

## جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية والأخلاقية والسلوكية أ.د. مصطفى محمود أبو بكر<sup>(\*)</sup>، د. عبدالموجود عبد الله أبو حمادة<sup>(\*\*)</sup>

### ملخص البحث

تؤكد الكتابات والدراسات المهمة بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، أن القيم والأخلاق تعد أحد أهم المصادر الأساسية لبناء الثقافة التنظيمية، ومن ثم تحدد السلوك الوظيفي والإداري والمؤسسي للمنظمة تجاه عملائها. ورغم قدم وتزايد اهتمامات الكتابات والدراسات بهذه القضايا، إلا أن تناول هذه القضايا بالدراسة والتحليل في القطاع المصرفي يعتبر محدوداً للغاية، بالإضافة إلى أنه لا توجد مؤشرات تؤكد وجود رؤية واضحة وتوجهات مخططة لبناء ثقافة تنظيمية وقيم مهنية مستهدفة في مؤسسات القطاع المصرفي السعودي بما يساهم في تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لعملائها في مرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية. مما يؤكد أهمية دراسة مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحلل مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي السعودي، وعلاقتها بكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل، والاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين بهذه المؤسسات، وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق استمارة استقصاء نوعية تم تصميمها وتوزيعها على عينة طبقية حجمها ١٥٠ من المسؤولين داخل البنوك السعودية بمنطقتي الرياض والقصيم، جمع منها ١١٠

<sup>(\*)</sup> أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

<sup>(\*\*)</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة طنطا

استمارة، وقد أجرى التحليل على ٩٩ استمارة بعد استبعاد الاستمارات الغير صالحة للتحليل الإحصائي.

وتتمثل أهم نتائج الدراسة في وجود تباين في إدراك مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمجالات الرئيسية للدراسة، ووجود تأثير واضح لكل من الثقافة التنظيمية بالبنوك وأخلاق وقيم العمل على الاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية معنوية بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية السعودية. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية السعودية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والالتزام بأخلاق وقيم العمل وتحسين الاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين.



## مقدمة

تؤكد الأدبيات المتخصصة في مجالات توكيد الجودة، أن رضا العميل وانعكاسات هذا الرضا على سلوكه الشرائي وانطباعاته تجاه المنظمة وأنظمتها وخدماتها، يعد المعيار الرئيسي الأول في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز والريادة لها. وتشير تلك الأدبيات إلى أهمية رضا العميل وعلاقته بمتطلبات توكيد الجودة وخاصة داخل المنظمات التي يغلب الجانب الخدمي على أنشطتها (جمال الدين ومصطفى، ٢٠٠٦م).

ولقد أصبح من المتعارف عليه أن القطاع المصرفي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للبنية التحتية لاقتصاد أي مجتمع، وله دور حيوي هام في تفعيل خطط وبرامج التنمية، إلى درجة عندها يمكن القول أنه يصعب على أي شخصية حقيقية أو معنوية اعتبارية، أن تمارس حياتها دون علاقة وتعاملات مع الجهاز المصرفي، وأن القطاع المصرفي تربطه علاقات تشابكية ديناميكية مع كل نشاط وكل مؤسسة من مؤسسات المجتمع. ويستنتج من ذلك أن جودة أنظمة وسياسات العمل في الجهاز المصرفي وقراراته تنعكس على نطاق واسع وعميق على مقومات نجاح التنمية بكل جوانبها (ردينة ومحمود، ٢٠٠٥م؛ جمال الدين، ١٩٩٠م).

والمتتبع للأحداث البارزة على مستوى بلدان العالم في السنوات الأخيرة يدرك أن أهمها اتساعاً وتأثيراً تلك الأحداث التي أوجدت ما يطلق عليه انفجارات الأزمات المالية والاقتصادية، والمرتبطة أساساً بالأسواق المالية والأجهزة المصرفية، والتي أثرت بدورها على رضا واتجاهات العملاء وأدت إلى تغييرات جوهرية فيما لديهم من إدراك بشأن الأنشطة التسويقية وجدوى الخدمات المقدمة للعملاء (محمد، ٢٠٠٢م).

وتشير نتائج عديد من البحوث والدراسات إلى أن الأسباب الجوهرية التي أدت إلى انفجارات الأزمات المالية والاقتصادية تدور حول أبعاد الثقافة التنظيمية والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية التي تحكم صياغة وتطبيق سياسات العمل، وما يترتب عليها من ممارسات وقرارات في الجهاز أو القطاع المصرفي، وما يرتبط بتلك

السياسات والممارسات من تضيق مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية وضعف تفعيل متطلبات التوجه بعملاء الجهاز أو القطاع المصرفي. ومع تكرار وتراكم تلك الأحداث، وما يرتبط بها من بحوث ودراسات، أصبحت الثقافة التنظيمية والأخلاق المهنية من الموضوعات التنظيمية والإدارية والتسويقية التي يتفق الباحثون والممارسون على أهميتها وعظم دورها، وتأثيرها على الممارسات السلوكية، ومن ثم على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وعلى بناء الصورة الذهنية عنه لدى جميع أطراف المجتمع بصفة عامة، ولدى العملاء بصفة خاصة (محمد، ٢٠٠١م؛ Nielsen and Pedersen, 2003).

وقد أصبح مفهوم ونطاق جودة خدمة العملاء الناتجة عن الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية لوحدة الجهاز المصرفي، أحد أهم الأسس والمعايير التي تؤخذ في الاعتبار عند المقارنة بين تلك المؤسسات المصرفية الناجحة والرائدة في السوق المصرفي، وتلك المؤسسات المتعثرة، فضلاً عن كونها أحد أسس تقييم خصائص وسلوك وأداء الجهاز المصرفي وفق معايير الجودة العالمية (محمد، ٢٠٠٢م).

وتشير الأدبيات إلى أن انعكاس الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل يتمثل في تلك المفاهيم والمعتقدات والعادات والأعراف السائدة في وحدات الجهاز المصرفي والتي تنعكس بقوة على المعايير والاتجاهات والسلوكيات والممارسات التنظيمية والإدارية والوظيفية في كافة المجالات بصفة عامة وعلى نشاط التسويق بصفة خاصة، وبناءً عليها تتشكل هوية وحدات القطاع المصرفي وشخصيتها وجودة خدماتها مقارنة بغيرها من الوحدات المنافسة وغير المنافسة بشكل يدركها بوضوح عملاء القطاع المصرفي (محمد، ٢٠٠١م؛ Aisha, 1994).

وبناءً على ذلك فإن هذا البحث سيتناول بالدراسة والتحليل مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية السعودية وعلاقتها بكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين بهذه المؤسسات.

## أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

تتجه الكتابات والدراسات المهمة بالثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل وتأثيرها على السلوك وعلى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، إلى التأكيد على أن الأخلاق والقيم تعد أحد أهم المصادر الأساسية لبناء الثقافة التنظيمية ، ومن ثم تحدد السلوك الوظيفي والإداري والمؤسسي للمنظمة تجاه العملاء . وتتفق تلك الكتابات والدراسات على أن الأخلاق والقيم تتمثل في مجموعة من الأسس والمعايير التي تتفاعل فيما بينها لتكون مرجعاً لدى الفرد والإدارة والمؤسسة للتمييز بين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه ، وبين ما يراه موظفو المنظمة حقاً ونافعاً وحسناً وخيراً ومقبولاً وجائزاً ومباحاً وما يراه موظفو المنظمة باطلاً وضاراً وقبيحاً وشرراً ومرفوضاً وغير مستحب وغير جائز (خولة ، ٢٠٠٣م ؛ Jick and Pieperl, 2003) كما أن عملية الربط بين نشاط التسويق بصفة عامة وخدمة العملاء بصفة خاصة وكل من الجوانب التنظيمية والأخلاقية والسلوكية بصفة عامة ، بما فيها الثقافة التنظيمية الأخلاق والقيم والاتجاهات والممارسات السلوكية لدى أفراد مؤسسات الأعمال ، ليست حديثة في الدراسات التنظيمية والتسويقية ، إلا أن المتبع للجهود البحثية في هذا المجال يتضح له أن الغالب الأكبر منها تم في مؤسسات ومجتمعات أجنبية ، وأن هذا المجال لم يحظ بالقدر المناسب من الاهتمام في المؤسسات العربية عامة وفي المؤسسات الخدمية خاصة ، وفي مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي على وجه الخصوص (جمال الدين ومصطفى ، ٢٠٠٦م ؛ Jones, 2004) .

وبرغم قدم وتزايد اهتمامات الكتابات والدراسات بقضايا السلوك والتنظيم والإدارة وفعالية المنظمات ، والقيم والأخلاق المهنية ودورها في بناء وتفعيل ثقافة المؤسسة وفي تشكيل وتوحيد سلوك موظفيها تجاه عملائها خارج المنظمة أثناء تقديم الخدمة ، إلا أن تناول هذه القضايا بالدراسة والتحليل في القطاع المصرفي السعودي يعتبر محدوداً للغاية ، وذلك بالمقارنة بتناولها في قطاعات وأنشطة أخرى أو في مجتمعات وبلدان أخرى (مصطفى ، ٢٠٠٥م) .

وإذا كانت الأبحاث التي تربط بين الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل نادرة في مجال مؤسسات و وحدات الجهاز المصرفي ، فإنه ، في حدود الجهد البحثي لا توجد دراسة تجمع بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية والعلاقة بينهما داخل مؤسسات و وحدات الجهاز المصرفي من جانب وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة للعملاء من جانب آخر .

وبناءً على ما تقدم تم صياغة مشكلة البحث كما يلي :

«عدم وجود مؤشرات تؤكد أن هناك رؤية واضحة وتوجهات مخططة لبناء ثقافة تنظيمية وأخلاق وقيم مهنية واتجاهات وممارسات سلوكية داخل مؤسسات القطاع المصرفي السعودي للمساهمة في تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لعملائها بما يتفق والتغيرات البيئية المرتقبة في بيئة الأعمال المعاصرة» .

وتوضيحاً لمضمون تلك المشكلة تم صياغة التساؤلات التالية :

(١) ما مدى إدراك المسؤولين داخل مؤسسات الجهاز المصرفي السعودي للثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات .

(٢) ما هي طبيعة العلاقة القائمة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل مؤسسات و وحدات الجهاز المصرفي السعودي؟

(٣) ما هي طبيعة العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية السعودية وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية داخل هذه المؤسسات؟

(٤) ما هي آليات بناء وتنمية ثقافة تنظيمية قوية وأخلاق وقيم مهنية ايجابية واتجاهات وممارسات سلوكية جيدة داخل مؤسسات القطاع المصرفي السعودي لتحسين وتطوير خدماتها المقدمة لعملائها ولحماية وتنمية مركزها التنافسي في السوق المصرفي .

## ثانياً: أهمية البحث

تؤكد الأدبيات بأن العنصر البشري في المؤسسات الخدمية عامة، وفي مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي خاصة هو المحدد الرئيسي لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، فمن خلال ثقافة وأخلاق المؤسسة والإدارة وسلوك الموظف وانعكاسها على خدمة العملاء، يمكن للبنك أن ينجح في إنجاز أضعاف الحجم المستهدف لأعماله وإيراداته وأرباحه، وفي حالة عدم ملاءمة أو ضعف الثقافة والأخلاق والقيم وسلوك الموظفين، قد يواجه البنك أزمات لا حدود لها قد تهدد استقراره وبقائه، وتنعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة وتهدد حصته السوقية ووضع التنافسي (غادة، ١٩٩٧م؛ Chebat & Kollias, 2000)، مما يعطي دلالة على أهمية هذا البحث. وإجمالاً، يمكن القول أن أهمية تناول جودة خدمة العملاء في القطاع المصرفي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين ترجع إلى عديد من الأسباب منها ما يلي:

(١) تلك التفاعلات القوية الواضحة في الآونة الأخيرة بين قرارات وممارسات وحدات الجهاز المصرفي مع كافة أنشطة وقطاعات المجتمع، ووضوح تداعيات تلك التفاعلات على سياسات التنمية وإعادة تخصيص الموارد والاستثمارات على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

(٢) التغيرات الواسعة العميقة المرتقبة في بيئة أعمال مؤسسات الجهاز المصرفي وانعكاس خصائص تلك المتغيرات البيئية على ثقافة وحدات الجهاز المصرفي والأخلاق والقيم المهنية وسلوك الموظفين بها وبالتالي على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

(٣) الثقافة التنظيمية والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية هي المحدد الرئيسي لاستعداد ورغبة موظفي البنك للاستجابة لحاجات ورغبات العميل والقدرة على تحقيق توقعاته وتقديم خدمة متميزة له.



(٤) الثقافة التنظيمية والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية هي من محددات رغبة ومهارة وقدرة موظف البنك في المبادرة والابتكار والتحديث أثناء تقديم الخدمات المصرفية للعملاء .

(٥) الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية هي من محددات بناء الموقع التنافسي وتنمية المركز التنافسي للمؤسسة البنكية في السوق المصرفي .

(٦) الثقافة التنظيمية والقيم المهنية والاتجاهات السلوكية وتأثيرها على خدمة العملاء ورضاهم أصبحت إحدى المعايير الرئيسية لتقييم جودة الفكر الإداري والأنظمة الإدارية للمنظمات الخدمية المعاصرة ومنها المؤسسات المصرفية .

### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن القول أن دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية السعودية وعلاقتها بكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية، تهدف إلى ما يلي :

(١) التعرف على مدى إدراك المسؤولين داخل مؤسسات الجهاز المصرفي للثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات .

(٢) دراسة وتحليل العلاقة القائمة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي؟

(٣) دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي؟



(٤) تمكين مؤسسات القطاع المصرفي من وضع آليات لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية وأخلاق وقيم مهنية واتجاهات وممارسات سلوكية تجود من خدماتها المقدمة لعملائها وتدعم قدرتها التنافسية داخل السوق المصرفي .

#### رابعاً: نموذج البحث

لم يعد من المقبول حالياً أن يتم تناول أي قضية من قضايا تنظيم وإدارة المنظمات وتفعيلها دون التطرق إلى الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل ودورها في تفعيل السلوك الوظيفي والإداري والمؤسسي لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتدعيم مركزها التنافسي والتميز في خدمة العملاء ، سواء كانت الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل متغيراً مستقلاً أو وسيطاً أو تابعاً لتلك القضايا التنظيمية والإدارية (خولة، ٢٠٠٣م؛ Gary, 1997)

فعند تناول القضايا المعاصرة التي تثار حالياً في مجالات التنظيم والإدارة كقضية الجودة الشاملة أو التمكين أو الحوكمة وغيرها ، والتي تهدف إلى تحقيق رضا العميل ومشاركته في إدارة المؤسسة ، ولتحقيق مشاركة حقيقية لموظفي تلك المؤسسات في إدارتها ولضمان التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسة ، كل ذلك يستحيل أن نحققه دون بناء وتفعيل ثقافة تنظيمية وأخلاق وقيم عمل داعمة للإبداع والابتكار والتطوير والتحديث والاتجاهات والممارسات السلوكية ، في كافة المجالات ، وخاصة مجال خدمة العملاء (معالي، ٢٠٠١م؛ Chebat & Kollias, 2000).

وإن كانت الأطر الأخلاقية والقيمية لثقافة المهن وأنظمة المجتمع تمثل بناء ثقافي مشترك لكل المؤسسات ، بما فيها المؤسسات البنكية ، إلا أنه يفترض أن يكون هناك ثقافة تنظيمية لتلك المؤسسات التي تعمل في النشاط البنكي ، بل ولكل مؤسسة بنكية على حدة ، تلك الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي يتمسك بها موظفو المؤسسة البنكية ويتحدد بها سلوكهم وتفاعلهم داخل المؤسسة وخارجها ، حيث تتكون هذه القيم والمعتقدات والمبادئ والافتراضات بصورة تراكمية عبر تاريخ المؤسسة البنكية ،

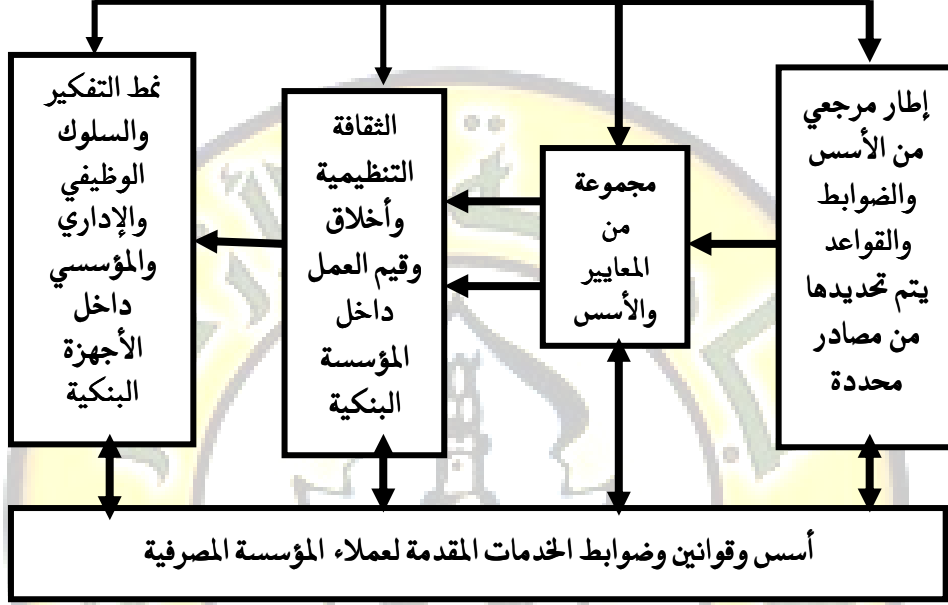
وذلك عبر محددات متنوعة، في مقدمتها تعاملات المؤسسة البنكية مع عملائها والسياسات والقوانين والنظم التي تحكم مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء (غادة، ١٩٩٧م؛ Jones, 2002).

وتشير كتابات عديدة إلى أن المنظمة لكي توفر متطلبات ومقومات بقائها ونموها واستقرارها من خلال الاستخدام الصحيح لمواردها وإمكانياتها، ولتتمكن من إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة بها وفي مقدمتهم عملاء المنظمة، لا يكون أمامها سوى بناء مجموعة من المبادئ والقيم والعادات والقواعد التي يجب أن تسود جميع أنشطة ومستويات العمل ويلتزم بها أفراد المنظمة في تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم، وهذا ما يتعلق أساساً بالثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والممارسات السلوكية للعاملين، على أن يتم توجيه كل ذلك من أجل تحسين مستوى جودة خدمة العملاء وتحقيق رضاهم (دينا، ٢٠٠٥م؛ French, et. all, 2004).

وبناء على ما تقدم فإن الشكل رقم (١) التالي يظهر منظومة العناصر الرئيسية لبناء وتفعيل الثقافة التنظيمية والإطار الأخلاقي والقيمي والاتجاهات والممارسات السلوكية وعلاقتها بمستوى جودة خدمة عملاء المؤسسة البنكية.

شكل رقم (١)

الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية  
وعلاقتها بمستوى الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية



من الشكل رقم (١) السابق يتضح ما يلي :

- (١) أن مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة لعملاء المؤسسة البنكية تتوقف على أو هي نتاج السلوك الوظيفي والإداري والمؤسسي داخل الأجهزة البنكية.
- (٢) أن تشكيل السلوك بكل مستوياته (الوظيفي ، الإداري ، المؤسسي) هو المنتج النهائي من عملية بناء وتفعيل الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل في المؤسسة البنكية.
- (٣) أهمية وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي تساهم في بناء وتفعيل الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل وبالتالي تشكيل نمط التفكير والسلوك الوظيفي والإداري والمؤسسي لموظفي الأجهزة البنكية.

(٤) وضع الأسس والمعايير يتطلب إعداد إطار مرجعي من الأسس والقواعد الأخلاقية للبنك استنادا على مصادر محددة يستخرج منها تلك الأسس والقواعد الأخلاقية.

#### خامسا: متغيرات البحث والعلاقة بينها

تؤكد الأدبيات المهتمة بالفعالية التنظيمية أن العنصر البشري في المنظمات الخدمية يعد العنصر الأساسي الجوهرى المتحكم في جودة الانتفاع بالتجهيزات والأنظمة، ومن ثم في مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وقدرة المؤسسة الخدمية على تحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال خصائص وقدرات العنصر البشري في المؤسسة الخدمية ومستوى الالتزام التنظيمي والسلوكي لديهم وعمق تمسكهم بأخلاق وقيم العمل وغيرها من العناصر المحددة للثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الخدمية (مصطفى، وفهد، ٢٠٠٧م)

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية في المؤسسة البنكية، عند الإشارة إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية والأخلاق المهنية وانخفاض الالتزام الوظيفي والسلوكي، ومن ثم تصاعد اتجاه فقدان الرغبة في العمل وما يرتبط به من تباطؤ في العمل، مع انخفاض الدافعية وعدم الرغبة في الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث، وكل ذلك ينعكس على جودة الخدمات المقدمة لعملائها (مصطفى، ٢٠٠٥م).

وفي مقابل ذلك، تظهر أهمية الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل الإيجابية القوية أو العميقة وتأثيرها على اتجاهات الحرس والإخلاص وإتقان العمل من قبل العاملين، واستمرار الجهد الجماعي وسلوك التعاون واستمرار محاولة العمل الإبداعي الإبتكاري من أجل تقديم خدمة متميزة لعملاء المؤسسة (منى، ٢٠٠٥م).

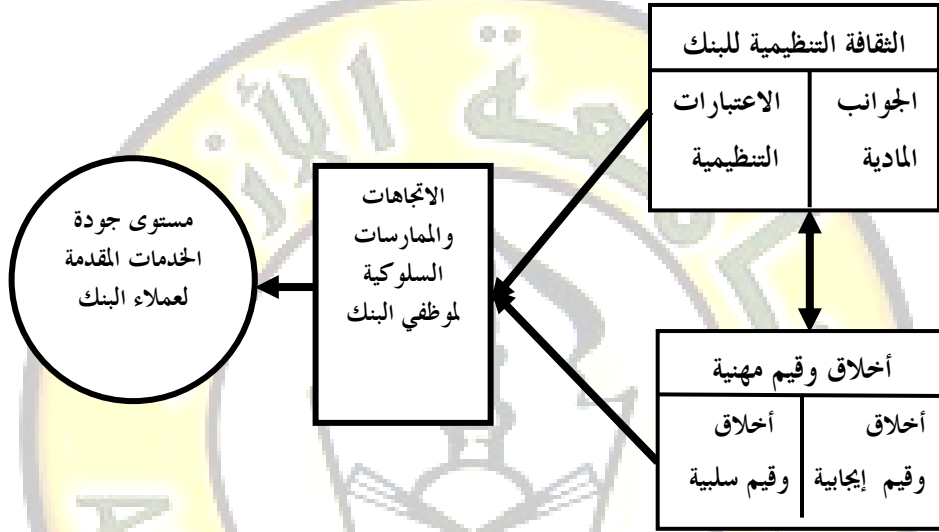
وبناء على ذلك فإن الشكل رقم (٢) التالي يوضح متغيرات البحث والعلاقة بينهم، والتي تتمثل في العلاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية وما تستحدثه من أخلاق وقيم مهنية تنعكس على اتجاهات وسلوك وممارسات العنصر البشري، هذا

جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية ....  
أ.د/ مصطفى محمود أبو بكر، ود/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة

بجانب انعكاس سلوك العنصر البشري وممارساته على جودة الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة .

### شكل رقم (٢)

متغيرات البحث والعلاقة بينها



ويتضح من الشكل رقم (٢) أعلاه أن متغيرات البحث تتمثل فيما يلي :

(١) الثقافة التنظيمية للبنك، وتشتمل على :

- أ- الجوانب المادية لبناء ثقافة البنك
- ب- الاعتبارات الإدارية لبناء ثقافة البنك

(٢) الأخلاق والقيم المهنية، وتشتمل على :

- أ- أخلاق وقيم إيجابية
- ب- أخلاق وقيم سلبية

(٣) الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، والتي تشتمل على الاتجاهات والممارسات السلوكية لإدارة البنك، والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك

(٤) جودة الخدمات المقدمة لعملاء البنك، والتي تمثل المنتج النهائي لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك.

سادسا: فروض البحث

اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات السابقة، وفي ضوء أهداف البحث ومتغيراته، وتوقعات الباحث، تم وضع مجموعة من الفروض، في محاولة لإثبات مدى صحتها وهي:

١- الفرض الرئيسي الأول:

«توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المسؤولين داخل مؤسسات القطاع المصرفي لكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات».

٢- الفرض الرئيسي الثاني:

«توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي مؤسسات القطاع المصرفي السعودي وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية داخل هذه المؤسسات».

٣- الفرض الرئيسي الثالث:

«توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء مؤسسات القطاع المصرفي السعودي وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي هذه المؤسسات».

## سابعاً: أسلوب البحث

تضمن هذا الجزء منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث، ونوع البيانات ومصادر الحصول عليها، وأداة جمع البيانات الأولية وصدقها وثباتها وأساليب جمع وتحليل هذه البيانات وحدود البحث، كما يلي:

### ١- منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التقييمي، الذي يصف ويقيم الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات البنكية، بالإضافة إلى وصف وتقييم الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي هذه المؤسسات، وأخيراً وصف وتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات. في نفس الوقت اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي، الذي يقوم بدراسة وتحليل العلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك وكل من خصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل في المؤسسة البنكية والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك. هذا إلى جانب دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات البنكية العاملة داخل القطاع المصرفي السعودي وكل من خصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي هذه المؤسسات.

### ٢- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع البنوك وفروعها العاملة داخل القطاع المصرفي السعودي، وحسب بيانات مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي)، فإنه يعمل في المملكة ١١ بنكاً سعودياً، تحتوي على نحو ١٤٠٠ فرعاً (بن فارس، ٢٠٠٨م). وكان من أهم أسباب اختيار هذا القطاع كمجتمع للبحث ما يلي:

(١) أن القطاع المصرفي يحتل مكانة واضحة في الاقتصاد السعودي ويحظى بالاهتمام المتزايد من قبل المسؤولين بالمملكة العربية السعودية.



(٢) النمو السريع الذي شهده هذا القطاع في السنوات الأخيرة نتيجة الدعم الكبير من قبل الحكومة السعودية .

(٣) الزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا القطاع إلى العملاء سواء داخل السوق المصرفي .

(٤) زيادة حدة المنافسة بين البنوك العاملة داخل هذا القطاع مما يجتم عليهم ضرورة المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وتحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، من خلال تقديم خدمات متميزة لهم .

٣ - عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وقيود الوقت المتاح للدراسة، فإنه تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة ميسرة للباحثان من فروع البنوك السعودية العاملة بكل من منطقتي القصيم والرياض بلغ حجمها عدد ١٢ فرعاً، وذلك على أساس أن منطقة القصيم هي منطقة عمل الباحثان، وأن منطقة الرياض، وتحتوي على أكبر عدد من فروع البنوك السعودية، وذلك من خلال الاعتماد على عينة عشوائية طبقية من المسؤولين على كافة المستويات الإدارية داخل هذه البنوك (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) لجمع البيانات الأولية، حجمها ١٥٠ مفردة داخل البنوك محل الدراسة، وقد روعي أن تكون عينه الدراسة متنوعة وممثلة للمجتمع . وقد تم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪ ودرجه معياريه ١.٩٦ درجه وانحراف معياري ٢٠٪ وخطأ معياري للعينة ٥٪، وذلك طبقاً للمعادلة التالية ( Tull & Smith & College, 1998 ، Hawkins, 1993 ؛ بازرع، ١٩٩٦م؛ أبوحمادة، ٢٠٠٦م).

$$١٥٠ = \text{مفردة تقريباً} = \frac{(1.96 \times 0.20)^2}{(0.05)^2} = \frac{(s \times z)^2}{(e)^2} = n$$

حيث إن :

n : حجم العينة

s : الانحراف المعياري للعينة

Z : الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة معين

e : حجم الخطأ المعياري المقبول للعينة

٤- نوع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت هذه الدراسة علي نوعين من البيانات هما :

(١) البيانات الثانوية : وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الكتب والبحوث والدراسات السابقة والمقالات العربية والأجنبية والندوات والمؤتمرات ذات الصلة بمجالات البحث، للتعرف على ما كتب في مجال الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل، بالإضافة إلى الاتجاهات والممارسات السلوكية، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء داخل المؤسسات المصرفية، لتحديد مشكلة البحث وأهدافه، بالإضافة إلى متغيراته والعلاقة بينها .

(٢) البيانات الأولية : وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل البنوك السعودية بمنطقة القصيم ومنطقة الرياض، وذلك لتحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة للتعرف على مدى التباين بين آراء هؤلاء المسؤولين، فيما يتعلق بخصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل، والاتجاهات والممارسات السلوكية، ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء . بالإضافة إلى دراسة خصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل وتأثيرها على الاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين. وأخيراً التعرف على العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين .

٥- أداة جمع البيانات الأولية:

تم الاعتماد على قائمة استقصاء تم تصميمها وتطويرها لتتناول المجالات المختلفة للبحث، لجمع البيانات الأولية من المسؤولين على كافة المستويات الإدارية داخل البنوك السعودية بمنطقة القصيم ومنطقة الرياض . وقد روعي عند وضع الأسئلة التي تحتوي عليها قائمة الاستقصاء أن تكون من النوع المباشر، بحيث يمكن

للمستقصى منه أن يدرك الهدف منها بصراحة وبوضوح، وأن تكون من النوع المحدد الإجابات سلفاً وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات وتقليل احتمالات التحيز. ولقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (٦٩) فقرة، وزعت على أربعة مجموعات من الأسئلة، احتوت المجموعة الأولى على (١٨) فقرة، للتعرف على خصائص الثقافة التنظيمية، أما المجموعة الثانية فقد اشتملت على (٢٧) فقرة، للتعرف على طبيعة أخلاق وقيم العمل داخل البنوك محل الدراسة، أما المجموعة الثالثة فقد اشتملت على (٢١) فقرة، للتعرف على الاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين، أما المجموعة الرابعة والأخيرة فقد اشتملت على (٣) فقرات، للتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة. وقد صنفت جميع إجابات فقرات أداة البحث (٦٩ فقرة) وفقاً للمقياس الخماسي للكرت (Likert scale)، موافق جداً، وموافق، وموافق نوعاً ما، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً.

#### ٦- صدق أداة جمع البيانات الأولية:

للتأكد من صدق Validity محتويات قائمة الاستقصاء، وتناسبها مع مجالات البحث، فقد تم عرض القائمة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في هذا المجال، وعلى مجموعة من المتخصصين في مجال مناهج وطرق التدريس، كما تم اختبار قائمة الاستقصاء عن طريق عرضها على عينة محدودة من المسؤولين داخل البنوك السعودية بمنطقة القصيم والرياض (١٥ مسئول) بالمستويات الإدارية المختلفة. وفي ضوء مقترحاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، لتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وبذلك تم التحقق من صدق أداة الدراسة.

#### ٧- تقييم درجة الثبات (الاعتمادية) في أداة جمع البيانات الأولية:

للتأكد من درجة الثبات أو الاعتمادية Reliability في أداة الدراسة والتوافق والانسجام بين فقراتها، بالإضافة إلى تقليل أخطاء المقاييس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد

عليها في دراسات مستقبلية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم استخدام معامل الارتباط ألفا  $\alpha$  Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين المقاييس الخاضعة للاختبار، والتي يتم في ضوءها استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار والذي يحصل على معامل ارتباط مع المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٣٠٪ (ثابت، وجمال الدين، ١٩٩٣م). ولقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل ألفا كانت ٨٢٪، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة والتوافق والانسجام بين محتوياتها، مما يؤكد ثبات أداة جمع البيانات الأولية والتناسق الداخلي بين محتوياتها، وأنها ستعطي نفس النتائج لو تم تكرار البحث مرة أخرى في ظروف مشابهة للبحث الحالي.

#### ٨- أساليب جمع البيانات الأولية:

تم تجميع البيانات الأولية عن طريق المقابلات الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وذلك من خلال توزيع استمارات الاستقصاء وجمعها من مفردات العينة، حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء، حيث يستطيع الباحث الرد على أي استفسارات للمستقصى منهم، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود على قوائم الاستقصاء، في نفس الوقت فإنها تمكن الباحث من تحقيق درجة عالية من الرقابة على إجابات المستقصى منهم (أبو حمادة، ٢٠٠٦م؛ بازعة، ١٩٩٦؛ ثابت، ١٩٩٦؛ Smith & College, 1998)، وأخيراً فقد تم استخدام المقابلات الشخصية الغير مجدولة مع عدد من المسؤولين المتخصصين بالبنوك محل الدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة، ولقد استغرقت عملية جمع البيانات الأولية ما يقرب من أربعة أشهر، وذلك نظراً لكبير حجم العينة.

#### ٩- أساليب تحليل البيانات الأولية:

نظراً لتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وتفاوتها طبقاً لأهداف ومتغيرات البحث ونوع البيانات وطبيعتها، فقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، مع مراعاة عدد من الاعتبارات أهمها أهداف

البحث، ومتغيراته، وطبيعة البيانات الأولية، ومستوى القياس، وعدد المتغيرات، وأغراض التحليل الإحصائي. لذلك، فبعد تفريغ البيانات وتحويلها من بيانات نوعية إلى بيانات كمية باستخدام المقياس الخماسي للكورت (Likert scale)، ولتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية، فقد تم الاعتماد على مجموعه من الأساليب الإحصائية هي:

(١) التكرارات والنسب المئوية لوصف النتائج الخاصة بآراء واتجاهات مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بخصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل، والاتجاهات والممارسات السلوكية، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

(٢) المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الاتفاق، لقياس مدى التشتت بين آراء المسؤولين داخل البنوك السعودية بكل من منطقة القصيم ومنطقة الرياض فيما يتعلق بمدى بخصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات البنكية، والاتجاهات والممارسات السلوكية، ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

(٣) تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis) للتعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل في المؤسسة البنكية كمتغيرات مستقلة والاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين كمتغير تابع. بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء كمتغير تابع، وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين كمتغيرات مستقلة.

١٠- حدود البحث:

(١) اقتصرت الدراسة على الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة لعملاء مؤسسات القطاع المصرفي السعودي.

(٢) نظراً لصعوبة المسح الشامل لكل البنوك العاملة داخل القطاع المصرفي السعودي، فقد تمت الدراسة الميدانية علي ١٢ فرع من فروع البنوك بمنطقتي القصيم والرياض، وذلك على أساس أن منطقة القصيم هي منطقة عمل الباحثان، وأن منطقة الرياض تحتوي على أكبر عدد من فروع البنوك السعودية.

(٣) تم إجراء الدراسة على عينة طبقية حجمها ١٥٠ مفردة تم اختيارها من كافة المستويات التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) داخل فروع البنوك محل الدراسة.

(٤) تم إعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة من مفردات العينة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٨ / ١٤٢٩ هـ.

#### ثامناً: الدراسات السابقة

اهتم العديد من الباحثين وكذلك الممارسين بموضوعات الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل وكذلك موضوع جودة الخدمة وما يرتبط بتلك الموضوعات من قضايا الشفافية والحوكمة والتمكين وغيرها مما له علاقة ببناء وتفعيل ثقافة أخلاقية تساهم في تحسين جودة خدمة العملاء. وفيما يلي نتناول بعض تلك الجهود التي قدمها الباحثون وما انتهت إليه في تلك المجالات:

(١) ظهرت وتزايدت الاهتمامات بتلك الموضوعات المشار إليها أعلاه مجهود كل من Ashness, & Lashley, 1995; Hartline et. all, 2000; Kirkmen & Rosen, 1999 حيث تناولت دراسة تأثير خصائص المنظمة وما بها من ثقافة تنظيمية وسياسات عمل وعلاقات وتوجهات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وانتهت تلك الدراسات إلى قوة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الايجابي ينمي الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بما يخلق قيم ايجابية لجذب عملاء جدد وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

(٢) ومن دراسة كل من *Thomes & Velthouse, 1990; Bowen & Lawer, 1992*; التي اهتمت بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ومدى استعدادهم لخدمة عملاء الشركات الخدمية، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن وضوح أغراض وأهداف المنظمة، وتدريب المدراء والموظفين وتقييم قدرتهم على الاتصال الفعال، والتحفيز الداخلي للعاملين وربط كل ذلك بثقافة تنظيمية قوية تعد متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق عملية التمكين وتحسين جودة خدمة العملاء .

(٣) وفي دراسات لكل من *Brown & Lawer, 1995; Keller & Donesereau, 1995; Specter, 1995* حيث استهدفت تلك الدراسات التحليل والتعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية مثل الثقة في الذات وسهولة الحصول على المعلومات ونظام الاتصال والصلاحيات الوظيفية وآلية اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض مع الآخرين والاستعداد لتقديم خدمة متميزة للعملاء ، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين كل من الثقة في الذات وسهولة حصول العاملين على المعلومات ونظام الاتصال والصلاحيات بالمنظمة وبين شعور العاملين بالتمكين وقدرتهم على تحسين الجودة في خدمات المنظمة للعملاء .

(٤) ومن هذه الدراسات ما قام بها *Mellisa, 1998; Ughoro & Kofi, 2000* وانتهت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين موقع المنظمة وإمكانياتها المادية ، وسياسات ونظم العمل ومناخ العلاقات بين الإدارة وموظفيها ، ونظام الصلاحيات وكل من تمكين العاملين وجودة خدمة العملاء .

(٥) وفي دراسات أخرى قام بها كل من *Kimberly, 2000; Jim, 2001* ومعالي ، ٢٠٠١م؛ عبد الحميد ، ٢٠٠١م وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط الإدارة وأسلوب اتخاذ القرارات ومناخ العمل وما يرتبط به من ثقافة تنظيمية وقيم العمل لدى الموظفين ، ووضوح واجبات وصلاحيات موظفي المنظمة وقدرات هؤلاء الموظفين على تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة لعملائها .



- (٦) ومن الدراسات الحديثة ما قامت به ابتسام، ٢٠٠٢؛ على وعمرو، ٢٠٠٢م؛ محمود، ٢٠٠٢م؛ Samuel, 2002، حيث انتهت تلك الدراسات إلى أن خصائص مناخ العمل وثقافة المنظمة وما يترتب عليها من ثقة إدارية وإدراك السلطة وصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات ينمي أخلاق وقيم الإحساس بالمسؤولية والتمكين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها.
- (٧) وفي دراسات متتابعة قام بها خوله، ٢٠٠٣ م؛ ورمضان، ٢٠٠٣م؛ وعادل، ٢٠٠٣؛ Selvester, 2003; Nielsen & Pederson, 2003، وانتهت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية واعتبارات تمكين العاملين من جانب وخصائص المناخ التنظيمي وما يرتبط به من أخلاق وقيم عمل من جانب آخر، ويترتب على التفاعل بينهم تنمية استعداد وقدرة موظفي المنظمة لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها للعملاء.
- (٨) ومن أحدث الدراسات في مجالات ثقافة المنظمة وتمكين الموظفين وخدمة العملاء، دراسات كل من شيرين، ٢٠٠٥ م؛ دينا، ٢٠٠٥؛ ألفت، ٢٠٠٥ م؛ محمد، ٢٠٠٦ م، حيث انتهت تلك الدراسات إلى تأثير كل من خصائص الهيكل التنظيمي وما يتمتع به الأفراد من صلاحيات وأسلوب الإدارة في المنظمة على خصائص الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والتي بدورها استعداد وقدرة موظفي المنظمة لخدمة العملاء بالجودة المستهدفة.
- ونخلص من استعراض تلك الدراسات السابقة إلى ما يلي:
- (١) تزايد اهتمام الباحثين بموضوعات وقضايا متنوعة معظمها يهدف إلى تحديد متطلبات تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.
- (٢) تجمع تلك الدراسات على أن العنصر البشري يمثل العنصر الحرج في المنظمات لما له من تأثير قوي للقيام بدور الوسيط بين خصائص المنظمة ومستوى جودة الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.

(٣) تتفق تلك الدراسات على أن ثقافة المنظمة وما يرتبط بها من متغيرات تنظيمية وإدارية تساهم في تشكيل أخلاق وقيم العمل لدى أفراد المنظمة .

(٤) يوجد قاسم مشترك بين تلك الدراسات على أن خصائص المناخ التنظيمي تحدد إدراك الأفراد لمستوى التمكين الذي يتمتعون به لممارسة مهام وواجبات وظائفهم .

(٥) تنتهي غالبية تلك الدراسات إلى أن إدراك أفراد المنظمة لمستوى التمكين يعتبر محدد رئيسي للأطر الأخلاقية والقيم التي تحكم استعداد وقدرات أفراد المنظمة لتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء .

خلاصة القول أنه ومن خلال الدراسات السابقة وفي حدود معرفة الباحث، لا توجد دراسة من الدراسات السابقة في مجال جودة الخدمات المصرفية تناولت العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية، وهذا ما شجع الباحث للقيام بهذا البحث .

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع البيانات عن طريق الاستقصاء، وقبل البدء في عملية التحليل الإحصائي، قام الباحث بمجموعة من الإجراءات بهدف تجهيز هذه البيانات للتحليل الإحصائي وهي:

١- مراجعة قوائم الاستقصاء: بعد جمع استمارات الاستقصاء من مفردات عينة الدراسة، ومراجعة هذه الاستمارات، وجد أن عدد استمارات الاستقصاء مستوفاة البيانات والصالحة للتحليل ٩٩ استمارة من إجمالي ١٥٠ استمارة استقصاء تم توزيعها، أي بنسبة ٦٦٪ تقريبا وذلك بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي .

٢- ترميز المتغيرات: وذلك عن طريق إعطاء رموز للمتغيرات التي شملت عليها الدراسة، حيث تم إعطاء الرمز (C) للثقافة التنظيمية، وإعطاء الرمز (E)

لأخلاق العمل، وإعطاء الرمز (A) للممارسات السلوكية، وأخيراً إعطاء الرمز (S) لجودة الخدمات المقدمة للعملاء .

٣- قياس المتغيرات: وذلك لتحويل البيانات التي تم الحصول عليها من بيانات نوعيه إلى بيانات كمييه عن طريق استخدام المقياس الخماسي لليكرت (Likert scale)، فعلى سبيل المثال تم إعطاء الرقم ٥ للإجابة موافق جداً، والرقم ٤ للإجابة موافق، والرقم ٣ للإجابة موافق نوعاً ما، والرقم ٢ للإجابة غير موافق، وأخيراً الرقم ١ للإجابة غير موافق على الإطلاق.

٤- تفرغ البيانات على البرنامج الإحصائي: تم تفرغ البيانات يدوياً مباشرة من قوائم الاستقصاء على البرنامج الإحصائي (SPSS) بالشكل الذي يتفق مع طبيعة البيانات.

٥- تحليل البيانات إحصائياً: تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، وأساليب التشتت، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك للحصول على النتائج الإحصائية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه، وذلك كما يلي:

١- مدى إدراك المسئولين داخل مؤسسات الجهاز المصرفي السعودي للثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات

في هذا الجزء سيتم تناول بالدراسة والتحليل آراء المسئولين داخل مؤسسات القطاع المصرفي السعودي، فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، من أجل اختبار فرض الدراسة الرئيسي الأول القائل «توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المسئولين داخل مؤسسات القطاع المصرفي لكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات»، وذلك كما يلي:

١/١- طبيعة وخصائص الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية في كل من الجوانب المادية، والاعتبارات الإدارية اللازمة لبناء الثقافة داخل مؤسسات الجهاز المصرفي، والتي سيتم تناولها كما يلي :

#### ١/١- الجوانب المادية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية

تتفق الأدبيات المهتمة بثقافة المنظمة وتأثيرها على الأخلاق والسلوك على أن الجوانب المادية للمنظمة هي إحدى محددات بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن تلك الجوانب المادية تعد أحد محددات السلوك بكافة مستوياته ومجالاته، سواء كان السلوك الوظيفي أو الإداري أو المؤسسي، أو سلوك أعضاء المنظمة تجاه الأطراف ذات العلاقة Stockholders ومنهم عملاء المنظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للجوانب المادية المحددة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية النتائج التالية :

(١) ارتفاع إدراك نسبة عالية من موظفي البنك (٧٥٪) بوجود فروق واضحة بين خصائص وتجهيزات المكاتب، وأن ذلك يختلف باختلاف مستوى الوظيفة بالبنك، وأن هذه الثقافة متواجدة بقوة في واقع البنوك، حيث ترتبط التجهيزات والتيسيرات باختلاف المستويات الوظيفية، ويرى الباحث أن ذلك قد يؤثر على سلوك موظفي البنك تجاه العملاء ويؤثر سلباً على جودة الخدمات التي تقدم إلى العملاء .

(٢) يوجد لدى نسبة متوسطة من موظفي البنك (٤٥٪) إدراك بوجود تباين بين أماكن انتظار سيارات رجال الإدارة وأماكن انتظار سيارات العملاء، في حين تدرك النسبة الباقية من موظفي البنك (٥٥٪) عدم وجود تباين بين أماكن انتظار سيارات رجال إدارة البنك وأماكن انتظار سيارات العملاء، مما يعطي مؤشراً على تباين خصائص الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك في هذا الجانب، مما يؤدي إلى التباين في جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

(٣) تدرك نسبة متوسطة من موظفي البنوك (٦٢٪) وجود علاقة بين أماكن تواجد البنك وجودة الخدمة المقدمة للعملاء ، بينما تدرك النسبة الباقية من مفردات الدراسة (٣٨٪) عدم وجود أو عدم وضوح علاقة بين أماكن تواجد البنك وجودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ويعني هذا أن نسبة غير قليلة أعلى من ثلث موظفي البنك لديهم تصور بأن موقع البنك لا يدخل ضمن محددات جودة خدمة عملاء البنك .

(٤) تدرك نسبة متوسطة من موظفي البنك (٥٤٪) أن تصميم مبنى البنك يؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة ، بينما النسبة الباقية من موظفي البنك (٤٦٪) لم يدركوا أو لم يتضح لهم أن تصميم مبنى البنك يؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة ، وهذا يدل على أن نسبة لا يستهان بها من موظفي البنك لديهم تصور بأن التصميم الداخلي لمبنى البنك لا يعتبر من العوامل التي تؤثر على إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة .

(٥) تدرك نسبة كبيرة من موظفي البنك (٦٨٪) أن حسن استقبال العملاء وتوافر أماكن انتظار لهم تساهم في تجويد الخدمة المصرفية ، بينما النسبة الباقية من موظفي البنك (٣٢٪) لم يدركوا أو لم يتضح لهم أن حسن استقبال العميل وتوافر أماكن انتظار له تساهم في تجويد الخدمة المصرفية ، وهذا يعني أن أكثر من ثلث موظفي البنك لم يدركوا أن نظام الاستقبال وتوافر أماكن لانتظار العملاء يمثل الانطباع الأول للعميل على جودة الخدمة .

خلاصة القول ، أنه يوجد تباين بين إدراك موظفي البنك فيما يتعلق بالعلاقة بين الجوانب المادية للثقافة التنظيمية ، وأن هناك نسبة لا يستهان بها من موظفي البنك يروا أن الجوانب المادية لا تعتبر من العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية ، مما يدل على أن نسبة لا يستهان بها من البنوك لا تهتم بالجوانب المادية للثقافة التنظيمية ، وهذا يؤدي إلى عدم رضا العميل على مستوى جودة الخدمات المصرفية . والجدول رقم (١) التالي يوضح ردود مفردات

عينة الدراسة ، فيما يتعلق بإدراكهم للجوانب المادية للثقافة التنظيمية داخل البنوك محل الدراسة .

جدول رقم (١)  
نتائج الدراسة الميدانية للجوانب المادية للثقافة التنظيمية داخل البنوك محل الدراسة

الإجمالي	الأوزان					بيان	الجوانب المادية للثقافة التنظيمية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٣٣	٤١	٤	١٧	٤	التكرار	الفروق الجوهرية بين تجهيزات ومفروشات المكاتب من مستوى وظيفي لآخر
١٠٠	٣٣,٢	٤١,٥	٤	١٧,٢	٤	النسبة	
٩٩	١٤	٣٠	١٤	٣٠	١١	التكرار	توجد أماكن خاصة لانتظار سيارات رجال إدارة وأماكن انتظار لسيارات العملاء
١٠٠	١٤,١	٣٠,٤	١٤,١	٣٠,٤	١١	النسبة	
٩٩	٢٢	٣٩	١٩	١٥	٥	التكرار	العلاقة بين مكان تواجد البنك وجودة الخدمة التي تقدم للعميل
١٠٠	٢٢,٢	٣٩,٤	١٩,٢	١٥,٢	٥	النسبة	
٩٩	١٢	٢٤	١٠	٤١	١٢	التكرار	تصميم مبني البنك لا يؤثر في إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة التي يقدمها البنك
١٠٠	١٢,١	٢٤,٢	١٠,١	٤١,٤	١٢,١	النسبة	
٩٩	٨	١٥	٩	٤١	٢٦	التكرار	نظام الاستقبال وأماكن الانتظار ليس ضمن الخدمة المصرفية التي يحصل عليها العميل
١٠٠	٨,١	١٥,٢	٩,٢	٤١,٤	٢٦,٣	النسبة	

المصدر : نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث فيما يتعلق بالجوانب المادية للثقافة التنظيمية .

١/١-٢. الاعتبارات الإدارية داخل مؤسسات و وحدات الجهاز المصرفي

أظهرت الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالجوانب الإدارية للثقافة التنظيمية النتائج التالية :

(١) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنوك (٧٠٪) يعرفون مفهوم الرسالة ، وأن نسبة غير قليلة من موظفي البنك (٣٠٪) لم يعرفوا أو لم يتضح لهم مفهوم الرسالة ، مع وضوح رسالة البنك أو الغاية من وجوده أمام نسبة مرتفعة من موظفي البنك (٨٨٪) ، إلا أنه يوجد نسبة من موظفي البنك (١٢٪) يروا أن رسالة البنك غير واضحة ، مما يؤثر على فهمهم لأهمية جودة خدمة العملاء وتحقيق رضاهم ، باعتبارها الرسالة الأساسية للبنك .

- (٢) توجد نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧٨٪) تدرك الرؤية المستقبلية للبنك، وأن نسبة قليلة (٢٣٪) من موظفي البنك لم يدركوا ولم تتضح لهم هذه الرؤية، ويعني ذلك أن ما يقرب من ثلث مفردات العينة من موظفي البنك لا يدركون الرؤية المستقبلية للبنك، مما يعني أن ما يقرب من ثلث موظفي البنك لا يدركون رؤية البنك المستقبلية تجاه العملاء .
- (٣) نسبة أقل من المتوسط من موظفي البنك (٤٨٪) تدرك أن أسس ومعايير تعامل البنك مع عملائه واضحة ومتساوية مع جميع أنواع العملاء ونسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٥١٪) تدرك أن أسس ومعايير تعامل البنك مع عملائه غير واضحة وأن تطبيق هذه الأسس والمعايير يختلف الالتزام بها من عميل لآخر، وأن الالتزام بهذه الأسس والمعايير يختلف من عميل لآخر، مما قد يشعر العملاء بالتفرقة عند تأدية الخدمة البنكية .
- (٤) العلاقات داخل وخارج البنوك سواء علاقة العميل بإدارة البنك، أو علاقة الموظف بالبنك، أو علاقة إدارات وأقسام البنك ببعضهم البعض، يشوبها بعض الغموض وعدم الوضوح، وذلك طبقاً لآراء موظفي البنك، حيث أوضح نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٣٪)، (٦٦٪)، (٥٧٪) على التوالي أن هناك غموض في علاقة العميل بإدارة البنك، وعلاقة الموظف بالبنك، وعلاقة إدارات وأقسام البنك ببعضهم البعض، مما يساهم في تنمية الجانب السلبي في الثقافة التنظيمية بالبنك .
- (٥) نسبة مرتفعة من موظفي البنك (٨٠٪) تدرك أن البنك لديه إدارة قانونية قوية تهتم بحماية حقوق البنك لدى أي عميل، وهذا يعطي دلالة على وجود التزام حرفي إجرائي من قبل إدارة البنوك ببنود العقد أو الاتفاق بينها وبين العملاء وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الاهتمام الموجه إلى الظروف الخاصة بالعميل عند التعامل معه في مثل تلك الحالات، وهذا يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا عن الخدمات المقدمة له من البنك .



- (٦) يرى غالبية موظفي البنك (٨٤٪) أن الإدارة العليا بالبنك هي المسئولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، في حين أن نسبة قليلة جداً (١٦٪) ترى أن التخطيط الإستراتيجي مسئولية كل فرد من موظفي البنك، ويشير هذا إلى أن مفهوم وممارسة التخطيط الإستراتيجي في البنوك امتداد للمفاهيم التقليدية، في حين أن تقديم خدمة جيدة للعملاء تحتاج إلى تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- (٧) نسبة متوسط موظفي البنك (٥٣٪) تدرك أن أنظمة وقواعد العمل في البنك تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار، وترى بقية موظفي البنك (٤٧٪) أن أنظمة وقواعد العمل في البنك لا تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل الذي يقوموا به، ويعطي هذا مؤشراً على أن نسبة لا يستهان بها من موظفي البنوك ترى أن أنظمة وقواعد العمل بها تمثل عائقاً للإبداع والابتكار من قبل موظفي البنك، مما يؤثر سلبياً على اتجاه الموظفين داخل البنك للإبداع والابتكار في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
- (٨) نسبة (٤٤٪) من موظفي البنك يدركوا أن الضوابط والمعايير داخل البنوك واضحة وأنه واضح الهدف منها بالنسبة للعملاء، بينما نسبة غير قليلة من موظفي البنك (٥٦٪)، يروا أن هناك بعض الضوابط والمعايير داخل البنوك غير واضحة أو غير واضح الهدف منها فيما يتعلق بمصلحة العملاء، مما يشعر العميل بعدم الرضا عن الخدمات المصرفية المقدمة.
- (٩) نسبة من موظفي البنك تصل إلى (٥٠٪) يرون أنه يجب عليهم أن يلتزموا بالأسس والمعايير وضوابط العمل، بينما ترى النسبة الباقية من موظفي البنك (٥٠٪) أنهم لا يجوز أن يلتزموا بالأسس والمعايير وضوابط العمل دون فهم الهدف منها، وهذا يشعر العميل بالروتينية داخل البنك، ويؤثر سلبياً على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- (١٠) تدرك نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٠٪) وجود قدر من التضارب والتصادم بين بعض أنظمة وإجراءات وقواعد العمل في البنك مع قيم وأخلاق

جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية ....  
أ.د/ مصطفى محمود أبو بكر، ود/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة

---

موظفي البنك، أي أن أكثر من ٥٠٪ من موظفي البنك تدرك وجود تعارض أو تضارب بين أنظمتها وإجراءات وقواعد العمل بها مع قيم وأخلاق موظفيها، مما يؤدي إلى الصراع الوظيفي بين الموظفين، ويضعف الحافز لديهم أثناء خدمة العملاء .

ويظهر الجدول رقم (٢) التالي ردود مفردات عينة الدراسة من موظفي البنك فيما يتعلق بالاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية داخل البنوك محل الدراسة .



جدول رقم (٢)  
نتائج الدراسة الميدانية للاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية داخل  
البنوك محل الدراسة

الإجمالي	الأوزان					بيان	الاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٣١	٣٨	١٦	١٢	٢	التكرار	معرفة موظفي البنك وإدراكهم
١٠٠	٣١,٣	٣٨,٤	١٦,٢	١٢,١	٢	النسبة	لمفهوم الرسالة
٩٩	٥٤	٣٣	١١	١	-	التكرار	رسالة البنك واضحة ومعروفة من قبل
١٠٠	٥٤,٥	٣٣,٣	١١,٢	١	-	النسبة	موظفي البنك
٩٩	٢٦	٥١	١٠	٨	٤	التكرار	وضوح الرؤية المستقبلية للبنك أمام
١٠٠	٢٦,٢	٥١,٥	١٠,١	٨,١	٤	النسبة	الموظفين
٩٩	١٩	٢٩	٧	٢٧	١٧	التكرار	أسس ومعايير تعامل البنك مع
١٠٠	١٩,٢	٢٩,٣	٧,١	٢٧,٢	١٧,٢	النسبة	عملائه محددة ومتساوية مع جميع أنواع العملاء
٩٩	٨	٣٠	٢٤	٢٣	١٤	التكرار	غموض تعاملات وعلاقات العميل مع
١٠٠	٨,١	٣٠,٣	٢٤,٢	٢٣,٢	١٤,١	النسبة	إدارة البنك
٩٩	٤	٢٢	٣٠	٣٦	٧	التكرار	غموض بنود علاقة الموظف بالبنك
١٠٠	٤	٢٢,٢	٣٠,٤	٣٦,٤	٧,١	النسبة	الذي يعمل فيه
٩٩	٨	٢٤	٢٤	٣٠	١٣	التكرار	الغموض وعدم وضوح العلاقة بين
١٠٠	٨,١	٢٤,٢	٢٤,٢	٣٠,٣	١٣,١	النسبة	إدارات والأقسام بالبنك
٩٩	٤٩	٣٠	١٦	٣	١	التكرار	دور الإدارة القانونية وممارستها في
١٠٠	٤٩,٥	٣٠,٣	١٦,٢	٣	١	النسبة	حماية حقوق البنك لدى أي عميل يتعثر ولا يلتزم بالعقد
٩٩	٤١	٤٢	٥	٢	٩	التكرار	الإدارة العليا هي المسئولة عن ممارسة
١٠٠	٤١,٤	٤٢,٤	٥,١	٢	٩,١	النسبة	الإدارة الإستراتيجية في البنك
٩٩	١٦	٣٦	٢١	٢١	٥	التكرار	دور أنظمة وقواعد العمل في البنك
١٠٠	١٦,٢	٣٦,٤	٢١,٢	٢١,٢	٥,١	النسبة	في تشجيع موظفي البنك على الإبداع والابتكار
٩٩	١٧	٣٨	١٥	٢٠	٩	التكرار	الضوابط والمعايير البنكية غير واضح
١٠٠	١٧,٢	٣٨,٤	١٥,٢	٢٠,٢	٩,١	النسبة	الهدف منها للعميل
٩٩	١٢	٣٦	١٤	٢٥	١٢	التكرار	التزام موظفي البنك بأسس ومعايير
١٠٠	١٢,١	٣٦,٤	١٤,١	٢٥,٣	١٢,١	النسبة	وضوابط العمل حتى ولم يتضح لهم الهدف منها
٩٩	١٥	٤٤	٢٠	١٥	٥	التكرار	احتمالات أن تصطدم أنظمة وقواعد
١٠٠	١٥,٢	٤٤,٤	٢٠,٢	١٥,٢	٥	النسبة	العمل في البنك مع قيم وأخلاق بعض موظفي البنك

المصدر : نتائج برنامج SPSS للبيانات التي جمعت من عينة البحث فيما يتعلق  
بالاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية .

١/٢- أخلاق وقيم العمل لدى الموظفين بمؤسسات ووحدات الجهاز المصرفي  
لقد تم تصنيف أخلاق وقيم العمل داخل البنوك إلى أخلاق وقيم إيجابية  
وأخلاق وقيم سلبية، حيث كانت نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :

١/١/٢- الأخلاق والقيم الإيجابية لدى الموظفين بالمؤسسات المصرفية  
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالأخلاق والقيم الإيجابية داخل  
المؤسسات المصرفية محل الدراسة ما يلي :

(١) نسبة فوق المتوسط من مفردات عينة الدراسة من موظفي البنوك (٦٠٪)  
يدركون أن البنك يلتزم بمجموعة من أخلاق وقيم العمل في جميع عملياته  
وأنشطته التي يقوم بها، وأن النسبة الباقية من مفردات العينة (٤٠٪) لا  
يدركون أو لم يتضح لهم أن البنك يلتزم بمجموعة من أخلاق وقيم العمل في  
جميع عملياته وأنشطته، وهذا يشير إلى أن نسبة ليست قليلة أكبر من ثلث  
موظفي البنوك غير واضح لديهم أخلاق وقيم العمل التي يلتزم بها موظفو  
البنك في تعاملاته وأنشطته، وهذا قد يؤثر سلباً على العلاقة بين موظفي  
البنك والعملاء، ويشعر العميل بعدم الرضا عن الخدمات المقدمة له من قبل  
البنك.

(٢) رغم وجود نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٨٪) يدركون أن البنك  
يلتزم بمجموعة من أخلاق وقيم العمل في تعاملاته مع العملاء، إلا أن نسبة  
غير قليلة (٣٢٪) منهم لم يدرکوا أو لم يتضح لهم أن البنك يلتزم بمجموعة من  
أخلاق وقيم العمل في تعاملاته مع العملاء، وهذا يعني أن ما يمثل ثلث موظفي  
البنوك لا يدرکون أخلاق وقيم العمل التي يجب أن يلتزموا بها أثناء تقديم  
الخدمات للعملاء.

(٣) غالبية الموظفون داخل البنك (٨٣٪) يدرکوا أنه توجد مجموعة من أخلاق  
وقيم العمل تحكم علاقات الموظفين بعضهم ببعض، وأن النسبة الباقية من  
(١٧٪) منهم لم يدرکوا أو لم يتضح لهم تلك الأخلاق والقيم التي تحكم

علاقات موظفي البنك بعضهم ببعض، مما يعطي دلالة على أن هناك نسبة لا يستهان بها من الموظفين لا يدركون أخلاق وقيم العمل التي تحكم علاقتهم بزملائهم من موظفي البنك، وهذا قد يؤثر سلباً على العلاقة بين موظفي البنك وبعضهم البعض وبالتالي على علاقتهم بالعملاء .

(٤) نسبة متوسطة فقط من مفردات عينة الدراسة (٥٣٪) تدرك وجود اهتمام متوازن وعادل بين مصالح العميل وأهداف البنك، ونسبة ليست قليلة (٤٧٪) لا يروا أو لم يتضح لهم وجود أخلاق وقيم عمل تحقيق اهتمام متوازن وعادل بين مصالح العميل وأهداف البنك، ويلاحظ أن هذه النسب متقاربة بين إدراك وعدم إدراك تلك الأخلاق والقيم، مما يعطي دلالة على أن هناك فجوة واضحة بين إدراك موظفي البنك فيما يتعلق باهتمامات البنوك بتحقيق التوازن بين مصالح العميل ومصالح البنك، مما يدفعهم إلى تعظيم مصلحة البنك على مصلحة العميل، وهذا يشعر العميل بعدم الرضا عن الخدمة المقدمة .

(٥) نسبة قريبة من المتوسط من مفردات عينة الدراسة (٤٨٪) تدرك أن إدارة البنك تهتم بمصالح الموظفين بنفس درجة اهتمامها بأهداف البنك، وأن النسبة الأكبر نسبياً من موظفي البنك (٥٢٪) لا يدركوا أو لم يتضح لهم أن إدارة البنك تهتم بمصالح الموظفين بنفس درجة اهتمامها بأهداف البنك، وهذه النسب تعطي دلالة على أن أكثر من نصف موظفي البنك يروا أن البنوك تهتم بمصالحها وأهدافها أكثر من اهتمامها بمصالح وأهداف الموظفين، وهذا يؤثر سلباً على دافعية الموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء .

(٦) نسبة قليلة من مفردات عينة الدراسة (٢٧٪) لديها قناعة بأن تعاملات موظف البنك وسلوكه لا يختلف من عميل لآخر، في حين أن نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧٣٪) تدرك أن تعاملات موظف البنك وسلوكه يختلف من عميل لآخر، ويعطي هذا مؤشراً إيجابياً على تمتع موظفي البنك بمهارات التعامل مع أنماط العملاء وإن كانت هناك نسبة لا يستهان بها ليس لديها هذه المهارات اللازمة لتقديم خدمة جيدة للعملاء .

(٧) ترى غالبية موظفي البنك (٨٠٪) أن إدارة البنوك قامت بتعديل وتغيير الأسس والمعايير وقواعد وضوابط العمل داخل البنك نتيجة التغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية لأعمال وخدمات البنك، مما يعطي دلالة على أن البنوك توجه معظم اهتمامها بمتابعة ودراسة البيئة الخارجية من أجل تطوير الأسس والمعايير وقواعد وضوابط العمل داخل البنك، ومع إيجابية هذا التوجه إلا أنه يبدو بأن يكون على حساب احتياجات وتوقعات موظفي البنك، مما يؤثر سلباً على دافعية الموظفين أثناء تأدية الخدمات المصرفية.

خلاصة القول، أن هناك عدم الالتزام ببعض أخلاق وقيم العمل الإيجابية، سواء من قبل إدارة البنك تجاه موظفيه أو من قبل موظفي البنك تجاه العملاء، أهمها الاهتمام بمصالح البنك على حساب مصلحة العملاء أو مصلحة الموظفين، والتفرقة في أسلوب التعامل مع العميل داخل البنك، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المصرفية. ويظهر الجدول رقم (٣) نتائج الدراسة الميدانية، فيما يتعلق بمدى إدراكهم لأخلاق وقيم العمل الإيجابية لدى موظفي البنوك.

جدول رقم (٣)  
نتائج الدراسة الميدانية لأخلاق وقيم العمل الإيجابية لدى موظفي البنوك

الإجمالي	الأوزان					بيان	أخلاق وقيم العمل الإيجابية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٢٨	٣١	١٧	٢١	٢	التكرار	أخلاق وقيم العمل لدى البنك في عملياته وأنشطته التي يقوم بها
١٠٠	٢٨,٣	٣١,٣	١٧,٢	٢١,٢	٢	النسبة	
٩٩	٢٦	٤١	١٦	١١	٥	التكرار	أخلاق وقيم العمل لدى البنك في تعاملاته مع العملاء
١٠٠	٢٦,٣	٤١,٤	١٦,٢	١١,١	٥	النسبة	
٩٩	٢٥	٥٧	١٢	٤	١	التكرار	أخلاق وقيم العمل التي تحكم علاقات الموظفين ببعضهم داخل البنك
١٠٠	٢٥,٣	٥٧,٦	١٢,١	٤	١	النسبة	
٩٩	٢٦	٥٠	١٧	٦	-	التكرار	أخلاق وقيم العمل لدى إدارة البنك في تعاملاتها مع موظفي البنك
١٠٠	٢٦,٢	٥٠,٥	١٧,٢	٦,١	-	النسبة	
٩٩	٢٢	٣٠	١٩	٢٣	٦	التكرار	وجود اهتمام متوازن وعادل بين مصالح العميل وأهداف البنك
١٠٠	٢٢,٢	٣٠,٣	١٩,٢	٢٣,٢	٦,١	النسبة	
٩٩	١١	٣٦	٢٠	٢٨	٤	التكرار	اهتمام إدارة البنك بمصالح الموظفين واهتمامها بأهداف البنك
١٠٠	١١,١	٣٦,٤	٢٠,٢	٢٨,٣	٤	النسبة	
٩٩	١٠	١٧	١٤	٣٠	٢٨	التكرار	أسلوب تعامل موظف البنك وسلوكه مع العملاء ومدى اختلافه من عميل لآخر
١٠٠	١٠,١	١٧,٢	١٤,١	٣٠,٣	٢٨,٣	النسبة	
٩٩	٢٥	٤٧	١١	١٢	٤	التكرار	وضوح وتحديد وعلائية أسس ومعايير تعامل البنك مع الموظفين
١٠٠	٢٥,٣	٤٧,٥	١١,١	١٢,١	٤	النسبة	
٩٩	١٧	٦٢	١٣	٧	-	التكرار	التغيرات في البيئية الخارجية لأعمال وخدمات البنوك وتعديل أو تغيير الأسس والمعايير وضوابط العمل داخل البنك
١٠٠	١٧,٢	٦٢,٦	١٣,١	٧,١	-	النسبة	

المصدر: نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من المسؤولين داخل البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بأخلاق وقيم العمل الإيجابية لدى موظفي البنك.

٢/١/٢- الأخلاق والقيم السلبية لدى الموظفين بالمؤسسات المصرفية

بجانب ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية بشأن القيم الإيجابية ودورها في تحديد خصائص ثقافة البنوك، فقد أظهرت نتائج الدراسة بشأن القيم السلبية لدى موظفي البنك ما يلي:



- (١) تشير ردود غالبية مفردات عينة الدراسة من موظفي البنك (٨١٪) إلى المشكلات أو الأزمات ومواقع النزاع بين البنك والعملاء لا يكون العميل هو المتسبب فيها ، بينما تشير ردود (١٩٪) فقط من موظفي البنك أن المشكلات أو الأزمات ومواقع النزاع بين البنك والعملاء يكون المتسبب فيها هو العميل ، ويعد هذا من أهم وأخطر المؤشرات ذات دلالة على إدراك موظفي البنك من أن البنك وما به من أنظمه وأسس وسياسات وقواعد تكون هي المصدر أو السبب الحقيقي لحالات النزاع أو الصراع مع العملاء .
- (٢) يرى نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧١٪) احتمال حدوث حالات ومواقف عديدة يظهر فيها تعارض بين مصالح العميل وأهداف البنك ، وهذا يعطي مؤشراً على أن البنوك تعمل وفق سياسة التوجه بالإنتاج أو النشاط عند وضع الأهداف الخاصة بها .
- (٣) يرى نسبة فوق المتوسطة من موظفي البنك (٥٨٪) أنه عند تعارض المصالح بين البنك والعميل تكون الأولوية لمصلحة البنك ، وهذا يدل على أن نسبة لا يستهان بها من البنوك تفضل مصلحتها الخاصة حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة العملاء ، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة الخاصة بحالة وجود موقف نزاعي بين البنك والعميل ، حيث يدرك نسبة ليست قليلة من موظفي البنك (٤٠٪) أن البنك عادة يكسب أي قضية مع أي عميل ، وفي نفس الوقت تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي تتعلق بحدوث نزاع بين البنك والعميل ، حيث يدرك نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧٦٪) أنه عند حدوث نزاع أو خلاف بين البنك والعميل يحرص البنك على حماية مصالحه واسترداد حقوقه لدى العميل .
- (٤) أكدت نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٢٪) أنه عادة ما تصطدم عادات وقيم العملاء مع أخلاق وقيم العمل في البنك ، ويعد هذا مؤشراً على أن الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنوك تم بناؤها استناداً على سياسة التوجه بالمنتج أو بالنشاط أكثر من توجيهها بالعملاء ، وهذا يؤدي إلى وجود

تعارض بين رغبات وطموحات العملاء مع المعايير والقيم التي يلتزم بها البنك.

(٥) نسبة فوق المتوسط من مفردات عينة الدراسة من موظفي البنك (٦١٪) ترى أنه توجد فروق بين قيم وعادات موظفي البنك والقيم والعادات التي تتطلبها طبيعة العمل في البنك، وأن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة الميدانية التي تتعلق بخصائص بيئة العمل الداخلية وقيم وعادات موظفي البنك، حيث أوضح نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٥٢٪) أن بعض خصائص بيئة العمل الداخلية في البنك لا تتفق مع قيم وعادات موظفي البنك، وما يؤكد ذلك أيضاً نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بعادات وقيم العمل للموظفين في الإدارات المختلفة في البنك، حيث يرى نسبة ليست قليلة أكبر من ثلث موظفي البنك (٣٩٪) أن عادات وقيم العمل لدى موظفي البنك تختلف من إدارة لأخرى داخل البنك، وتؤكد تلك المؤشرات ضعف الثقافة التنظيمية لدى البنوك.

(٦) تدرك نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧١٪) أنه من الطبيعي أن يكون بعض عملاء البنك أهم من غيرهم، وذلك لارتفاع حجم تعاملاتهم مع البنك بالمقارنة بغيرهم، وهذه القيم متواجدة بقوة في البنوك، حيث تتوقف طريقة تعامل البنك مع العملاء على حجم تعاملات العملاء مع البنك، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة الخاصة بالمزايا التي يحصل عليها العميل عندما تزداد حجم تعاملاته، حيث أوضح غالبية مفردات عينة الدراسة من موظفي البنك (٩٠٪) أن العميل يحصل على مزايا أكبر كلما زاد حجم تعاملاته، ويعد هذا مؤشراً على ضعف ثقافة المنظمة وارتباطها بمجموعة من الأخلاق والقيم السلبية.

(٧) يرى غالبية موظفي البنك (٨٥٪) أن ارتفاع احتمالات التلاعب في بيئة الأعمال يتطلب من البنك تطبيق سياسة الحيطة والحذر والدقة القانونية عند التعاقد مع العميل، ويعد ذلك مؤشراً بأن البنوك تطبق سياسة التوجه بالقيود

والتهديدات ومن ثم التركيز على استراتيجيات الحيطه والحذر في تعاملاته مع عملائه، وهذا ما يعد من خصائص الثقافة التنظيمية الضعيفة.

(٨) تدرك نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة (٧٧٪) أن البنك يحرص على الاستفادة من أي فرصة تظهر أمامه وذلك في حدود إمكانياته وقدراته، وهذا يدل على أنه استراتيجيات العمل بالبنوك وقراراتها تؤسس على التوجه بالإمكانيات والقدرات وذلك على حساب إستراتيجية المبادأة وخلق منتجات جديدة والتطوير في خدمة العملاء .

(٩) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٥١٪) تدرك أن البنك في بعض الحالات لا يتنازل عن حقوقه أو جزء منها من أجل إرضاء العميل والاحتفاظ به، وهذا يؤكد أن البنوك تتبع الأسلوب التقليدي في التعامل مع العملاء . كما تدرك نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة (٧٧٪) أن بعض القيادات والمدراء في البنك يتمتعوا بنفوذ أقوى من الآخرين وخاصة مدراء الإدارات الفنية، وهذا يعد مؤشراً على الثقافة الفنية الضعيفة.

(١٠) أكدت نسبة كبيرة من موظفي البنك (٧٦٪) أن البنك يتمسك بالمبادئ والقيم التي وضعها ويحرص على استمرارها أطول فترة زمنية، وهذا يعطي دلالة على ضعف استجابة البنوك للتطورات في حاجات وتوقعات العملاء ، وتعمل على حماية المبادئ والقيم التي وضعتها دون النظر إلى التغيرات في بيئة الأعمال وما تتضمنه من مستجدات .

خلاصة القول، أن هناك عديد من أخلاق وقيم العمل السلبية داخل البنك، أهمها وجود تعارض بين مصالح العميل وأهداف البنك، وأن البنك يغلب مصلحته على مصلحة العميل، اختلاف أسلوب التعامل من عميل لآخر، مما يشعر العميل بعدم الرضا عن الخدمات المصرفية. ويوضح الجدول رقم (٤) التالي ردود مفردات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمدى إدراكهم لأخلاق وقيم العمل السلبية لدى موظفي البنك.

جدول رقم (٤)

نتائج الدراسة الميدانية لأخلاق وقيم العمل السلبية لدى موظفي البنوك

الإجمالي	الأوزان					بيان	أخلاق وقيم العمل السلبية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٢	١٩	١٤	٤٦	١٨	التكرار	معظم المشكلات أو الأزمات ومواقع النزاع بين البنك والعملاء يكون العميل هو المتسبب
١٠٠	-	١٩,٢	١٤,١	٤٦,٥	١٨,٢	النسبة	
٩٩	٢٤	٤٦	١٥	١١	٣	التكرار	توجد مواقف وحالات يظهر فيها تعارض بين مصالح العميل وأهداف البنك
١٠٠	٢٤,٢	٤٦,٥	١٥,٢	١١,١	٣	النسبة	
٩٩	٢٥	٣٢	١٥	١٨	٩	التكرار	عند تعارض المصالح بين البنك والعميل تكون الأولوية لمصلحة البنك
١٠٠	٢٥,٣	٣٢,٣	١٥,١	١٨,٢	٩,١	النسبة	
٩٩	٩	٣١	٢٢	٢٧	١٠	التكرار	البنك عادة يكسب أي قضية أو موقف نزاعي مع أي عميل
١٠٠	٩,١	٣١,٣	٢٢,٢	٢٧,٣	١٠,١	النسبة	
٩٩	٣٢	٤٣	١٠	١٠	٤	التكرار	عند حدوث نزاع أو خلاف بين البنك والعميل من الطبيعي أن يحرص البنك على حماية مصالحه
١٠٠	٣٢,٤	٤٣,٤	١٠,١	١٠,١	٤	النسبة	
٩٩	١٢	٤٢	١٥	٢٣	٧	التكرار	معظم العملاء يحرصون على زيادة منافعهم ولو كانت على حساب مصلحة البنك
١٠٠	١٢,١	٤٢,٤	١٥,٢	٢٣,٢	٧,١	النسبة	
٩٩	١٢	٤٩	١٦	١٩	٣	التكرار	عادة ما تصطدم عادات وقيم العملاء وأخلاق وقيم العمل في البنك
١٠٠	١٢,١	٤٩,٥	١٦,٢	١٩,٢	٣	النسبة	
٩٩	١٥	٦٠	١٦	٨	-	التكرار	هناك حالات قد تصطدم رغبات وطموحات العملاء مع المعايير والقيم التي يلتزم بها البنك
١٠٠	١٥,٢	٦٠,٥	١٦,٢	٨,١	-	النسبة	
٩٩	١٣	٤٧	١٢	١٩	٨	التكرار	توجد فروق بين قيم وعادات موظفي البنك والقيم والعادات التي تتطلبها طبيعة العمل
١٠٠	١٣,١	٤٧,٥	١٢,١	١٩,٢	٨,١	النسبة	
٩٩	١٠	٤١	١٧	٢٧	٤	التكرار	بعض خصائص بيئة العمل الداخلية في البنك لا تتفق مع قيم وعادات موظفي البنك
١٠٠	١٠,١	٤١,٤	١٧,٢	٢٧,٣	٤	النسبة	
٩٩	٩	٣٠	٢٣	٢٨	٩	التكرار	عادات وقيم العمل لدى موظفي البنك تختلف من إدارة لأخرى داخل البنك
١٠٠	٩,١	٣٠,٣	٢٣,٢	٢٨,٣	٩,١	النسبة	
٩٩	٤٣	٣٢	١١	١٠	٣	التكرار	من الطبيعي أن يكون بعض عملاء البنك أهم من غيرهم لارتفاع حجم تعاملاتهم مع البنك
١٠٠	٤٣,٥	٣٢,٣	١١,١	١٠,١	٣	النسبة	
٩٩	٥٢	٣٧	٦	٣	١	التكرار	يحصل العميل على مزايا أكبر كلما زاد حجم تعاملاته مع البنك
١٠٠	٥٢,٥	٣٧,٤	٦,١	٣,١	١	النسبة	
٩٩	٤٦	٣٨	٦	٨	١	التكرار	ارتفاع احتمالات التلاعب في بيئة الأعمال الحالية يتطلب من البنك تطبيق سياسة الحيطة والحذر والدقة القانونية عند التعاقد مع العميل
١٠٠	٤٦,٥	٣٨,٤	٦,١	٨,١	١	النسبة	
٩٩	٣٤	٤٢	٤	١٠	٩	التكرار	يحرص البنك على الاستفادة من أي فرصة تظهر أمامه وذلك في حدود إمكانياته وقدراته
١٠٠	٣٤,٣	٤٢,٥	٤,١	١٠,١	٩,١	النسبة	

جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية ....  
أ.د/ مصطفى محمود أبو بكر، ود/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة

الإجمالي	الأوزان					بيان	أخلاق وقيم العمل السلبية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	١٥	٣٣	١٧	٢٢	١١	التكرار	في بعض الحالات يتنازل البنك عن جزء من حقوقه من أجل إرضاء العميل والاحتفاظ به
١٠٠	١٥,٢	٣٣,٣	١٧,٢	٢٢,٢	١١,١	النسبة	
٩٩	٣٢	٤٤	١٢	٦	٥	التكرار	حسب طبيعة العمل في البنك يتمتع بعض القيادات والمدراء بنفوذ أقوى من الآخرين
١٠٠	٣٢,٣	٤٤,٥	١٢,١	٦,١	٥	النسبة	
٩٩	٢٦	٤٩	١٢	١١	١	التكرار	البنك يتمسك بالمبادئ والقيم التي وضعها ويحرص على استمرارها أطول فترة زمنية
١٠٠	٢٦,٣	٤٩,٥	١٢,١	١١,١	١	النسبة	

المصدر: نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث فيما يتعلق بأخلاق وقيم العمل السلبية داخل البنك.

١/٣- طبيعة الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية  
تم تحليل الاتجاهات والممارسات الأساسية لموظفي البنوك محل الدراسة، للتعرف على خصائص تلك الاتجاهات والممارسات السلوكية السائدة في مجتمع الدراسة ومدى تأثيرها على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ولقد أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

(١) رغم أن نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٩٪) تدرك أن رسالة البنك معلنة لموظفي البنك، إلا أن نسبة (٣١٪) من موظفي البنك لم تعلن لهم رسالة البنك، وهذا يعني أن نسبة ليست قليلة تمثل ثلث الموظفين لم تعلن لهم رسالة البنك من قبل الإدارة.

(٢) نسبة عالية من موظفي البنك (٧٥٪) تدرك أن الإدارة العليا تنفرد باتخاذ معظم القرارات في البنك، وأن نسبة الباقية من مفردات عينة الدراسة يروا أن القرارات داخل البنك يتم اتخاذها بمشاركة موظفي البنك، وهذا يعطي مؤشراً على أن نسبة كبيرة تقترب من ثلاثة أرباع البنوك تمارس المركزية في معظم القرارات التي يتم اتخاذها داخل البنك، وهذه النتيجة تؤكد نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل البنوك من قبل الموظفون في المستوى التنفيذي، حيث ترى نسبة متوسطة من مفردات العينة

- من موظفي البنك (٤٥٪) أن الموظفين في المستوى التنفيذي لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل البنك. وما يؤكد النتيجة السابقتين أن أكثر من ثلث موظفي البنك (٣٤٪) يرون أن إدارة البنك لا تعقد اجتماعات دورية منتظمة مع الموظفين في المستوى التنفيذي في البنك، وهذه النتائج الثلاثة تتفق مع نتائج الدراسة الميدانية بخصوص مدى تأثير الموظفين على القرارات التي تتخذ داخل البنك، حيث يرى نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٥٣٪) أنه لا يوجد تأثير واضح لموظفي البنك على القرارات التي يتم اتخاذها في البنك.
- (٣) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٠٪) لم يدركوا أو لم يتضح لهم أن نظم الصلاحيات والسلطات بالبنك تسمح بحرية الاتصال مع الأطراف الخارجية، بينما النسبة الباقية من مفردات العينة (٤٠٪) ترى أن نظم الصلاحيات والسلطات بالبنك تسمح بحرية الاتصال مع الأطراف الخارجية، وهذا يعطي مؤشراً على أن نظم الصلاحيات والسلطات غير محددة وغير واضحة بصورة كافية، مما أدى إلى إدراك ما يزيد عن نصف الموظفين أن أنظمة الصلاحيات والسلطات لا تسمح بحرية الاتصال بالأطراف الخارجية.
- (٤) ترى نسبة قليلة من موظفي البنك (٣٦٪) أن غالبية المعلومات في البنك يتم تداولها بين الإدارات داخل البنك بصورة أفقية، وترى النسبة الباقية من موظفي البنك (٦٤٪) أن غالبية المعلومات في البنك يتم تداولها بين الإدارات داخل البنك لا تتم بصورة أفقية بل تتم بصورة رأسية، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الميدانية التي تتعلق بالتدفق الرأسي للمعلومات داخل البنك، حيث يرى نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٥٥٪) أن معظم المعلومات في البنك تتدفق بصورة رأسية من أسفل إلى أعلى، مما يعطي مؤشراً بقوة وسيطرة الجانِب الرسمي على العلاقات الوظيفية والاتصالات الإدارية داخل البنك.
- (٥) أما فيما يتعلق بالتقارير الرسمية كوسيلة من وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، نسبة متوسطة من موظفي البنك (٥٠٪) أن التقارير الرسمية عن الإنجازات والتي ترفع من أسفل إلى أعلى هي الأداة السائدة في اتصال

المرؤوسين برؤسائهم، وأن النسبة الباقية من موظفي البنك (٥٠٪) ترى عكس ذلك بأن التقارير الرسمية عن الإنجازات والتي ترفع من أسفل إلى أعلى ليست هي الأداة السائدة في اتصال المرؤوسين برؤسائهم، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً على أن الاتجاهات والممارسات داخل البنك تجمع بين التقارير الرسمية وغير الرسمية كوسيلة من وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

(٦) رغم وجود نسبة ليست قليلة (٢٣٪) من موظفي البنك يدركوا أن نظم الاتصالات في البنك تشجع على الاتصال غير الرسمي داخل البنك، إلا أن نسبة كبيرة من موظفي البنك (٦٧٪)، يروا أن نظم الاتصالات في البنك لا تشجع على الاتصال غير الرسمي داخل البنك، وهذا يعني أن أكثر من نصف موظفي البنوك يدركون أن نظم الاتصالات فيها لا تشجع على الاتصال غير الرسمي داخلها، أي تشجع على الاتصال الرسمي، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالمعاملات أو التعاملات الرسمية داخل البنك، حيث أن غالبية موظفي البنك من مفردات عينة الدراسة (٧٩٪) ترى أن معظم المعاملات بين البنك والعملاء تتم بصورة رسمية حسب الأنظمة والقواعد والقوانين واللوائح الرسمية، وأن نسبة كبيرة من موظفي البنك (٦٥٪) تدرك أن معظم التعاملات والعلاقات داخل البنك تتم بصورة رسمية، كما يري نسبة كبيرة أيضاً منهم (٧٦٪) أن العلاقة الرسمية هي السائدة بين الموظفين ورؤسائهم من المشرفين والمديرين بالبنك، وأن الغالبية من موظفي البنك (٨٦٪) يروا أن موظفو البنك يلتزموا بالإجراءات والقواعد الرسمية المعتمدة في تقديم خدمات البنك وهذا يعني أن نسبة غالبية البنوك يغلب عليها مناخ العمل الرسمي الإجرائي اللائحي وينعكس ذلك على أشكال وأساليب الاتصال أو التعامل سواء بين موظفي البنك أو بين الموظفين والإدارة، أو مع عملاء البنك.

(٧) يدرك نسبة كبيرة من موظفي البنك (٦٦٪) أنه توجد بعض المواقف التي قد تتعارض فيها أهداف الموظفين مع أهداف البنك، في حين ترى النسبة المتبقية



من موظفي البنك (٣٤٪) تدرك أنه لا توجد تلك المواقف التي قد يتعارض فيها أهداف البنك مع أهداف الموظفين، وهذا يعطي مؤشراً على أن نسبة كبيرة أكثر من نصف موظفي البنوك تدرك وجود واحتمالات أن تتعارض أهدافهم مع أهداف البنك.

(٨) ترى نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة (٦٥٪) أن ثقافة العمل تختلف من إدارة لأخرى داخل البنك، في حين أن النسبة الباقية ترى أن ثقافة العمل داخل البنك لا تختلف من إدارة لأخرى، وهذا يعني أن أكثر من نصف موظفي البنوك يدركون أن ثقافة العمل داخل البنك تختلف من إدارة لأخرى، وهذا يعطي مؤشراً على غياب التجانس والتوافق في إدراك موظفي البنك لخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في البنك مما قد ينعكس على تباين سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه عملاء البنك.

(٩) رغم أن نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة (٦٨٪) ترى أن إدارة البنك تتعامل مع جميع موظفي البنك وفق أسس ومعايير محددة واضحة ومعروفة، إلا أن النسبة الباقية من موظفي البنك (٣٢٪) يروا أن هناك تباين في الأسس والمعايير التي تتعامل بها إدارة البنك مع الموظفين، وهذا يعطي مؤشراً على وجود حاجة قوية لأن تراجع البنوك الدرجة التي تتمسك بها بالأسس والقواعد والقوانين عند التعامل مع الموظفين.

(١٠) يدرك غالبية موظفي البنك (٨٦٪) أن البنك عادة يحرص على تقديم ما يمكن أن يقدمه من خدمات للعميل وذلك في حدود إمكانيات البنك وموارده المتاحة، وأن نسبة محددة من الموظفين (١٤٪) يروا أن البنك قد يحرص على تقديم خدمات للعميل تفوق إمكانياته وموارده المتاحة، وهذا يعطي مؤشراً على أن النسبة الأكبر من البنوك تمارس مهامها وتقدم خدماتها وفق المفهوم التقليدي الذي يتضمن التحرك في ضوء الممكن أو المتاح وليس وفق ما هو مستهدف، وأن معظم البنوك لا ترغب في تقديم خدمات للعملاء بما يفوق إمكانياتها ومواردها المتاحة، وهذا ما يخالف التفكير الاستراتيجي في التوجه

بالعميل . وما يؤكد ذلك أن نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٢٪) يدركون أن التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يتوقف على مدى وجود مديرين إستراتيجيين في البنك، وهذا يعني أن نسبة ليست قليلة، أكثر من نصف موظفي البنك لم يدركوا أن التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يتطلب أن يتم من خلال جميع موظفي البنك وليس من خلال مديرين إستراتيجيين داخل البنك .

(١١) تأكيداً لما سبق الإشارة إليه، فإن نسبة قليلة من موظفي البنك (٣٨٪) يدركوا أنه توجد درجة كبيرة من الحرية لدى موظفي البنك عند تعاملهم مع العملاء، بينما النسبة الكبيرة لم يدركوا أو لم يتضح لهم أن هناك درجة كبيرة من الحرية لدى موظفي البنك عند تعاملهم مع العملاء، وهذا يعطي مؤشراً على ضعف أو محدودية الصلاحيات التي تعطى للموظف عند تعامله مع العملاء، وأن الموظف عليه أن يلتزم بالقوانين والقواعد والإجرائية الموجودة في البنك عند التعامل مع العملاء .

(١٢) تدرك نسبة محدودة من عينة الدراسة من موظفي البنك (٢٦٪) أن موظفي البنك يشاركون في وضع الأسس والمعايير والقيم التي يعمل البنك من خلالها، بينما يدرك النسبة الأكبر من موظفي البنك أنهم لا يشاركون في وضع الأسس والمعايير والقيم التي يعمل البنك من خلالها، وهذا يعني أن نسبة كبيرة، أكثر من نصف موظفي البنوك يرون أن إدارة البنك لا تشجع على مشاركة الموظفين في وضع الأسس والمعايير والقيم التي تحكم العمل داخل البنك .

**خلاصة القول،** أن هناك عديد من الاتجاهات والممارسات الإدارية السلبية داخل البنك مثل الاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم الحرية في الاتصالات داخل البنك، والتدفق الرأسي للمعلومات، والاعتماد على القواعد والأسس الرسمية، وضعف التوجه للتخطيط الإستراتيجي وغيرها من الممارسات الإدارية السلبية التي تؤثر سلباً على سلوك الموظفين ومن ثم على جودة الخدمات المصرفية .

ويظهر الجدول رقم (٥) التالي ردود مفردات عينة الدراسة من موظفي البنك التي توضح مدى إدراكهم للاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك .

جدول رقم (٥)

نتائج الدراسة الميدانية للاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك

الإجمالي	الأوزان					بيان	الاتجاهات والممارسات السلوكية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٣٢	٣٦	١٧	١٢	٢	التكرار	إعلان رسالة البنك أو الغرض الرئيسي من وجوده على الموظفين
١٠٠	٣٢,٣	٣٦,٤	١٧,٢	١٢,١	٢	النسبة	
٩٩	٢٩	٣٥	٩	١٢	٤	التكرار	انفراد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات داخل البنك
١٠٠	٢٩,٥	٣٥,٤	٩	١٢,١	٤	النسبة	
٩٩	٢٣	٣١	١٩	١٨	٨	التكرار	مشاركة الموظفين في المستوى التنفيذي بصورة واضحة في القرارات التي يتم اتخاذها بالبنك
١٠٠	٢٣,٢	٣١,٣	١٩,٢	١٨,٢	٨,١	النسبة	
٩٩	٢٠	٤٥	٢٢	٩	٢	التكرار	حرص وانتظام إدارة البنك لعقد اجتماعات دورية منتظمة مع الموظفين في المستوى التنفيذي
١٠٠	٢٠,٢	٤٥,٥	٢٢,٢	٩,١	٢	النسبة	
٩٩	١٠	٣٦	١٧	٣٠	٦	التكرار	مستوى وضوح تأثير موظفي البنك على القرارات التي يتم اتخاذها في البنك
١٠٠	١٠,١	٣٦,٤	١٧,٢	٣٠,٣	٦	النسبة	
٩٩	٧	٣٣	٣٣	٢٣	٣	التكرار	نظم الصلاحيات والسلطات بالبنك ومستوى حرية الاتصال مع الأطراف الخارجية
١٠٠	٧	٣٣,٤	٣٣,٤	٢٣,٢	٣	النسبة	
٩٩	٤	٣٢	٣٢	٣١	-	التكرار	سماح أنظمة البنك بأن تكون غالبية المعلومات في البنك يتم تداولها بين الإدارات بصورة أفقية
١٠٠	٤	٣٢,٤	٣٢,٤	٣١,٢	-	النسبة	
٩٩	١٢	٤٢	١٥	٢٢	٨	التكرار	مدى سماح أنظمة البنك بأن معظم المعلومات في البنك تتدفق بصورة رأسية من أسفل إلى أعلى
١٠٠	١٢,١	٤٢,٤	١٥,٢	٢٢,٢	٨,١	النسبة	
٩٩	١٣	٣٧	٢٤	٢٣	٢	التكرار	الاعتماد على التقارير الرسمية عن الإنجازات التي ترفع من أسفل إلى أعلى باعتبارها الأداة السائدة في اتصال الرؤوسين برؤسائهم
١٠٠	١٣,١	٣٧,٤	٢٤,٣	٢٣,٢	٢	النسبة	
٩٩	٤	٢٩	٢٢	٣١	١٢	التكرار	سماح نظم الاتصالات في البنك على تشجيع على الاتصال غير الرسمي داخل البنك
١٠٠	٤	٢٩,٣	٢٢,٢	٣١,٤	١٢,١	النسبة	

جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية ....  
أ.د/ مصطفى محمود أبو بكر، ود/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة

الإجمالي	الاوزان					بيان	الاتجاهات والممارسات السلوكية
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	٤٢	٣٦	٦	٨	٧	التكرار	سماح انظمة وسياسات البنك
١٠٠	٤٢,٤	٣٦,٤	٦	٨,١	١٧,٧	النسبة	على أن معظم المعاملات بين
١٠٠	١٧,٢	٤٧,٥	١٣,١	١٧,٢	٥	النسبة	البنك والعملاء تتم بصورة رسمية حسب الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية
٩٩	١٩	٥٦	٦	١٦	٢	التكرار	العلاقة الرسمية هي السائدة
١٠٠	١٩,٢	٥٦,٦	٦	١٦,٢	٢	النسبة	بين موظفي البنك ورؤسائهم من المشرفين والمديرين
٩٩	٣١	٥٤	٦	٨	-	التكرار	التزام موظفو البنك بالإجراءات والقواعد الرسمية المعتمدة في تقديم خدمات البنك للعملاء
١٠٠	٣١,٣	٥٤,٥	٦,١	٨,١	-	النسبة	
٩٩	١٧	٤٧	١٣	١٧	٥	التكرار	سماح انظمة وسياسات البنك
١٠٠	١٧,٢	٤٧,٥	١٣,١	١٧,٢	٥	النسبة	على أن معظم التعاملات والعلاقات بالبنك تتم بصورة رسمية
٩٩	١٨	٤٧	١٣	١٥	٦	التكرار	احتمال ان توجد بعض المواقف التي قد تتعارض فيها أهداف الموظفين مع أهداف البنك
١٠٠	١٨,٢	٤٧,٥	١٣,١	١٥,٢	٦	النسبة	
٩٩	١٩	٤٢	١٢	٢٢	٤	التكرار	اختلاف ثقافة العمل من إدارة إلى أخرى داخل البنك
١٠٠	١٩,٢	٤٢,٥	١٢,١	٢٢,٢	٤	النسبة	
٩٩	٢٦	٤١	١٧	١٣	٢	التكرار	الانظمة تجعل إدارة البنك تتعامل مع جميع موظفي البنك وفق أسس ومعايير محددة واضحة
١٠٠	٢٦,٣	٤١,٤	١٧,٢	١٣,١	٢	النسبة	
٩٩	٣٥	٥٠	٥	٤	٥	التكرار	حرص البنك على تقديم ما يمكن أن يقدمه من خدمات للعميل وذلك في حدود إمكانيات البنك
١٠٠	٣٥,٤	٥٠,٥	٥,١	٤	٥	النسبة	
٩٩	٣٣	٣٨	١٠	١٠	٨	التكرار	الاعتقاد بان التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يتوقف على وجود مديريين إستراتيجيين بالبنك
١٠٠	٣٣,٣	٣٨,٤	١٠,١	١٠,١	٨,١	النسبة	
٩٩	٧	٣١	١٤	٤٢	٥	التكرار	الإدراك بأنه توجد درجة كبيرة من الحرية لدى موظفي البنك عند تعاملهم مع العملاء
١٠٠	٧,١	٣١,٣	١٤,١	٤٢,٤	٥,١	النسبة	
٩٩	٩	١٧	٢٢	٤٠	١٠	التكرار	الإدراك بان جميع موظفي البنك يشاركون في وضع الأسس والمعايير التي يعمل البنك من خلالها
١٠٠	٩,١	١٧,٢	٢٢,٢	٤٠,٤	١٠,١	النسبة	

المصدر: نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من المسؤولين داخل البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بالاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك

#### ٤/١- مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء داخل المؤسسات المصرفية

مع تأكيد الأدبيات المهتمة بأخلاق وقيم العمل على ضرورة التعامل معها كمنظومة متكاملة مترابطة في كافة وظائف وأنشطة المنظمة، إلا أن هذه الأدبيات تتفق في الإشارة إلى الدور الحرج الذي تؤديه الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية في خدمة العملاء داخل المؤسسات الخدمية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية النتائج التالية:

(١) رغم وجود نسبة فوق المتوسط من موظفي البنوك (٥٣٪) تدرك أن إجراءات إنهاء المعاملات تعتبر ضمن العوامل المحددة لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء، إلا أن نسبة غير قليلة (٤٧٪) من موظفي البنك لم يدركوا أو لم يتضح لهم ذلك، مما يعطي مؤشراً على أن نسبة لا يستهان بها تقترب من نصف موظفي البنوك لا تدرك ما هو مطلوب لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وما هي متطلبات تحقيق التعامل الجيد مع هؤلاء العملاء.

(٢) رغم وجود نسبة فوق المتوسط من مفردات عينة الدراسة (٦٥٪) تدرك أن البنك يقدم خدمات فنية استشارية بصفة مستمرة ومتواصلة لعملائه، إلا أنه توجد نسبة ليست قليلة من مفردات العينة (٣٥٪) ترى أن البنك لا يقوم بدوره المطلوب منه من خدمات فنية استشارية للعملاء، مما يعطي مؤشراً إلى ضعف ثقافة البنك بشأن نطاق ومستوى الخدمة الفنية المقدمة للعملاء وذلك من وجهة نظر موظفي البنك.

(٣) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٥٪) تدرك أن البنك يحرص على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء العملاء، وأن النسبة الباقية من مفردات عينة الدراسة (٣٥٪) وهي ليست قليلة لم يتضح لهم أن البنك يحرص

جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية وعلاقتها بالجوانب التنظيمية ....  
أ.د/ مصطفى محمود أبو بكر، ود/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة

على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء العملاء ، وهذا يعني أن ما يزيد عن ثلث موظفي البنك يروا أن البنك في عملية تطوير نظم العمل والخدمات المقدمة للعملاء ، غير موجه بإرضاء العملاء .

خلاصة القول، أن هناك قصور نوعاً ما في مستوى جودة بعض الخدمات المقدمة من قبل البنك لعملائه ومنها خدمات إنهاء المعاملات، والخدمات الفنية الاستشارية، والجدول رقم (٦) التالي يوضح ردود مفردات عينة، فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

#### جدول رقم (٦)

نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء

الإجمالي	الأوزان					بيان	مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء
	٥	٤	٣	٢	١		
٩٩	١٧	٣٥	٢٤	١٦	٧	التكرار	الكفاءة في إنهاء المعاملات
١٠٠	١٧,٢	٣٥,٣	٢٤,٣	١٦,١	٧,١	النسبة	تعتبر من العوامل المميزة لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء
٩٩	١٨	٤٧	١٥	١٦	٣	التكرار	الخدمات الفنية الاستشارية التي يقدمها البنك لعملائه مستمرة ومتواصلة
١٠٠	١٧,٢	٤٧,٦	١٥,١	١٦,١	٣	النسبة	البنك يحرص دائما على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء عملائه
٩٩	٢٩	٣٧	١٣	١٥	٥	التكرار	البنك يحرص دائما على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء عملائه
١٠٠	٢٩,٣	٣٧,٤	١٣,١	١٥,١	٥,١	النسبة	

المصدر : نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء

٢- العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات والممارسات السلوكية وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية

في هذا الجزء سيتم اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني القائل «توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي مؤسسات القطاع المصرفي السعودي وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم

المهنية داخل هذه المؤسسات»، وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية للعلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك كمتغير تابع وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق كمتغيرات مستقلة، والتي أوضحت النتائج التالية:

(١) يشير معامل الارتباط البسيط (R) إلى وجود علاقة طردية بين الجوانب المادية للثقافة التنظيمية في البنوك والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، إلا أن تأثير الجوانب المادية للثقافة التنظيمية في البنوك كان تأثيراً إيجابياً ضعيفاً (٢٢٪) على اتجاهات وسلوك موظفي البنك وبصفة خاصة تجاه العملاء، أو أثناء تعاملهم مع العملاء، بينما توجد علاقة طردية متوسطة بين الاعتبارات الإدارية والتنظيمية في الثقافة التنظيمية للبنك (٤٥٪) وبين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، مما يعطي مؤشراً على أن خصائص الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك تتأثر بالاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية للبنوك أكثر من تأثرها بالجوانب المادية للثقافة التنظيمية.

(٢) القيم الإيجابية لدى موظفي البنك لها علاقة إيجابية فوق المتوسط (٥٦٪) مع الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، وهذا يدل على أنه كلما زادت القيم الإيجابية عند موظفي البنك كلما زادت الاتجاهات والممارسات السلوكية الإيجابية لموظفي البنك وخاصة تجاه العملاء، بينما توجد علاقة طردية ضعيفة (٣٠٪) بين القيم السلبية لدى موظفي البنك والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، وهذا يعطي دلالة على أن تأثير القيم الإيجابية لدى موظفي البنك على اتجاهات وسلوك الموظفين داخل البنك كانت أقوى من تأثير القيم السلبية، وهذا يعطي مؤشراً على أن التركيز على القيم الإيجابية بدرجة أكبر من التركيز على القيم السلبية لدى الموظفين فتولد لديهم سلوك وممارسات إيجابية في تعاملاتهم وخاصة مع العملاء.

(٣) يتضح من نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) أن الجوانب المادية للثقافة التنظيمية في البنوك تفسر ٥٪ من التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والممارسات



السلوكية لموظفي البنك، وأن الاعتبارات الإدارية والتنظيمية في البنوك تفسر ٢٠٪، وأن القيم الايجابية لدى موظفي البنك هي أكثر المتغيرات تفسيراً للتغيرات التي تحدث في الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، حيث تفسر ٢١٪ من هذه التغيرات، وأخيراً القيم السلبية لدى موظفي البنك تفسر ٩٪ من التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، ويؤكد هذا أن بناء وتفعيل ثقافة تنظيمية داعمة وقوية للأطر الأخلاقية في البنوك يتطلب التركيز على القيم الايجابية السائدة يليها توفير مقومات جودة الاعتبارات الإدارية والتنظيمية المحددة للثقافة التنظيمية في البنوك.

(٤) يتضح من نتائج اختبار T أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك وكل من الجوانب المادية والاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية داخل البنوك والقيم الايجابية لدى موظفي البنك، وكذلك القيم السلبية، ويعني ذلك أن خصائص الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك هي نتاج كل من ثقافة المنظمة وأخلاق وقيم العمل بها.

(٥) يشير معامل الارتباط المتعدد (R) إلى وجود علاقة طردية متوسطة (٤٥٪) بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك كمتغير تابع والثقافة التنظيمية (الجوانب المادية والاعتبارات الإدارية للثقافة التنظيمية داخل البنوك)، وهذا يعطي دلالة على أن الثقافة التنظيمية في البنوك بشقيها لها تأثير إيجابي معنوي لا يستهان به على الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك.

(٦) في نفس الوقت، يشير معامل الارتباط المتعدد (R) إلى وجود علاقة طردية قوية (٦٧٪) بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، والقيم والأخلاق المهنية لدى هؤلاء الموظفين (القيم الايجابية والقيم السلبية لدى موظفي البنك)، وهذا يعطي دلالة على أن القيم والأخلاق المهنية لموظفي

البنك، سواء القيم والأخلاق الإيجابية والقيم والأخلاق السلبية لدى موظفي البنك لها تأثير إيجابي معنوي قوي على الاتجاهات الممارسات السلوكية للموظفين داخل البنك، وخاصة في تعاملاتهم مع العملاء .

(٧) كما يتضح من قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) أن القيم والأخلاق المهنية سواء الايجابية والسلبية لدى موظفي البنك لها تأثير أكبر من تأثير الثقافة التنظيمية بشقيها (الجوانب المادية والاعتبارات الإدارية) على الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، وهذا يعطي دلالة على أن العمل في البنوك يحكمه الجانب الأخلاقي أكثر من الجانب التنظيمي، وذلك من وجهة نظر موظفي البنك، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى طبيعة العمل الخدمي للمؤسسات البنكية والذي يتميز عن العمل الخدمي لأي مؤسسة خدمية أخرى .

(٨) توضح قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) على أن هناك تأثير إيجابي قوي لكل من القيم والأخلاق المهنية لدى موظفي البنك والثقافة التنظيمية بشقيها مع بعضهم البعض، على الاتجاهات والممارسات الإدارية والتنظيمية لموظفي البنك، حيث بلغ معامل الارتباط (٧١٪)، وهذا يعطي دلالة على أن العمل في المؤسسات البنكية لو تم مراعاة فيه الجانب الأخلاقي والجانب التنظيمي معا، فسوف يؤدي ذلك إلى إحداث تأثير إيجابي قوي على الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، سواء داخل البنك عند تعامل الموظفين مع الإدارة أو مع بعضهم، أو عند تعاملهم مع العملاء .

(٩) وما يؤكد النتائج السابقة، قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، حيث تشير قيمة معامل التحديد إلى أن الثقافة التنظيمية بشقيها تفسر ٢٠٪ من التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، وأن القيم والأخلاق لموظفي البنك تفسر ٤٥٪ من التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، أما الثقافة التنظيمية بشقيها والقيم والأخلاق لموظفي البنك معاً تفسر ٥٠٪ من التغيرات التي تحدث في

الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك، وهذا يعطي دلالة على أن الثقافة التنظيمية والقيم والأخلاق لها تأثير على الممارسات والاتجاهات السلوكية لهؤلاء الموظفين.

(١٠) تشير نتائج تحليل اختبار T أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية لكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم المهنة ومكونات كل منهما، وأن مستوي المعنوية المحسوب أو المشاهد (P. Value) = ٠.٠٠٠ وهي قيمة أقل من مستوي المعنوية النظري أو المفترض ( $\alpha = 5\%$ )، وهذا يعطي دلالة على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة والأخلاق المهنية ومكونات كل منهما والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفين.

خلاصة القول، كل ما تقدم يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثاني القائل «توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي مؤسسات القطاع المصرفي السعودي وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية داخل هذه المؤسسات»، والجدول رقم (٧) يوضح النتائج الإحصائية للعلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنك ومكونات كل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية.

جدول رقم (٧)  
العلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك وكل من مكونات الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية

مدى المعنوية	مستوى المعنوية المقترض	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة T الجداولية	قيمة T المحسوبة	معامل التعديل	معامل الارتباط	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٦,٣١	٢٠,٨٤	٪٥	٪٢٢	الجوانب المادية للثقافة التنظيمية في البنوك
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٦,٣١	٨,٦١	٪٢٠	٪٤٥	الاعتبارات الإدارية في البنوك
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٦,٣١	١٣,١٦	٪٣١	٪٥٦	الأخلاق والقيم الايجابية
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٦,٣١	١١,٩٦	٪٩	٪٣٠	الأخلاق والقيم السلبية
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٢,٩١	٩,٦٩	٢٠	٤٥	الثقافة التنظيمية (الجوانب المادية للثقافة التنظيمية والاعتبارات الإدارية)
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٢,٩١	٥,٣٦	٤٥	٦٧	الأخلاق والقيم المهنية (الأخلاق والقيم الايجابية والسلبية)
معنوي	٠,٠٥	٠,٠٠	٢,١٣	٥,٣١	٪٥٠	٪٧١	الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية

المصدر: نتائج برنامج SPSS للبيانات التي تم جمعها من المسؤولين داخل البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية ومكونات كل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية.

٢- العلاقة الارتباطية بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية

يسعى هذا الجزء إلى اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث القائل «توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء مؤسسات القطاع المصرفي السعودي وكل من الثقافة التنظيمية والأخلاق والقيم المهنية والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي هذه المؤسسات». ونظراً لزيادة عدد المتغيرات من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين هذه المتغيرات من ناحية

أخرى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار (Regression Analysis) لبناء أو صياغة نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات، ومن ثم تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات هذا النموذج، بالإضافة إلى اختبار مدى صلاحيته للتنبؤ بهذه العلاقة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد الموضحة في الجدول رقم (٨) التالي .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي فيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى جودة الخدمات المصرفية وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية

المتغيرات المستقلة			بيان
X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	
٢,٣٢	١,٧٢	٢,٦٤	الثابت
١,١٠	٠,٨٠	٠,٢٨	معامل الانحدار
٠,٤٣	٠,٣٢	٠,١٤	معامل الارتباط R
٠,١٨	٠,١٠	٠,٠٢	معامل التحديد R <sup>2</sup>
٢,٢٥	٢,٠٥	٣,٨٣	قيمة T المحسوبة
١,٩٦	١,٩٦	١,٩٦	قيمة T الجدولية
٠,٠٠	٠,٠٣	٠,٠٠	مستوى المعنوية المحسوب (P- Value)
٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	مستوى المعنوية المفترض أو المقبول
معنوي	معنوي	معنوي	مدى المعنوية
	٠,٥٨		الثابت
٠,٥٧	٠,٩٢	٠,٣٣	معامل الانحدار
	٠,٤٥		معامل الارتباط R
	٠,٢٠		معامل التحديد R <sup>2</sup>
	٨,١٣		قيمة F المحسوبة
	٢,٦٨		قيمة F الجدولية
	٠,٠٠		مستوى المعنوية المحسوب (P- Value)
	٠,٠٥		مستوى المعنوية المفترض أو المقبول
	معنوي		مدى المعنوية*

المصدر: نتائج برنامج SPSS في ضوء البيانات التي جمعت من المسؤولين بالبنوك فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية

### ٢/١- صياغة النموذج الإحصائي

في ضوء النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) فإن النموذج الإحصائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التي توضح العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة. ونظراً لزيادة عدد المتغيرات من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين هذه المتغيرات من ناحية أخرى فقد تمت صياغة النموذج الإحصائي في المعادلة التالية:

$$Y = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3$$

وذلك بهدف اختبار الفرض التالي :

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = B_3 \neq 0$$

حيث إن :

$$Y = \text{مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية}$$

$$X_1 = \text{الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية}$$

$$X_2 = \text{أخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية}$$

$$X_3 = \text{الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية}$$

٢/٢- طبيعة العلاقة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية

بالنظر إلى نتائج أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والموضحة في الجدول رقم (١١)، والتي تتعلق بأثر كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، يتضح الآتي :

(١) تشير قيم معامل الانحدار إلى أن الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة على مستوى جودة

الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات، يليها الأخلاق والقيم المعمول بها داخل هذه المؤسسات، وأخيراً تأتي الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (١.١٠)، (٠.٨٠)، (٠.٢٨)، على التوالي، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن الموظفين داخل المؤسسات المصرفية هم الذين يتعاملوا مباشرة مع العملاء، وأن جودة الخدمات تتحدد في المقام الأول بالسمات الشخصية والقدرات والمهارات الخاصة بمقدمها، وهذا ما جعل متغير الاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة على جودة هذه الخدمات، كما أن الأخلاق والقيم تتعلق أيضاً بمقدمي الخدمات المصرفية وأن العمل داخل المؤسسات المصرفية يحتاج إلى موظفين على درجة عالية من الأخلاق والقيم الإيجابية، وهذا ما جعل الأخلاق والقيم المعمول بها داخل هذه المؤسسات تأتي في الترتيب الثاني من بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة الخدمات المصرفية. كما يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية تأتي من مصادر متعددة سواء داخلية أو خارجية مما قد يجعلها لا تتفق في بعض الحالات مع حاجات ورغبات ومتطلبات عملاء هذه المؤسسات، ولذلك احتلت الترتيب الأخير من بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة الخدمات المصرفية.

(٢) تشير قيم معامل الارتباط (R) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة (٠.٤٣) بين الاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغير مستقل ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، وأن هناك علاقة طردية ضعيفة (٠.١٤، ٠.٣٢) بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.



(٢) تدل قيم معامل التحديد ( $R^2$ )، على أن أكثر المتغيرات تفسيراً لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء داخل المؤسسات المصرفية هي الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي هذه المؤسسات، يليها الأخلاق والقيم المعمول بها، وأخيراً الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، حيث بلغ معامل التحديد (٠,١٨)، (٠,١٠، ٠,٤١، ٠,٠٢) على التوالي.

(٤) تشير نتائج اختبار T إلى أن مستوى المعنوية المشاهد أو المحسوب (P- Value of T) لكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة أقل من مستوى المعنوية المفترض أو النظري ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني أن  $P-Value < \alpha$  لكل متغير من هذه المتغيرات، مما يعني أن قيمة ذات دلالة إحصائية معنوي، لذلك تم رفض الفرض العدمي ( $H_0$ ) القائل بأنه «لا يوجد تأثير معنوي لكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع»، وقبول الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل بأنه «يوجد تأثير معنوي لكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع».

كما أنه بالنظر إلى نتائج أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والتي تتعلق بتأثير كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء هذه المؤسسات كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (٨)، يتضح الآتي:

(١) أن معامل الارتباط المتعدد (R) يساوي ٤٥٪، وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات

والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.

(٢) تدل قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) على أن الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة تفسر حوالي ٢٠٪ من مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، وأن النسبة المتبقية ٨٠٪ ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج الإحصائي لهذه الدراسة.

٣/٣- اختبار مدى صلاحية النموذج الإحصائي

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول رقم (٨) والتي تتعلق بتأثير كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، يتضح الآتي:

(١) معنوية النموذج الإحصائي السابق الخاص بتأثير كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة المحسوبة لمعامل  $F = 8.13$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية ٢.٦٨، وأن مستوى المعنوية المحسوب (P- Value of T) أقل من مستوى المعنوية المفترض ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن  $P\text{-Value} < \alpha$ ، وبالتالي تعتبر قيمة F ذات دلالة إحصائية معنوية.

(٢) نظراً لمعنوية النموذج الإحصائي للدراسة، فإن هناك إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.

(٣) أن أفضل معادلة يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالعلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، يمكن تمثيلها كما يلي :

$$Y = 0.58 + 0.33 X_1 + 0.93 X_2 + 0.57 X_3$$

خلاصة القول، مما تقدم يمكن القول أن كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، وأن العلاقة بينهم علاقة طردية متوسطة (٤٥٪)، وأن هذه المتغيرات مستقلة تفسر حوالي ٢٠٪ من مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، مما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثالث.

عاشرا: نتائج البحث وتوصياته

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول أهم نتائج الدراسة الميدانية، وأهم التوصيات المقدمة في ضوء هذه النتائج كما يلي :

١- نتائج البحث

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن القول أن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي :

١/١- نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية

أظهرت نتائج الدراسة وجود عديد من ظواهر ضعف الثقافة التنظيمية ومنها ما يلي :

(١) اختلاف إدراك موظفي البنك بشأن الجوانب المادية لمحددات بناء الثقافة التنظيمية وعدم إدراك نسبة كبيرة من مفردات الدراسة لبعض تلك المحددات وخاصة ما يتعلق بأماكن انتظار السيارات (٤٥٪) وتصميمات البنك الداخلية (٥٤٪).

(٢) توافقت إدراكات غالبية مفردات الدراسة حول التأثير السلبي للجوانب الإدارية على ثقافة البنك وخاصة ما يتعلق بتأثير التركيز على الجوانب القانونية والإجرائية (٨٠٪)، ووضوح سياسة التوجه بالمنتج بدلاً من سياسة التوجه بالعميل (٦٠٪)، وعدم وضوح معايير وضوابط العمل داخل البنك (٥٦٪) وغيرها .

(٣) يغلب على نظم وسياسات العمل في البنوك ومن ثم خصائص المناخ التنظيمي الطابع الرسمي، وفيه يتمتع موظفي البنك في الصف الأول بأدنى مستويات الصلاحية وضعف القدرة للاستجابة لتوقعات العملاء .

١/٢- نتائج تتعلق بأخلاق وقيم العمل لدى موظفي المؤسسات المصرفية أظهرت النتائج بشأن الجوانب الايجابية والجوانب السلبية في أخلاق وقيم العمل والتي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الممارسات السلوكية لموظفي البنك ما يلي :  
(١) تباين إدراك موظفي البنك بشأن ما يلتزم به البنك من أطر أخلاقية وقيم عمل سواء داخل البنك في أداء أنشطته وتجاه موظفيه أو خارج البنك مع عملائه .  
(٢) يرى نسبة كبيرة من المسؤولين في البنوك أن هناك عدم الالتزام ببعض أخلاق وقيم العمل، سواء من قبل إدارة البنك تجاه موظفيه أو من قبل موظفي البنك تجاه العملاء، أهمها وجود تعارض بين مصالح العميل ومصالح البنك (٧١٪)، والفرقة في أسلوب التعامل مع العميل داخل البنك (٧٢٪) وغيرها .

(٣) تشير نسبة كبيرة من ردود مفردات الدراسة إلى وجود فجوات واضحة بين مجالات ومستويات أخلاق وقيم العمل داخل مؤسسات القطاع المصرفي .

١/٣- نتائج تتعلق بالاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية أظهرت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي البنوك ما يلي :

(١) غياب مفهوم ودلالة رسالة البنك وأهدافه لدى بعض الموظفين (٣١٪) وانعكس ذلك السلوك الإداري والوظيفي تجاه عملاء البنك

(٢) عديد من الاتجاهات والممارسات السلوكية تتجه إلى مركزية اتخاذ القرارات وضعف مشاركة الموظفين في المستوي التنفيذي أو التشغيلي بالبنوك ، حيث أن نسبة عالية من موظفي البنك (٧٥٪) تدرك أن الإدارة العليا تنفرد باتخاذ معظم القرارات في البنك .

(٣) يغلب على نظام المعلومات في البنوك الصفة الرسمية والاتصال الرأسي ومن ثم التدفق الرسمي الرأسي للمعلومات وخاصة في صورة تقارير رسمية ، حيث ترى نسبة قليلة من موظفي البنك (٣٦٪) أن غالبية المعلومات في البنك يتم تداولها بين الإدارات بالبنك بصورة أفقية .

(٤) يسود لدى نسبة كبيرة من موظفي البنوك أن الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل ساهمت في خلق عديد من حالات واحتمالات التعارض بين الأهداف سواء بين البنك وعملائه أو البنك وموظفيه .

(٥) وضوح توجه لدى إدارة البنك للعمل في نطاق ما هو متاح من موارد وإمكانيات والتي عادة ما يكون أقل من طموحات وتوقعات العملاء .

(٦) تؤكد عديد من المؤشرات على عدم وضوح التوجه الاستراتيجي لدى إدارة البنوك بشأن نطاق ومستوى جودة خدماتها للعملاء ، وكذلك فيما يتعلق بموظفيه .

٤/١- نتائج تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية أظهرت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية ما يلي :

(١) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنوك (٥٢٪) تدرك أن إجراءات إنهاء المعاملات تعتبر ضمن العوامل المحددة لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، مما يعني أن أكثر من نصف موظفي البنوك تدرك ما هو مطلوب لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وما هي متطلبات تحقيق التعامل الجيد مع هؤلاء العملاء .

(٢) نسبة فوق المتوسط من مفردات عينة الدراسة (٦٥٪) تدرك أن البنك يقدم خدمات فنية استشارية بصفة مستمرة ومتواصلة لعملائه، إلا أنه توجد نسبة ليست قليلة من مفردات العينة (٣٥٪) ترى أن البنك لا يقوم بدوره المطلوب منه من خدمات فنية استشارية للعملاء .

(٣) نسبة فوق المتوسط من موظفي البنك (٦٥٪) تدرك أن البنك يحرص على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء العملاء، وأن النسبة الباقية من مفردات عينة الدراسة (٣٥٪) وهي ليست قليلة لم يتضح لهم أن البنك يحرص على تطوير وتحديث نظم العمل والخدمات المقدمة لإرضاء العملاء .

١/٥- نتائج تتعلق بالعلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية  
أوضحت معاملات الارتباط بين الاتجاهات والممارسات الإدارية وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل المؤشرات الأساسية التالية:

(١) هناك علاقة ارتباطية ضعيفة (٢٢٪) بين الجوانب المادية للثقافة التنظيمية والاتجاهات والممارسات الإدارية، مما يعطي دلالة على أن الإفراط في الجوانب المادية لا مبرر له ولا يترتب عليه نواتج ذات معنى للاتجاهات والممارسات السلوكية

(٢) كانت نظم وأساليب العمل وغيرها من الجوانب الإدارية مثل نظم الاتصال وأساليب اتخاذ القرارات وهيكل توزيع الصلاحيات وغيرها ذات علاقة ارتباطية متوسطة (٤٥٪) بينها وبين الاتجاهات والممارسات السلوكية .

(٣) وعند تناول العلاقة بين الاتجاهات والممارسات السلوكية مع كل محددات ثقافة المنظمة مجتمعة ومع أخلاق وقيم العمل الايجابية منها والسلبية، يظهر وجود علاقة ارتباطية طردية (٤٥٪)، (٦٧٪) بين كل من ثقافة المنظمة وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين في البنوك محل الدراسة .

- (٤) عند الجمع بين محددات ثقافة المنظمة والأطر الأخلاقية وقيم العمل في البنوك، يرتفع معامل الارتباط (٧١٪) بينهما مجتمعين مع الممارسات السلوكية التي تحدد مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها.
- ١/٦- نتائج تتعلق بالعلاقة بين مستوى جودة الخدمات وكل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية
- (١) الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملاء هذه المؤسسات، يليها الأخلاق المعمول بها داخل هذه المؤسسات، وأخيراً تأتي الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات.
- (٢) توجد علاقة طردية متوسطة (٠.٤٣) بين الاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغير مستقل ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع، وتوجد علاقة طردية ضعيفة (٠.١٤، ٠.٣٢) بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.
- (٣) توجد علاقة طردية متوسطة (٤٥٪) ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة مجتمعة ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.
- (٤) الثقافة التنظيمية وأخلاق وقيم العمل والاتجاهات والممارسات السلوكية للعاملين داخل المؤسسات المصرفية كمتغيرات مستقلة تفسر حوالي ٢٠٪ من مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.



## ٢- توصيات البحث

لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والالتزام بالأخلاق وتحسين الاتجاهات والممارسات السلوكية للموظفين، يمكن تقديم التوصيات التالية:

### ١/٢- توصيات لتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية

- (١) مراجعة رسالة البنك والتأكد من نفهم موظفي البنك لها والاقتران بها
- (٢) دراسة مدى إدراك ووعي عملاء البنك برسائله وأهدافه
- (٣) تطوير إدراك موظفي البنك بمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومحدداتها
- (٤) دراسة وتحليل خصائص الثقافة التنظيمية السائدة لدى البنك ومراجعة محدداتها واتخاذ ما يلزم لتنمية نقاط القوة بها ومعالجة ما بها من نقاط ضعف
- (٥) مراجعة البنك لأسس ومعايير تعامله مع عملائه ووضع ضوابط موضوعية غير شخصية للتعامل مع العملاء للتأكد من الإدراك الإيجابي عنها لدى موظفي البنك
- (٦) تحديد مجالات وأسباب الغموض في سياسات ونظم تعامل البنك مع عملائه والتعرف على اتجاهات وإدراك موظفي البنك بشأن تلك المجالات والأسباب
- (٧) دراسة وتحليل خصائص المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية للبنك وتحديد متطلبات تنمية رغبة وقدرات موظفي البنك للإبداع والابتكار والتنمية والتدريب
- (٨) تحقيق التوازن بين الاعتبارات الرسمية وغير الرسمية في سياسات ونظم تعامل البنك مع كل من موظفيه وعملائه
- (٩) تنمية الفكر الاستراتيجي وتطوير أساليب وأدوات ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالبنك
- (١٠) تعميق سياسة التوجه بالعميل وتطوير أساليب وإجراءات العمل بالبنك لتفعيلها.

٢/٢- توصيات لزيادة التمسك والالتزام بأخلاق وقيم العمل داخل المؤسسات المصرفية

- (١) مراجعة صياغة رسالة البنك وأهدافه والتأكد من تضمينها ما يفيد تحقيق التوازن بين مصالح البنك ومصالح موظفيه وأهداف العملاء وتوقعاتهم
- (٢) وضع مجموعة من الأسس والضوابط الأخلاقية والقيم التي تحكم ما يقوم به البنك من أنشطة وما يقدمه من خدمات
- (٣) دراسة خصائص الأسس والمعايير الأخلاقية وقيم العمل السائدة لدى موظفي البنك وتحليل مصادرها وتحديث مجالات تطويرها لتدعيم الإيجابي منها ومعالجة السلبي
- (٤) تحديد مجالات التعارض بين أهداف ومصالح البنك وأهداف وطموحات وتوقعات كل من موظفي البنك وعملائه
- (٥) مراجعة أسس وضوابط تعامل أعضاء إدارة البنك مع رؤسائهم وتطوير الأسس والمعايير الأخلاقية التي تحكم تلك العلاقة
- (٦) مراجعة أسس وضوابط تعامل البنك وموظفيه مع عملاء البنك وتطوير المعايير الأخلاقية التي تحكم تلك العلاقة
- (٧) دراسة وتحليل القيم والمفاهيم لدى موظفي البنك بشأن الضوابط والمعايير الأخلاقية في الممارسات الإدارية لإدارة البنك وتطوير مصادر بناء تلك القيم والمفاهيم.
- (٨) مراجعة أسس ومعايير تعامل البنك مع عملائه وتطويرها بما ينمي الإدراك الإيجابي لدى لموظفي البنك بشأن تلك الأسس والمعايير
- (٩) مراجعة ظواهر التوجه الإجرائي اللائحي في تعاملات البنك مع عملائه ومعالجة مسببات بناء هذا التوجه وتطويره بما يتوافق مع أخلاق وقيم التوجه بالعميل

- (١٠) مراجعة نمط التفكير بين إدارة البنك بشأن تقييد الاستجابة لاحتياجات العميل وفق المتاح أو الممكن دون مراعاة متطلبات التوجه بتوقعات العميل
- (١١) مراجعة أسس ومعايير تحديد النفوذ الوظيفي والتمتع بصلاحيات وتنمية مقومات ارتباط الصلاحيات لتقديم الخدمات بالجودة المستهدفة لعملاء البنك
- (١٢) تصحيح سياسة تعظيم مصالح البنك وتنمية وتعميق أخلاق سياسة مكسب/ مكسب لكل من البنك وموظفيه وعملائه
- ٢/٣- توصيات لتطوير الاتجاهات والممارسات السلوكية لموظفي المؤسسات المصرفية
- (١) مراجعة آلية اتخاذ القرارات من البنك وتدعيم مبدأ المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات
- (٢) مراجعة وتدوير نطاق وحدود الصلاحيات لموظفي البنك ومراعاة متطلبات تمكين موظفي البنك للتعامل مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم
- (٣) تطوير نظم المعلومات وسياسات التكامل مع المعلومات لتوسيع نطاق وتطوير أساليب وأدوات التعامل مع المعلومات لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه
- (٤) تطوير نظم الاتصال بالبنك لتوسيع مجالات وأساليب الاتصال الأخرى غير الاتصال الرأسي أو الأفقي داخل البنك
- (٥) تطوير أسس ومعايير الإشراف والتوجيه والتحضير التي تطبقها البنوك والتأكد من الإدراك الإيجابي لدي الموظفين بشأنها
- (٦) تطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى إدارة البنك وموظفيه وخاصة ما يتعلق بتوظيف الإمكانيات لخدمة العملاء
- (٧) تحقيق التوازن بين الاعتبارات غير الرسمية والضوابط الرسمية في علاقات ومعاملات إدارة البنك مع موظفيه وعملائه .

٢/٤- توصيات لتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسات المصرفية  
(١) إعداد توصيف متكامل لمستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه والتأكد من إدراك إدارة البنك وموظفيه لهذا المستوى من جودة خدمات البنك وتوصيفه

(٢) دراسة أخلاق وقيم العمل الحالية لدى موظفي البنك بخصوص تعاملهم مع عملاء البنك وتحليل مصادرها وتقويمها وفق الإطار الأخلاقي المستهدف للبنك  
(٣) إعداد إطار متكامل لأخلاق وقيم العمل التي تشكل اتجاهات وممارسات إدارة البنك وموظفيه في تقديم خدمات البنك لعملائه

(٤) تحديد وتوصيف الفجوات القائمة بين إدراك إدارة البنك وموظفيه وعملائه بشأن مستوى جودة خدمات البنك وتحليل تلك الفجوات وتشخيص أسبابها  
(٥) معالجة الفجوات بين إدراك مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك استناداً على المستوى المستهدف لجودة خدمات البنك لعملائه

(٦) إعداد آلية تضمن تواصل تقييم وتطوير الأخلاق والقيم التي تلتزم بها إدارة البنك وموظفيه في تقديم خدمات البنك لعملائه بالجودة المستهدفة .  
٢/٥- توصيات ببحوث مستقبلية

على الرغم من أهمية هذا البحث، إلا أنه اتضح أن هناك مجالات لبحوث أخرى مستقبلية لا تقل أهمية عن هذا البحث، ومنها ما يلي :

(١) دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى رضا العميل الداخلي ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين .

(٢) دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية كأحد محددات مستوى رضا العميل الداخلي داخل المؤسسات الخدمية .

(٣) أثر الاتجاهات والممارسات الإدارية للعاملين داخل المنظمات الصناعية على مدى الالتزام بأخلاق ممارسة الأنشطة التسويقية .

## قائمة المراجع

### ١- المراجع العربية

- (١) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، (٢٠٠٢م)، أسلوب تمكين العاملين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه - دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، السنة الخامسة عشر، العددان الثالث والرابع.
- (٢) أبو حمادة، عبدالموجود عبدالله، (٢٠٠٦م)، العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الأكاديمي لطلاب التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على طلاب جامعة القصيم، المجلة العلمية للإدارة، المجلد الأول، العدد الأول، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
- (٣) ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، (٢٠٠٥م)، مفهوم تمكين العاملين ومدى ملاءمته للتطبيق في المنظمات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني ابريل.
- (٤) بازرة، محمود صادق، (١٩٩٦)، بحوث التسويق: للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- (٥) بن فارس، محمد (٢٠٠٨م)، بنوك سعودية تغزو «المولات» بفروع صغيرة تقليصاً للنفقات وتحوطاً للأزمة، منتديات الشريف التعليمية، [www.alshref.com/vb/t184378.html](http://www.alshref.com/vb/t184378.html)
- (٦) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، (٢٠٠٥م)، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٧) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، (١٩٩٣م)، قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينهما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مدخل منهجي تطبيقي، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا.

- (٨) ثابت عبد الرحمن إدريس، (١٩٩٦م)، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد الثالث والثلاثون، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (٩) جمال الدين محمد المرسي، (١٩٩٠م)، تسويق الخدمات المصرفية، البنك المركزي المصري، معهد الدراسات المصرفية.
- (١٠) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٦م)، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- (١١) خولة خميس عبيد، (٢٠٠٣م)، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- (١٢) دينا محمد عفيفي، (٢٠٠٥م)، تقييم مدى تمكين العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة حلوان.
- (١٣) ردينه عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، (٢٠٠٥م)، التسويق المصرفي / مدخل استراتيجي كمي تحليلي، عمان، دار المناهج للنشر.
- (١٤) رمضان محمد عبد السلام (٢٠٠٣م)، محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة - دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد الثاني للعدد الثاني.
- (١٥) شيرين فتحي الفقي، (٢٠٠٥م)، أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

(١٦) عادل عبد المنعم السدي، (٢٠٠٣م)، أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعتهم للإنجاز، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المحلق الأول للعدد الثاني.

(١٧) عبد الحميد المغربي، (٢٠٠١م)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، الملحق الثاني للعدد الأول.

(١٨) عبد الموجود عبدالله أبو حماده، (٢٠٠٦م)، العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الأكاديمي لطلاب التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على طلاب جامعة القصيم، الجمعية السعودية للإدارة، المجلة العلمية للإدارة، المجلد الأول، العدد الأول.

(١٩) على محمود المبيض وعمرو محمد أحمد عواد، (٢٠٠٢م)، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير.

(٢٠) عوض بدير الحداد، (١٩٩١م)، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوي الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد السابع عشر.

(٢١) غادة زكريا العناني، (١٩٩٧م)، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية بالتطبيق على البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

(٢٢) محمد أبو القمصان محمد، (٢٠٠٦م)، أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر: دراسة تطبيقية على أكاديمية الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الثاني للعدد الأول.



- (٢٣) محمد حمد عبد الهادي، (٢٠٠٢م) نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (٢٤) محمد محمود أبو طالب، (٢٠٠١م)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي - دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان.
- (٢٥) محمود صادق بازارعة، (١٩٩٦م)، بحوث التسويق: للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- (٢٦) محمود محمد السيد (٢٠٠٢م)، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة - دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني.
- (٢٧) مصطفى محمود أبوبكر، (٢٠٠٥م)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٢٨) مصطفى محمود أبوبكر، (٢٠٠٦م)، أخلاق وقيم العمل: مدخل إستراتيجي لبقاء المنظمة ونموها وحمايتها من الفساد والإفلاس، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٢٩) مصطفى محمود أبوبكر، وفهد بن عبد الله النعيم، (٢٠٠٧م)، الإدارة الإستراتيجية وجودة القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٣٠) معالي فهمي حيدر، (٢٠٠١م)، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني.

(٢١) منى إبراهيم دكروري، (٢٠٠٥م)، إطار مقترح لتطبيق تسويق العلاقات في البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

#### ٢- المراجع الأجنبية

- (1) Aisha M. El Meniawy, (1994), An Investigation into Customer perception of Crevice quality in Banks , Business and Economic Review, Vol. 1.
- (2) Ashness, D. and Lashley. C., (1995), Empowerment Service Workers at Harvester Restaurants, Personnel Review, Vol. 24. NO. 8.
- (3) Bowen D. E. & Lawer E. E, (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring .
- (4) Chebat, J. C. and Kollias, p., (2000), The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee , Roles in Service Organizations, Journal of Service Research, Vol.3.No.1.
- (5) French, W., Bell, C., and Zawacki, R., (2004), Organization transformation managing effective change, Mcqraw - Hill, New York
- (6) Gary Dessler, (1997), Human Resource Management, 7<sup>TH</sup> edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- (7) Hartline, M. D. Maxham, J.G. and Mckee,D.O., (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, Journal of Marketing, Vol. 64, No. 2.
- (8) Jick, T., and Pieperl, M., (2003), Managing change, Mcqraw - Hill, New York.
- (9) Jim Sumcker, (2001), Employee Empowerment and self direction in a family dining restaurant chain: a case study, PhD thesis, Walden University, Dissertation Abstracts International.
- (10) Jone S. Osborne, (2002), Component of Empowerment and how they differentially relate to employee job satisfaction, PHD thesis, Faculty of Peabody college, Vanderbilt University.

- (11) Jones, Q., (2004), Organization theory, Prentice - Hall, New Jersey.
- (12) Keller, T. & Donsereau , F., (1995), Leadership and Empowerment A social Exchange perspective, Human Relations ,Vol. 48, No 2.
- (13) Kevin Morrel and Adrian Wilkinson, (2002), Empowerment through the smoke and past the mirrors, laugh borough University Business School, UK.
- (14) Kimberly Bishop Brossoit, (2000), Understanding employee empowerment in the workplace: Exploring the relationships between Transformational leadership employee perceptions empowerment and key work outcomes, PhD thesis, The Claremont Graduate University.
- (15) Kirkmen, B., and Rosen, B., (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 42, NO.1.
- (16) Melissa L. Corrigan, (1998), Employee Involvement, Psychological Empowerment and Job Performance in an applied setting, PhD thesis, California School of professional Psychology, San Diego.
- (17) Murat Hancer., (2001), An analysis of psychological Empowerment and job satisfaction for restaurant Employees, PhD thesis , The Ohio State University.
- (18) Nielsen, J. and Pedersen C., (2003), The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services, Journal of Applied Psychology, Vol,19, No. 1.
- (19) Robert, C., et all, (2000), Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland ,and India: Predicting fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 5.
- (20) Samuel T. Shelton, (2002), Employee, supervisors, and empowerment in the public sector : the role of employee trust, PhD thesis, North Carolina state University.
- (21) Smith, G. & College, P., (1998), Learning statistics by doing statistics, Journal of Statistics Education, Vol. 6, No. 3.

- (22) Specter, B., (1995), Taking Change & Letting go, The free Press, New York.
- (23) Sylvester Fadal, (2003), Employee Empowerment As A Business Optimization Technique: Utilizing continuous Training and Development, Participation Right and Decision Making authority, PhD thesis, Faculty of argosy University.
- (24) Thomas, K., and Velthouse, B., (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation , Academy of Management Review, Vol.15, No.4.
- (25) Tull, D. & Hawkins, D., (1993), Marketing Research: Measurement and Method, McMillan Publishing Company, New York.
- (26) Ugboro, Isaiah O., Obeng , Kofi, (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, Journal of Quality Management ,Vol. 5, Issue 2.