

## دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية

"دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء"

\*\*سهيلا سالم عيسى سالم

\*د. المبروك عبدالجواد أمبارك

تاريخ النشر: 2024/11/16

تاريخ القبول: 2024/10/21

تاريخ الاستلام: 2024/8/14

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية. وتمثل مجتمع الدراسة في (356) عاملاً بالمصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة المستخدمة في التحليل الإحصائي (165) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التطوير التنظيمي كان مرتفعاً، وأن مستوى جودة الخدمات المصرفية كان أيضاً مرتفعاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد التطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية بالمصرف محل الدراسة. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي إدارة المصرف الأهتمام أكثر بأبعاد التطوير التنظيمي لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية به.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، جودة الخدمات المصرفية، المصارف التجارية الليبية.

## The Role of Organizational Development in Enhancing The Quality of Banking Services in Libyan Commercial Banks

"A Field Study on Employees of The National Commercial Bank and Its Branches in Al-Bayda"

Dr. Elmabrouk. A. A. Elmabrouk

Suheila. S. I. Salem

**Abstract:** This study aimed to identify the role of organizational development in its dimensions (organizational structure, human resources, policies and procedures, and technological means) in enhancing the quality of banking services. The study population consisted of (356) workers at the National Commercial Bank and its branches in Al-Bayda city. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used, the questionnaire was utilized as a tool for data collection, and the study sample used for statistical analysis was (165) workers. The study revealed that the level of organizational development was high, and the level of quality of banking services was as well high. The study concluded that there is a positive correlation between the dimensions of organizational development and the quality of banking services in the bank under study. The results also indicated that there is a statistically significant impact of the dimensions of organizational development in enhancing the quality of banking services in the bank under study. The study recommended that the bank's management should pay more attention to the dimensions of organizational development because of its role in improving the quality of banking services.

**Key-words:** Organizational Development, Quality Of Banking Services, Libyan Commercial Banks.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

### 1.1 المقدمة:

تواجه المنظمات في عالمنا اليوم العديد من التحديات والصعوبات نتيجة لما تمر به البيئة المحيطة بها من تطورات مستمرة. ففي الوقت الذي تشهد فيه نمواً وتقدماً نراها تواجه التحديات المزروجة المتمثلة في البقاء والتكيف. وبالتالي، فهي تتفاعل مع البيئة

المحيط بها، وتبقى في صراع دوري مع التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تخضع المنظمات لتغيرات بيئية داخلية، تختلف درجة تأثيرها واستجابتها من منظمة إلى أخرى. فالمنظمات لا تخضع للتغيير والتطوير من أجل التغيير والتطوير في حد ذاته؛ بل تقوم بذلك من أجل التفاعل مع التغيرات واغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة العمل (محمد، 2014).

لقد ساهم التطور التكنولوجي الذي حدث في عصرنا الحالي بشكل كبير في توجه المنظمات إلى التغيير والتطوير. ويرجع ذلك إلى أن التطور التكنولوجي قد دعا إلى تحديد طرق جديدة وفعالة وتطبيق نهج وأساليب إدارية مبتكرة. وتشمل هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة، والتدريب، والتطوير التنظيمي القائم على عملية التخطيط، وهذا يحتم على المسؤولين المعنيين بالتغيير إيجاد وتوليد أفكار التغيير وتنفيذها (محمد، 2014).

أن القيام بعملية التطوير التنظيمي والتغيير المستمر في مختلف المجالات تمثل جانباً أساسياً يميز أي منظمة عن غيرها. وبدون هذه العملية، تتعرض المنظمات لخطر التقادم والركود. وقد أصبحت مسألة التطوير التنظيمي من أهم القضايا، حيث ترتبط به العديد من العمليات والمفاهيم التنظيمية. وتشمل هذه العمليات إعادة الهيكلة والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي والعديد من المفاهيم الأخرى (الطجم، 2009).

إن الجانب الأهم من التغيرات والتطورات والمنهجيات المتطورة هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي شمل أيضاً تطوراً نوعياً في إدارة الموارد البشرية. وبالتالي، من الضروري أن تمتلك المنظمة رأس مال بشري مؤهل وكفاء، ولديه القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية. علاوة على ذلك، يجب أن يكون بالمنظمة قيادة استراتيجية فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والتطورات (دودين، 2012).

أضف إلى ذلك، فإن عملية الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية تساهم في ظهور ثقافة التميز في الخدمة، والتي بدورها تعزز المنافسة بين مؤسسات الخدمات، كما يشير عبودي (2017)، إلى أن الخدمات المصرفية شهدت توسعاً وتنوعاً كبيراً في السنوات الأخيرة. وقد أدى ظهور خدمات مصرفية جديدة إلى زيادة ملحوظة في كمية الخدمات المصرفية وتنوعها وانتشارها، لا سيما في حقبة ما بعد الأزمة المالية. وقد اتسمت هذه التطورات بوفرة الخيارات، ومستوى عالٍ من التنوع، وانتشار يلامس كل جانب من جوانب الحياة في المجتمعات الحديثة تقريباً. ومن هنا أصبحت ضرورة التطوير التنظيمي واضحة نتيجة للتطورات التكنولوجية التي تم تنفيذها على جميع مستويات المنظمة. وتهدف هذه التطورات إلى تسهيل التكيف اللازم وضمان استمرار بقاء المنظمة وتعزيز أدائها وزيادة فعاليتها من خلال الحفاظ على كفاءة عملياتها (الزواوي، 2019، ص 10).

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية في قطاع المصارف التجارية الليبية، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بالمصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن عدم الاستقرار الاقتصادي العالمي الحالي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وانتشار العولمة، وانتشار التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الطلبات والمتطلبات المادية للشعب الليبي، وارتفاع الأسعار، ونقص السيولة في المصارف الليبية، كلها عوامل مجتمعة أجبرت المواطن الليبي على التعامل مع المؤسسات المصرفية والحلول التكنولوجية بشكل شبه يومي لتلبية احتياجاته ومتطلباته المالية. وقد انعكس ذلك سلباً على جودة الخدمات المصرفية والاحتفاظ بالعملاء، وبالرغم من تعدد الإجراءات والوسائل المتبعة لتلبية احتياجات العملاء من توفر آلة الصراف الآلي وغيرها من المعدات التقنية الحديثة، إلا أنه أصبح بها نقاط ضعف وقصور واضحة.

لذا تطلب الأمر اتخاذ خطوة هامة وهي في تبني مفهوم التطوير التنظيمي. وبالتالي، كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية. وعليه، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي:

**هل للتطوير التنظيمي دور في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، كما يأتي:

- ما واقع التطوير التنظيمي في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين التطوير التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الرئيسية الآتية:

- في كونها تربط بين موضوعين هامين هما التطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية، فعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التي بحثت في طبيعة العلاقة بينهما في البيئة العربية والأجنبية، إلا أن الدراسات المحلية تتسم بالندرة وخاصة في القطاع المصرفي على حد علم الباحثان.
- من أهمية القطاع المصرفي الحيوي الذي يعد من أهم القطاعات الخدمية في ليبيا، والدور الذي تلعبه الخدمات المصرفية في الرقي بهذا القطاع الحيوي.
- تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة من الباحثان لإثراء المعرفة العملية في مجال العلوم الإدارية، من خلال تمحيص العديد من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات للمسؤولين بإدارة المصارف التجارية قيد الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي من خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع التطوير التنظيمي في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التطوير التنظيمي، وتعزيز جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة.
- بيان أثر التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية محل الدراسة.

- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لإدارة هذه المصارف في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من هذه الدراسة.

### 5.1 فرضيات الدراسة:

في ظل مشكلة الدراسة وأسئلتها، وإيجاد حلٍ للمشكلة وتقديم إجابات للأسئلة، قامت الدراسة باختبار مجموعة من الفرضيات، على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية، هي ما يأتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوسائل التكنولوجية، وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء".

### 6.1 منهجية الدراسة:

وفقاً لطبيعة ومشكلة الدراسة، وأهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي من خلاله يتم جمع البيانات، وتبويبها، وتحليلها، ومقارنتها، وتفسيرها. ويعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمةً لهذا النوع من البحوث، كما تم في هذا الجانب من الدراسة الاستعانة بالكتب والدوريات، وذلك لاستقراء الأدب الإداري وتمحيص الدراسات والأبحاث السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لوضع الموضوع في إطار نظري مناسب. كما تم جمع البيانات الأولية من مفردات العينة عن طريق استخدام أسلوب الاستبانة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25).

### 7.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: من سبتمبر 2023م إلى مارس 2024م.
- الحدود المكانية: الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني، وفروع المصرف في مدينة البيضاء.

• **الحدود البشرية:** مديرو الإدارات، ومديرو الفروع، ورؤساء الأقسام والوحدات بالمصرف التجاري الوطني بالإدارة العامة وفروع المصرف في مدينة البيضاء.

• **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على موضوع التطوير التنظيمي وأبعاده، وجودة الخدمات المصرفية وأبعادها.

### 8.1 مصطلحات الدراسة:

• **التطوير التنظيمي:** هو "جهد شمولي مخطط طويل المدى، ينتج عنه إحداث تغييرات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، واستحداث إدارة مؤهلة، وتزويدها بالكوادر العملية، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات" (يوسف، 2019: 45).

• **جودة الخدمات المصرفية:** هي "مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى تقديم الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم" (الأخضر، 2010: 74).

• **تعريف المصارف التجارية:** عرفها القزويني، (1989، 24) بأنها "منشأة هدفها الرئيسي هو قبول الودائع ومنح القروض والقيام ببعض الخدمات الأخرى المرتبطة بالمجال المالي".

### ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الجانب من الدراسة تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية والدراسات التجريبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### a. الإطار النظري للدراسة:

• **التطوير التنظيمي المفهوم، والأبعاد:**

#### 1.1 مفهوم التطوير التنظيمي:

**التطوير التنظيمي:** هو الوظيفة الإدارية لتعزيز الكفاءة العامة للمنظمة من خلال إجراء مراجعة شاملة للمنظمة من جميع جوانبها. وسيؤدي هذا الفحص إلى إنشاء أنماط تنظيمية جديدة ومتناسكة على المستوى التنظيمي. وستمكن هذه الأنماط المنظمة من الانتقال التدريجي والشامل من حالتها الحالية إلى الحالة المرغوبة خلال فترة محددة. بالإضافة إلى ذلك، ستسهل هذه الأنماط قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية (عقيلي، 2001). بينما يؤكد ماهر، (2003)، بأن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة الأجل مصممة لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والابتكار وتعديل ممارساتها الإدارية. ويستلزم النظر في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والتطبيق العملي للعلوم السلوكية.

#### 2.1 أبعاد التطوير التنظيمي:

• **الهيكل التنظيمي:** بأنه "الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام التنظيمية الداخلية المختلفة في المؤسسة، ويتحقق من خلاله الانسياب الدقيق والمنظم لأنشطة المؤسسة وأعمالها، كما يشمل الإجراءات التي تضمن التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بهدف الوصول الأهداف المرسومة" (تيمماوي، 2015: 116).

• السياسات والإجراءات: هي "التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال، وهي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات، حيث إن بناء الأدلة الإدارية سيسهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه" (Ali, 2013: 1955).

• الموارد البشرية: تشير الموارد البشرية إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة، أي جميع العاملين في المنظمة، فتنفيذ التطوير التنظيمي يتطلب وجود قوى بشرية تمتلك المهارات والإمكانيات؛ لتكون قادره على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز التطوير التنظيمي" (الغالي وحوشان، 2018: 53-98).

• الوسائل التكنولوجية: يشمل التطوير التنظيمي في التكنولوجيا مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتطوير التكنولوجي بالمنظمة المرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية التي تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كما يشمل التطوير التكنولوجي التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعاً أم خدمات" (سومية، 2017: 78-91).

• جودة الخدمة المفهوم، والأبعاد:

## 1.2 مفهوم جودة الخدمة:

• الجودة: هي القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له، أي تكون مطابقة للمواصفات ومتطلبات الزبائن" (الطائي وقداة، 2008: 29).

• الخدمة: يعرفها الباحث Kother على أنها أي نشاط، أو إنجاز منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر يكون أساساً ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية وإنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي، أو لا يكون مرتبطاً به (البرواري وباشبوة، 2011: 53).

• جودة الخدمة: تعرف على أنها: "معياري لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة." وأيضاً بأنها: "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة" (Awoke, 2015: 146).

• جودة الخدمات المصرفية: "جودة الخدمة المصرفية هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة المستهدفة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها" (طرطار وحليمي، 2010: 3).

## 2.2 أبعاد جودة الخدمة:

تبينت آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المصرفية، وفي دراسة أجراها (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985) في محاوله له لوضع مقياس لجودة الخدمة كأول نموذج لقياس وتفسير جودة الخدمة توصل الي أن هناك عشرة أبعاد لجودة الخدمة. وفي سنة 1991 قام (Parasuraman, Berry & Zeithaml) قاموا بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد تعرف بـ (SERVQUAL)، لتقييم جودة الخدمات المصرفية تتمثل في (جودة، 2006: 21):

- الاعتمادية/الموثوقية: وتتمثل في ثبات الأداء، أي الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد المحدد وبشكل دقيق ومستقل.
- الملموسية: تمثل المرافق والتسهيلات المادية المستخدمة في تقديم الخدمة، والمعدات، ومظهر الموظفين في مكان الخدمة.

- الاستجابة: تتمثل في الاستعداد، والرغبة لمساعدة العميل، وقدرة إدارة المصرف على تقديم الخدمة السريعة وتطويرها.
- الأمان: وتمثل نقل الثقة والامان للعميل بالمحافظة على سرية تعاملاته، والامن المالي، والصدق في التعامل.
- التعاطف: يمثل التواصل الجيد، والاهتمام بالعمال، وتفهمهم والعناية بهم.

#### b. الدراسات السابقة:

**دراسة (الصمات والسياسي، 2024):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على مستوى أداء المنشآت الصحية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (400) فرد من العاملين في المستويات الإدارية والطبية والمساعدة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع التطوير التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة، كما أن مستوى أداء المنشآت الصحية جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج وجود أثر للتطوير التنظيمي في مستوى أداء المنشآت الصحية في المستشفيات محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة إدارة المستشفيات بمراجعة أنشطة التحليل والمواكبة وتعزيز الأهتمام بمتابعة أوضاع العاملين ومشاركتهم في تنفيذها بما يؤدي إلى زيادة كفاءة التطوير التنظيمي وتحسين أداء المنشآت الصحية.

**دراسة (معمر، 2023):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة؛ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (256) موظفاً. كشفت نتائج الدراسة عن أن درجة تقييم متغير التطوير التنظيمي كانت عالية بنسبة (71.10%)، كما كانت درجة تقييم متغير جودة الخدمة عالية بنسبة (74.6%). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة لتناسب مع التنقلات الدورية بين الإدارات والأقسام في الشركة.

**دراسة (باشير والورفلي، 2022):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصرف التجارة والتنمية- بنغازي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (79) عميلاً. وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة موافقة جميع العملاء على توافر أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وبدرجة مرتفعة، وكذلك الأمر بالنسبة لرضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم. كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بين العملاء من خلال الدعاية والإعلان.

**دراسة (معمر، 2021):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المتحصل عليها من عينة عشوائية طبقية مكونة (256) مفردة، وأهم نتائج الدراسة هي: وجود موافقة بدرجة مرتفعة على متغير التطوير التنظيمي وكذلك متغير جودة الخدمات في البلديات محل الدراسة بنسبة (71.1%) و(74.6%) على التوالي. كما أشارت النتائج وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، جماعات العمل، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) وتحسين جودة الخدمات في

البلديات محل الدراسة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة نسبة الرواتب في البلديات من أجل تحسين أداء جودة العاملين في البلدية. تطوير الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة ليتلاءم مع التنقلات الدورية (التدوير الوظيفي) بين الأقسام والدوائر بالبلديات.

**دراسة (عايض والعودي، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي في المصارف اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية نسبية بواقع (314) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف اليمنية تولي التطوير التنظيمي بكافة أبعاده وممارسة إدارة المعرفة بكافة أبعاده اهتماماً كبيراً، كما كشفت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تحقق التطوير التنظيمي بجميع أبعاده، لاسيما بُعد الموارد البشرية، وتعزيز ممارسة إدارة المعرفة، لاسيما نقل المعرفة، وذلك لما له من أثر في تحقق التطوير التنظيمي.

**دراسة (أبوعجيلية، 2019):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة سبها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (342) مفردة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي كان متوسطاً، كما أوضحت وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي.

**دراسة (دهليز، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أبعاد جودة الخدمات المقدمة في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمكاتب المحاسبة والتدقيق بدوائر الضريبة بوزارة المالية- قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة كانت الاستبانة، وحجم عينة الدراسة كان (219) عاملاً. كشفت نتائج الدراسة: أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة بوزارة المالية كانت بدرجة متوسطة بنسبة (56.47%)، كما كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات والأداء التنظيمي في مكاتب المحاسبة والتدقيق العاملة في قطاع غزة، ومن أهم التوصيات: ضرورة تبني الوزارة لخطة رقابية شاملة كمنهج إداري شامل متكامل يهدف إلى تحقيق نتائج فائقة في الأداء وجودة في الخدمات ورضا المستفيدين.

**دراسة (رزوق، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، حيث كان عدد مفردات العينة (30) عاملاً بالمؤسسة، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

**دراسة (أبو جزر، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ونوع عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة وحجم عينة كان (200) موظفاً، وأوضحت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد العينة لمحور التطوير التنظيمي كان بدرجة متوسطة وبنسبة (67.248%)، كما كشفت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين واقع



الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة محل الدراسة. أهم التوصيات: تطوير الهياكل التنظيمية بجهاز الشرطة لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، إعداد الخطط والبرامج التطويرية المتخصصة بصفة مستمرة، لتطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.

**دراسة (الشطي، 2012):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسات العليا بالجامعات اليمنية بالتطبيق على جامعة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (326) مفردة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي كان منخفضاً وبنسبة (49.65%)، أما مستوى الجودة الكلية لبرنامج الدراسات العليا كان مرتفعاً وبنسبة (77.2%)، كما أوضحت وجود علاقة طردية بين محددات التطوير التنظيمي والجودة الكلية لبرنامج الدراسات العليا المقدمة.

**دراسة (Petridou, et.al, 2007):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ومقارنة مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في كل من بلغاريا واليونان، وتحديد أبعاد الجودة في كل البلدين، لقد أستخدم في هذه الدراسة مقياس جودة الخدمة المصرفية (BSQ)، لقياس جودة الخدمة المقدمة من المصارف. جمعت بيانات الدراسة من خلال توزيع استبانات على عينة الدراسة التي بلغت (153) زبوناً يونانياً و(70) زبوناً بلغارياً من المصارف العامة والخاصة، وقد بينت نتائج الدراسة إن الزبائن في اليونان يدركون إن الخدمة المتلقاة من المصارف ذات جودة عالية، وكان إدراكهم بالجودة أعلى مقارنة بإدراك الزبائن في بلغاريا، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين البلدين حول الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المقدمة في المصارف.

#### C. تعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها التطوير التنظيمي متغيراً مستقلاً مؤثراً في جودة الخدمات، مثل دراسات: دراسة (معمر، 2023)؛ دراسة (معمر، 2021)؛ دراسة (الشطي، 2012)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي ربطت موضوع التطوير التنظيمي بموضوعات أخرى كدراسات: دراسة (الصماط والسياعي، 2024)؛ دراسة (عايض والعودي، 2020)؛ دراسة (أبوعجيلية، 2019)؛ دراسة (أبو جزر، 2016)، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي ربطت موضوع جودة الخدمات بموضوعات أخرى كدراسات: دراسة (باشير والورفلي، 2022)؛ دراسة (دهليز، 2018)؛ دراسة (رزوق، 2018)؛ دراسة (Petridou, et.al, 2007)، كما تلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في المصارف المختلفة والعاملين فيها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات.

وفي المقابل أختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، وكذلك اختلفت من ناحية المجتمع والعينة حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع المصارف، بعكس بعض الدراسات السابقة الأخرى ركزت على قطاعات أخرى غير قطاع المصارف. وأخيراً، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وتنفرد عنها بأنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر التطوير التنظيمي في جودة الخدمات المصرفية، في قطاعاً مهماً وحيوياً على مستوى البيئة المحلية المتمثل في قطاع المصارف الليبية.

الذي يمثل أحد القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا، حيث لم يحظ هذا القطاع بالاهتمام الكافي من الدراسات في موضوع التطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية ، إذ تعد هذه الدراسة الأولى حسب علم الباحثين.

ثالثاً- منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

### 1.3 منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على المصرف التجاري الوطني بجميع فروع بمدينة البيضاء، ولتحقيق هذا الأمر تم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات، هي:

- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة في إعداد الجانب النظري على الكتب، والبحوث والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة في مجال هذه الدراسة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية؛ سواء كانت منشورة أو غير منشورة، لتكوين تصور متكامل حول موضوع الدراسة.

- **المصادر الأولية:** استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم تحليل هذه البيانات باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية، الارتباط، الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية، التي تم بواسطتها تم التحقق من فرضيات الدراسة.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموع العاملين بالمصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء وبلغ عددهم (356) موظفاً وموظفةً حسب ما تم الحصول عليه من إدارة شؤون العاملين، وتمثلت عينة الدراسة في (186) مفردة بحسب جدول Kreejcie & Morgan (1970) الإحصائي الخاص بتحديد حجم العينات من عدد مجتمع الدراسة، وبالتالي تم توزيع (186) استمارة استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (170) منها، وبعد فحص الاستمارات، تم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (165) استمارة، أي ما نسبته (89%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، واعتبرت هذه العينة كافية للتحليل الإحصائي واعتماد النتائج، والجدول (1.3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول رقم (1.3): يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة

اسم الفرع المصرفي	عدد العاملين به (المجتمع)	عدد أفراد عينة الدراسة	نسبة التمثيل من إجمالي المجتمع
إدارة فروع منطقة الجبل الأخضر	127	67	36%
المصرف الرئيسي البيضاء	87	45	24%
مصرف الجهاد	76	39	21%
مصرف السوق القديم	42	22	12%
مصرف المميز	24	13	7%
المجموع	356	186	100%

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني

### 3.3 أداة الدراسة:

صُممت الاستبانة بهدف معرفة دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء)، حيث شملت الاستبانة على ثلاث أقسام رئيسة، هي:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
  - **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم التطوير التنظيمي، ويتكون من (24) عبارة موزعة على (4) مجالات رئيسية كما يلي:
    - البُعد الأول- الهيكل التنظيمي، ويتكون من (6) عبارات.
    - البُعد الثاني- الموارد البشرية، وتتكون من (6) عبارات.
    - البُعد الثالث- السياسات والاجراءات، وتتكون من (6) عبارات.
    - البُعد الرابع- الوسائل التكنولوجية، وتتكون من (6) عبارات.
  - **القسم الثالث:** يتضمن هذا القسم جودة الخدمات المصرفية، ويتكون من (20) عبارة.
- والملاحق رقم (4) يوضح أداة الدراسة في صورتها النهائية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو مبين في الجدول (2.3):

الجدول رقم (2.3): يوضح بدائل الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 4.3 صدق أداة الدراسة:

ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، تم إجراء اختبارات الصدق الآتية:

##### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة، والاختصاص، والبالغ عددهم (5) محكمين متخصصين في مجال إدارة الأعمال، والذين قاموا بدورهم بإبداء رأيهم من حيث سلامة صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها لمجالات الدراسة، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات وحذف لبعض العبارات قبل توزيعها على العينة النهائية المستهدفة.

##### 2. صدق القياس:

##### أولاً- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها على النحو الآتي:

أ. نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول "التطوير التنظيمي":

▪ صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول (3.3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول الهيكل التنظيمي، والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين معاملات الارتباط للعبارات الدالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تُعد العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3.3) يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للبعد نفسه

ت	العبارات	معامل الارتباط	قيمة sig
1	يتوفر في المصرف هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمله وخدماته المقدمة.	0.703	0.00
2	يحدد المصرف نطاق الإشراف، وكذلك خطوط السلطة والمسؤولية فيه.	0.658	0.00
3	يتبنى المصرف أسلوب تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية المختلفة.	0.749	0.00
4	يلتزم المصرف بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لهيكله التنظيمي.	0.753	0.00
5	يتوفر في المصرف نظام اتصال فاعل في مستوياته الإدارية كافة.	0.720	0.00
6	يهتم المصرف بتطوير هيكله التنظيمي بشكل مستمر وفقاً للتغيرات المحيطة.	0.732	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$

يوضح الجدول رقم (3.3) معاملات الارتباط، ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للبعد فتراوحت معاملات الارتباط بين أقل ارتباط في العبارة رقم (2)، فكان معامل الارتباط (0.658) وأعلى ارتباط كان للعبارة رقم (4) فوصل معامل الارتباط إلى (0.753) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) ويمثل هذا الارتباط القوي صدق عبارات هذا البعد لما أعد لقياسه.

جدول رقم (4.3): يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد نفسه

ت	العبارات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يساعد المصرف العاملين فيه ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أعمالهم.	0.711	0.00
2	يحرص المصرف على استقطاب وتوظيف كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة.	0.862	0.00
3	يعمل المصرف على تطوير وتحديث سجلات موظفيه من أجل تحسين جودة خدماته.	0.785	0.00
4	يوزع المصرف المهام والمسؤوليات على العاملين بناءً على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.	0.827	0.00
5	ينظم المصرف دورات تدريبية تتناسب مع تخصصات العاملين فيه.	0.813	0.00
6	يهتم المصرف بنتائج تقييم أداء العاملين ويأخذها بعين الاعتبار عند الترقية أو منح الحوافز.	0.768	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$

يوضح الجدول رقم (4.3) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد فتراوحت معاملات الارتباط بين أقل ارتباط في العبارة رقم (1) فكان معامل الارتباط (0.711) وأعلى ارتباط كان للعبارة رقم (2) فوصل معامل الارتباط إلى (0.862) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) ويمثل هذا الارتباط القوي صدق عبارات هذا البعد لما أعد لقياسه.

جدول رقم (5.3): يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (السياسات والإجراءات) مع الدرجة الكلية للبعد نفسه

ت	العبارات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يحرص المصرف على تعريف العاملين به بسياسات وإجراءات وأساليب عمله.	0.777	0.00
2	يشرك المصرف العاملين به في تطوير إجراءات وأساليب العمل.	0.801	0.00
3	يطبق المصرف القوانين واللوائح بشفافية واضحة دون تمييز.	0.823	0.00
4	يتميز المصرف بالمرونة في سياسات وإجراءات عمله.	0.809	0.00
5	يؤمن المصرف بأن سياسات وإجراءات عمله قادرة على تحقيق أهدافه المنشودة.	0.807	0.00
6	يطور المصرف باستمرار الأنظمة وأساليب العمل المتعلقة بخدماتها.	0.789	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.01$

يوضح الجدول رقم (5.3) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (السياسات والإجراءات) مع الدرجة الكلية للبعد فتراوحت معاملات الارتباط بين أقل ارتباط في العبارة رقم (1) فكان معامل الارتباط (0.777) وأعلى

ارتباط كان للعبارة رقم (3) فوصل معامل الارتباط إلى (0.823) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) ويمثل هذا الارتباط القوي صدق عبارات هذا البُعد لما أُعد لقياسه.

جدول رقم (6.3): يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الوسائل التكنولوجية) مع الدرجة الكلية للبُعد نفسه

ت	العبارات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يحرص المصرف على امتلاك الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين البيانات وسهولة الوصول إليها.	0.716	0.00
2	يوفر المصرف أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي.	0.813	0.00
3	يملك المصرف نظام معلومات حديث يساعد في سرعة إنجاز الأعمال.	0.824	0.00
4	يعتمد المصرف على نظام المعلومات عند اتخاذ القرارات المختلفة.	0.806	0.00
5	يحقق المصرف التكامل والتفاعل السريع بين أنشطته ومهامه المعتمدة على نظام المعلومات فيه.	0.804	0.00
6	يملك المصرف كوادر بشرية مؤهلة لديها القدرة على تقديم خدماته بالشكل المطلوب.	0.781	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.01$

يوضح الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بُعد (الوسائل التكنولوجية) مع الدرجة الكلية للبُعد فتراوحت معاملات الارتباط بين أقل ارتباط في العبارة رقم (1) فكان معامل الارتباط (0.716) وأعلى ارتباط كان للعبارة رقم (3) فوصل معامل الارتباط إلى (0.824) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) ويمثل هذا الارتباط القوي صدق عبارات هذا البُعد لما أُعد لقياسه.

ب. نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني " جودة الخدمات المصرفية ":

جدول رقم (7.3): يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات مقياس (جودة الخدمات المصرفية) مع الدرجة الكلية للمقياس

ت	العبارات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يتميز المصرف وفروعه بالملائمة وسهولة الوصول إليه.	0.595	0.00
2	يوفر المصرف التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات.	0.671	0.00
3	يتلاءم المظهر العام للعاملين مع طبيعة أعمال المصرف.	0.664	0.00
4	موظفو المصرف يخبرون الزبائن متى تقدم لهم الخدمة.	0.656	0.00
5	المصرف يلتزم دائماً بوعوده للزبائن.	0.730	0.00
6	المصرف يتعاطف مع مشاكل الزبائن ويسعى دائماً لحلها.	0.681	0.00
7	يحرص المصرف على أن تقدم الخدمة الصحيحة للزبون من أول مرة.	0.691	0.00
8	يحفظ المصرف بسجلات دقيقة لمعاملاته.	0.783	0.00
9	موظفو المصرف على استعداد دائم لمساعدة زبائنهم.	0.751	0.00
10	موظفو المصرف لا يتأخرون في الاستجابة لطلبات الزبائن.	0.770	0.00
11	سلوك موظفي المصرف يغرس الثقة في الزبائن.	0.734	0.00
12	الزبائن يشعرون بالأمان والثقة في تعاملاتهم مع المصرف.	0.738	0.00
13	موظفو المصرف يعاملون الزبائن بأسلوب مهذب.	0.715	0.00
14	المصرف يجعل مصلحة زبائنه في مقدمة اهتماماته.	0.682	0.00
15	ساعات دوام عمل المصرف تكون ملائمة لجميع الزبائن.	0.607	0.00
16	المصاريف والعمولات التي يتقاضاها المصرف تكون واضحة ومبررة للزبائن.	0.735	0.00
17	يشعر الزبون عند زيارته للمصرف بالاحترام والتقدير.	0.802	0.00
18	يهتم المصرف بضيوفه وزواره ويستقبلهم بشكل لائق.	0.770	0.00
19	يحفظ المصرف بالسرية التامة للبيانات الشخصية للزبائن.	0.764	0.00
20	يتم إبلاغ الزبائن بمواعيد الخدمات والانتهاء منها عبر رسائل الهاتف المحمول.	0.609	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.01$

يوضح الجدول رقم (7.3)، معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات استبانة جودة الخدمات المصرفية مع الدرجة الكلية للمحور، فتراوحت معاملات الارتباط بين أقل ارتباط في العبارة رقم (1) فكان معامل الارتباط (0.595) وأعلى ارتباط كان للعبارة رقم (17) فوصل معامل الارتباط إلى (0.802) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) ويمثل هذا الارتباط القوي صدق عبارات هذه الاستبانة لما أعدت لقياسه.

### ثانياً- الصدق البنائي:

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة ويبين الجدول رقم (8.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تُعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8.3): يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بُعد من أبعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس

ت	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	الهيكل التنظيمي	0.843	0.00
2	الموارد البشرية	0.891	0.00
3	السياسات والإجراءات	0.903	0.00
4	الوسائل التكنولوجية	0.868	0.00

\*\* الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول رقم (8.3) والذي يبين قيم معاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد استبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة فتراوحت هذه القيم بين أقل قيمة كانت لبُعد (الهيكل التنظيمي) الذي كان قيمة معامل الارتباط له (0.843) وأعلى ارتباط كان لبُعد (السياسات والإجراءات) حيث وصلت قيمة الارتباط (0.903) وجميع هذه القيم دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً عليه يمكن الاعتماد على عبارات هذه الأبعاد في الدراسة الحالية والتي تُعد صادقة لما أعدت لقياسه.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات أن يعطي المقياس النتيجة نفسها إذا ما طبق على نفس العينة أكثر من مرة، وفي أي وقت، وفي هذه الدراسة تم إجراء نوعين من الاختبارات للتحقق من معاملات الثبات هما "ألفا كرونباخ" و "التجزئة النصفية"، والجدول رقم (9.3) يوضح قيم معاملات الثبات:

جدول رقم (9.3): يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس (طريقة التجزئة النصفية & ألفا كرونباخ)

ت	المجالات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية بالمعدل
1	الهيكل التنظيمي	6	0.866	0.795
2	الموارد البشرية	6	0.917	0.886
3	السياسات والإجراءات	6	0.920	0.891
4	الوسائل التكنولوجية	6	0.914	0.870
	محور التطوير التنظيمي	24	0.954	0.901
	محور جودة الخدمات	20	0.952	0.905

يتضح من الجدول رقم (9.3) مدى ثبات الاستبانة في جميع مجالاتها وتُعد هذه القيم ممتازة ويمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، أي تستطيع هذه الاستبانة ضمان النتائج نفسها إذا ما طبقت على العينة نفسها أكثر من مرة وفي أي وقت.

## 6.3 المحك المعتمد في الدراسة:

قبل عرض استجابات العينة على المقياس تم الإشارة إلى المحك المعتمد في الدراسة، ولتحديد طول الخلية في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-4=1)، وتم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، والجدول رقم (10.3) يوضح ذلك:

جدول (10.3): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	20% - 36%	1.80 - 1
منخفضة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 60.2
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 20.4
مرتفعة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

رابعاً- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

## 1.4 المقدمة:

في هذا الجزء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والوزن النسبي، بالإضافة اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

## 2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية:

فيما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة لموظفي المصرف التجاري الوطني، وفروعه بمدينة البيضاء وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (1.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
78.8%	130	ذكر
21.2%	35	أنثى
100%	165	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن ما نسبته (78.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ما نسبته (21.2%) من عينة الدراسة هن من الإناث، وذلك لطبيعة العمل المصرفي والذي يعتمد على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي.

جدول رقم (2.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
27.3%	45	أقل من 30 سنة
40%	66	من 30 سنة - أقل من 40 سنة
23%	38	من 40 سنة - أقل من 50 سنة
9.7%	16	50 سنة فأكثر
100%	165	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.4) أن ما نسبته (27.3%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن ما نسبته (40%) من العينة أعمارهم تقع بين الـ (30) سنة وأقل من (40) سنة، وأن ما نسبته (23%) من العينة أعمارهم تقع بين (40) سنة وأقل من الـ (50) سنة، بينما ما نسبته ما نسبته (9.3%) من أفراد العينة أعمارهم أكبر من (50) سنة. وبالتالي من الملاحظ أن المصرف يركز على العناصر الشبابية في أداء أعماله.

## جدول رقم (3.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
13.3 %	22	أقل من الجامعية
77 %	127	جامعية
9.7 %	16	شهادات عليا
100 %	165	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن ما نسبته (13.3 %) من عينة الدراسة هم ممن لديهم مؤهلات أقل من الجامعية، وما نسبته (77 %) من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية وهي النسبة الأعلى، بينما ما نسبته (9.7 %) من عينة الدراسة هم من حملة الدراسات العليا، وتعد هذه النتيجة منطقية وواقعية، وذلك لأن شريحة حملة الشهادات الجامعية هي الأعلى في أغلب سوق العمل بجميع القطاعات.

## جدول رقم (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
2.4 %	4	مدير عام
27.9 %	46	رئيس قسم
69.7 %	115	موظف إداري
100 %	165	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن ما نسبته (2.4 %) تشير إلى المستويات الإدارية العليا من عينة الدراسة والمتمثلة في المسمى الوظيفي مدير، وأن ما نسبته (27.9 %) تعبر عن المستويات الإدارية الوسطى من عينة الدراسة، ذات العلاقة بالمسمى الوظيفي رئيس قسم، أما ما نسبته (69.7 %) متعلقة بالمستويات التنفيذية من عينة الدراسة والمرتبطة بالمسمى الوظيفي الموظف الإداري.

## جدول رقم (5.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
38.8 %	64	أقل من 5 سنوات
23 %	38	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
17 %	28	من 10 سنوات إلى 15 سنوات
21.2 %	35	15 سنة فأكثر
100 %	165	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.4) أن ما نسبته (38.8 %) من عينة الدراسة للذين سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات، وأن ما نسبته (23 %) من عينة الدراسة للذين سنوات خبرتهم تتراوح بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، وأن ما نسبته (17 %) من عينة الدراسة للذين سنوات خبرتهم تتراوح بين (10) سنوات إلى (15) سنة، وأن ما نسبته (21.2 %) من أفراد هذه العينة للذين خبرتهم أكثر من (15) سنة.

## 3.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باخوار الأول "التطوير التنظيمي":

لوصف وتحليل التطوير التنظيمي في المصرف التجاري الوطني وفروعه في البيضاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (7.4).



جدول رقم (7.4): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والترتيب لكل بُعد من أبعاد محور التطوير التنظيمي

ت	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي	3.86	0.62	77.2	1	مرتفعة
2	الموارد البشرية	3.61	0.82	72.1	4	مرتفعة
3	السياسات والإجراءات	3.63	0.80	72.7	3	مرتفعة
4	الوسائل التكنولوجية	3.82	0.73	76.4	2	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي للتطوير التنظيمي</b>	<b>3.73</b>	<b>0.652</b>	<b>74.6</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يشير الجدول رقم (7.4) إلى أن مستوى التطوير التنظيمي في المصرف التجاري الوطني وفروعه كان مرتفعاً وبتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري قدره (0.652) ووزن نسبي بلغ (74.6)، وهذا وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التطوير التنظيمي بين (3.61-3.86)، وقد جاء بُعد الهيكل التنظيمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، يليه بُعد الوسائل التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ثم جاء بُعد السياسات والإجراءات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (63.3)، أما بُعد الموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61).

#### 1.3.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبُعد الأول الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (8.4): يوضح استجابات عينة الدراسة للبُعد الأول (الهيكل التنظيمي)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوفر في المصرف هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمله وخدماته المقدمة.	4.01	0.78	80.1	1	مرتفعة
2	يحدد المصرف نطاق الإشراف وكذلك خطوط السلطة والمسؤولية فيه.	3.96	0.70	79.2	2	مرتفعة
3	يتبنى المصرف أسلوب تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية المختلفة.	3.80	0.87	76.0	5	مرتفعة
4	يلتزم المصرف بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لهيكله التنظيمي.	3.89	0.91	77.8	3	مرتفعة
5	يتوفر في المصرف نظام اتصال فعال في مستوياته الإدارية كافة.	3.81	0.94	76.2	4	مرتفعة
6	يهتم المصرف بتطوير هيكله التنظيمي بشكل مستمر وفقاً للتغيرات المحيطة.	3.70	0.95	73.9	6	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل</b>	<b>3.86</b>	<b>0.62</b>	<b>77.2</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (8.4) مدى موافقة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببُعد الهيكل التنظيمي فجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.01) وانحرافها المعياري (0.78) ووزن نسبي (80.1) وأقل موافقة للعبارة رقم (6) فكان متوسطها الحسابي (3.70) وانحرافها المعياري (0.95) ووزن نسبي (73.9)، وبشكل عام كانت درجة الموافقة مرتفعة لجميع عبارات بُعد التطوير التنظيمي، فكان المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.62) ووزن نسبي (77.2)، والملاحظ أن جميع العبارات الخاصة ببُعد الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة.

## 2.3.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الثاني الموارد البشرية:

جدول رقم (9.4): يوضح استجابات عينة الدراسة للبعد الثاني (الموارد البشرية)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يساعد المصرف العاملين فيه ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أعمالهم.	3.73	0.96	74.7	2	مرتفعة
2	يحرص المصرف على استقطاب وتوظيف كوادر بشرية مؤهلة ذات كفاءة.	3.41	1.11	68.1	5	مرتفعة
3	يعمل المصرف على تطوير وتحديث سجلات موظفيه من أجل تحسين جودة خدماته.	3.75	0.95	75.03	1	مرتفعة
4	يوزع المصرف المهام والمسؤوليات على العاملين بناءً على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.	3.36	1.15	67.3	6	متوسطة
5	ينظم المصرف دورات تدريبية تتناسب مع تخصصات العاملين فيه.	3.66	1.01	73.2	4	مرتفعة
6	يهتم المصرف بنتائج تقييم أداء العاملين وبأخذها بعين الاعتبار عند الترقية أو منح الحوافز.	3.72	1.11	74.3	3	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي العام للبعد ككل</b>	<b>3.61</b>	<b>0.82</b>	<b>72.1</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (9.4) مدى موافقة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعدها الموارد البشرية فجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أعلى درجة موافقة للعبرة رقم (3) حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.75) وانحرافها المعياري (0.95) وبوزن نسبي (75.3) وأقل موافقة للعبرة رقم (4) فكان متوسطها الحسابي (3.36) وانحرافها المعياري (1.15) وبوزن نسبي (67.3) وبشكل عام كانت درجة الموافقة مرتفعة لجميع عبارات بُعد الموارد البشرية ماعدا العبارتان رقم (4، 6) فكانت درجة الموافقة متوسطة عليهما، وذلك حسب استجابات عينة الدراسة وكان المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.61) وانحراف معياري قدره (0.82) ووزن نسبي (72.1)، والملاحظ أن أغلب العبارات الخاصة ببعدها الموارد البشرية كانت مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة، ما عدا العبرة رقم (4) والعبرة رقم (6) كانت درجة موافقة عينة الدراسة عنهما متوسطة.

## 3.3.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الثالث السياسات والإجراءات:

جدول رقم (10.4): يوضح استجابات عينة الدراسة للبعد الثالث (السياسات والإجراءات)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص المصرف على تعريف العاملين به بسياسات وإجراءات وأساليب عمله	3.72	0.98	74.4	2	مرتفعة
2	يشرك المصرف العاملين به في تطوير إجراءات وأساليب العمل.	3.54	0.99	70.8	4	مرتفعة
3	يطبق المصرف القوانين واللوائح بشفافية واضحة دون تمييز.	3.53	1.13	70.7	5	مرتفعة
4	يتميز المصرف بالمرونة في سياسات وإجراءات عمله.	3.52	1.01	70.3	6	مرتفعة
5	يؤمن المصرف بأن سياسات وإجراءات عمله قادرة على تحقيق أهدافه المنشودة.	3.66	0.94	73.2	3	مرتفعة
6	يطور المصرف باستمرار الأنظمة وأساليب العمل المتعلقة بخدماتها.	3.84	0.93	76.7	1	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي العام للبعد ككل</b>	<b>3.63</b>	<b>0.80</b>	<b>72.7</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (10.4) مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعدها السياسات والإجراءات فجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (6) حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.84) وانحرافها المعياري (0.93) وبوزن نسبي (76.7) وأقل موافقة للعبارة رقم (4) فكان متوسطها الحسابي (3.52) وانحرافها المعياري (1.01) وبوزن نسبي (70.3)، وبشكل عام كانت درجة الموافقة مرتفعة لجميع عبارات ببعدها السياسات والإجراءات وكان المتوسط الحسابي العام للبعدها ككل (3.63) بانحراف معياري قدره (0.80) ووزن نسبي (72.7)، والملاحظ أن جميع العبارات الخاصة ببعدها السياسات والإجراءات كانت مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة.

#### 1.3.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعدها الرابع الوسائل التكنولوجية:

جدول رقم (11.4): يوضح استجابات عينة الدراسة للبعدها الرابع (الوسائل التكنولوجية)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص المصرف على امتلاك الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين البيانات وسهولة الوصول إليها.	4.03	0.85	80.1	1	مرتفعة
2	يوفر المصرف أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي	3.95	0.90	79	2	مرتفعة
3	يملك المصرف نظام معلومات حديث يساعد في سرعة إنجاز الأعمال.	3.78	0.92	75.6	3	مرتفعة
4	يعتمد المصرف على نظام المعلومات عند اتخاذ القرارات المختلفة.	3.70	0.93	74	5	مرتفعة
5	يحقق المصرف التكامل والتفاعل السريع بين أنشطته ومهامه المعتمدة على نظام المعلومات فيه.	3.69	0.96	73.8	6	مرتفعة
6	يملك المصرف كوادر بشرية مؤهلة لديها القدرة على تقديم خدماته بالشكل المطلوب.	3.73	0.97	74.6	4	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي العام للبعدها ككل</b>	<b>3.82</b>	<b>0.73</b>	<b>76.4</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (11.4) مدى موافقة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعدها الوسائل التكنولوجية فجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.03) وانحرافها المعياري (0.85) وبوزن نسبي (80.1) وأقل موافقة للعبارة رقم (5) فكان متوسطها الحسابي (3.69) وانحرافها المعياري (0.96) وبوزن نسبي (73.8)، وبشكل عام كانت درجة الموافقة مرتفعة لجميع عبارات ببعدها الوسائل التكنولوجية وكان المتوسط الحسابي العام للبعدها ككل (3.82) بانحراف معياري قدره (0.73) ووزن نسبي (76.4)، والملاحظ أن جميع العبارات الخاصة ببعدها الوسائل التكنولوجية كانت مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة.

#### 4.4 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبحر الثاني جودة الخدمات المصرفية:

لوصف وتحليل مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصرف التجاري الوطني وفروعه في البيضاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارات محور جودة الخدمات المصرفية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتميز المصرف وفروعه بالملاءمة وسهولة الوصول إليه.	3.81	0.89	76.2	2	مرتفعة
2	يوفر المصرف التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات.	3.87	0.83	77.5	1	مرتفعة
3	يتلاءم المظهر العام للعاملين مع طبيعة أعمال المصرف.	3.73	0.91	74.7	5	مرتفعة
4	موظفو المصرف يخبرون الزبائن متى تقدم لهم الخدمة.	3.68	0.87	73.8	7	مرتفعة
5	المصرف يلتزم دائماً بوعده للزبائن.	3.45	0.99	69.1	16	مرتفعة
6	المصرف يتعاطف مع مشاكل الزبائن ويسعى دائماً لحلها.	3.62	0.97	72.4	10	مرتفعة
7	يحرص المصرف على أن تقدم الخدمة الصحيحة للزبون من أول مرة.	3.67	0.92	73.8	9	مرتفعة
8	يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة لمعاملاته.	3.74	0.96	74.8	4	مرتفعة
9	موظفو المصرف على استعداد تام لمساعدة زبائنهم.	3.68	0.92	73.6	8	مرتفعة
10	موظفو المصرف لا يتأخرون في الاستجابة لطلبات الزبائن.	3.48	0.97	69.6	13	مرتفعة
11	سلوك موظفو المصرف يغرس الثقة في الزبائن.	3.51	1.10	70.1	12	مرتفعة
12	الزبائن يشعرون بالأمان والثقة في تعاملاتهم مع المصرف.	3.37	1.06	67.5	18	متوسطة
13	موظفي المصرف يعاملون الزبائن بأسلوب مهذب.	3.53	0.99	70.5	11	مرتفعة
14	المصرف يجعل مصلحة زبائنه في مقدمة اهتماماته.	3.69	1.02	73.9	6	مرتفعة
15	ساعات دوام عمل المصرف تكون ملائمة لجميع الزبائن.	3.76	0.97	75.3	3	مرتفعة
16	المصاريف والعمولات التي يتقاضاها المصرف تكون واضحة ومبررة للزبائن.	3.47	1.04	69.6	14	مرتفعة
17	يشعر الزبون عند زيارته للمصرف بالاحترام والتقدير.	3.28	1.01	65.7	19	متوسطة
18	يهتم المصرف بضيوفه وزواره ويستقبلهم بشكل لائق.	3.44	0.97	68.8	17	مرتفعة
19	يحتفظ المصرف بالسرية التامة للبيانات الشخصية للزبائن.	3.47	1.09	69.5	15	مرتفعة
20	يتم إبلاغ الزبائن بمواعيد الخدمات والانتهاؤ منها عبر رسائل الهاتف المحمول.	3.03	1.29	60.6	20	متوسطة
	<b>متوسط عام جودة الخدمات المصرفية</b>	<b>3.57</b>	<b>0.699</b>	<b>71.4</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (12.4) حسب استجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمات المصرفية أن جميع عبارات المحور سجلت درجات موافقة مرتفعة عدا العبارات التي رقمها (12، 17، 20)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة للعبارة رقم (2) "يوفر المصرف التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات" والتي كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (77.5) وهي تُعد القيمة الأعلى من بين درجات موافقة، وأقل متوسط حسابي للعبارة رقم (20) "يتم إبلاغ الزبائن بمواعيد الخدمات والانتهاؤ منها عبر رسائل الهاتف المحمول" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.29) ووزن نسبي (60.6) وهي أقل قيمة موافقة، وبشكل عام كانت درجة الموافقة مرتفعة لأغلب عبارات بُعد جودة الخدمات المصرفية ماعدا العبارات رقم (12، 17، 20) التي كانت درجة

الموافقة متوسطة عليهم وذلك حسب استجابات عينة الدراسة، وكان المتوسط الحسابي العام لمحو جودة الخدمات المصرفية (3.57) بانحراف معياري قدره (0.699) ووزن نسبي (71.4).

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (13.4) يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (13.4): يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية

البيان	معامل الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة
التطوير التنظيمي	0.799 **	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (13.4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية، وهي أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة، وهو (0.05) حيث وصلت قيمة معامل الارتباط (0.799) وهي علاقة طردية موجبة أي أن كلما زاد التطوير التنظيمي كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل ما يأتي:

● **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (14.4) يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (14.4): يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية

البيان	معامل الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.609 **	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (14.4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية، وهي أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) حيث وصلت قيمة معامل الارتباط (0.609) وهي علاقة طردية موجبة أي أن كلما زاد الاهتمام بالهيكل التنظيمي داخل المؤسسة كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (15.4) يوضح نتيجة الاختبار:

**جدول رقم (15.4) يوضح العلاقة بين الموارد البشرية وجودة الخدمات المصرفية**

البيان	معامل الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	0.693 **	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (15.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.01$ ) بين الموارد البشرية وجودة الخدمات المصرفية، وهي أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو ( $0.05$ ) حيث وصلت قيمة معامل الارتباط ( $0.693$ ) وهي علاقة طردية موجبة أي أن كلما زاد الاستثمار في الموارد البشرية داخل المؤسسة كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (16.4) يوضح نتيجة الاختبار:

**جدول رقم (16.4) يوضح العلاقة بين السياسات والإجراءات وجودة الخدمات المصرفية**

البيان	معامل الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة
السياسات والإجراءات	0.774 **	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (16.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.01$ ) بين السياسات والإجراءات وجودة الخدمات المصرفية، وهي أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو ( $0.05$ ) حيث وصلت قيمة معامل الارتباط ( $0.744$ ) وهي علاقة طردية موجبة أي أن كلما كانت السياسات والإجراءات واضحة ومفهومة كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوسائل التكنولوجية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (17.4) يوضح نتيجة الاختبار:

**جدول رقم (17.4) يوضح العلاقة بين الوسائل التكنولوجية وجودة الخدمات المصرفية**

البيان	معامل الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الوسائل التكنولوجية	0.712 **	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (17.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الوسائل التكنولوجية وجودة الخدمات المصرفية، وهي أقل من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة وهو (0.05) حيث وصلت قيمة معامل الارتباط (0.712) وهي علاقة طردية موجبة أي أن كلما كانت متوفرة وسائل تكنولوجية حديثة كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوسائل التكنولوجية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (18.4) يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (18.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتطوير التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار						
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	النموذج			
0.652	0.639	0.799 <sup>a</sup>	1			
تحليل التباين (ANOVA)						
النموذج 1	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
أثر التطوير التنظيمي على جودة الخدمات المصرفية	الانحدار	21197.898	4	5299.475	77.878	0.000b
	القيمة المتبقية	10887.714	160	68.048		
	الكلية	32085.612	164			
تحليل المعاملات (Coefficients)						
أبعاد التطوير التنظيمي في نموذج الانحدار	$\beta$	الخطأ المعياري	معاملات معيارية (Beta)	(t)	مستوى الدلالة Sig.	
الثابت	11.388	4.178		2.726	0.007	
الهيكلي التنظيمي	0.094	0.262	0.025	0.360	0.719	
الموارد البشرية	0.513	0.215	0.180	2.379	0.019	
السياسيات والإجراءات	1.251	0.232	0.430	5.380	0.000	
الوسائل التكنولوجية	0.846	0.233	0.264	3.633	0.000	

a. Predictors: (Constant)، الوسائل التكنولوجية، السياسيات والإجراءات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي

b. Dependent Variable: جودة الخدمات المصرفية  
المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (18.4) في نموذج الانحدار رقم (1) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التطوير التنظيمي)، والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية تساوي (0.799)، وهي علاقة طردية قوية أي أنه كلما زاد الاهتمام بهذه الأبعاد وتطورها كلما زادت جودة الخدمات المصرفية، ويشير معامل التحديد الذي وصلت قيمته إلى (0.639) أي أن

(63.9%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التطوير التنظيمي، والباقي (36.1%) يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما يوضح تحليل التباين للمتغيرات المستقلة (أبعاد التطوير التنظيمي) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) حيث تشير قيمة (F) المحسوبة والتي وصلت قيمتها (77.878) إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ويوضح الجزء الخاص بتحليل المعاملات (Coefficients) أهمية كل متغير مستقل في النموذج، وإن المعاملات المعيارية (Beta) هي كما يلي: الهيكل التنظيمي (0.025)، الموارد البشرية (0.180)، السياسات والإجراءات (0.430)، الوسائل التكنولوجية (0.264). وهذه القيم هي مقياس لحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فيتضح أن المتغيرات المستقلة التي لها أكبر تأثير على جودة الخدمات المصرفية هي السياسات والإجراءات، والوسائل التكنولوجية.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على جودة الخدمات المصرفية، وبذلك فإن المصارف التي لديها مستويات أعلى من التطوير التنظيمي لديها جودة خدمات مصرفية أفضل من المصارف التي لديها مستويات أقل من التطوير التنظيمي، وبحسب هذا النموذج يتضح أن الهيكل التنظيمي لا يبدو له تأثير كبير على جودة الخدمات المصرفية، وهذا ما أكدته قيمة العلاقة الارتباطية التي لم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة (0.719) وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي تبنته الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتشير النتائج إلى أن الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على جودة الخدمات المصرفية فالمصارف التي لديها موظفين مؤهلين ومدربين جيداً لديها جودة خدمات مصرفية أفضل من المصارف التي لديها موظفين أقل تأهيلاً، ويتضح أيضاً أن السياسات والإجراءات لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات المصرفية فالمصارف التي لديها سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لديها جودة خدمات مصرفية أفضل من المصارف التي لديها سياسات وإجراءات غير واضحة أو غير فعالة، وكذلك أن الوسائل التكنولوجية لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات المصرفية فالمصارف التي تمتلك وسائل تكنولوجية حديثة لديها جودة خدمات مصرفية أفضل من المصارف التي ليس لديها وسائل تكنولوجية حديثة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء"

#### خامساً- النتائج والتوصيات:

##### 1.5 نتائج الدراسة:

ويمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيما يأتي:

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى التطوير التنظيمي في المصرف التجاري الوطني وفروعه كان مرتفعاً ومتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري قدره (0.652) ووزن نسبي بلغ (74.6). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من: دراسة الصماط والسيياغي (2024)؛ ودراسة معمر (2023)؛ ودراسة عايض والعودي (2020)؛ ودراسة معمر



- (2021). ولكن نتائجها قد اختلفت مع دراسة كلٍّ من دراسة أبوعجيلية (2019)؛ ودراسة أبو جزر (2016)؛ ودراسة الشطي (2012).
2. أظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصرف التجاري الوطني وفروعه كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبانحراف معياري قدره (0.699) ووزن نسبي بلغ (71.4). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلٍّ من: دراسة معمر (2023)؛ باشير والورفلي (2022)؛ معمر (2021)؛ ودراسة (الشطي، 2012)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة دهليز (2018).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التطوير التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء، فبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.799). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلٍّ من معمر (2023)؛ التي بينت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؛ ودراسة معمر (2021) التي اوضحت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ ودراسة الشطي (2012) التي أوضحت وجود علاقة بين محددات التطوير التنظيمي والجودة الكلية لبرنامج الدراسات العليا المقدمة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الهيكل التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء فبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.609). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلٍّ من دراسة معمر (2023)؛ ودراسة معمر (2021)، والتي بينت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير بما فيها (الهيكل التنظيمي) وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء فبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.693). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة معمر (2023) والتي بينت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير بما فيها (الموارد البشرية) وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين السياسات والاجراءات وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء فبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.774). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة معمر (2023) والتي بينت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير بما فيها (السياسات والاجراءات) وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الوسائل التكنولوجية وتعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة البيضاء فبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.712). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة معمر (2023) والتي بينت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير بما فيها (الوسائل التكنولوجية) وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، الوسائل التكنولوجية) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصرف التجاري الوطني وفروعه في مدينة

البيضاء فقد بلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.639). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من دراسة معمر (2023) والتي أوضحت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؛ ودراسة معمر (2021) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

### 2.5 توصيات الدراسة:

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

1. إعادة تطوير الهيكل التنظيمي للمصارف بما يتناسب مع أهدافها الاستراتيجية واحتياجات عملائها.
2. الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب، والتأهيل المستمر، وتوفير بيئة عمل جاذبة وتحفيزية.
3. مراجعة السياسات والإجراءات المصرفية بشكل دوري لضمان تلبيتها للاحتياجات الحالية والمستقبلية.
4. الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.
5. إنشاء وحدة متخصصة في التطوير التنظيمي في المصارف، وذلك من أجل الإشراف على عملية التطوير ومتابعة تنفيذها.
6. عقد ورش عمل، ودورات تدريبية متخصصة في التطوير التنظيمي، وذلك لرفع وعي العاملين بالمصارف بأهمية التطوير التنظيمي وكيفية تحقيقه.

### 3.5 دراسات مستقبلية مقترحة:

تقترح الدراسة إجراء دراسات أخرى حول موضوع التطوير التنظيمي في جوانب أخرى، مثل:

1. دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة الخدمات في قطاعات خدمية أخرى.
2. دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي وتمكين العاملين.
3. دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين أداء العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو جزر، محمد. (2016). "دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني": رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
2. أبو عجيلة، عيسى. (2019). أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين العاملين فيها، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص 1590-1603.
3. الأخضر، عبدالسلام عمر. (2010). دور المفهوم الحديث للتسويق في تطوير جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 74.
4. باشير، عبدالله محمد؛ الورفلي، أية يوسف. (2022). "أبعاد جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها على رضا الزبائن"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت المجلد الخامس، العدد الرابع.

5. البرواري، نزار عبد المجيد؛ باشيو، لحسن عبدالله. (2011). "إدارة الجودة مدخل للتميز ولزيادة المفاهيم وأسس تطبيقها" ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص53.
6. تيماي، عبدالمجيد. (2015). نحو بناء نظري لتفسير السلوك التمويلي للمؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص 116.
7. جودة، محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.
8. دهليز، محمد. (2018). "جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
9. دودين، أحمد يوسف، (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
10. رزوق، ابتسام. (2018)، "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة.
11. زاوي، سميرة. (2019). "دور التطور التنظيمي في تفعيل المورد البشري" دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد بومضياف، المسيلة، الجزائر.
12. سومية، سعال. (2017). صعوبات تطبيق برنامج التطوير المنظمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، 10(1)، ص: 78-91.
13. الشطي، عباس. (2012). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسات العليا بالجامعات اليمنية حالة تطبيقية على جامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، اليمن.
14. الصماط، إبراهيم عبدالله؛ السياغي، عبدالكريم قاسم. (2024). أثر التطوير التنظيمي في مستوى أداء المنشآت الصحية "دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة تصنيف (A) أمانة العاصمة"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد 1، ص 197-235.
15. الطائي، رعد عبدالله؛ قداد، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. الطجم، عبد الله عبد الغني. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج - الاستراتيجيات، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
17. طرطار، أحمد؛ حلمي، سارة. (2010). "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات". الملتقى الدولي، جامعة قسنطينة، الجزائر.
18. عايض، عبداللطيف مصلح محمد؛ العودي، نجا عبده محمد (2020). أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 14، مارس، ص 432-476.
19. عبودي، زيد منير. (2007). التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. عقيلي، عمر وصفي. (2001). مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
21. الغالبي، طاهر؛ حوشان، نصره. (2018). استخدام إطار تحليل ماكينزي 75 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، مجلة الاقتصاد الخليجي. ص 53 – 98.
22. القزويني، شاكر. (1989)، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص24.
23. ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
24. محمد، جمال عبد الله. (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن.
25. معمر، مهند سليمان حسين. (2021). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
26. معمر، مهند سليمان حسين. (2023). "دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2 (2)، ص 119-141.
27. يوسف، علاء الدين. (2019). التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - الأردن، ص 45.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ali, Alshaher, Abdul-Fattah. (2013). The McKinsey 75 Model Framework for Elearning System Readiness Assessment, *International Journal of Advances in Engineering of Technology*, vol 6. issue 5. pp.1948-1966.
2. Awoke, H. M., (2015). "Service quality and customer satisfaction: empirical evidence from saving account customers of banking industry". *European Journal of Business and Management*, 7(1). 144-164.
3. Krejcie, R.& Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for research Activities, Educational and Psychological Measurement*, 30:607-610.
4. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4).
5. Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 46 (4), 41-50.
6. Petridou E., Spathis C., Glaveli N., Liassides C. (2007). Bank service quality: Empirical evidence from Greek and Bulgarian retail customers. *International Journal of Quality and Reliability Management*. V24, N6, Pp. 568-585.