Satisfaction in Banking, Case Study of The Algerian Banking Customer, Abhath Review, University of Ziane Achour, Djelfa, Algeria, Vol 06, No 02, Dec 2021.**

والتي هدفت إلى اختبار تأثير جودة الخدمة المصرفية على رضا عملاء المصارف الجزائرية، وتحديد مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية، وكذلك تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر جودة الخدمات المصرف، وقد شملت عينة الدراسة عينة عشوائية من عملاء البنوك الجزائرية، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن جودة الخدمات المصرفية تؤثر بشكل إيجابي على رضا عملاء البنوك الجزائرية ويرجع هذا التأثير إلى التأثير غير المتناسب لكل من أبعاد جودة الخدمات المصرفية على بعد رضا عملاء البنك.

2-3- دراسة محمد أمين بن لكحل (Mohamed Amine Benlakhel)، بعنوان "علاقة تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني على تحسين جودة خدمات المصارف من وجهة نظر موظفي المصرف -دراسة حالة للمصارف التجارية في الجزائر -"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، أوت 2021.

**Mohamed Amine Benlakhel, The Relationship of Applying Electronic Payment Systems to Improving Banks Services Quality's from The View Point of Bank's, Employee A Case Study of Commercial Banks Sample in Algeria, Al Bashaer Economic Journal, University of Tindouf, Algeria, Vol 07, No 02, Aug 2021.**

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات في المصارف التجارية في الجزائر من وجهة نظر موظفي المصرف، وقد شملت عينة الدراسة (45) عامل داخل

المصرف، وإستخدمت أداة الإستبيان وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف، حيث يتم تقليل الوقت والجهد المبذول في إجراء المعاملات المالية، كما تزيد سرعة وفعالية العمليات المصرفية والتحويلات، كذلك وجود ضعف في العلاقة بين تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني وجودة خدمات المصارف في الجزائر وذلك راجع الى ضعف البنية التحتية والتشريعية والقوانين المتعلقة بها، وزيادة مخاطر أنظمة وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر ساهم في تدني جودة الخدمات المصرفية.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية والتعقيب على مجملها

ومن أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية، نذكر ما يلي:

#### 1- الدراسات باللغة العربية

1-1- دراسة الزبيق منار محمد رفعت، بعنوان "أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية - دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.

والتي هدفت إلى وصف واقع تمكين الموارد البشرية وواقع جودة الخدمة المصرفية في أربعة من المصارف الخاصة في محافظة دمشق وكذلك هدفت للتعرف فيما إذا كان تمكين الموارد البشرية من الممكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وكذلك معرفة أي من أبعاد التمكين هو الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية في المؤسسات محل الدراسة، وشملت عينت الدراسة (118) عامل بالإضافة الى (136) عميل لهذه المصارف الخاصة، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الكمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن تمكين الموارد البشرية له تأثير كبير على جودة الخدمة المصرفية، كما تم التوصل الى أن الجوانب الرئيسية لتمكين الموارد البشرية هي: التدريب والتطوير، المشاركة في صنع القرارات، توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة، وتعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أن تمكين الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم للبنك، حيث يميل العملاء إلى الاستمرار في استخدام خدمات البنك عندما يشعرون بالثقة والرضا تجاه خدمات البنك. كما أشارت إلى أن أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية هي التدريب والتطوير، تفويض السلطة الإتصالات الفعالة.

1-2- دراسة السحاتي وفاء علي عبد السلام، " تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2019.

والتي هدفت إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، وكذلك التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين والتعرف على مستوى جودة الخدمات في المصارف التجارية في المؤسسات محل الدراسة، وشملت عينة الدراسة (169) عاملاً من جميع العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية الليبية الموجودة ضمن مقرها في مدينة بنغازي، وإستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن تمكين العاملين يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن التمكين يمكن تحقيقه من خلال توفير بيئة عمل تحفز على التعلم والتطوير المستمر، وتقديم الدعم اللازم للعاملين للقيام بمهامهم بشكل فعال، وتمكينهم من إتخاذ القرارات وتطبيق الحلول الإبداعية والمبتكرة، كما توصلت الدراسة إلى أن العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين الإداري، وأن درجة الممارسة لأبعاد التمكين من قبل العاملين قيد الدراسة كانت بين الارتفاع والمتوسطة، حيث إحتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بين أبعاد تمكين العاملين، كما بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.

1-3- دراسة علي مرام أحمد، بعنوان "أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية- دراسة تطبيقية على بنك الراجحي (أبها) المملكة العربية السعودية في العام 2020-2021م"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، المجلد 06، العدد 15، ماي 2022.

والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود التمكين الإداري وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمات المصرفية فيها، وكذلك تحليل تأثير التمكين الإداري على جودة خدمات المصرفية، وشملت عينة الدراسة (77) مديراً ورئيس قسم لبنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن التدريب هو البعد الأكثر أهمية في التمكين الإداري، ويأتي بعده تفويض السلطة، ثم فرق العمل، ثم المشاركة في إتخاذ القرارات، وأخيراً التحفيز. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية، فإن التوكيد هو البعد الأكثر أهمية تليها

الملموسية، ثم الإستجابة، ثم الاعتمادية، ثم جودة الإمكانيات المادية. كما أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية. ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة والتمكين الإداري، ويتمثل ذلك في تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتحفيز. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية والتمكين الإداري، ويتمثل ذلك في الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، والإستجابة والتوكيد.

## 2- الدراسات باللغة الأجنبية

2-1- دراسة ألابار تيموثي ، هاديذا سعيد أبو بكر (Alabar Timothy, Hadiza Saidu Abubakar)،

بعنوان "تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة - تحليل تجريبي للصناعة المصرفية النيجيرية"،

المجلة البريطانية لدراسات التسويق، المركز الأوروبي للبحوث، المملكة المتحدة، المجلد 01،

العدد 04، ديسمبر 2013.

**Alabar Timothy, Hadiza Saidu Abubakar, Impact of Employee Empowerment on Service Quality- An Empirical Analysis of The Nigerian Banking Industry-, British Journal of Marketing Studies, The European Centre for Research, United Kingdom, Vol 01, No 04, Dec 2013.**

والتي هدفت إلى تقييم تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية في الصناعة المصرفية النيجيرية، وإلى فحص ما إذا كان لتمكين العاملين أي تأثير كبير على جودة الخدمة المقدمة، وشملت عينة الدراسة (200) عامل من تسعة فروع من أصل خمسة عشر فرعاً لدى بنك (First Bank) في ولاية كادونا، وإستخدمت أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي وهام على جودة الخدمات المصرفية، كما يحسن تمكين العاملين في جودة الخدمة، حيث يتمتع العاملون بقدرة عالية على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء من خلال تعيين موظفين معينين لعملاء محددین، لضمان احتفاظهم بعلاقة شخصية مباشرة معهم. كما يستخدم بنك (First Bank) تمكين العاملين كأداة لتمكين موظفيهم من تقديم النوع المناسب من جودة الخدمة التي يمثلها البنك، كما يُمنح للعاملين درجة عالية من الاستقلالية فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر على خدمة العملاء الذين لديهم حافز كبير لتقديم خدمة أكبر وتمكينهم من امتلاك الوظيفة وممارسة الحرية مع التحكم في عملية الخدمة والإستجابة بشكل فردي لاحتياجات العملاء بطريقة ممتازة.

2-2- دراسة هاديذا سعيدو، شادراك كيبكوش سيتيني (Hadiza Saidu, Shadrack Kipkoech)

بعنوان "تأثير تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة -دراسة حالة للبنوك في مدينة (Sitienei)،

إلدوريت، كينيا-، "المجلة الدولية متعددة اللغات للعلوم والتكنولوجيا، كينيا، المجلد 07، العدد 08، أوت 2022.

**Kipruto Walter, Shadrack Kipkoech Sitienei, The Impact of Employee Empowerment in Enhancing Quality of Service-A Case Study of Banks in Eldoret Town-, International Multilingual Journal of Science and Technology, Kenya, Vol 07, No 08, Aug 2022.**

والتي هدفت إلى تحديد مدى ممارسة المصارف لتمكين الموارد البشرية وتحديد أهمية تمكين العاملين في القطاع المصرفي في كينيا، وكذلك وصف استجابات العاملين وتصوراتهم ومواقفهم فيما يتعلق بالتمكين وتوفير خدمات جيدة. وشملت عينة الدراسة (105) عميل و (9) موظفين، وإستخدمت أداة المقابلة وأداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة تمكين الموارد البشرية في القطاع المصرفي لها أهمية قصوى في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملون، وهي مهمة في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء، وكذلك تقلل من معدل دوران العاملين من خلال الرضا الوظيفي. كما أن تمكين الموارد البشرية في القطاع المصرفي هو ضرورة نظرا لطبيعة الخدمة نفسها. فبدون التمكين في تقديم الخدمات المصرفية سيفتقر العاملون إلى الثقة والإبداع، مما قد يؤدي إلى ضعف أداء تقديم الخدمة، كما يكسب التمكين العاملين الثقة والاستقلالية لإتخاذ المبادرات وإتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة العملاء.

2-3- دراسة روبرت ديكسون (Robert Dixon)، بعنوان "تقييم تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة ورضا العملاء - دراسة حالة لبنك ستاندرد تشارترد-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية، مركز أميتي للتعليم الإلكتروني، جامعة أميتي نويدا، الهند، 2012.

**Robert Dixon, Assessing the Impact of Employee Empowerment on Quality Service and Customer Satisfaction-Case Study of Standard Chartered Bank S/L Ltd-, Degree of Master of Business Administration in International Business, Amity Center For E-Learning, Amity University Noida, India, 2012.**

والتي هدفت إلى تقييم مدى تأثير تمكين الموارد البشرية على جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء في بنك ستاندرد تشارترد في سيراليون، وشملت عينة الدراسة (18) عميل ومجموعة من موظفي البنك، وإستخدمت أداة المقابلة وأداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن تمكين الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء، مما يساهم في تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء بإستمرار. كما أن التمكين يحفز العاملين على خدمة أكبر ويخلق إحساسًا أكبر بالإنجاز والرضا الوظيفي عن طريق تقليل التبعية وعدم المسؤولية وتشجيع العمل الجماعي، مما يؤدي بشكل عام إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

## 3- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي

## 3-1- أوجه التشابه: هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي

يمكن إيجازها فيما يلي:

– تشترك الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والمتمثل في دراسة أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛

– تناولت الدراسة الحالية والدراسات السابقة قطاعا مهما من القطاعات الاقتصادية، وهو القطاع المصرفي عامة وجودة الخدمات المصرفية خاصة والتي أصبحت محور اهتمام المجتمع؛

– ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على كل من المتغير المستقل تمكين المورد البشري والمتغير التابع جودة الخدمة المصرفية، وأوفت العرض النظري لكل ما يخص هاذين الموضوعين وعلى الأثر الإيجابي لهما؛

– توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج مشابهة للدراسات السابقة من حيث وجود أثر إيجابي لتمكين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛

– اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة مثل معظم الدراسات السابقة.

## 3-2- أوجه الاختلاف: هناك أوجه إختلاف بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

– الدراسات السابقة ركزت اغلبها على تأثير تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة بشكل عام بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية بشكل خاص؛

– تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل مصر وبنغازي وسيراليون، بينما تم إجراء الدراسة الحالية في الجزائر وتحديدا في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛

– اختلفت عينات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على عينات العملاء والمدراء والعاملين في المصارف، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة فقط؛

– أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة ما بين 2012 إلى 2022، في حين أن الدراسة الحالية أجريت في الفترة الزمنية 2022-2023؛

– تنوعت أدوات الدراسة في الدراسات السابقة بين الاستبانة والمقابلة بينما اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبانة فقط.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تعد من أولى الدراسات في البيئة المحلية

التي تتناول أثر وطبيعة العلاقة بين تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية في إحدى البنوك

الجزائرية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة للمجال نفسه. حيث ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على تقييم جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة من خلال تمكين هذه الأخيرة لمواردها البشرية، لذا تأتي هذه الدراسة كإضافة لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، حيث ستحاول ربط أبعاد تمكين المورد البشري بجودة الخدمة المصرفية.

## خلاصة الفصل الأول

تعتبر البنوك والمؤسسات المصرفية من القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الرأس المال البشري كمورد استراتيجي لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها التجاري، فالرأس المال البشري يشمل العاملين في هذه المؤسسات والذين يتمتعون بالقدرة على تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة تتوافق مع احتياجات وتطلعات العملاء، ومن هنا تسعى المؤسسات المصرفية جاهدة لتمكين رأس المال البشري الخاص بها، من خلال توفير التفويض والتدريب وتطوير المهارات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية فرق العمل والعاملين في مجال الخدمات المصرفية، بهدف تقديم خدمات مصرفية ممتازة.

وعلاوة على ذلك، يعتبر توفير جودة خدمة مصرفية عالية أمرًا حيويًا لنجاح المصارف وتحقيق رضا العملاء، حيث تعتمد جودة الخدمة على مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يتلقونها، مما يساهم في نجاح المصرف وتحقيق ربحه وتميزه عن المنافسين في سوق الخدمات المصرفية، ولذلك يعد تمكين المورد البشري وتزويده بالكفاءات والقدرات اللازمة أمرًا حيويًا لتحقيق أهداف المصارف ونجاحها في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية.

وإن الاستثمار في تمكين الرأس المال البشري وتعزيز قدراته هو أمر ضروري لنجاح المصارف وتحقيق ريادتها في سوق الخدمات المصرفية، وهو أحد العوامل الأساسية التي تضمن تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وتلبية تطلعات واحتياجات العملاء.

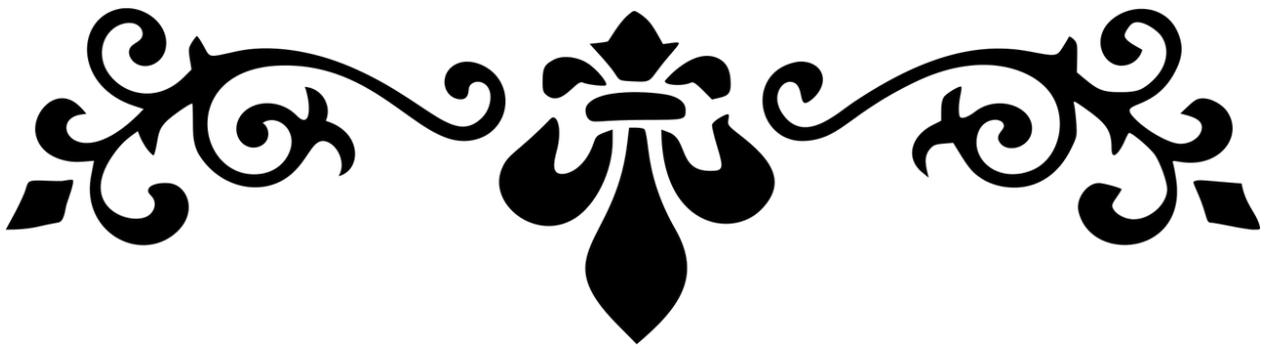


## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول أثر تمكين المورد البشري في

تحسين جودة الخدمة المصرفية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-



**تمهيد**

تكتسي الإجراءات المنهجية دورا هاما في مسار البحث العلمي، فهي التي ترسم معالم وآفاق البحث العلمي وتعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة خطوات بحثه والسهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه، فبعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية والنظرية المتعلقة بأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، و عليه سيتم في هذا الفصل عرض تقديم عام حول البنك الجزائري الخارجي وكالة -تبسة- وكذلك تبيان الإطار المنهجي لدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج البيانات، بالإضافة الى تبيان طريق عرض وتحليل البيانات انطلاقا من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج محور الدراسة وصولا الى نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الجزائر الخارجي وبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-**

يعتبر بنك الجزائر الخارجي مؤسسة مالية وطنية تأسست بهدف تعزيز وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، ويهدف البنك إلى تسهيل التجارة الخارجية والاستثمارات الدولية في سياق التخطيط الوطني، ومن أهم وظائفه تنمية مجالات العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم والتدخل في مختلف العمليات البنكية، فقد تأسس البنك في سياق جهود الدولة الجزائرية لتعزيز قطاع المصارف والمالية بعد الاستقلال، حيث يلعب دورًا فعالاً في تقديم مجموعة متنوعة من القروض والخدمات المصرفية للعملاء داخل البلاد وخارجها، ولذلك سيتم في هذا المبحث عرض لمحة عن بنك الجزائر الخارجي، بالإضافة إلى تقديم حول بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- من حيث نشأته ومهامه، وفي الأخير تبيان الهيكل التنظيمي للوكالة.

**المطلب الأول: لمحة عن بنك الجزائر الخارجي -BEA-**

قبل التعرف على الوكالة الرئيسية لبنك الجزائر الخارجي بولاية تبسة أحد فروع وموقع التبرص لابد أن يتم التعرف على البنك بصفة عامة من خلال تبيان نشأته، وأهدافه، والهيكل التنظيمي الخاص به.

**1- نشأة بنك الجزائر الخارجي -BEA-**

بعد الاستقلال، اتخذت الجزائر سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية، وأسست بنك الجزائر الخارجي كمؤسسة جزائرية وفقاً للمرسوم رقم 67-204 المؤرخ في 1 أكتوبر 1967، وهو بنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري، تم تحديد رأسماله الأولي بمبلغ 20 مليون دينار جزائري، ويقع مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، ويحق للبنك إنشاء وكالات وفروع بمواقفة وزير المالية، وكذلك إنشاء وكالات خارج الوطن وفقاً لنص تشريعي، وقد تم إنشاء البنك على أنقاض عدة مؤسسات بنكية أخرى متمثلة في:<sup>1</sup>

- القرض الليوني Credit lyonnais بتاريخ 01 أكتوبر 1967؛

- الشركة العامة Société générale بتاريخ 31 ديسمبر 1967؛

- قرض الشمال Credit de nord بتاريخ 20 أبريل 1968؛

- باركلايز بنك ليمتد Braclays banque limited بتاريخ 30 أبريل 1968؛

- البنك الصناعي الجزائري وبنك البحر الأبيض المتوسط بتاريخ 31 ماي 1968.

وكان الهدف الأساسي لتأسيس بنك الجزائر الخارجي هو تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى ضمن إطار التخطيط الوطني، ويعتبر مركزاً للخدمات والاستعلامات التجارية

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

التي تمكن المؤسسات التجارية من بيع منتجاتها في أفضل الظروف، مع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية، كما يساهم في ترقية الصادرات من المنتجات المصنعة لمختلف الفروع الاقتصادية.

وفي عام 1988 وبعد عشرين من الوجود كان بنك الجزائر الخارجي من المؤسسات البنكية المستقلة وذلك حسب أحكام القانون رقم 88-1 المؤرخ في 12 جانفي 1989 ليتحول فعلا إلى شركة مساهمة وذلك بتاريخ 05 فيفري 1989 محافظا على الغرض الأساسي الذي حدده المرسوم رقم 67-204.

تم تقدير رأس مال البنك في عام 1988 بمليار دينار جزائري، ووصل في عام 2011 إلى 76 مليار دينار جزائري، ومنذ تأسيسه حقق البنك أرباحًا متواصلة، حيث بلغت أرباحه في نهاية عام 2011 نحو 30260 مليار دينار جزائري أو ما يعادل 375 مليون دولار. ويعود هذا النجاح إلى استراتيجية التمويل التي اعتمدها البنك في استثماراته، واستثماره في قطاعات مختلفة مثل السياحة والنقل وغيرها، بالإضافة إلى تنوعه في تعاملاته مع مختلف شرائح المجتمع، مما أدى إلى ارتفاع محفظة البنك من 377 مليار دينار جزائري إلى 1080 مليار دينار جزائري، وفي عام 2011 صنفت مجلة "جون أفريك" بنك الجزائر الخارجي كثاني أكبر بنك في منطقة المغرب العربي والثالث على مستوى شمال إفريقيا والثامن على مستوى القارة الأفريقية، كما يحتل المرتبة الأولى في ترتيب البنوك التجارية في الجزائر.

كما يعرف بنك الجزائر الخارجي بأنه بنك ودائع مثل باقي البنوك، ويتعامل مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويخضع للقواعد والقرارات التجارية المنصوص عليها في القانون التجاري، والمهمة الرئيسية للبنك هي توفير المعلومات التجارية للمؤسسات مع مراعاة التطور التجاري العالمي. تم تحويل بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية عام 1988، حيث تخصص في تمويل التجارة الخارجية، حيث يتواجد البنك في مختلف التجمعات السكانية الكبرى والمناطق الصناعية والإنتاج البترولي، حيث يمتلك شبكة تضم 80 وكالة. كما يقيم البنك علاقات مع دول أخرى ويملك فروعًا في الخارج، وهي البنك الدولي العربي في باريس والبنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية في أبو ظبي.

## 2- أهداف بنك الجزائر الخارجي - BEA -

حتى يظهر بنك الجزائر الخارجي في أفضل صورة له داخل البلاد وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائما لتحقيقها ومنها:<sup>1</sup>

- إنشاء مصلحة مركزية للاستعلامات التجارية حول البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها؛

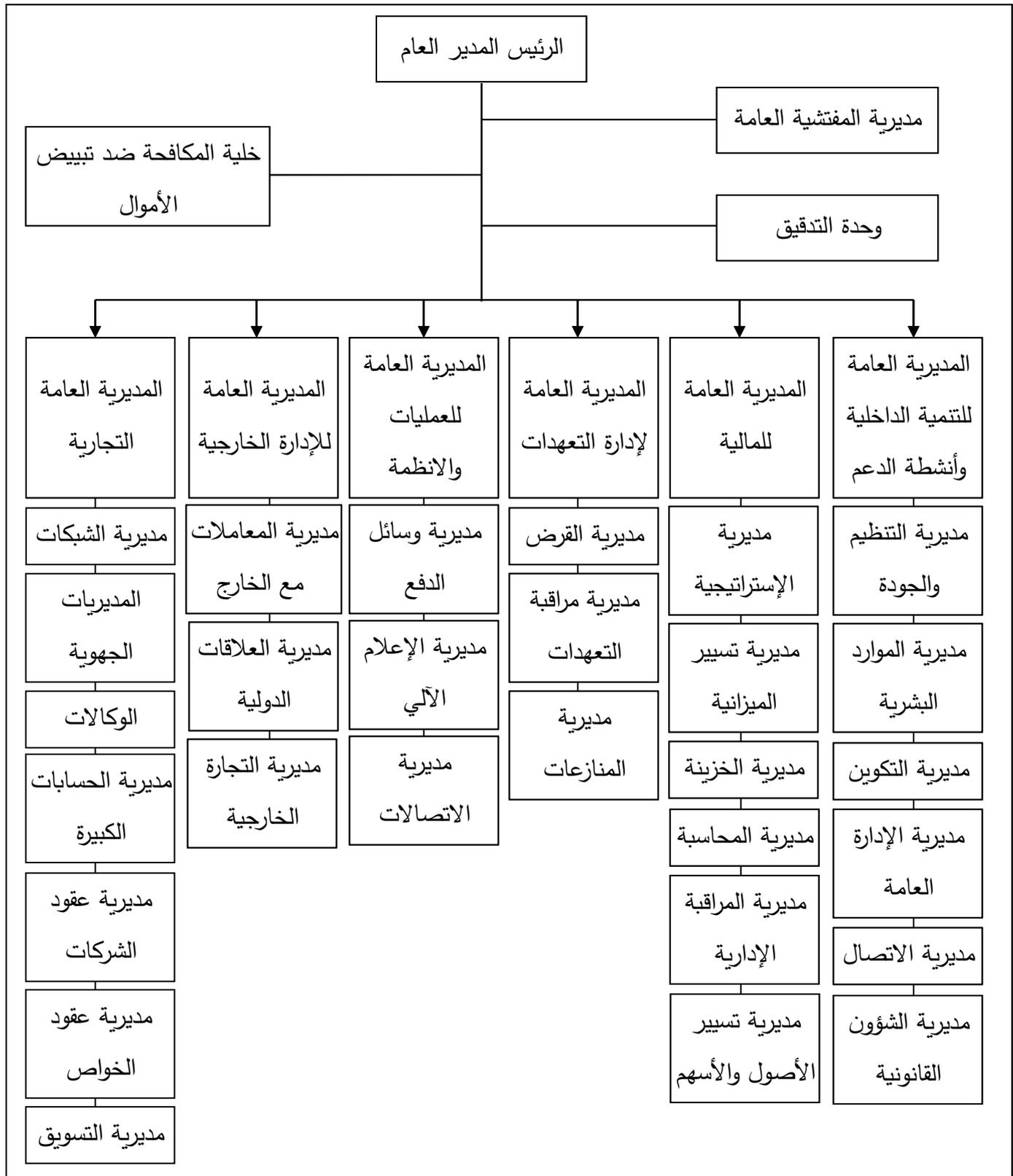
<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تيسة.

- تجهيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية محليا ومع الخارج مع حمايتها من المخاطر السياسية والاقتصادية؛
- تسهيل وتعزيز العلاقات الاقتصادية بين الجزائر وباقي بلدان العالم في إطار خطط التنمية الاقتصادية الوطنية؛
- المشاركة في جميع الأنظمة أو الهيئات الخاصة بالتأمين على القروض للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية وتولي مسؤولية تأمينها ومراقبتها؛
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات البنكية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض وإلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات؛
- القيام بجميع العمليات البنكية الداخلية والخارجية التي تتناسب مع أهدافه ووفقاً لقواعد التطبيق الخاصة التي يحددها وزير المالية.

### 3- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -BEA-

يعرف الهيكل التنظيمي للبنك على أنه البيئة التي تمكّن من تحديد وظائفه وأنواع الأنظمة والمهام المتوفرة فيه، بالإضافة إلى العلاقات المتبادلة بين كل مصلحة وأخرى، فهو الجسم الهندسي للبنك الذي يعكس نشاطه التجاري، ويمكن من خلال الشكل رقم (06) المرفق أدناه توضيح الهيكل التنظيمي الخاص ببنك الجزائر الخارجي BEA .

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -BEA-



المصدر: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي، تقرير النشاط السنوي للسنة المالية 2021، على الرابط الإلكتروني: <https://www.bea.dz>، بتاريخ 2023/04/07،

على الساعة 14:23.

يتبين من الشكل رقم (06) أن لدى بنك الجزائر الخارجي هيكل تنظيمي هرمي، حيث يقع الرئيس المدير العام في القمة وتحتة يتم توزيع الإدارات العامة والأقسام المختلفة. ويوجد ثلاث إدارات تقع مباشرة تحت سيطرة الرئيس المدير العام وهي:<sup>1</sup>

- **مديرية المفتشية العامة:** وهي المسؤولة عن تقييم ومراجعة العمليات المصرفية للبنك والتحقق من توافقها مع اللوائح والأنظمة المصرفية؛
- **خلية مكافحة تبييض الأموال:** وهي المسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية البنك في مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب؛
- **وحدة التدقيق:** وهي المسؤولة عن تنفيذ عمليات التدقيق المالي والمحاسبي والإداري في البنك. وبالنسبة للإدارات الأخرى التي تقع أسفل هذا الهيكل التنظيمي، فإنها تتبع الرئيس المدير العام أيضاً، وتتضمن المديرية العامة التالية:
- **المديرية العامة للتنمية الداخلية وأنشطة الدعم:** وتتمثل مهمتها في توفير الدعم للعمليات الداخلية للبنك وتحسين الأداء؛
- **المديرية العامة للمالية:** وهي المسؤولة عن إدارة الأموال والسيطرة على الميزانية العامة للبنك؛
- **المديرية العامة لإدارة التعهدات:** وهي المسؤولة عن إدارة عقود البنك وتعهداته المالية؛
- **المديرية العامة للعمليات والأنظمة:** وتتمثل مهمتها في إدارة العمليات اليومية للبنك وتطوير الأنظمة والتكنولوجيا؛
- **المديرية العامة للإدارة الخارجية:** وهي المسؤولة عن تنظيم وإدارة العمليات الخارجية للبنك، بما في ذلك التعامل مع العملاء والمؤسسات المصرفية الأخرى في الخارج وتوفير الخدمات المصرفية الدولية؛
- **المديرية العامة للتجارية:** وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات التجارية للبنك وتطوير العلاقات التجارية مع الشركات والعملاء المختلفين، بما في ذلك تقديم خدمات البنك الشخصية والتجارية.

#### المطلب الثاني: تقديم حول بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-

توسعت شبكة فروع ووكالات بنك الجزائر الخارجي لتشمل معظم ولايات البلاد، حيث تساهم هذه الشبكة الواسعة في تعزيز وصول الخدمات البنكية إلى جميع مناطق الجزائر ودعم التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني، ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة-46- محل الدراسة وسيتم تقديم هذه الوكالة من خلال عرض نشأتها، وكذلك المهام التي تقوم بها الوكالة.

<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي، تقرير النشاط السنوي للسنة المالية 2021، على الرابط الإلكتروني: <https://www.bea.dz> ، بتاريخ

2023/04/07، على الساعة 14:26.

**1- نشأة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-**

أنشأ بنك الجزائر الخارجي وحدة وكالة تبسة -46- استجابة للاحتياجات المالية المحلية، حيث تأسست هذه الوكالة في 2 جانفي 1990، وبدأت نشاطها برأس مال قدره 160.000.000 دج، وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري، ويقع مقرها الإداري بنهج الأمير عبد القادر - طريق قسنطينة - ولاية تبسة.<sup>1</sup> تتمثل المهمة الأساسية لهذه الوكالة في تسهيل وتعزيز العلاقات الاقتصادية بين الجزائر وباقي الدول الأخرى، وتقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، كما تضع اتفاقات واعتمادات مع البنوك الأجنبية. ونظراً لتعدد مهامها، قسمت الوكالة إلى قسمين:

- **قسم خاص بالائتمان:** يقوم بقبول الودائع ومنح القروض؛
  - **قسم خاص بالعمليات الخارجية:** يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى، مثل سوناطراك وشركة الإسمنت وشركة مناجم الحديد تبسة.
- وتوسعت عمليات الوكالة تدريجياً حتى أصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في مجالات المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

**2- مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-**

تقوم الوكالة بعدة مهام أساسية منها:<sup>2</sup>

- إدارة العلاقات التجارية مع العملاء؛
  - تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو الصناعي؛
  - المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات العملاء بالعملة المحلية والأجنبية.
- أما بالنسبة لمهام مدير الوكالة والذي يعد المسير الأول لها، فتتمثل في:
- الإشراف على سير الخدمات المقدمة للعملاء بشكل جيد؛
  - السهر على تكوين وتطوير مستوى وموظفي الوكالة وتقديم المعلومات لهم؛
  - تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة؛
  - تقديم تقارير دورية عن نشاطات الوكالة؛
  - تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-**

يعمل في وكالة تبسة -46- التابعة لبنك الجزائر الخارجي 27 عاملاً، موزعين بين إطارات سامية

وإطارات عادية، وتتقسم هذه الإطارات إلى المصالح التالية:<sup>1</sup>

- مصلحة الالتزامات؛

- مصلحة العلاقات مع الزبائن؛

- مصلحة التجارة الخارجية؛

- مصلحة الصندوق؛

- مصلحة التنظيم الإداري؛

- المركز المحاسبي.

وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والأقسام التابعة لها، والتي تتعاون وتتسق بشكل يساعد على

تحقيق الأهداف العامة للوكالة.

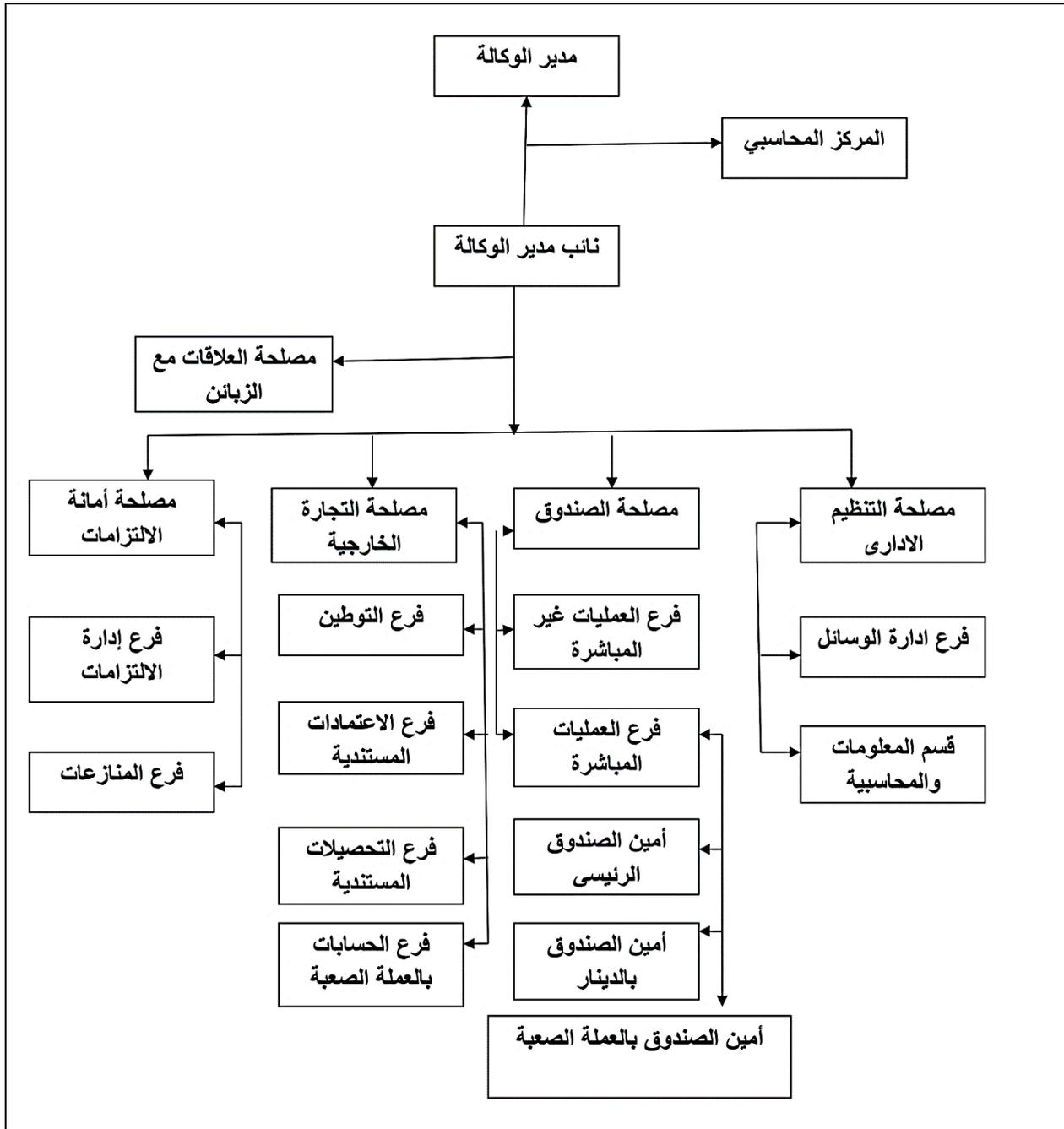
**1- مخطط الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-**

ويمكن من خلال الشكل رقم (07) المرفق أدناه توضيح الهيكل التنظيمي الخاص ببنك الجزائر

الخارجي وكالة تبسة -46-.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-

## 2- توزيع المهام في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46-

يتم توزيع المهام في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- بطريقة مدروسة وفقاً للهيكل التنظيمي والاحتياجات الوظيفية، ويهدف توزيع المهام إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الوكالة، وتلبية احتياجات العملاء والمتعاملين بشكل ملائم، وتتنوع المهام على مختلف المصالح بالوكالة كالتالي:

**2-1- مدير الوكالة:** ويكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة ويتمتع بصلاحيات واسعة من الناحية الإدارية والتنظيمية، ويلعب دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عن إدارة الوكالة بشكل عام.

**2-2- المركز المحاسبي: تتمثل مهامه في:**

- إجراء إحصاء دقيق لديون البنك وموجوداته، وحساب الأرباح والخسائر بعناية؛
- تحديد نسب الأرباح وكيفية توزيعها؛
- تنظيم الحسابات والعمليات التي قامت بها الوكالة بدقة وفعالية؛
- جرد أموال البنك وميزانياته بدقة.

**2-3- نائب مدير الوكالة: يتواجد تحت السلطة المباشرة لمدير الوكالة، ويتولى مسؤولية تحقيق النشاطات**

والأهداف الرئيسية للفرع، كما يقوم بالإشراف على عملية الإدارة بدلاً من المدير في حالة غيابه، ويدير الموارد البشرية والمعدات، بالإضافة إلى القيام بالمهام المتعلقة بالميزانية وأمن الفرع.

**2-4- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تشمل مهام هذه المصلحة ما يلي:**

- الاستقبال الجيد للزبائن والتفاعل معهم بشكل فعال، واستلام ملفاتهم؛
- تتولى المصلحة متابعة الملفات المتحصل عليها ضمن المخطط الجبائي والإداري المحاسبي، وتتابع استخدام القروض الممنوحة وسدادها في الأجل المحددة؛
- يتم إعلام الزبائن بالقرارات المتخذة والإجراءات التي تتخذها المصلحة بشأن ملفاتهم؛
- يعمل المصرف على مساعدة الزبائن في جميع الأمور المتعلقة بالتمويل، وتقوم المصلحة بدراسة طلبات القروض وعرضها على الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة؛
- يقوم فريق العمل بتوجيه الزبائن وتقديم المعلومات اللازمة لهم، والتعامل معهم بكفاءة ومهنية عالية.

**2-5- مصلحة أمانة الإلتزامات: تتمثل مهمتها في إدارة ملفات بالقروض، وتهتم بمتابعة تطبيق واحترام**

التعليمات المتعلقة بالإلتزامات، مع الحرص على المحافظة على مصلحة أمانة الإلتزامات.

وتتكون مصلحة أمانة الإلتزامات من فرعين وهما:

**2-5-1- فرع إدارة الإلتزامات: تتمثل مهامها في:**

- تكوين وإدارة ملفات العملاء بشكل يومي، وتقوم بإدارة عمليات منح القروض والتأكد من توفر كل المستندات اللازمة؛
- تعمل على إنشاء بطاقة معلومات متكاملة لكل عميل، ولكل عملية منح قرض، وتتابع النتائج النهائية؛
- تتابع وترسل الملفات الخاصة بالعملاء إلى بنك الجزائر، وتتابع كل المستجدات المتعلقة بالعملاء؛
- تقوم بإعلام الأعوان المكلفين بالعملاء بضرورة تجديد الملفات قبل تاريخ الانتهاء بتسعين يوماً؛
- ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة والخاصة بالإلتزامات؛
- تحضير العقود والضمانات.

**2-5-2- فرع المنازعات: تتضمن مهامه:**

- المحافظة على الوثائق القضائية للعملاء وإدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة؛
- المشاركة وإبداء الرأي في العقود المبرمة ومراقبة الجانب القانوني لها؛
- إرسال الإنذارات وأوامر التجميد لحسابات العملاء إلى المؤسسات الأخرى؛
- إدارة الأوامر القضائية المتعلقة بتجميد حسابات العملاء وإرسال الإنذارات للمؤسسات الأخرى؛
- تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات؛
- الاحتفاظ بنسخ لعقود الضمانات في ملفات العملاء.

**2-6-2- مصلحة التجارة الخارجية: وتتمثل مهامها في:**

- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة؛
  - القيام بعمليات التحويل للعملاء المختلفة؛
  - تقديم تصريحات الدورية للعملاء المتعلقة بالتصدير والإستيراد.
- وتتضمن هذه المصلحة أربعة فروع وهي كالتالي:

**2-6-2-1- فرع التوطين: وهو فرع خاص بالعمليات المتعلقة في الاستيراد من الخارج؛****2-6-2-2- فرع الاعتمادات المستندية: هو فرع يتعلق بالعمليات التي يتفق بموجبها بنك المستورد**

على تسديد وارداته عندما يحل محل المستورد في الالتزام بتسديد هذه الواردات لصالح البنك الأجنبي الذي يمثله، بعد استلام المستندات والوثائق التي تؤكد أن المورد قد أرسل البضاعة بالفعل وفقاً للاتفاق المبرم بينه وبين المستورد، وتتم تسجيل جميع قروض الاستيراد في سجل خاص لدى بنك الجزائر الخارجي، والذي يشمل اسم البنك، رقم الوكالة، ورقم شبك التوطين؛

**2-6-2-3- فرع التحصيلات المستندية: هو الفرع الذي يصدر بموجبها البائع أمراً إلى البنك الذي**

يتعامل معه لتحصيل مبلغ محدد من المشتري، مقابل تسليمه مستندات شحن البضائع التي تم بيعها له، يتم السداد إما نقدًا أو بمقابل توقيع المشتري على كميالة، والتزامه بتنفيذ أمر عملية وبذل جهده في التحصيل؛

**2-6-2-4- فرع الحسابات بالعملة الصعبة: يقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالعملة الصعبة.****2-7-2- مصلحة الصندوق: تتمثل مهامها في تنفيذ جميع عمليات العملاء بعناية والإشراف على**

ترتيب التقارير الدورية المتعلقة بمخلفات عمليات الدفع، ومن فروعها ما يلي:

**2-7-2-1- فرع العمليات غير المباشرة: يقوم هذا الفرع بما يلي:**

- إدارة ومتابعة حسابات الخزينة؛
- تيسير عمليات الدفع للأموال من خلال استخدام كمبيالات وشيكات وسندات خزينة بدقة وموثوقية؛
- القيام بعمليات تحويل الفائض وطلب تغطية العجز في الخزينة بشفافية ومسؤولية.
- 2-7-2- فرع العمليات المباشرة:** يقوم هذا الفرع بما يلي:
  - تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملة الوطنية والأجنبية؛
  - تحسين استقبال العملاء بشكل جيد؛
  - التنظيم اليومي والمستمر للعمليات المباشرة.
- 2-7-3- أمين الصندوق الرئيسي**
- 2-7-4- أمين الصندوق بالدينار**
- 2-7-5- أمين الصندوق بالعملة الصعبة**
- 2-8-8- مصلحة التنظيم الإداري:** وتتمثل مهامها في الاهتمام بالمحافظة على إدارة وسائل الوكالة البشرية والمادية، وضمان التنسيق المعلوماتي والمحاسبي للوكالة، ويتضمن فروع هذه المصلحة ما يلي:
  - 2-8-8-1- فرع إدارة الوسائل:** وتتمثل مهامه في:
    - إدارة والحفاظ على الوثائق المختلفة للوكالة؛
    - تقدير الإحتياجات الخاصة بتكوين العاملين؛
    - القيام بتصريحات الدورية الجبائية لدى مصالح المعنية؛
    - إدارة الأرشيف والعمل على المحافظة عليه من التلف؛
    - ضمان تطبيق شروط الصحة والسلامة والتأمين داخل الوكالة؛
    - إدارة الأملاك العقارية والممتلكات المتنقلة.
  - 2-8-8-2- قسم المعلومات والمحاسبية:** تتمثل وظائفه في:
    - الإشراف على تسيير أجهزة الإعلام الآلي المتوفرة في الوكالة؛
    - تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية؛
    - العمل على متابعة وتأمين أنظمة الحواسيب.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم بناء الجانب التطبيقي للدراسة عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

## المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية اتباع إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة، ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى، ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

## 1- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية من:

1-1- تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وإطارات بنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة تبسة-46- والبالغ عددهم بـ 27 فرداً.

1-2- تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها عمدية، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 27 استمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	27	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
100	27	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أنه تم توزيع 27 استمارة على كل مجتمع الدراسة، ونتيجة التفاعل الإيجابي من قبل المشاركين، تم استرجاع كل الاستمارات بنسبة 100%، مما يعد نسبة جد مقبولة لإجراء

الدراسة الميدانية. وهذا يشير إلى عدم وجود فقد أو تلف في الاستثمارات الموزعة وإكمال جميع المشاركين الاستثمارات بشكل صحيح، مما يزيد من موثوقية نتائج الدراسة ويعزز دقتها.

## 2- منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضاً من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

## 3- نموذج الدراسة

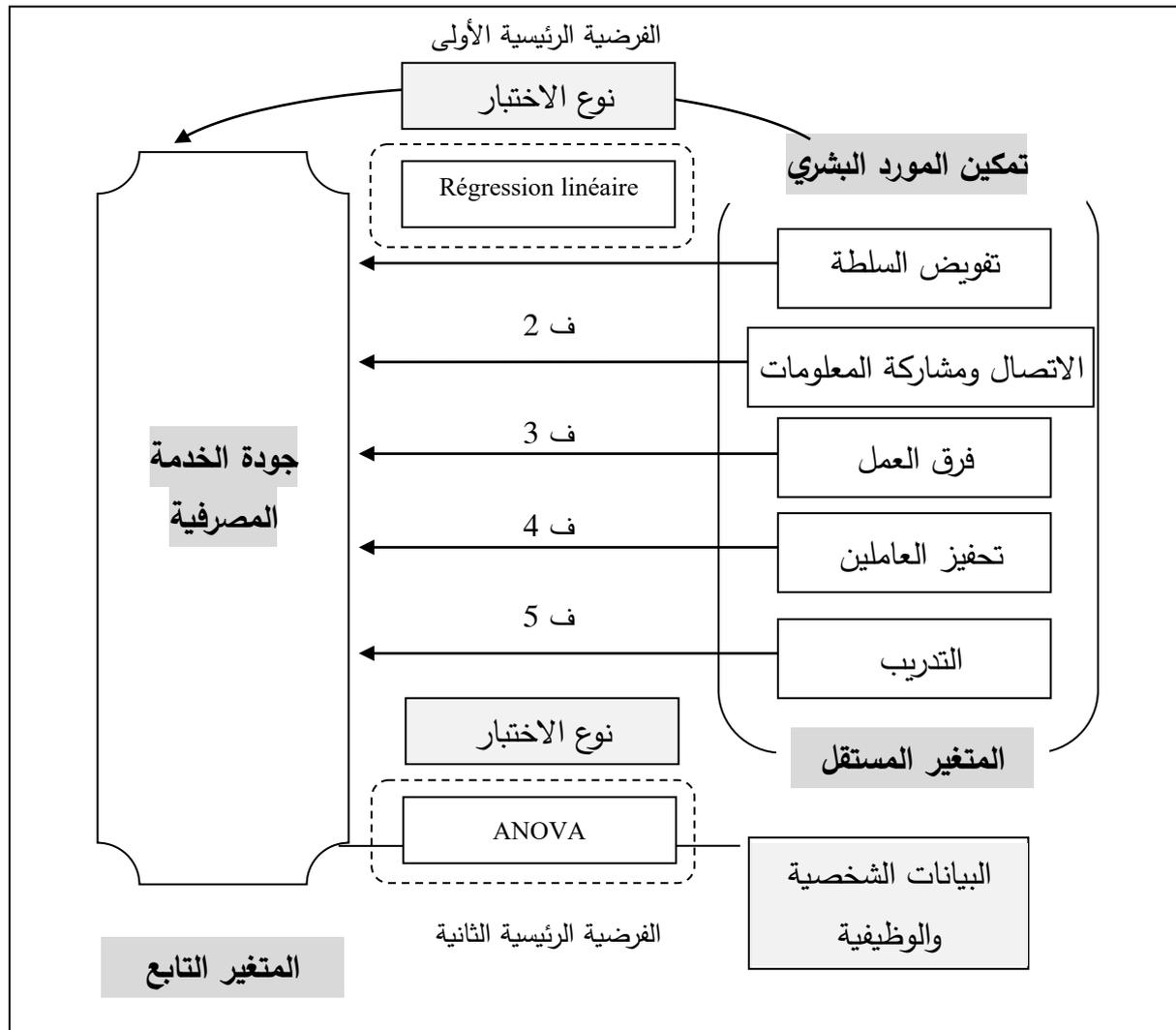
تتناول الدراسة البحث عن أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة تبسة-46، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

– **المتغيرات المستقلة:** تمكين المورد البشري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في أبعاد تمكين المورد البشري وهي (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين والتدريب)؛

– **المتغير التابع:** جودة الخدمة المصرفية.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل رقم (08) الموالي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويشير هذا التقسيم إلى توزيع فرضيات الدراسة سواء الرئيسية أو الفرعية وكذا نوع الإختبار المطبق

وهو ما سيتم التطرق له في اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة-46، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة وعلاقتها ببيئتها.

1- أدوات الدراسة: والمتمثلة في:

1-1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة ببنك الجزائر

الخارجي وبالبيانات الخاصة بوكالة تبسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بكل منهما؛

1-2- إستمارة الاستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخدامًا في جمع البيانات، وتُعتبر أداة مفيدة

للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بمراحل وخطوات متعددة، تم بدايةً مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها، ثم تم إعداد استمارة أولية بهدف استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وذلك من خلال تحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، وأخيرًا تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة. وإحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدره بـ 33 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء التالية:<sup>1</sup>

– الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؛

– الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 33 عبارة، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (07) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (07): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
04	تفويض السلطة	المحور المستقل: تمكين المورد البشري
03	الاتصال ومشاركة المعلومات	
03	فرق العمل	
03	تحفيز العاملين	

<sup>1</sup> الملحق رقم (01)

03	التدريب	
16		مجموع المحور المستقل
17		المحور التابع: جودة الخدمة المصرفية
33		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 24.

## 2- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملازمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث إعتدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص<sup>1</sup>، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، وكذا عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل المرغوب فيه أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه كل محكم. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وعندها إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

<sup>1</sup> الملحق رقم (02)

3- ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 27 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 16	تمكين المورد البشري	87.5%
من الفقرة 17 إلى 33	جودة الخدمة المصرفية	88.6%
من الفقرة 01 إلى 33	معامل الثبات الكلي	91.6%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جداً حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 91.6%، وأيضاً كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الإستبيان مرة أخرى وبنفس الظروف.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، سيتم الاعتماد على طرق إحصائية وسيتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بدايةً بجمع البيانات وترميزها، ثم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته العشرين حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرار والنسب المئوية: حيث إستخدمت في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، وكذلك لإختبار مدى الإعتماد عليها، حيث يعبر عن مدى صلاحية الاستبيان لاستخدامه، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على (0.6) كانت الأداة أكثر ثبات ويعتبر الاستبيان مقبولاً، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

Vt: مثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

1: قيمة ثابتة

3- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم إستخدامه لمعرفة درجة الموافقة على كل بعد من أبعاد الدراسة وكذلك

تقييم إجابات افراد العينة، وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1)

و5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n}$$

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

xi: عدد القيم

X: المتوسط الحسابي

n: حجم مجتمع الدراسة

4- **الانحراف المعياري (σ):** تم استخدام الانحراف المعياري (σ) لتقدير مدى تشتت القيم عن متوسطها

الحسابي، وتم حسابه لتحديد استجابات الأفراد المشاركين في الدراسة لمحاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث

يُعتبر الانحراف المعياري مؤشراً إحصائياً يقيس مدى التباين أو التشتت في القيم ويُعبر عنه بالعلاقة

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{X})^2}}{N}$$

الموالية:

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

xi: القيم

X: الوسط الحسابي

N: عدد القيم

5- **معامل الارتباط بيرسون (R):** مقياس يستخدم لتقييم اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. يتم

تمثيله بالرمز (R) ويستخدم لتحديد مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث يتم حساب معامل

الارتباط باستخدام برامج إحصائية مثل برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS). فإذا كان معامل

الارتباط سالبا، فإن العلاقة بين المتغيرين هي عكسية، أما إذا كان موجبا فهو يشير إلى وجود علاقة

طردية بين المتغيرين. ويمكن تحديد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال مدى قرب القيمة من الصفر أو  $1 \pm$ . كما تتراوح قيم معامل الارتباط بين  $1+$  و  $1-$ ، وكلما اقتربت من الصفر كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين، بينما كلما اقتربت من  $1$  كلما كانت العلاقة بينهما أقوى، ويمكن تقييم قوة العلاقة عن طريق:

$0 \leq R < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq R < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq R < 1$	علاقة قوية

6- إختبار التوزيع الطبيعي (Semple Kolmogorov - Smirnov): تم استخدام هذا الاختبار لتحديد ما إذا

كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي؛

7- اختبار T-test: يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $\text{sig}(a) \leq 0.05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%؛

8- معامل التحديد ( $R^2$ ): أستخدم لقياس نسبة التغير المفسرة في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

9- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): تم استخدامه لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة؛

10- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

11- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): يُرمز له اختصاراً بـ (ANOVA)، ويتم استخدامه لاختبار الفروض المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالسمات الشخصية والوظيفية التي تتألف من أكثر من مجموعة، وفي هذه الدراسة يتعلق التحليل بالمتغيرات مثل السن، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، ما يوفر نتائج يمكن استنتاجها وتفسيرها لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عرضاً وتحليلاً للنتائج الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها. وبناءً عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة، وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية كما يلي:

## 1- متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

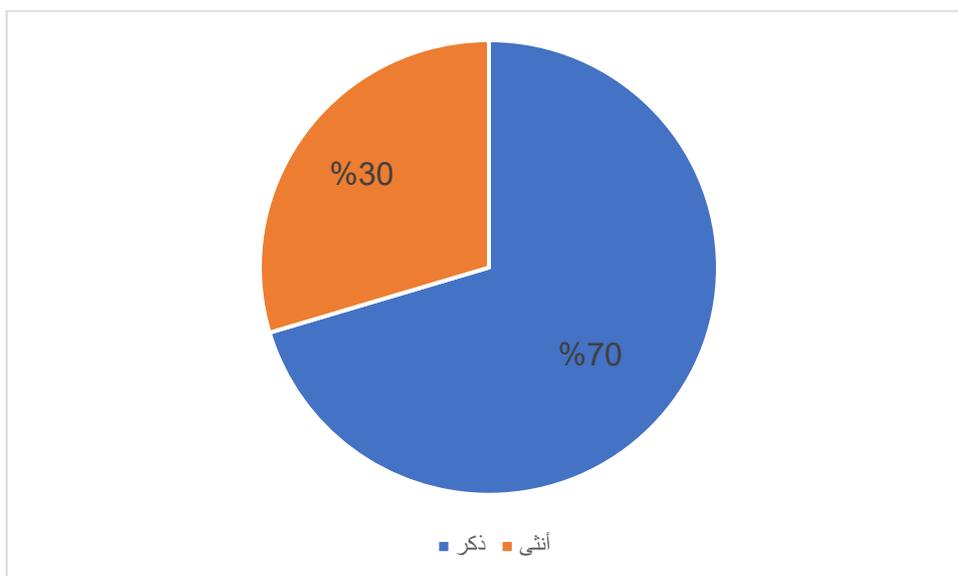
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	19	70.4
أنثى	8	29.6
المجموع	27	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، حيث سجلت فئة الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ 70.4% مقابل 29.6% للإناث. وبالتالي يتضح أن غالبية الوظائف في البنك الخارجي الجزائري BEA يشغلها الذكور.

ويمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

## 2- متغير السن

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

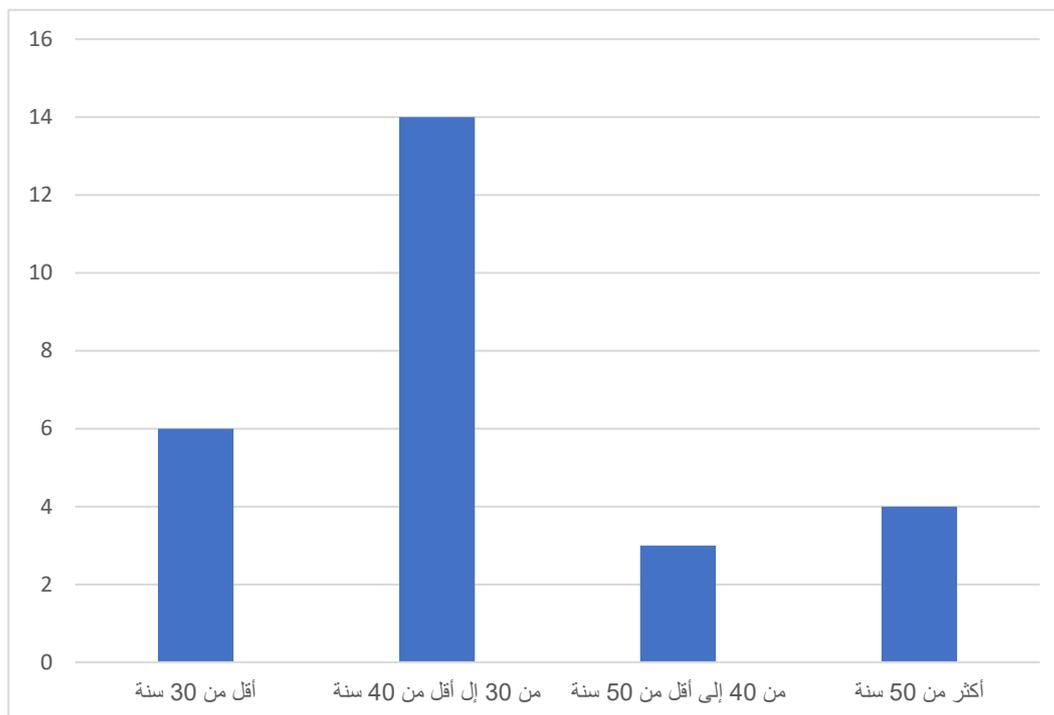
متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	22.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	51.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	11.1
أكثر من 50 سنة	4	14.8
<b>المجموع</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعية كانت كلها محققة وقد تصدرت الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 51.3%، لتليها الفئة من (أقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ 22.2%، واحتلت الفئة (أكثر من 50 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 14.8%، لتحل الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 11.1%، والملاحظ من خلال هذا الجدول أن البنك محل الدراسة يحوز على فئات شابة مهمة وهذا التنوع في الفئة العمرية يمكن أن يعد عاملاً مهماً لتحسين وتعزيز أداء المؤسسة.

ويمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

شكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

### 3- متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.5	5	ثانوي
29.6	8	جامعي
51.9	14	دراسات عليا
00	00	اخرى
100	27	المجموع

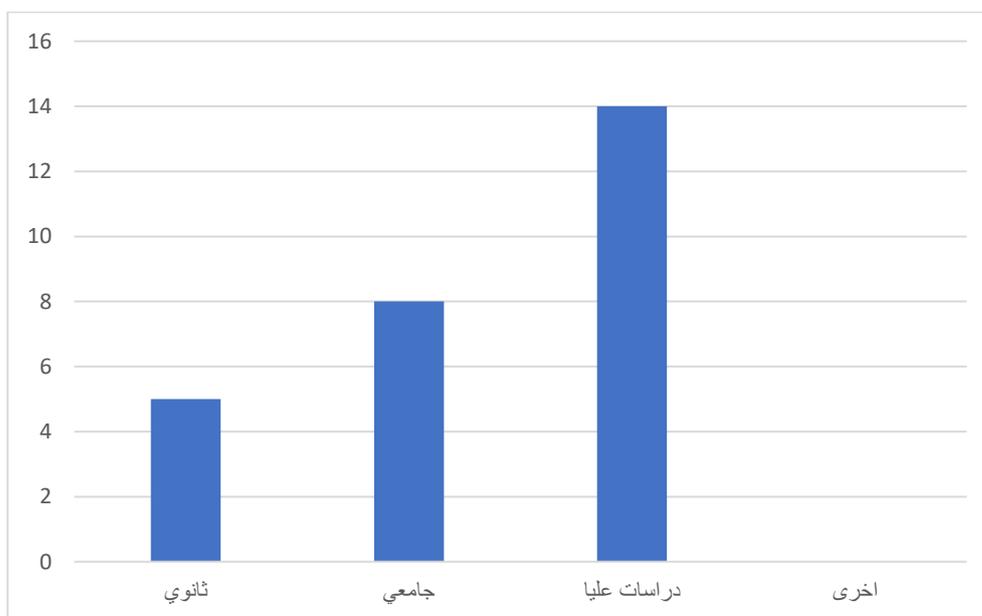
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الموارد البشرية ذوي مستوى (الدراسات العليا) إحتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 51.9%، في حين سجلت فئة المستوى (الجامعي) المرتبة الثانية بنسبة قدرها 29.6%. وجاءت فئة المستوى (الثانوي) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها 18.5%، بينما لم تسجل فئة المؤهلات (الأخرى) أي

تكرار يُذكر، وتشير هذه النتائج إلى أن الموارد البشرية للوكالة لديها مستويات تعليمية عالية وكفاءة عالية مما يتناسب مع المهام المخولة لهم والقطاع الذي ينتمون إليه، وتتبع الوكالة هذا النهج للحفاظ على يد العمل الكفاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائها بشكل عام.

يمكن تمثيل معلومات الجدول السابق على شكل بياني كما يلي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

#### 4- متغير الخبرة الوظيفية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية
33.3	9	أقل من 05 سنوات
25.9	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.8	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
25.9	7	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

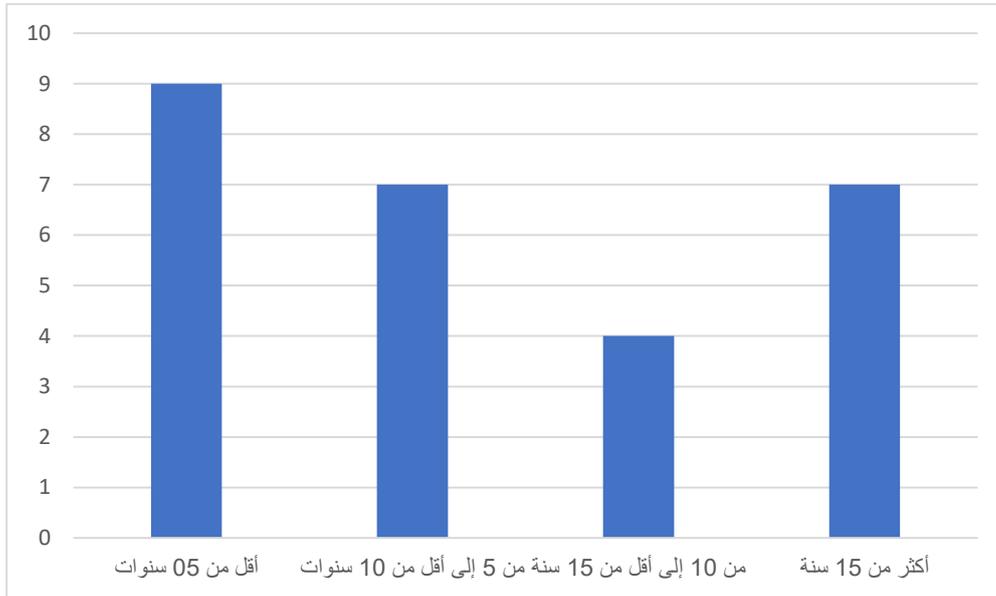
يلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ أعلى نسبة لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية ينتمون إلى فئة

"أقل من 5 سنوات" بنسبة 33.3%، بينما حلت الفئتان (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 15

سنة) في المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتها 25.9% لكل منهما، في المقابل احتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة 14.8%، ويمكن القول إنَّ البنك يتمتع بمزيج مهم ومتنوع من خبرات العاملين، الأمر الذي يمكن أن يعزّز قدرات العناصر حديثة التوظيف ويساعدهم على تطوير مهاراتهم المهنية وبالتالي تحسين أدائهم، وهو ما يمكن أن يساهم في تطوير قدرات البنك والارتقاء به إلى مستويات أعلى.

كما يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها استناداً إلى ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة، وسيتم عرض البيانات الأساسية التي تعبر عن آراء المشاركين في الاستبيان حول المتغيرات المشمولة في أداة الدراسة، ولتحليل هذه البيانات تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

#### 1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد المتغير المستقل تمكين المورد البشري

سيتم تحليل نتائج المتغير المستقل (تمكين المورد البشري) وسيتم توضيح ذلك وفقاً لمختلف أبعاد هذا

المتغير، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14): تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير تمكين المورد البشري

أبعاد تمكين المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
تفويض السلطة	4.19	0.941	3	موافق	مرتفع
الاتصال ومشاركة المعلومات	4.18	1.005	4	موافق	مرتفع
فرق العمل	4.39	0.995	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
تحفيز العاملين	3.48	1.265	5	موافق	مرتفع
التدريب	4.38	1.019	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
<b>المتوسط العام</b>	<b>4.13</b>	<b>0.716</b>	-	<b>موافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير تمكين المورد البشري جاء بدرجة مرتفعة، حيث سجل هذا المحور متوسط حسابي إجمالي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.716، ويعود ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق و موافق بشدة أي بمستوى مرتفع ومرتفع جدا، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني الوكالة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، حيث تصدر بعد فرق العمل باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 4.39، ويأتي بعد ذلك التدريب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.38، يليه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي 4.19، في حين جاء بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.18، ليحل في الأخير بعد تحفيز العاملين بمتوسط حسابي قدر بـ 3.48.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل (تمكين المورد البشري) كما يلي:

1-1- **بعد تفويض السلطة:** يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد تفويض السلطة ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-.

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	يفوض البنك للعامل صلاحيات كافية لتنفيذ مهام وظيفته بنجاح	4.41	1.185	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	يمنح البنك العاملين المرونة اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة	4.19	1.241	3	موافق	مرتفع
3	يثق البنك في قدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه بنجاح	4.67	0.832	1	موافق بشدة	مرتفع جدا

مرتفع	موافق	4	1.252	3.52	يتمتع العامل بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله	4
مرتفع	موافق	-	0.941	4.19	إجمالي بعد تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك اتفاق كلي من طرف أفراد عينة الدراسة على أن بعد تفويض السلطة متوفر بالبنك وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الأربعة المقدر بـ 4.19 يقع في المجال [3.40-4.19]، وما يلاحظ أيضاً أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت كل العبارات مستويات مرتفعة جداً ومرتفعة، إجمالاً يمكن القول أن هذه العينة تميل بشكل كبير إلى تفويض السلطة، حيث يظهر هذا الاتجاه في الدرجات الموجودة في الجدول، فمعظم المشاركين يوافقون على جميع العبارات بشكل عام، وخاصة العبارات الأولى والثالثة التي حصلت على المستوى الأعلى من الاتفاق، وتشير الدرجة الرابعة إلى أن المشاركين ما زالوا يعتقدون أنه من الأهمية أن يتم تقديم التفويض بطريقة تضمن الرقابة الكافية، بشكل عام يمكن القول أن عينة الدراسة يرون أن التفويض الجيد يجب أن يتم بطريقة توفر للعاملين الحرية والمرونة اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة، وفي نفس الوقت يتطلب وجود الرقابة الكافية والثقة في قدرات العامل.

1-2- بعد الاتصال ومشاركة المعلومات: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في البنك محل الدراسة.

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
5	يتم مشاركة المعلومات العامة المتعلقة بنشاط البنك بشكل دوري مع جميع العاملين	4.48	1.014	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
6	يتوفر في البنك وسائل إتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين العاملين	3.93	1.269	3	موافق	مرتفع
7	يمكن للعامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله في الوقت المناسب	4.15	1.167	2	موافق	مرتفع
	إجمالي بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	4.18	1.005	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اتفاق كلي بين أفراد عينة الدراسة على أن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات متوفر بالبنك محل الدراسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الثلاثة قدر بـ 4.18 ويقع في المجال [3.40-4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت كل العبارات مستويات مرتفعة ومرتفعة جدا، ويتضح من خلال تفاعل أفراد عينة الدراسة أن مشاركة المعلومات العامة المتعلقة بنشاط البنك بشكل دوري مع جميع العاملين هي الممارسة الأكثر إقبالا، إجمالا فإن العينة تميل إلى الاتفاق على بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في البنك، وبشكل عام يمكن اعتبار هذه النتائج إيجابية للبنك، حيث تشير إلى أن العاملين يشعرون بأن الاتصال ومشاركة المعلومات هي ممارسات جيدة ومميزة يمكن من خلالها تدعيم تمكين المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري BEA -وكالة تبسة-.

1-3- بعد فرق العمل: الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد فرق العمل في البنك محل الدراسة.

جدول رقم (17): تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
8	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل	4.30	1.171	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
9	يشجع البنك على تعزيز العمل الجماعي وتعاون الفريق	4.33	1.209	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
10	يؤدي العمل ضمن فريق إلى تحقيق نتائج أفضل من العمل منفردا	4.56	1.013	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	<b>إجمالي بعد فرق العمل</b>	<b>4.39</b>	<b>0.995</b>	-	<b>موافق بشدة</b>	<b>مرتفع جدا</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد فرق العمل كان عاليا جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) قيمة 4.56، والتي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن العمل ضمن فريق يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل من العمل منفردا في البنك. وتليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ 4.33، والتي تشير أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن البنك يشجع على تعزيز العمل الجماعي وتعاون الفريق. كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) قيمة 4.30، مما يشير إلى أن أفراد

العينة موافقون بشدة على توفر أجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل في البنك. أما المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده فرق العمل فقد بلغ قيمة 4.39، مما يمكن القول أن بعد فرق العمل متوفر بدرجة مرتفعة جدا في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة.

**1-4- بعد تحفيز العاملين:** الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تحفيز العاملين في البنك محل الدراسة.

**جدول رقم (18):** تحليل آراء العينة تجاه بعد تحفيز العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	يقدر البنك جهود العاملين ويقدم لهم الثناء والتقدير	3.93	1.385	1	موافق	مرتفع
12	يتناسب راتب العامل مع مستوى الجهد الذي يبذله في عمله	3.19	1.469	3	محايد	متوسط
13	يقدم البنك حوافز مادية تشجع العامل على العمل بشكل أفضل	3.33	1.519	2	محايد	متوسط
	<b>إجمالي بعد تحفيز العاملين</b>	<b>3.48</b>	<b>1.265</b>	<b>-</b>	<b>موافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تحفيز العاملين كانت إجمالا باتجاه الموافقة وبشكل مرتفع، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعينة 3.48، والذي ينتمي إلى النطاق [3.40-4.19]. وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يتعلق بكل من العبارتين (12 و13)، حيث لم تتفق عينة الدراسة على أن الراتب يتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله العامل في عمله، واتجهت بنفس الدرجة ولم تتفق على أن البنك يقدم حوافز مادية تشجع العامل على العمل بشكل أفضل، ويشير المجموع العام للبعد إلى أن العينة متفقة على أن الإدارة تحفز العاملين في البنك بشكل عام ولكن ليس بالشكل الكافي، وأن هذا البعد محقق لكن بمستوى منخفض عن الأبعاد الأخرى.

**1-5- بعد التدريب:** يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التدريب في البنك محل الدراسة.

## جدول رقم (19): تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
14	يسعى البنك لتطوير مهارات العاملين وتدريبهم على أحدث التطورات التكنولوجية	4.22	1.281	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
15	يستفيد العاملون من التكوين قبل تكليفهم بالوظائف والمهام المطلوبة منهم	4.52	1.087	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
16	يعمل البنك على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتطوير قدرات ومهارات العامل	4.41	1.185	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
	<b>إجمالي بعد التدريب</b>	<b>4.38</b>	<b>1.019</b>	<b>-</b>	<b>موافق</b>	<b>مرتفع بشدة</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اتفاق كلي بين أفراد عينة الدراسة على أن بعد التدريب متوفر بالبنك محل الدراسة وبمستوى مرتفع بشدة، حيث سجلت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتبطة بهذا البعد مستوى مرتفع جداً، فالعبارة رقم 15 توضح أن العاملين في البنك يتلقون التدريب اللازم قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة وهذا بتسجيل متوسط حسابي يبلغ 4.52، مما يعني أن هناك موافقة قوية للعينة على هذه العبارة، كما يرى العاملين بأنه يوجد تفاعل كبير مع برامج التدريب التي يقدمها البنك، مع وجود موافقة بشدة من قبل العاملين على وجود برامج تدريبية مناسبة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهذا بتسجيل متوسط حسابي يبلغ 4.41، كما يرى العاملين أن البنك يسعى جاهداً لتطوير مهاراتهم وتدريبهم على أحدث التطورات التكنولوجية بمتوسط حسابي يبلغ 4.22 مما يشير إلى أن هذا الجانب يحظى بتقدير كبير من قبل العاملين. كما يظهر الجدول بشكل عام أن العاملين يعتبرون بعد التدريب في البنك من المجالات المرتفعة جداً وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 4.38 وانحراف معياري يبلغ 1.019، وهذا يدل على أنه من المهم بالنسبة للعاملين أن يتلقوا التدريب المناسب وتطوير مهاراتهم في بيئة العمل.

## 2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) من خلال تحليل عباراته. تم استخدام 17 عبارة تتعلق بأبعاد جودة الخدمة المصرفية حيث تم صياغة هذه العبارات للمبحوثين بطريقة تناسب واقع البنك محل الدراسة، وتم تبسيطها لتصبح مفهومة للجميع بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): تحليل آراء العينة تجاه محور جودة الخدمة المصرفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
17	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في وقتها المحدد	4.74	0.764	5	موافق بشدة	مرتفع جدا
18	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات بدقة عالية	4.85	0.534	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
19	يهتم البنك بتقديم خدماته بالشكل الصحيح من أول مرة	4.63	0.792	7	موافق بشدة	مرتفع جدا
20	يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة حول عمليات العملاء وحساباتهم	4.78	0.847	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
21	يستجيب موظفو البنك بشكل سريع وفعال لشكاوى العملاء	4.37	1.149	15	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	يحرص البنك على إعلام العملاء بدقة بمواعيد تقديم الخدمة	4.70	0.724	6	موافق بشدة	مرتفع جدا
23	يقدم البنك الخدمات المصرفية بشكل فوري للعملاء	4.59	0.888	9	موافق بشدة	مرتفع جدا
24	تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من السرية والأمان	4.93	0.385	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
25	يتمتع العاملون في البنك بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة	4.63	0.792	8	موافق بشدة	مرتفع جدا
26	يبلغ البنك العملاء بالتطورات التي تمس الخدمات البنكية داخل البنك	4.41	1.185	14	موافق بشدة	مرتفع جدا
27	ساعات العمل في البنك مُلائمة للعملاء	4.52	0.935	12	موافق بشدة	مرتفع جدا
28	موظفو البنك يفهمون احتياجات العملاء ويسعون لحلها	4.59	0.888	11	موافق بشدة	مرتفع جدا

29	يولي البنك اهتماماً خاصاً بمصالح العملاء ويضعها في مقدمة أولوياته	4.52	0.935	13	موافق بشدة	مرتفع جدا
30	يتمتع البنك بموقع جغرافي ملائم يسهل الوصول اليه	4.85	0.534	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
31	تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة	4.07	1.269	17	موافق	مرتفع
32	تنظيم أماكن العمل داخل البنك يساعد على تسهيل عملية الحصول على الخدمة	4.22	1.281	16	موافق بشدة	مرتفع جدا
33	يتمتع العاملون في البنك بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء	4.56	1.013	10	موافق بشدة	مرتفع جدا
	<b>إجمالي محور جودة الخدمة المصرفية</b>	4.58	0.543	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

بناءً على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من قبل أفراد العينة بأن جودة الخدمة المصرفية متوفرة بشكل كبير في البنك وبمستوى عالٍ جداً، إذ يقع المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 17 في المجال من 4.07 إلى 4.93، مما يشير إلى تقدير عالٍ لجودة الخدمة المقدمة، كما يلاحظ أن معظم نتائج المتوسطات الحسابية تشير إلى موافقة شديدة على كافة العبارات، حيث كانت العبارة رقم (24) التي تشير إلى أن المعاملات في البنك تتم بدرجة عالية من السرية والأمان هي الأعلى بمتوسط حسابي 4.93 وانحراف معياري 0.385 ودرجة موافقة بشدة، وكانت العبارة رقم (31) التي تشير إلى توفر التجهيزات التقنية الحديثة والمتطورة في البنك هي الأدنى بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.269 ودرجة موافقة كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور جودة الخدمة المصرفية 4.58 وانحراف معياري 0.543، مما يشير إلى موافقة شديدة من وجهة نظر أفراد العينة على مستوى جودة الخدمة المصرفية. لذا يمكن القول بأن جودة الخدمة المصرفية مرتفعة بشكل كبير وفقاً لآراء أفراد العينة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتفسيراً للنتائج ومناقشتها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على خمس فرضيات جزئية تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم الموضوع، من أجل معرفة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الخدمة المصرفية.

## 1- تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.722	0.694	تمكين المورد البشري	المحور الأول
0.136	1.159	جودة الخدمة المصرفية	المحور الثاني
<b>0.252</b>	<b>1.017</b>	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

## 2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد تمكين المورد البشري المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) مع جودة الخدمة المصرفية، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تفويض السلطة	جودة الخدمة المصرفية	2.785	0.075	0.696	0.485	0.784	3.953	0.442
الاتصال ومشاركة المعلومات			0.139			1.453		0.161
فرق العمل			-0.197-			-1.554-		0.135
تحفيز العاملين			0.044			0.515		0.612
التدريب			0.369			2.964		0.007

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (تمكين المورد البشري) بمختلف أبعاده على المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، حيث تبين أنه:

## 2-1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.075) وبلغ معامل الارتباط (0.696) ما يعادل نسبة (69.6%)، وما يدل على وجود علاقة إرتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T) والمقدرة قيمته ب(0.784)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية لا تتأثر بشكل كبير بتفويض السلطة في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.485) مما يعني أن نسبة (48.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع الى تفويض السلطة والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما بلغ مستوى الدلالة (0.442) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية المصرفية الموالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

## 2-2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية المصرفية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال ومشاركة المعلومات) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية. إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.139) وبلغ معامل الارتباط (0.696) ما يعادل نسبة (69.6%)، وما يدل على وجود علاقة إرتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T) والمقدرة قيمته ب(1.453)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية لا تتأثر بشكل كبير بالاتصال ومشاركة المعلومات في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.485) مما يعني أن نسبة (48.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع الى الاتصال ومشاركة المعلومات والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما بلغ مستوى الدلالة (0.161) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية المصرفية الموالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال ومشاركة

المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

### 2-3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (فرق العمل) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لفرق العمل في تحسين جودة الخدمة المصرفية. إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.197-) وبلغ معامل الارتباط (0.696) ما يعادل نسبة (69.6%)، وما يدل على وجود علاقة إرتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T) والمقدرة قيمته ب(-1.554-)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية لا تتأثر بشكل كبير بفرق العمل في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.485) مما يعني أن نسبة (48.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع الى فرق العمل والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما بلغ مستوى الدلالة (0.135) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحسين

جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

### 2-4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (تحفيز العاملين) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية. إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.044) وبلغ معامل الارتباط (0.696) ما يعادل نسبة (69.6%)، وما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T) والمقدرة قيمته بـ(0.515)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية لا تتأثر بشكل كبير بتحفيز العاملين في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.485) مما يعني أن نسبة (48.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع الى تحفيز العاملين والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما بلغ مستوى الدلالة (0.612) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين في

تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

## 2-5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية. إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.075) وبلغ معامل الارتباط (0.696) ما يعادل نسبة (69.6%)، وما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T) والمقدرة قيمته بـ(2.964)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية تتأثر بشكل كبير بالتدريب في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.485) مما يعني أن نسبة (48.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع إلى التدريب والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

### 3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

#### 3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تمكين المورد البشري	جودة الخدمة المصرفية	2.803	0.431	0.569	0.324	3.460	11.972	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين المورد البشري) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) في البنك محل الدراسة. وعليه تبين أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية. إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.431) وبلغ معامل الارتباط (0.569) ما يعادل نسبة (56.9%)، وما يدل على وجود علاقة إرتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (T)

والمقدرة قيمته بـ(3.460)، وهذا دليل على ان جودة الخدمة المصرفية تتأثر بتمكين المورد البشري في البنك محل الدراسة.

أما القيمة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.324) مما يعني أن نسبة (32.4%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية ترجع الى تمكين المورد البشري والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر إختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية (25) وهي دالة احصائيا. كما بلغ مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA -وكالة تبسة-".

### 3-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، سيتم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05)، يمكن توضيح أهم النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	4.463	20	0.223	1.148	0.467
		داخل المجموعات	1.167	6	0.194		
		المجموع	5.630	26			
السن	المصرفية	بين المجموعات	22.074	20	1.104	3.311	0.071
		داخل المجموعات	2.000	6	0.333		

			26	24.074	المجموع		
0.434	1.216	0.642	20	12.833	بين المجموعات		المؤهل العلمي
		0.528	6	3.167	داخل المجموعات		
			26	16.000	المجموع		
0.072	3.300	1.742	20	34.833	بين المجموعات		الخبرة الوظيفية
		0.528	6	3.167	داخل المجموعات		
			26	38.000	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، في حيث تبين أنه:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن كل من المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعا أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة. وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية الموالية:

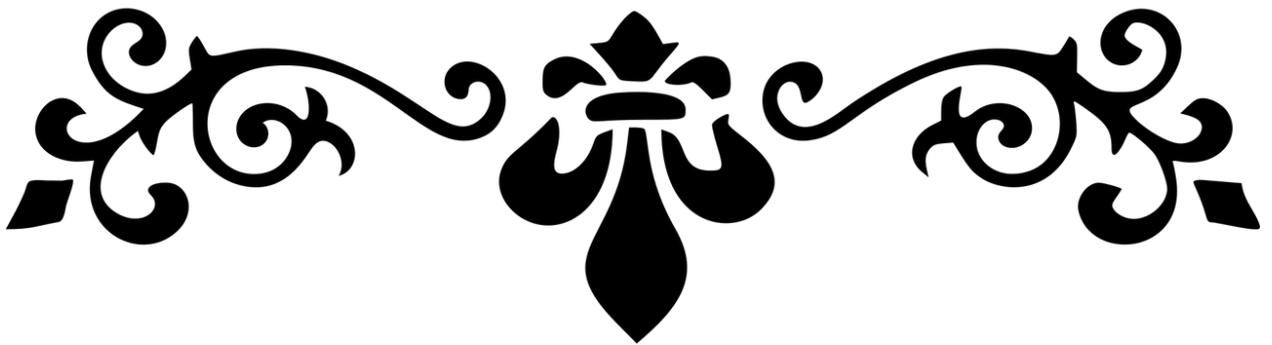
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة".

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم سقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة وتم ذلك على مستوى بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لإجراء هذه التي تكونت من جزأين أساسيين، تمثل الجزء الأول في البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيقسم الى محورين، المحور الأول خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في تمكين المورد البشري بأبعاده الخمسة المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب. حيث تكون هذا المحور من 16 سؤال تم توجيههم إلى عينة مكونة من 27 عامل، أما المحور الثاني والذي يمثل المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 17 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS في نسخته العشرين، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن بعد تفويض السلطة، وبعد الاتصال ومشاركة المعلومات، وبعد فرق العمل، وبعد التحفيز لا يوجد لهم أثر ذو دلالة إحصائية في البنك محل الدراسة، إلا أن بعد التدريب يؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة عند مستوى أقل من 5%.



خاتمة



في ظل التطورات السريعة وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات الخدمية، أصبح توفير موارد بشرية ذات مهارات عالية وكفاءة أولوية قصوى، لأنه يمثل السبيل الوحيد لتحقيق التميز وضمان بقاء المنظمة واستمرارها، وهذا يتطلب توفير أساليب إدارية حديثة تقوم على تمكين وتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمات، ويعد تمكين المورد البشري أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لأنه يفرض واقعاً جديداً لم يكن متوفراً من قبل، ولا تقتصر المنظمات الخدمية على مجرد تمكين مواردها البشرية بل تبذل قصارى جهدها لتدريبهم وتأهيلهم بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم لتطوير أدائهم بشكل مستمر وكذلك تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

وتمكين المورد البشري يلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة الخدمات عموماً والخدمات المصرفية خصوصاً، وذلك من خلال تحسين مستوى المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين، فقد تبين أن المؤسسات المالية التي قامت بتمكين مواردها البشرية حققت أداءً أفضل في توفير خدمات مصرفية عالية الجودة، وزادت نسبة الرضا لدى العملاء، كما زادت العوائد المالية لهذه المؤسسات.

إن تمكين المورد البشري يتطلب اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات المالية ويتطلب توفير التدريب المناسب والتعليم المستمر وإدارة العاملين بشكل فعال، وللتأكد من استمرار تحسين جودة الخدمة المصرفية ينبغي على المؤسسات المالية الاستمرار في تطوير مواردها البشرية وتمكينهم بشكل مستمر.

وفي النهاية يمكن القول إن تمكين المورد البشري يعد عنصراً رئيسياً لتحسين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق النجاح المؤسسي، ويتطلب ذلك التركيز على تحسين كافة العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المصرفية عالية الجودة.

### 1- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

#### 1-1- النتائج النظرية

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري في النقاط التالية:

- يعتبر تمكين المورد البشري أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في استغلال المورد البشري بشكل أمثل عن طريق مشاركته في اتخاذ القرارات ومنحه مزيداً من السلطة والمسؤولية لتحقيق وظائفه؛

- يعمل التمكين على تحرير المورد البشري من القيود التي تفرضها اللوائح والسياسات الصارمة؛

- يشترك مفهوم تمكين المورد البشري في المحتوى مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين، فهذا الأخير أشمل وأعمق ويدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع المورد البشري في المؤسسة؛
- يتطلب نجاح التمكين الإداري في مدى تهيئة المناخ المناسب للعمل، كما أن الاتجاه نحو تبني هذا المفهوم يأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن أن يتم الوصول إليه خلال فترة زمنية قصيرة؛
- تتعدد أبعاد تمكين المورد البشري وفقا لمداخل الدراسة إلا أن البعض تشترك في خمسة أبعاد أساسية لا بد من الاعتماد عليها عند تبني التمكين وتتمثل في تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب؛
- تعتبر عدم رغبة الإدارة في التغيير وعدم الثقة وضعف التدريب والتطوير الذاتي من بين أهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق تمكين المورد البشري بنجاح؛
- يُسهم تمكين المورد البشري في التعامل مع نقاط الضعف في أداء الفرد، ويُساعد على حل مشاكل العمل المتنوعة؛
- يحتاج اعتماد تمكين المورد البشري تضحيات كبيرة لا سيما من طرف الإدارة، سواء من الجانب الذاتي، أو الإداري المهني، كما يستلزم التحلي بروح المواكبة للعصر وتغيير الذهنيات، وترك بعض الصلاحيات السلطوية؛
- لا يمكن تطبيق فكرة التمكين في أية مؤسسة في غياب المناخ التنظيمي الملائم والإستعداد الإداري المناسب وتوفر العامل الذي يملك الكفاءة والقابلية بتحمل مسؤولياته بالشكل المناسب؛
- تركز جودة الخدمة المصرفية على المحافظة على العملاء وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم البنوك لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها؛
- تتمثل أهم مستويات جودة الخدمة المصرفية في الجودة المتوقعة، الجودة المتوقعة، الجودة المدركة، الجودة الفعلية، الجودة القياسية، والجودة المرجوة؛
- تمثلت أبرز أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي جاءت في الدراسة في الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وبعد العناصر الملموسة؛
- تحقق جودة الخدمة المصرفية متوقف على الأداء الممتاز وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة؛

- يساهم تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال زيادة فاعلية العاملين وتحسين مستوى رضا العملاء.

## 1-2- النتائج التطبيقية

بعد تحليل وعرض النتائج والإجابة عن الأسئلة والإشكالية المدروسة في الدراسة التي أجريت في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-، تم استخلاص جملة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- يعتمد بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة على الفئة الشابة والكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي من أجل تقديم خدمات ذات جودة وبناء علاقات متميزة مع العملاء؛

- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة تمكين المورد البشري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كان مرتفعاً ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى أن البنك محل الدراسة يمارس المفاهيم الإدارية الحديثة أو بالأحرى لديه رغبة وتطلع لتطبيق مثل هذه المفاهيم؛

- توجد علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية وتمكين المورد البشري؛

- أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد تمكين المورد البشري يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث أهميتها كما يلي، حيث احتل بعد فريق العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وتلاه بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره (4.38)، ثم بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، واخيراً بعد تحفيز العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.48)؛

- تفسر أبعاد تمكين المورد البشري (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب) 48.5% من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة؛

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كان مرتفعاً بشكل عام مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بالثقة والرضا تجاه عملية تفويض السلطة، وأنهم يرونها كوسيلة فعالة لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء في العمل. مما يشير إلى أن الوكالة محل الدراسة قد نجحت في إنشاء بيئة عمل إيجابية تدعم عملية تفويض السلطة بشكل فعال؛

- أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على توافر بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة، مما يشير إلى أن البنك يقوم بشكل منتظم بمشاركة المعلومات العامة المتعلقة بنشاطاته مع جميع العاملين؛

- يوفر بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين العاملين، مما يضمن حصولهم على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم في الوقت المناسب؛
- توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أن العمل ضمن فريق يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل من العمل الفردي؛
- يُشجع بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة على تعزيز العمل الجماعي وتعاون الفريق، وذلك من خلال توفير أجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل. مما يؤكد أن التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق قادر على تحقيق نتائج مميزة وتعزيز الأداء العام للبنك؛
- توصلت النتائج إلى أن البنك محل الدراسة يقدر جهود العاملين ويهتم بتقديم الثناء والتقدير لهم. ومع ذلك هناك حاجة لإعادة تقييم سياسات الرواتب في البنك وضبطها بشكل يعكس الجهود المبذولة من قبل العاملين بشكل أفضل، كما يشعر بعض العاملين بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في البنك، ولا تعزز الإبداع والاستمرارية في العمل؛
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كان مرتفعاً بشدة، مما يشير إلى أن البنك محل الدراسة يولي اهتماماً كبيراً لتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث يستفيد العاملون في البنك من برامج التدريب قبل توليهم المهام والوظائف المطلوبة منهم، بالإضافة إلى ذلك، يعمل البنك محل الدراسة على توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين ويسعى لتدريبهم على أحدث التطورات التكنولوجية، حيث تعكس هذه الجهود التزام البنك بتعزيز الكفاءة والتطور المستمر لموارده البشرية؛
- أظهرت الدراسة أن مستوى جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة جاء مرتفعاً بشدة وفق مقاييس الدراسة؛
- يحرص العاملين في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة على ضمان دقة واحترافية عالية في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، بالإضافة إلى الالتزام بالمواعيد المحددة وتلبية احتياجات العملاء بالشكل الصحيح من المرة الأولى؛
- يحتفظ بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة بسجلات وكشوفات دقيقة حول عمليات العملاء وحساباتهم؛
- يولي بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة اهتماماً كبيراً بتقديم خدمة ممتازة للعملاء من خلال إعلامهم بدقة بمواعيد تقديم الخدمة، وتوفير الخدمات المصرفية بشكل فوري، بالإضافة إلى استجابة سريعة وفعالة من قبل موظفي البنك لشكاوى العملاء؛

- يضع بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة السرية والأمان كأولوية عالية في تنفيذ المعاملات المصرفية، كما يتمتع موظفو البنك بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة، مما يعزز ثقة العملاء في البنك ويحمي بياناتهم الشخصية ومعاملاتهم المالية؛
- يُولي بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة اهتمامًا كبيرًا لمصالح العملاء ويضعها في مقدمة أولوياته، كما يهتم بتوفير ساعات عمل مناسبة للعملاء ويسعى جاهدًا لحل مشاكلهم؛
- يتميز بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة بموقع جغرافي ملائم يسهل وصول العملاء إليه؛
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
- لا يمكن الإستدلال على وجود تأثير لبعد تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
- يوجد تأثير لبعد التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

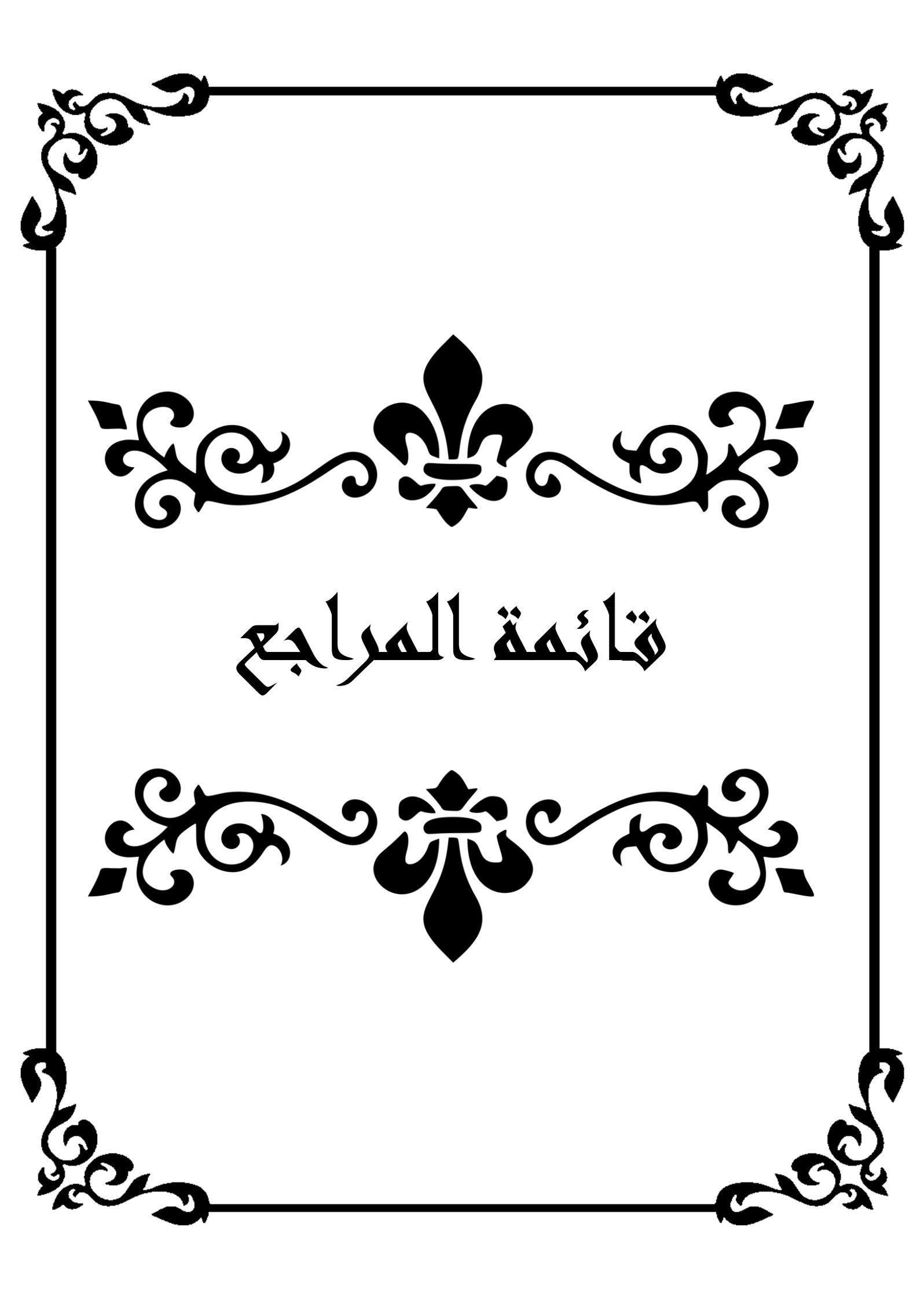
## 2- الاقتراحات

- من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات أبرزها ما يلي:
- العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي، لأن موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أدائهم؛
  - أن تعمل الوكالة 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؛
  - إتاحة الفرصة لكافة الموارد البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم، وبث روح الحماسة فيهم؛
  - ضرورة قيام بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة بتبني برامج علمية فعالة لرفع جودة ما تقدم لعملائها من خدمات مصرفية؛
  - التشجيع المستمر للأفراد على تحسين ورفع مستوى أداءهم من خلال تقديم المحفزات المادية والمعنوية لهم حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم؛
  - توسيع المشاركة في تبادل الآراء والمقترحات للحصول على أكبر قدر من المساهمات وتطبيق الأفضل بينها؛

- ضرورة الاهتمام أكثر بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما لها إثر ايجابي على زيادة دافعية في التوجه نحو الابداع والابتكار؛
- تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للعاملين والعمل على تنويعها وتجديدها باستمرار؛
- 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؛
- فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم؛
- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تمكين المورد البشري وبالأخص الهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، المركزية الشديدة، الأنظمة والإجراءات الصارمة والخوف من التغيير؛
- إعادة صياغة علاقة البنك بالمورد الذي يمتلك قدرة ورغبة في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، بفتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار طاقات الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

### 3- آفاق الدراسة

- هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً من مفهوم تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- تمكين المورد البشري ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة؛
  - تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
  - دور التمكين الإداري في دعم الابداع داخل المنظمة الاقتصادية؛
  - تمكين المورد البشري كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية؛
  - تمكين المورد البشري كإستراتيجية للتطوير الإداري.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- البنا حسين موسى قاسم، الخفاجي نعمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- الخطيب أحمد، معايعه عادل سليم، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- الزمال أحمد محمود، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5- السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 6- الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، 2007.
- 7- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 8- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 10- اندراوس رامي جمال، معايعه عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- أحمد موسى محمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 12- بودبوس سلمي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية بنغازي، 2020.

- 13- بودية بشير، قندوز طارق، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 14- بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراجة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 15- جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 16- عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- 17- عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- عيشوني محمد أحمد، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الثانية، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 19- قندوز طارق، جعلاب علي، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2015.
- 20- كافي مصطفى يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، ألفاء للوثائق لنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 21- محبوب مراد، قرقب مبارك، الدليل في إدارة جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، ألفاء للوثائق لنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- 22- ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- ثانيا: الاطروحات والرسائل الجامعية
- 1- الباهي صلاح الدين مفتاح سعد، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- 2- البيطار شرين زهير، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

- 3- السحاتي وفاء علي عبد السلام، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2019.
- 4- الهقيش مانع فرحان العديان، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2021.
- 5- إيلاف مصطفى حسن محمد، أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022.
- 6- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2015/2014.
- 7- بوسالم أبوبكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015/2014.
- 8- بوسالم فاطمة، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمة على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011/2010.
- 9- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011/2010.
- 10- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2013.
- 11- دفعوس عبد الكريم محمود ضوء، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.

- 12- زرقين حمزة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2022/2021.
- 13- طويهر طه مداني، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2019/2018.
- 14- قاسم يزن رزق محمود، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2019/2018.
- 15- محبوب مراد، إستخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2014/2013.
- 16- مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2020/2019.
- 17- نايلي إلهام، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016/2015.

### ثالثا: المجلات والمقالات

- 1- الشوابكة خالد محمود، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، المجلد 03، العدد 02، أبريل 2017.

- 2- العادلي اميمة حميد، خضير جنان محمد، الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 14، العدد 56، جوان 2018.
- 3- بوقريفة رفيقة، زعباط سامي، أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون، مجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2020.
- 4- جعفاري محمد رياض، بيبي وليد، أثر ابعاد جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن بنك التنمية المحلية (BDL)، مجلة المقريزي للدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة آفلو، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.
- 5- عبد الخير فرح يس فرح، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان، العدد 04، أبريل 2018.
- 6- عبد الله مازن نعمان، وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمة المصرفية لمصرفي الرشيد والرافدين في صلاح الدين، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
- 7- فلمبان عهود بنت طارق محمد، الشريف رجاء بنت يحي أحمد، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 05، ماي 2020.
- 8- قريشي محمد، وآخرون، تقييم مستوى جودة الخدمة المصرفية من منظور الموظفين الإداريين للمصرف، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، المجلد 04، العدد 15، فيفري 2021.
- 9- كواديك حمزة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة أحمد بن يحي الونشريسي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021.
- 10- مسالطة سفيان، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، ديسمبر 2017.

رابعاً: المؤتمرات

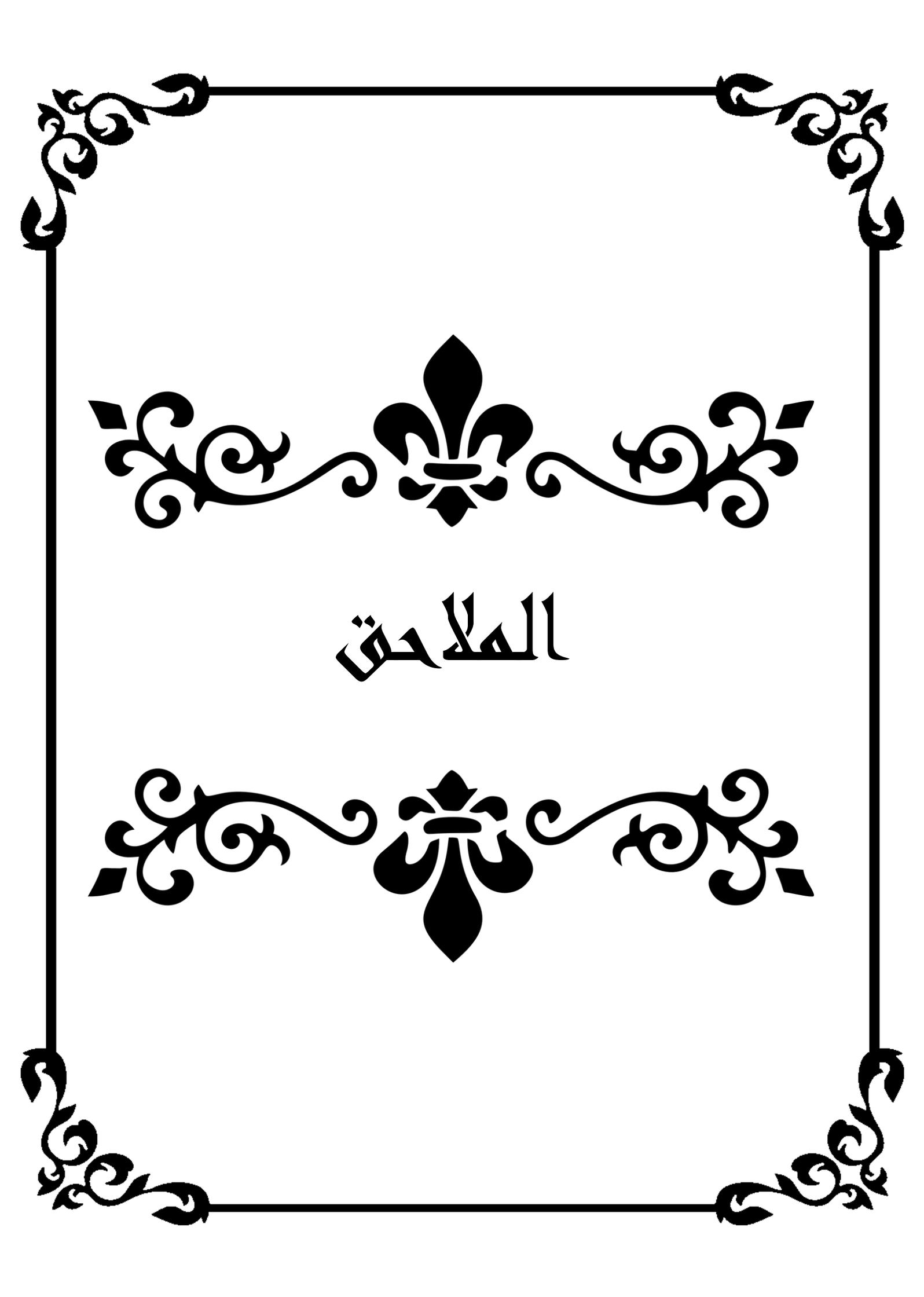
1- الفضيل رتيمي، بلاغماس بركة، المورد البشري من التمكين التنظيمي الى التميز الإداري، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة 01، المنعقد يومي 07 و08 ديسمبر 2015.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي، تقرير النشاط السنوي للسنة المالية 2021، على الرابط الإلكتروني: <https://www.bea.dz>.

❖ المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Aboubakeur Boussalem, **Employees' Empowerment as An Approach to Achieve the Business Excellence**, Roa Iktissadia Review, Université Hamma Lakhdar - Eloued, Algeria, Vol 5, No 9, Dec 2015.
- 2- Benahcene Ahcene Salaheddine, **The Impact of Employees Empowerment on Job Performance**, Journal of Innovation and Industrial Development, Université De Bordj Bou Arréridj, Algeria, Vol 2, No 2, Dec 2019.
- 3- Boudjenana Ahlam, Slimani Sabrina, **Relationship Between Employees Empowerment and Teamwork Performance**, Namaa Economy and Trade Journal, Université Mohammed Seddik Ben Yahia - Jijel, Algeria, Vol 5, No 2, Dec 2021.
- 4- G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, And N. Lee, **Marketing Strategy and Competitive Positioning 7th Edition**, 7th Ed. Pearson Uk, 2020.
- 5- Gourida Siham, **The Impact of Service Quality on The Customer Satisfaction**, Journal of Economics and Finance, Hassiba Ben Bouali University, Algeria, Vol 8, No 1, jan 2022.
- 6- Siham Derbali, Zitouni Abedelkader, **Assessment of Employee's Empowerment**, Revue Organisation Et Travail, Université Mustapha Stambouli – Mascara, Algeria, Vol 1, No 3, Jun 2012.



الملاحق



## الملاحق رقم (01): إستمارة الإستمابان



جامعة الشهيد الشخب العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

عنوان الإستمابان: "أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية"

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) - وكالة تبسة -

السادة والسيدات إطارات وموظفي المؤسسة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بـ "أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية" دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) - وكالة تبسة-، نرجو من سيادتكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

د. عمر سعيدان

إعداد الطلبة:

- صلاح سلطاني

- خليل سعيدان

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن  - أقل من 30 سنة  - من 30 الى أقل من 40 سنة  - أكثر من 50 سنة  - من 40 الى أقل من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي  - ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا  - أخرى
- 4- الخبرة الوظيفية  - أقل من 5 سنوات  - من 5 الى أقل من 10 سنوات  - من 10 الى أقل من 15 سنة  - أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها

## المحور الأول: تمكين المورد البشري

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>البعد الأول: تفويض السلطة</b>						
					يفوض البنك للعامل صلاحيات كافية لتنفيذ مهام وظيفته بنجاح	01
					يمنح البنك العاملين المرونة اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة	02
					يثق البنك في قدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه بنجاح	03
					يتمتع العامل بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله	04
<b>البعد الثاني: الإتصال ومشاركة المعلومات</b>						
					يتم مشاركة المعلومات العامة المتعلقة بنشاط البنك بشكل دوري مع جميع العاملين	05
					يتوفر في البنك وسائل إتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين العاملين	06
					يمكن للعامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله في الوقت المناسب	07
<b>البعد الثالث: فرق العمل</b>						
					تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل	08
					يشجع البنك على تعزيز العمل الجماعي وتعاون الفريق	09
					يؤدي العمل ضمن فريق إلى تحقيق نتائج أفضل من العمل منفردا	10
<b>البعد الرابع: تحفيز العاملين</b>						
					يقدر البنك جهود العاملين ويقدم لهم الثناء والتقدير	11
					ينتاسب راتب العامل مع مستوى الجهد الذي يبذله في عمله	12
					يقدم البنك حوافز مادية تشجع العامل على العمل بشكل أفضل	13
<b>البعد الخامس: التدريب</b>						
					يسعى البنك لتطوير مهارات العاملين وتدريبهم على أحدث التطورات التكنولوجية	14
					يستفيد العاملون من التكوين قبل تكليفهم بالوظائف والمهام المطلوبة منهم	15
					يعمل البنك على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتطوير قدرات ومهارات العامل	16

المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الاعتمادية (الموثوقية)</b>						
17	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في وقتها المحدد					
18	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات بدقة عالية					
19	يهتم البنك بتقديم خدماته بالشكل الصحيح من أول مرة					
20	يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة حول عمليات العملاء وحساباتهم					
<b>البعد الثاني: الإستجابة</b>						
21	يستجيب موظفو البنك بشكل سريع وفعال لشكاوى العملاء					
22	يحرص البنك على إعلام العملاء بدقة بمواعيد تقديم الخدمة					
23	يقدم البنك الخدمات المصرفية بشكل فوري للعملاء					
<b>البعد الثالث: الأمان</b>						
24	تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من السرية والأمان					
25	يتمتع العاملون في البنك بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة					
26	يبلغ البنك العملاء بالتطورات التي تمس الخدمات البنكية داخل البنك					
<b>البعد الرابع: التعاطف</b>						
27	ساعات العمل في البنك ملائمة للعملاء					
28	موظفو البنك يفهمون إحتياجات العملاء ويسعون لحلها					
29	يولي البنك إهتماماً خاصاً بمصالح العملاء ويضعها في مقدمة أولوياته					
<b>البعد الخامس: العناصر الملموسة</b>						
30	يتمتع البنك بموقع جغرافي ملائم يسهل الوصول اليه					
31	تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة					
32	تنظيم أماكن العمل داخل البنك يساعد على تسهيل عملية الحصول على الخدمة					
33	يتمتع العاملون في البنك بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء					

نود أن نعبر لكم عن فائق احترامنا وتقديرنا على المساهمة القيمة التي قدمتموها في إنجاز هذا البحث.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	القسم	الرتبة العلمية	إسم المحكم	الرقم
جامعة تبسة	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	عمر سعيدان	01
جامعة تبسة	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	الطاوس غريب	02
جامعة تبسة	علوم التسيير	استاذ التعليم العالي	يحيى دريس	03
جامعة تبسة	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	هدى بوحنيك	04
جامعة الشلف	العلوم التجارية	أستاذ محاضر -أ-	خديجة بلعلاء	05
جامعة برج بوعرييج	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	أحسن صلاح الدين بن أحسن	06
جامعة برج بوعرييج	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	زكية ججيق	07
جامعة بسكرة	علوم التسيير	استاذ التعليم العالي	سهام موسي	08
جامعة بسكرة	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	محمد قريشي	09
جامعة بسكرة	العلوم التجارية	أستاذ التعليم العالي	رقية منصورى	10
جامعة بسكرة	العلوم المالية والمحاسبة	أستاذ محاضر -ب-	سميرة بوعكاز	11
جامعة بسكرة	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	كمال منصورى	12
جامعة بسكرة	العلوم الاقتصادية	أستاذ محاضر -أ-	نجاه مسمش	13
جامعة بسكرة	العلوم الاقتصادية	أستاذ محاضر -أ-	عبد المنعم بن فرحات	14

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	70.4	70.4	70.4
Valide انثى	8	29.6	29.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	6	22.2	22.2	22.2
سنة 40 من أقل إلى 30 من	14	51.9	51.9	74.1
Valide سنة 50 من أقل إلى 40 من	3	11.1	11.1	85.2
سنة 50 من أكثر	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	18.5	18.5	18.5
Valide جامعي	8	29.6	29.6	48.1
عليا دراسات	14	51.9	51.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

الوظيفية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	9	33.3	33.3	33.3
سنوات 10 إلى 5 من	7	25.9	25.9	59.3
Valide سنة 15 من أقل إلى 10 من	4	14.8	14.8	74.1
سنة 15 من أكثر	7	25.9	25.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

## معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	33

معامل الفا كرونباخ المحور الأول: تمكين المورد البشري

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	16

معامل الفا كرونباخ المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	17

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

### المحور الأول: تمكين المورد البشري

البعد الأول: تفويض السلطة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
كافية صلاحيات للعامل البنك يفوض بنجاح وظيفته مهام لتنفيذ	27	4.41	1.185
اللازمة المرونة العاملين البنك يمنح بكفاءة مهامهم لتنفيذ	27	4.19	1.241
أداء على العامل قدرة في البنك يثق بنجاح إليه الموكلة المهام	27	4.67	.832
اتخاذ في بالاستقلالية العامل يتمتع يعمله المتعلقة القرارات	27	3.52	1.252
N valide (listwise)	27		

البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المتعلقة العامة المعلومات مشاركة يتم جميع مع دوري بشكل البنك بنشاط العاملين	27	4.48	1.014
حديثه إتصال وسائل البنك في يتوفر العاملين بين المعلومات تبادل تسهل	27	3.93	1.269
المعلومات على الحصول للعامل يمكن الوقت في عمله لأداء يحتاجها التي المناسب	27	4.15	1.167
N valide (listwise)	27		

البعد الثالث: فرق العمل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بين والمساعدة التعاون أجواء تتوفر العمل فرق	27	4.30	1.171
الجماعي العمل تعزيز على البنك يشجع الفريق وتعاون	27	4.33	1.209
تحقيق إلى فريق ضمن العمل يؤدي منفردا العمل من أفضل نتائج	27	4.56	1.013
N valide (listwise)	27		

## البعد الرابع تحفيز العاملين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
لهم ويقدم جهود العاملين البنك يقدر والتقدير الثناء	27	3.93	1.385
الجهد مستوى مع العامل راتب يتناسب عمله في يبذله الذي	27	3.19	1.469
العامل تشجع مادية حوافز البنك يقدم أفضل بشكل العمل على	27	3.33	1.519
N valide (listwise)	27		

## البعد الخامس: التدريب

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العاملين مهارات لتطوير البنك يسعى التطورات أحدث على وتدريبهم التكنولوجية	27	4.22	1.281
تكليفهم قبل التكوين من العاملون يستفيد منهم المطلوبة والمهام بالوظائف	27	4.52	1.087
ودورات برامج توفير على البنك يعمل ومهارات قدرات لتطوير مناسبة تدريبية العامل	27	4.41	1.185
N valide (listwise)	27		

## المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
في الخدمات بتقديم البنك موظفو يلتزم المحدد وقتها	27	4.74	.764
الخدمات تقديم البنكعلى موظفو يحرص عالية بدقة	27	4.85	.534
الصحيح بالشكل خدماته البنكبتقديم يهتم مرة أول من	27	4.63	.792
دقيقة وكشوفات البنكبسجلات يحتفظ وحساباتهم العملاء عمليات حول	27	4.78	.847
سريع بشكل البنك موظفو يستجيب العملاء لشكاوى وفعال	27	4.37	1.149
بدقة العملاء إعلام على البنك يحرص الخدمة تقديم بمواعيد	27	4.70	.724
بشكل المصرفية الخدمات البنك يقدم للعملاء فوري	27	4.59	.888
درجة على البنك في المعاملات تتم والأمان السرية من كبيرة	27	4.93	.385
الكافية بالمعرفة البنك في العاملون يتمتع المختلفة العملاء أسئلة عن للإجابة	27	4.63	.792
تمس التي بالتطورات العملاء البنك يبلغ البنك داخل الخدماتالبنكية	27	4.41	1.185
للعملاء مُلائمة البنك في العمل ساعات	27	4.52	.935
العملاء إحتياجات يفهمون البنك موظفو لحلها ويسعون	27	4.59	.888
بمصالح خاصاً إهتماماً البنك يولي أولوياته مقدمة في ويضعها العملاء	27	4.52	.935
يسهل ملائم جغرافي بموقع البنك يتمتع اليه الوصول	27	4.85	.534
حديثّة تجهيز انتقنية البنك لدى تتوفر ومتطورة	27	4.07	1.269
يساعد البنك داخل العمل أماكن تنظيم الخدمة على الحصول عملية تسهيل على	27	4.22	1.281
الحسن بالمظهر البنك في العاملون يتمتع العملاء يجذب الذي	27	4.56	1.013
N valide (listwise)	27		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	27	4.3659	.55641
N valide (listwise)	27		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البشري المورد تمكين	27	4.1319	.71646
المصرفية الخدمة جودة	27	4.5861	.54318
السلطة تفويض	27	4.1944	.94139
المعلومات ومشاركة الاتصال	27	4.1852	1.00568
العمل فرق	27	4.3951	.99588
العاملين تحفيز	27	3.4815	1.26536
التدريب	27	4.3827	1.01990
N valide (listwise)	27		

## اختبار التوزيع الطبيعي

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإجمالي	البشري المورد تمكين	المصرفية الخدمة جودة
N	27	27	27
Moyenne	4.3659	4.1319	4.5861
Ecart-type	.55641	.71646	.54318
Différences les plus extrêmes	Absolue	.196	.223
	Positive	.127	.223
	Négative	-.196-	-.133-
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.017	.694	1.159
Signification asymptotique (bilatérale)	.252	.722	.136

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البشري المورد تمكين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.569 <sup>a</sup>	.324	.297	.45551	.324	11.972	1	25	.002

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المورد\_تمكين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.484	1	2.484	11.972	.002 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.187	25	.207		
Total	7.671	26			

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المورد\_تمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.803	.523		5.365	.000
1 البشري المورد تمكين	.431	.125	.569	3.460	.002

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

الفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب، السلطة_تفويض _ومشاركة_الاتصال المعلومات، العاملين_تحفيز bالعمل فرق	.	Entrée

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.696 <sup>a</sup>	.485	.362	.43378	.485	3.953	5	21	.011

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب، السلطة\_تفويض، المشاركة\_الاتصال، المعلومات، العاملين\_تحفيز، العمل\_فرق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3.720	5	.744	3.953	.011 <sup>b</sup>
	Résidu	3.952	21	.188		
	Total	7.671	26			

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب، السلطة\_تفويض، المشاركة\_الاتصال، المعلومات، العاملين\_تحفيز، العمل\_فرق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.785	.553	5.035	.000
	السلطة_تفويض	.075	.096	.130	.784
	المعلومات_ومشاركة_الاتصال	.139	.095	.257	1.453
	العمل_فرق	-.197-	.127	-.361-	-1.554-
	العاملين_تحفيز	.044	.086	.103	.515
	التدريب	.369	.124	.693	2.964

a. Variable dépendante : المصرفية\_الخدمة\_جودة

## متغيرات البيانات الشخصية Anova معام

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	4.463	20	.223	1.148	.467
الجنس	Intra-groupes	1.167	6	.194		
	Total	5.630	26			
	Inter-groupes	22.074	20	1.104	3.311	.071
السن	Intra-groupes	2.000	6	.333		
	Total	24.074	26			
	Inter-groupes	12.833	20	.642	1.216	.434
العلمي_المؤهل	Intra-groupes	3.167	6	.528		
	Total	16.000	26			
	Inter-groupes	34.833	20	1.742	3.300	.072
الوظيفية_الخبرة	Intra-groupes	3.167	6	.528		
	Total	38.000	26			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة



قسم : علوم التسيير

الرقم : ...../ق.ع.إق.ع.ت.ع.ت/ج.ع.ت.ت/2022/2023

## إتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ،  
والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-.....

2-.....

3-.....

4-.....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص:.....

### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في :مصلحة .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2014/12/26  
رئيس قسم علوم التسيير  
التكنولوجيا وعلوم التسيير  
د. صالح محرز

حرر بتبسة في  
قسم التبرص  
شعبة التبرص  
المعهد الوطني للتربية والتكوين



ممثل المؤسسة

Mr. Afi Nicheh  
Directeur Adjoint  
B E A Tebessa 046

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة -46، من خلال إسقاط أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب. على متغير جودة الخدمة المصرفية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد إستبانة ووزعت على جميع عمال الوكالة محل الدراسة والبالغ عددهم (27) عاملاً. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة. كما لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين وجودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة. كما وجدت علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين المورد البشري، أبعاد التمكين، جودة الخدمة المصرفية، بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

## Abstract

This study aims to identifying the impact of human resource empowerment in improving the quality of banking service at the external bank of Algeria (BEA), Tebessa Agency-46-. by examining the dimensions of empowerment, including power delegation, communication and information sharing, teamwork, employee motivation, and training, on the variable of banking service quality. This study used a descriptive-analytic method, where a questionnaire was developed and distributed to all 27 employees of the study agency. The data collected from the questionnaire were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed several results, the most important of which was the presence of a statistically significant relationship between human resource empowerment and the improvement of banking service quality at the BEA Algerian External Bank agency in Tébessa, at a significance level of 0.05 or higher ( $\alpha$ ). There was no statistically significant relationship found between power delegation, communication and information sharing, teamwork, employee motivation, and banking service quality at the study bank. However, a statistically significant relationship was found between training and banking service quality at the study bank.

**Keywords:** Human resource empowerment, Empowerment dimensions, Banking service quality, Bank of Algeria Foreign Agency in Tébessa.