

## The impact of administrative empowerment on the quality of banking service; An applied study on Al-Rajhi Bank - Abha – KSA; year 2020-2021

Muram Ahmed Ali

King Khalid University || KSA

**Abstract:** This study aims to know the extent to which the institution applies the activities related to the presence of administrative empowerment and its impact on the level of quality of banking services in it, according to the descriptive analytical approach. Due to the small size of the study population, the comprehensive survey method was applied, and to achieve this, the researcher designed a questionnaire as a tool for collecting information. The study was conducted on (80) questionnaires, (77) questionnaires were adopted by (96%), and the data were analyzed using the program (Spss), where a number of statistical methods were used to verify the validity of the hypothesis. The study reached several results, most notably: There is a statistically significant relationship between administrative empowerment and the quality of banking service at a lower morale level (0.05). The study recommended the need for the bank's management to believe in the capabilities of employees and to trust them by giving them sufficient authority to act on issues related to their work because of its importance in raising the atmosphere of trust and cooperation within the framework of their departments, which leads to raising the efficiency and effectiveness of performance.

**Keywords:** administrative empowerment, quality, service, quality of banking service.

## أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على بنك الراجحي- أبها - المملكة العربية السعودية في العام 2020-2021م

مرام أحمد علي

جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود التمكين الإداري وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمات المصرفية فيها، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ومن ينوب عنهم ورؤساء الأقسام بمصرف الراجحي- أبها. نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب الحصر (المسح) الشامل، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (77) مديرا ورئيس قسم؛ بنسبة (96%) من المجتمع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى معنوية أقل (0.05). وأوصت الباحثة بضرورة إيمان إدارة المصرف بإمكانيات العاملين والثقة فيهم من خلال منحهم السلطة الكافية في التصرف في المسائل المتعلقة بأعمالهم لما لها من أهمية في رفع أجواء الثقة والتعاون في إطار إدارتهم مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وفاعليته.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الجودة، الخدمة، جودة الخدمة المصرفية.

## المقدمة.

يشهد القطاعان العام والخاص تغيرات اقتصادية متسارعة ومتلاحقة أدت إلى سعي منظمات الأعمال لتبني مفاهيم إدارية حديثة من أجل استمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة، مما أدى إلى الاهتمام بالعنصر البشري؛ وذلك بتنميته وتأهيله، للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها، بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم. وفي ضوء ذلك يتضح الدور الرئيسي الذي يلعبه التمكين في المنظمات.

لذلك فإن المنظمات الحديثة تعتمد على المخرجات التي تمتاز بالجودة والأداء المتميز، حيث تسهم المؤسسات المصرفية بدور أساسي في خدمة المجتمع من خلال ممارسة وظائفها من مقومات وتسهيلات مادية متاحة، وتقديم المساعدة للعملاء، تطوير قدراتها ومواكبة التطورات، التي تساعدها على تقديم خدماتها بجودة عالية، لدورها المهم في تحسين أدائها وزيادة فاعليتها لتتمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي من خلال الاعتماد على مواردها البشرية وذلك لتحقيق التميز في الأداء.

ويعتمد نجاح العملية المصرفية في المصارف، على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، وهذه الأخيرة تعتمد، بدورها على كفاءة العنصر البشري الموجود، من قياديين، إداريين وموظفين ولما كان هدف المصرف هو تحقيق الجودة المصرفية، فلا بد أن يرافق هذا الهدف إعادة النظر في أساليب القيادة المصرفية وإدارتها، والعمل على تحديثها، باعتبار ذلك الأداة الفعالة لتطوير هذه المؤسسة ولتمكينها من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولذا تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع المصارف الإسلامية الذي يُعد من أكبر القطاعات إسهامًا في الاقتصاد السعودي إلى جانب حجم الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المجتمع، الأمر الذي كان حافزًا لهذه الدراسة لاختيار مثل هذا القطاع. وتأتي هذه الدراسة التقييمية للكشف عن أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات المصرفية. وهي دراسة حالة بنك سعودي يمثل نموذجًا يمكن تعميم نتائجها للاستفادة منها في تطوير التمكين الإداري ومدى تأثيره على جودة الخدمات المصرفية في بقية المصارف السعودية.

## مشكلة الدراسة:

إن معظم المنظمات خاصة في الدول النامية- لا تزال تعتقد أن تمكين العاملين وتقويتهم معرفيًا ومهاريًا ومعنويًا يحد من سلطة الإدارة ويقلل من نفوذها، ويُعزى ذلك إلى رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، وذلك لعدم ثقتها في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفعالية، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتطبيق هذا المفهوم، لكن المورد البشري بما يمتلك من طاقات ومهارات يُعد الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة فإذا أُعطيت له الفرصة في المشاركة في القضايا المتعلقة بالمنظمة وهُيئت له البيئة المناسبة لتحمل المسؤولية الكاملة بتمكينه ومعرفته ومهاراته، وذلك سيؤثر تأثيرًا إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات. ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى تحديث سياساتها المرتبطة بالتمكين بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء خدمة عالية، وبالتالي التميز بأداء العاملين بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المنظمات التعرف على طبيعة سياسات التمكين بصورة أوسع. ومن هذا المفهوم تكمن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

هل هنالك علاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية ببنك الراجحي؟

ومنه تطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل هنالك أثر لأنشطة المؤسسة على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز) بينك الراجحي؟
- 2- هل هنالك أثر للتمكين الإداري على أبعاد جودة الخدمة المصرفية متمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد) بينك الراجحي؟

#### فروض البحث:

يسعى هذا البحث لاختبار الفروض الآتية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية. والتي تتفرع منها فرضيتان فرعيتان:
  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة وأبعاد التمكين الإداري متمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز).
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري وأبعاد جودة الخدمة المصرفية متمثلاً في (الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد).

#### أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر التمكين الإداري، باعتباره أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، على جودة الخدمة المصرفية بالمصارف السعودية.
2. التحري ميدانياً على مدى ممارسة التمكين الإداري، وأثر هذه الممارسة على ما يتم تقديمه من جودة في الخدمة المصرفية بينك الراجحي.

#### الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

- يتناول هذا البحث موضوعاً مهماً من وجهة نظر الباحثة نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، بسبب أهمية أثر التمكين الإداري في المصارف السعودية، وهو موضوع التمكين الإداري الذي يصعب إنكار حاجة البنوك إليه، وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:
- وما ينعكس عنه من تأثير في جودة الخدمة المصرفية للعاملين، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات المكتملة للدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري وأثره على جودة الخدمة المصرفية.
  - يثري التمكين الإداري المكتبة العربية بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة بصفة عامة، وللسعودية بصفة خاصة، وذلك مما يعطي هذه الدراسة أهمية لتناول هذا الموضوع.
  - إبراز دور التمكين الإداري الناجح في تحقيق جودة الخدمات في المصارف لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها.
  - تُعد من المواضيع المهمة التي تساهم في الفكر الإداري الحديث، كونها مصدرًا مهمًا من مصادر الارتقاء بالمصارف إلى مستويات عالية من الجودة وضمن استمراريتهما، وتجاوز المشاكل والصعوبات التي تعيق أهدافها ورسالتها الحضارية، المتمثلة في تركيز المبادئ المصرفية الإسلامية بشكل أسامي، خاصة في البنوك التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ واستغلال الفرص، وزيادة قدرتها التنافسية.

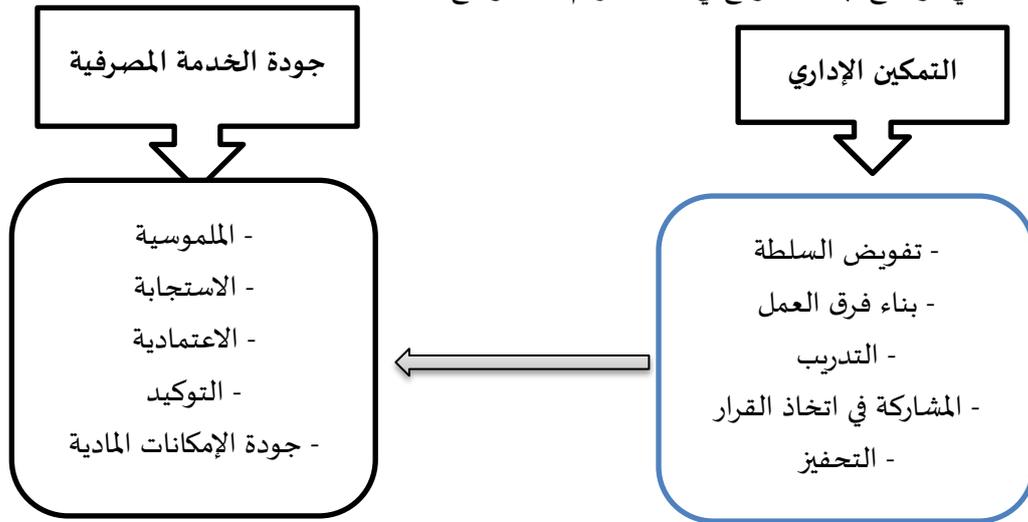
#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية.
- الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من المدراء ومن ينوب عنهم ورؤساء الأقسام.
- الحدود المكانية: مصرف الراجحي ويقع جغرافياً في مدينة أبها جنوب غرب المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2020م-2021).

#### متغيرات الدراسة ونموذجها:

اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة: دراسة (الدغيبي، 2019)، دراسة قسوم، (2017)، دراسة (العتيبي، 2017)، دراسة (Sangeetha، 2017م)، دراسة (AL - Asoufi، م، 2017)، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في بنك الراجحي، قامت الباحثة ببناء نموذج للدراسة يتألف من متغيرين، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمكين الإداري والذي تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة في: "تفويض السلطة، بناء فرق العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز" ومتغير تابع تمثل في جودة الخدمة المصرفية وتم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في مجموعة من المحاور: "الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التوكيد، وجودة الإمكانيات المادية".

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج في الشكل رقم (1) الموضح أدناه: -



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة: المصدر: إعداد الباحثة 2021م

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

### 1-1-2- تعريف التمكين الإداري:

اهتم الفكر الإداري الحديث بظاهرة التمكين الإداري، باعتباره من الإدارات الحديثة، التي تحث على تحمل المسؤوليات وتعاون العاملين فيما بينهم وبين الإدارات، ويعتبر التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة. ونجد أن عددًا كبيراً من العلماء والقادة الذين ظهوروا في التاريخ تطرقوا إلى

تعريف التمكين الإداري، وذلك لأنه يمثل محورًا مهمًا في العملية الإدارية وتعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع الفشل.

وفي إطار العملية الإدارية يشير (الشتيحي، 2016). إلى أن التمكين الإداري هو: "عملية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة عمل الفريق، والسعي لتنميتها مهنيًا، وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة بما يساهم في نجاح وتحقيق الأهداف".

وعزف كل من (Thamizhmanii & Hasan, 2010) أن التمكين الإداري هو: "عملية يفضل تطبيقها على فرق العمل، وليس الأفراد، فالفرق يكون أكثر مقدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الطرق الأفضل في إنجاز المهام، والعمل على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا ضمن حدود محدودة، بهدف استنهاض طاقات العاملين، وتقديم الأفكار والحلول الإبداعية". وكما بين كل من (Dahou & Hacini, 2018) أن التمكين الإداري يعني: "تحويل الصلاحيات للمرؤوس، وتحمله مسؤولية القرارات التي يتخذها مع التأكيد على أنه يدرك كامل المهام المنوطة به، ولديه المعلومات، والمهارات، والتحفيز، والتدريب لكي يصبح ناجحًا".

ومما سبق يتبين أن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل، ولكن في حال يقوم المدير بإعطاء الصلاحيات للموظف، ومنحه حرية التصرف في اتخاذ القرارات المناسبة، مع إمكانية تزويده بالمعارف، والمهارات، والامتيازات التي تساعد في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته، ولكن في المقابل يتحمل الموظف مسؤولية قراراته التي يصدرها.

## 2-1-2- أبعاد التمكين الإداري:

- 1- هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري وهي كالآتي:
  - 1- تفويض السلطة: من الجدير بالذكر أن تفويض الصلاحيات في المنظمة يرتبط بشكل كبير مع نشاط إدارة الموارد البشرية، من خلال عناصر التمكين الإداري، لأن تفويض الصلاحيات للعاملين واتخاذهم للقرارات الصحيحة يرتبط باختيار الأفراد، ومستوى تدريبهم، وتحفيزهم، ومدى فعالية الاتصال الفعال فيما بينهم، والتي تصب جميعها بمدى قدرة العاملين على اتخاذ القرار المناسب في الزمان المناسب (بلبالي، 2010).
  - 2- فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معًا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة (راضي، 2010).
  - 3- التدريب: يُعد التدريب من العمليات الهامة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتمكين العاملين عليها، وإن التدريب هو "الحجر الأساسي الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، وبشكل يضمن القيام بمهامهم، ومسئولياتهم، وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد من قبل، حيث تعمل على تعديل الأفكار، وتغيير السلوكيات، وتطوير العادات والأساليب، وتغيير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجيتهم (العجبي، 2016).
  - 4- المشاركة في اتخاذ القرار: تعتبر عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم كما تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءًا من تحديد المشكلة حتى التوصل إلى القرار، كما أنها عملية اختيار بديل واحد من بين

بدليلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية للمنظمة (جند، 2015).

5- التحفيز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماؤهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا للمستحقين، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (عفانة، 2013).

### 2-1-3- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

يُعد موضوع جودة الخدمات المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين على حدٍ سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، ولذا تعددت المفاهيم بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة. لذا كان لا بد من إحاطة هذا المفهوم برؤية متكاملة تبدأ من مفهومي الجودة والخدمة كالتالي:

معهد المعايير الوطني الأمريكي (ANSI) والجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) فقد عرفا الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" (زقاي، 2016). أما الخدمة ببنيها (فليسي، 2012) بأنها: "إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال، مثل الفنادق والسياحة والبنوك، والمؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد، والوزارات والمصالح الحكومية مثل الاتصالات والمرور والتعليم". كما عُرفت جودة الخدمة بأنها: "الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي" (رزق الله، 2010). وكما أشار إليها (السعافين، 2015) بأنها: "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء". ويضيف أنها مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة". حيث أكد (الحدابي وقشوة، 2009)، بأن جودة الخدمة هي: "معياري لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة. ويمكن إجمال مفهوم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء على أنها: "قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العمل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة وتوقعات العملاء" (الزامل وآخرون، 2012).

وتستنتج الباحثة مما سبق أن جودة الخدمة المصرفية ذات قيمة استراتيجية، وأن دراستها تساعد المصرف على زيادة قدرته على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب ولائهم لأطول فترة ممكنة، بالإضافة إلى جذب زبائن جدد، وبيع خدمات مصرفية جديدة، وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف وذلك بجعل الزبائن بمثابة مندوبي مبيعات للمصرف من خلال إقناع الزملاء والأقارب على التعامل مع المصرف، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية، وزيادة الأرباح والحصة السوقية وجعل الأداء المصرفي عالي المستوى.

2-1-4- العوامل التي تحدد جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية من وجهة نظر العملاء كما حددها (Payane, 1991)، (سلمان، 2013). هي:

1. الموسمية: حيث يتم تقييم جودة الخدمات المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال التابعة للمصرف)، فالمصرف الذي يمتلك صرافاً آلياً أو معدات

لتدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء (أجهزة التكييف، أو الإضاءة الكافية، أو المقاعد، أو الطاولات... الخ) ستكون نتيجة تقييم خدماته سيئة من قبل العميل، وتعرف الملموسية على أنها التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد تقيس التجهيزات من الأجهزة والمعدات والأثاث والديكور والإضاءة ومظهر العاملين.

2. الاستجابة: وتعني مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة، من خلال استعداد ورغبة مدير المصرف مثلاً، في لقاء عميل معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحل هذه المشكلة. وتعني الاستجابة لطلب العملاء في تقديم الخدمة السريعة عند اللزوم، وفي هذا البعد يتم قياس الجاهزية لدى العاملين لتقديم الخدمات الفورية لطلابها، ويتم التركيز هنا على المقدرة الفعلية لدى العاملين على تقديم الخدمة فعلاً في سرور ورحابة ودون تدمير من تقديم تلك الخدمات.

3. الاعتمادية: تُشير إلى قدرة المصرف على إنجاز أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالعميل يتطلع لأن يقدم له المصرف خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرعة والإنجاز، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات. فالاعتمادية تعني القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة، وفي هذا البعد يتم قياس مقدرة العاملين على تأدية الخدمة بدقة في الموعد المقرر وبجودة ترضي طالب الخدمة من حيث الوقت المحدد ونوعية الخدمة المقدمة له.

4. التوكيد: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق معايير جودة الخدمات من خلال ممارسة الإجراءات والأساليب التي تضمن لها الوفاء بهذه المعايير، والتأكد المستمر من تحقيق المستويات المنشودة، وفي ضوء ذلك تحرص المؤسسات على أن تضع نظاماً داخلياً لضمان الجودة، وتقييم أداءها بصورة دورية، وإعداد خطة التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وذلك تمهيداً للتقييمات الخارجية التي تستهدف تقديم المؤسسة للمساءلة من أجل مزيد من تطوير الأداء المؤسسي.

5. جودة الإمكانيات المادية: وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للبنك وتجهيزته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة. فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات، فجودة الخدمات المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها، قيل إن الخدمة تتصف بالجودة (مكاوي، 2001).

مما سبق تستنتج الباحثة أن جودة الخدمة تعتبر مقياساً للدرجة التي يرتقي إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة، من أجل اكتساب وتطوير القدرة التنافسية. وأن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العميل وبشكل مستمر يعتبر هدفاً أساسياً للبنك ويحقق له مزايا إيجابية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات؛ تستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

أ- دراسات سابقة بالعربية:

- 1- دراسة الدغمي، (2019). بعنوان: "التمكين الإداري في التميز المؤسسي". دراسة ماجستير، جامعة آل البيت. وتكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة كبيرة بين تطبيق عناصر التمكين الإداري في وزارة الشباب، ومدى تأثير هذه العناصر في التميز المؤسسي للعاملين، وكذلك لا يوجد وعي كافي للوزارات الحكومية بتطبيق التمكين الإداري، بالإضافة إلى أثر هذا المفهوم في تحقيق التميز المؤسسي. وشملت عينة الدراسة (130) من الإداريات العاملات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتهدف الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الأميرة نورة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التمكين الإداري كان مرتفعاً، واحتل بُعد التفويض المرتبة الأولى، يلي ذلك المشاركة بالمعلومات في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة فرق العمل، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة الشباب في الأردن بشكل عام على تشجيع نظام الحوافز، ومكافأة العاملين على جهودهم.
- 2- دراسة قسوم، (2017). بعنوان: "تحديد أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على تصورات الأساتذة بكليات جامعة بسكرة. دراسة ماجستير، جامعة خضير بسكرة. وسعت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، ودرجة ممارسته في هذه المؤسسات، وأهم محاور جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وزعت على أفراد الدراسة بلغ حجمها (140) وكان عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (122) استبان. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي. وتوصلت النتائج إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل). كما أوصت الدراسة بعدم اعتبار التمكين وصفة إدارية تصلح لعلاج كل المشكلات.
- 3- دراسة العتيبي، (2017). بعنوان: "التمكين الإداري وأثره على أداء العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية". دراسة ماجستير، جامعة آل البيت. وتضمنت الدراسة أسئلة تهدف إلى مدى التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية. ومعرفة مدى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في التسهيلات الائتمانية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (766) موظفاً من العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغايات الدراسة، وتم استخدام استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. وتمثل هدف الدراسة في الكشف عن أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية. وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحث بضرورة اعتماد التمكين في البنوك الكويتية أساساً في العمل المصرفي.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- 1- دراسة (Batool AL – Asoufi & Abdel Hakim Akhorshaideh, 2017) بعنوان: "تحديد أثر التمكين الإداري في نجاح التغيير التنظيمي". دراسة ماجستير، سعت الدراسة في إبراز ما إذا كان هناك أثراً للتمكين الإداري في نجاح التغيير التنظيمي بإحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمتمثلة في موظفي الإدارة العليا، والوسطي، والدنيا، في شركة توزيع الكهرباء، وشركة الفوسفات، وبلغ عدد الاستبيانات

الصالحة للتحليل (143) استبانة، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري في إنجاح التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في نجاح التغيير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام القادة في الشركات بعملية تحفيز الموظفين، وضرورة اختيار الشركات للموظفين على أساس الجدارة.

2- دراسة (J,Sangeetha,2017). بعنوان: "تطوير مقياس جودة الخدمات والرضا ونوايا العملاء في البنوك الإسلامية في الشرق الأوسط". دراسة ماجستير، وتضمنت الدراسة أسئلة تهدف إلى التعرف على قياس وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية، واستخدام أبعادها للوقوف على مواقع القصور ومعالجتها، ولتحظى برضا وثقة الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزايا التنافسية، كونها مؤسسات حيوية ذات تأثير مباشر بالاقتصاد الوطني والتنمية. حيث تكونت عينة الدراسة من (373) مستجيبًا، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ويتلخص هدف الدراسة في التعرف على تطوير وقياس جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية الأردنية لكي تنال رضا وثقة عملائها، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، وقد بينت نتائج الدراسة وجود عدة جوانب لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث تضمن هذه الجوانب الملموسية، والخدمات، ورضا العملاء، والتعاطف، والأمان، والتوكيد، والمصدقية، والولاء، وحساسية سعر الخدمة، وأوصت الدراسة بالعمل على قياس ومراقبة مستوى الرضا لدى زبائن البنك باستخدام القياسات الدقيقة مثل قياس الحصة السوقية أو عدد الخدمات التي يستهلكها الزبون.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

وقد تبين من استعراض الدراسات السابقة مع اختلاف البيئات التي أجريت فيها، واختلاف طبيعية نشاط المنظمات التي طبقت عليها، وتنوع المتغيرات التي تناولتها وتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها. إن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب مثل الأدب النظري المتعلق بمفهوم التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية. ومن جانب آخر يمكن ملاحظة وجه التشابه في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة لكل منهما، وأيضًا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين متغيري البحث، وكذلك تختلف معها من حيث الأهداف، وكذا الحيز المكاني والزمني لها. وكذلك تم تطبيقها في بيئة استثنائية غير مستقرة يعاني فيها العالم من واقع اقتصادي يتمثل في الحجر المنزلي بسبب وباء كورونا اللعين، والظروف الاقتصادية الصعبة مما يفرض قيودًا استراتيجية وتحديًا واضحًا نحو إدارتها، وفقًا لمتطلبات الواقع الخاص، مما يكسبه خصوصية شاملة. وذلك بعكس الدراسات السابقة التي طبقت في بيئة تتميز بالاستقرار والتعافي.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

استنادًا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة وهو يعبر عن مشكلة الدراسة كمًا وكيفية كما هي عليه في الواقع. ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وجودة الخدمات المصرفية (كمتغير تابع) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وتوقعها وتغييرها والتوصل إلى توصف دقيق يصف الظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يُعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المدراء ومن ينوب عنهم ورؤساء الأقسام في مصرف الراجحي. تم استخدام أسلوب الحصر (المسح) الشامل لكل مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة القصدية وتتمثل في المدراء ومن ينوب عنهم ورؤساء الأقسام المختلفة في المصرف، لتتكون عينة الدراسة من (77) موظفاً.

### وصف خصائص عينة الدراسة:

وفيما يلي عرض للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل (ن=77)

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	10	13.0%
دبلوم	20	26.0%
بكالوريوس	45	58.4%
ماجستير	1	1.3%
دكتوراه	1	1.3%
المجموع	77	100%

المصدر: تحليل الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية SPSS.V25 - 2021م

يدل الجدول (1) أن غالبية عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة (58.4%)، يليهم حملة الدبلوم (26%) ثم الشهادة الثانوية (13%) بينما حملة الدرجات العلمية العليا قلة مقارنة بالدرجات العلمية الأخرى، حيث مثلت درجتي الماجستير والدكتوراه نسبة (1.3%) لكل درجة منهما. وهذا يدل على أن المصرف يستوعب الدرجات الوظيفية الأخرى أكثر من حملة الماجستير والدكتوراه.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي (ن=77)

المتغير	التكرار	النسبة %
أخرى	64	83.1%
حاسب آلي	5	6.5%
محاسبة	4	5.2%
إدارة (عامة/أعمال)	4	5.2%
المجموع	77	100%

يوضح الجدول (2) أن أغلب عينة الدراسة من تخصصات مختلفة (83.1%)، يليهم تخصص الحاسب الآلي (6.5%) ثم الإدارة (عامة/أعمال) (5.2%) والمحاسبة (5.2%).

جدول (3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المرتبة الوظيفية (ن=77)

المتغير	التكرار	النسبة %
أخرى	21	27.3%
موظف	12	15.6%

المتغير	التكرار	النسبة %
مشرف	2	2.6%
رئيس قسم	4	5.2%
مدير إدارة	2	2.6%
مدير علاقة	9	11.7%
مدير فرع	3	3.9%
مدير صالة	3	3.9%
مدير مبيعات	7	9.1%
مدير عمليات	9	11.7%
مدير صراف	5	6.5%
المجموع	77	100%

المصدر: تحليل الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية SPSS.V25 - 2021م

الجدول (3) أعلاه يعطي مؤشر لأن المرتبة الوظيفية الإدارية هي الغالبة مجتمعة بنسبة (57%) بين أفراد عينة الدراسة بينما التصنيفات الأخرى والموظفين هم النسبة الأدنى (27.3% و15.4%) على التوالي.  
جدول (4): التوزيع التكرار لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (ن=77)

المتغير	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	26	34%
من 6-10 سنوات	27	35%
11-15 سنة	9	12%
16-20 سنة	8	10%
21-25 سنة	4	5%
26 سنة فأكثر	3	4%
المجموع	77	100%

يعطي الجدول (4) مؤشرا لأصحاب سنوات الخبرة القصيرة هي الغالبة مجتمعة بنسبة (69%) بين أفراد عينة الدراسة بينما الذين يملكون سنوات خبرة طويلة (11 وأكثر من 26 سنة) مجتمعين يمثلون نسبة (29%). ويمكن أن تعزو الباحثة نتيجة تحليل البيانات الشخصية إلى أن إدارة المصرف لا بد أن تهتم وتحافظ على هذه الخبرات، لاسيما معظمها في مراحل البذل والعطاء والنضج وهي مرحلة الشباب.

#### الثبات والصدق:

وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ تتنوع خبراتهم في مجال إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. وذلك للتأكد من دقة وسلامة لغتها ومضمونها، وإبداء الرأي في مدى صلاحية المحاور والفقرات التي تأتي تحت كل محور. وفي ضوء الاقتراحات التي استقتها الباحثة من هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة عليها وإخراجها في صورتها النهائية. كما تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداة "Reliability Analysis" وذلك بحساب قيمة معامل ألفا "Cronbach's-Alpha". لكل المحاور التي تتضمنها هذا الاستبانة، والجدول (1) ادناه يوضح نتائج هذا الإجراء.

جدول (5): الثبات والصدق Reliability Statistics

عدد العبارات	الثبات	الصدق
44	0.929	0.837

المصدر: تحليل الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية SPSS.V25 - 2021م  
تلاحظ الباحثة من خلال الجدول (5) أن ثبات وصدق الاستبانة (92.9%) و(83.7%) وهي قيم عالية تدل على أن الاستبانة إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من المفردات عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة وصالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواها.

#### الوزن النسبي المعياري للإجابات:

وقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، حسب مقياس ليكترت (Likert) الخماسي المتدرج المستخدم في محاور الدراسة والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وكما يبينها الجدول (6):

جدول (6): تحديد المقياس

التدرج	وزنه	مدى المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه	نوع الاتجاه
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	منخفض جداً	(-) سلبى
لا أوافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفض	(-) سلبى
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسط	(0) لا أدري
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة	(+) إيجابى
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً	(+) إيجابى

#### المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الديمغرافية لعينة البحث.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Mean Weighed): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بحسب محاور الاستبانة مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
4. اختبار مربع كاي لاختبارات فرضيات الدراسة.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على العبارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وأبعاد التمكين الإداري

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تفويض السلطة	4.02	1.026	80.4%	مرتفعة
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.83	1.271	76.6%	مرتفعة
التدريب	4.04	1.175	80.8%	مرتفعة
التحفيز	3.7	1.359	74%	مرتفعة
فرق العمل	3.9	1.178	78%	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام	3.9	1.2		مرتفعة

يوضح الجدول (7) موافقة عينة الدراسة على كل أبعاد الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة والتمكين الإداري متمثلة في تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز وفرق العمل) مما يعكس صورة موجبة حيث أن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد التمكين الإداري بقيمة متوسط حسابي عام (1.2±3.9). أما بالنسبة لترتيب الأبعاد:

فجاء التدريب بالمرتبة الأولى، حيث وافق أفراد عينة الدراسة

بنسبة أهمية (80.8%) ومتوسط حسابي (1.75±4.04) وتفويض السلطة في المرتبة الثانية بنسبة أهمية (80.4%) ومتوسط حسابي (1.026±4.02) وفي المرتبة الثالثة فرق العمل بنسبة أهمية (78%) ومتوسط حسابي (1.178±3.9) وفي المرتبة الأخيرة التحفيز بنسبة أهمية (74%) ومتوسط حسابي (1.359±3.7).

وبشكل عام يمكن ان نفسر ذلك بأن اتجاه أفراد عينة الدراسة صوب الفرضية الفرعية الأولى أعلاه اتجاه إيجابي بدرجة مرتفعة احصائياً.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة المصرفية والتمكين الإداري.

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الملموسية	4.06	1.071	81.2%	مرتفعة
الاعتمادية	4.01	1.106	80.2%	مرتفعة
جودة الإمكانيات المادية	4.00	1.134	80%	مرتفعة
الاستجابة	4.03	1.139	80.6%	مرتفعة
التوكيد	4.10	1.081	82%	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام	4.04	1.10		مرتفعة

المصدر: تحليل الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية SPSS.V25 - 2021م

يدل الجدول (8) أعلاه على أن موافقة عينة الدراسة على أبعاد الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية والتمكين الإداري متمثلة في الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد) يعكس صورة موجبة حيث إن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد التمكين الإداري بقيمة متوسط حسابي عام (1.10±4.04). أما بالنسبة لترتيب الأبعاد:

فجاء التوكيد بالمرتبة الأولى، حيث وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة أهمية (82%) ومتوسط حسابي (1.081±4.10) والملموسية في المرتبة الثانية بنسبة أهمية (81.2%) ومتوسط حسابي (1.071±4.06) وفي المرتبة الثالثة الاستجابة بنسبة أهمية (80.6%) ومتوسط حسابي (1.139±4.03) وفي الرابعة الاعتمادية بنسبة أهمية (80.2%) ومتوسط حسابي (1.106±4.01) وفي المرتبة الأخيرة جودة الإمكانيات المادية بنسبة أهمية (80%) ومتوسط حسابي (1.134±4.00).

وبشكل عام يمكن ان نفسر ذلك بأن اتجاه أفراد عينة الدراسة صوب الفرضية الفرعية الثانية أعلاه اتجاه إيجابي بدرجة مرتفعة احصائياً.

#### اختبار الفرضيات:

يمكن اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة وأبعاد التمكين الإداري متمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز".  
تم استخدام أسلوب مربع كاي لدراسة الارتباط، لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري، كما موضح بالجدول (9) أدناه.

#### جدول (9): نتائج تحليل مربع كاي لدراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Chi-square)

م	التمكين الإداري	قيمة Chi-square	درجات الحرية Df	مستوى المعنوية sig
1	تفويض السلطة	58.4935a	4	0.000
2	المشاركة في اتخاذ القرار	44.083a	4	0.000
3	التدريب	59.051a	4	0.000
4	التحفيز	36.743a	4	0.000
5	فرق العمل	52.609a	4	0.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) ما يلي:

بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات بُعد (تفويض السلطة) (58.4935) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. أما قيمة مربع كاي لجميع عبارات بُعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) (44.083) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. وقيمة مربع كاي لجميع عبارات بُعد (التدريب) بلغت (59.051) عند مستوى معنوية (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات بُعد (التحفيز) (36.743) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. وقيمة مربع كاي لجميع عبارات بُعد (فرق العمل) بلغت (52.609) عند مستوى معنوية (0.010). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة وأبعاد التمكين الإداري متمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز) فرضية راجحة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري وأبعاد جودة الخدمة المصرفية متمثلاً في (الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد). ولاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها تم استخدام أسلوب مربع كأي لدراسة الارتباط، لقياس أثر كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (10): نتائج تحليل مربع كأي لدراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Chi-square)

م	جودة الخدمة المصرفية	قيمة Chi-square	درجات الحرية Df	المعنوية sig
1	الملموسية	60.013a	4	0.000
2	الاعتمادية	56.0705a	4	0.000
3	جودة الإمكانيات المادية	49.436a	4	0.000
4	الاستجابة	36.7435a	4	0.000
5	التوكيد	57.3845a	4	0.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) ما يلي:

بلغت قيمة مربع كأي لجميع عبارات بُعد (الملموسية) (60.013) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. أما قيمة مربع كأي لجميع عبارات بُعد (الاعتمادية) (56.0705) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. وقيمة مربع كأي لجميع عبارات بُعد (جودة الإمكانيات المادية) بلغت (49.436) عند مستوى معنوية (0.010). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. بلغت قيمة مربع كأي لجميع عبارات بُعد (الاستجابة) (36.7435) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين. وقيمة مربع كأي لجميع عبارات بُعد (التوكيد) بلغت (57.3845) عند مستوى معنوية (0.010). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري وأبعاد جودة الخدمة المصرفية متمثلاً في (الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد)." فرضية راجحة.

#### • اختبار الفرضية الرئيسية:

ومن نتيجتي الفرضيتين الفرعيتين ثبتت أن الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية." فرضية راجحة.

#### مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الفرعية الأولى راجحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة وأبعاد التمكين الإداري متمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهي متفقة مع نتائج (الدغيهي، 2019) والتي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للتمكن الإداري في التميز المؤسسي ودراسة (قسوم، 2017) حيث أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل، في مؤسسات التعليم العالي).

كما أن الفرضية الفرعية الثانية راجحة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية والتمكين الإداري متمثلاً في الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد) وهذه النتيجة متفقة مع دراسة (العتيبي، 2017) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية.

وراجحة الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية) جاءت متفقة مع دراسة (2017م، Sangeetha) التي أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تطوير مقياس جودة الخدمات والرضا ونوايا العملاء في البنوك الإسلامية في الشرق الأوسط.

#### خلاصة بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن التدريب يحتل المرتبة الأولى في أبعاد التمكين الإداري يليه تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات ثم التحفيز.
- 2- أن التوكيد يحتل المرتبة الأولى في أبعاد جودة الخدمة المصرفية تليه الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية ثم جودة الإمكانيات المادية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى معنوية أقل (0.05).
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة المؤسسة والتمكين الإداري متمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز عند مستوى معنوية أقل (0.05).
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية والتمكين الإداري متمثلاً في الملموسية، الاعتمادية، جودة الإمكانيات المادية، الاستجابة والتوكيد عند مستوى معنوية أقل (0.05).

#### التوصيات والمقترحات.

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة وتقترح الآتي:

- 1- ضرورة إيمان إدارة المصرف بإمكانيات العاملين والثقة فيهم من خلال منحهم السلطة الكافية بالتصرف في المسائل المتعلقة بأعمالهم لما لها من أهمية في رفع أجواء الثقة والتعاون في إطار إداراتهم مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وفاعليته.
- 2- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم.
- 3- ضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة.

4- إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الجانب، واختبار أثر متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة كمتغير الإبداع التنظيمي والثقة التنظيمية، والاتصال الفعال لموضوع التمكين وتأثيره على الأداء من أهمية.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- بلبالي، عبد النبي. (2010). "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.
- جند، محمد العيد. (2015). "مشاركة لعاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، الجزائر.
- الحدابي، داود؛ وقشوة، هدى. (2009). "جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة اليمانية من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 4، ص 97.
- الدغني، هيفاء راشد. (2019). "التمكين الإداري في التميز المؤسسي". رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- راضي، جواد محسن. (2010). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12) العدد (1).
- رزق الله، حنان. (2010). "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بجامعة منتوري"، رسالة ماجستير، قسنطينة، الجزائر.
- الزامل، محمود؛ أحمد، ناصر؛ محمد، سعود جردات؛ أحمد، يوسف؛ عريقات، سحر؛ فوطه، حمد. (2012). "تسويق الخدمات المصرفية". ط1. دارثراء لنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- زقاي، حميد. (2016). "أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل د. م". رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- السعافين، فاطمة محمود. (2015). "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- سلمان، محمد إبراهيم. (2013). "مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة، طبقاً لمقياس جودة الخدمة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السابع عشر.
- الشتيحي، إيناس سعيد عبد المجيد. (2016). "التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة المنوفية، مصر: المجلد (14) العدد (3)، ص 42-101.
- العتيبي، ناصر سعد عياد. (2017). "التمكين الإداري وأثره على أداء العاملين في التسهيلات الائتمانية في البنوك الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العجمي، الدانة سعد. (2017). "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". رسالة ماجستير، السعودية، الرياض: مجلة عالم التربية، مجلد (17)، عدد (56)، ص 1 - 14.

- عفانة، حسن مروان. (2013). " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- فليسي، ليندة. (2012). "جودة الخدمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز". رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.
- قسوم، صابرة. (2017). "أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مكاوي، أحمد محمد أبو بكر. (2001). "أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك". رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Batool AL – Asoufi& Abdel Hakim Akhorshaideh. (2017), The impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change; A Study in privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance, V OL.7, No. 1, p 87 -101.
- J ,Sangeetha. (2017). Development of Scale for Service Quality ،Satisfaction and Behavioral intentions: Middle Eastern context. Advances in Management and Applied Economics ، 7 (2) ، 59.
- Khadra Dahou& Ishaq Hacini. (2018), Successful Employee Empowerment; Major Determinants in the Jordanian Context, Eurasian Journal of Business and Economics V OL. 11 (21), P 49 – 68.
- S ,Thamizhmanii. & S, Hasan (2010), A Review on an Employee Empowerment in TQM Practice, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, V OL. 14 (2), P 204 - 210.