

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Management Sciences Faculty of Economic,
Commercial and

Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحت عنوان:

أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (تخصص: إدارة مالية)

تحت إشراف:

من إعداد الطالبات :

د. ضيف دنيا

— بعداش فتيحة

— حمودي سميرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عبد الحليم لعشاش	أستاذ محاضر أ	رئيسا
دنيا ضيف	أستاذ مساعد ب	مشرفا ومقررا
جميلة سيليا خيار	أستاذ مساعد ب	مناقشا





بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

سورة إبراهيم : الآية 7

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، يا رب لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل وهدانا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل و وفقنا في إنجازه فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله علينا وعلى الناس أجمعين.

أجمل شيء في الدنيا أن يكون لنا هدف نعيش لتحقيقه وأجمل و أروع شيء في الوجود أن يصحب هذا الهدف رغبة البلوغ للوصول اليه و الأجمل من كل ذلك أن تتاح لك الفرصة و تتوفر لك الظروف لتحقيقها.

وكل ما وصلناه لم يكن من جهدنا وحدنا و تحت اشرف الأستاذة * د . ضيف دنيا * ولا أنسى فضل كل من مدير بنك الفلاحة و العاملين به و الى كل أستاذ قدم لنا يد المساعدة .

إهداء

الى أغلى ما يملك المرء في حياته الى
التي رعتني حق الرعاية..وكانت سندي في الشدائد، إلى من ارتحت كلما
تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان
والدتي حفظها الله ورعاها
إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي رحمك الله وتغمذك في
فسيح جناته.

وإهداء خاص إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم يدخر
جُهدًا في مُساعدتي... زوجي الغالي حفظك الله وأدامك لي عمرا..

الى أغلى ما أملك، ولداي: سراج الدين وجنى.
الى كل من اخوتي وأخواتي كل باسمه جزاهم الله خيرا.
و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن
تكون في أشياء أخرى... قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا
ما بأنفسهم" الآية 11 من سورة الرعد،

إهداء

أستهل اهدائي بذكر

الغاليين اللذين أفنيا من عمريهما السنين لنصل لهذا المستوى

أمي و أبي الكريمين حفظهما الله و رعاهما

الى سندي وعائلي الصغرى

زوجي الغالي أدامك الله رفيقا

أطفالي الأعزاء

الى الذين هم ملاذي و رمز فخري و اعتزازي

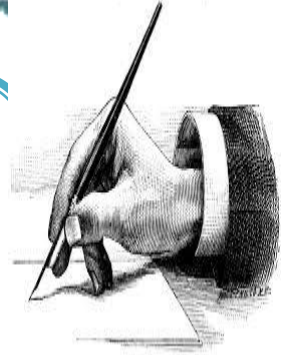
اخوتي و أخواتي

أهديكم هذا العمل المتواضع راجيا من الله تعالى أن يمننا بعونه و

توفيقة

سمية

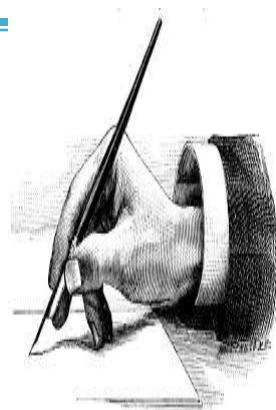
فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
-	الشكر والعرفان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال.
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و جودة الخدمات البنكية.	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول تمكين العاملين
07	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين.
08	المطلب الثاني: مستويات وخصائص التمكين
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تمكين العاملين
11	المطلب الرابع: متطلبات نجاح التمكين ومعوقاته
13	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات البنكية
13	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية
18	المطلب الثاني: مستويات ومتطلبات جودة الخدمات البنكية
20	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بجودة الخدمات البنكية
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و بناء النموذج.
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بتمكين العاملين
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لجودة الخدمات البنكية
26	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراسة تمكين العاملين وجودة الخدمة البنكية.

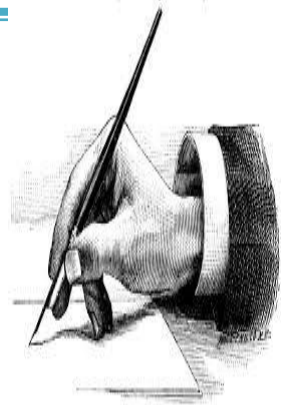
29	المطلب الرابع: بناء النموذج.
33	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR المسيلة-
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية
36	المطلب الأول: مفهوم البنك ونشأته
36	المطلب الثاني: وظائف البنك و أهدافه
37	المطلب الثالث: خصائص بنك الفلاحة و مصادر تمويله
39	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
42	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
43	المطلب الثالث: هيكلة استبانة الدراسة و معالجتها الاحصائية
46	المبحث الثالث: عرض البيانات و تحليلها
46	المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
	قائمة المراجع والمصادر
-	قائمة الملاحق

فهرس الجداول



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح الأبعاد المشار إليها في الدراسات السابقة	28
02	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	44
03	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	44
04	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	46
05	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	46
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	47
07	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة الوظيفية	47
08	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	48
09	يمثل نتائج بعد تفويض السلطة	49
10	يمثل نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار	50
11	يمثل نتائج بعد التدريب والتطوير	51
12	يمثل نتائج بعد نظام المكافآت والحوافز	52
13	يمثل نتائج بعد متغير الاتصالات الفعالة	53
14	علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل	54
15	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول " تفويض السلطة "	55
16	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني "المشاركة في اتخاذ القرار "	56
17	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث التدريب والتطوير	57
18	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع نظام المكافآت والحوافز	58
19	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس الاتصال الفعال	59

فهرس الأشكال



رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
------------	-------------	--------

18	مخطط يبين العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الخدمة.	01
31	نموذج الدراسة	02
41	الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية و الاستغلال المسيلة 904	03
45	الأساتذة محكمي الاستبيان	04

مقدمة



مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية لا تعنى فقط توظيف الأفراد، بل تشمل توجيههم، تحفيزهم، وتطويرهم ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام . فالاعتراف بأهمية الجانب الإنساني يعزز من قدرة

المؤسسة على النجاح والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. من خلال التركيز على تطوير وتحفيز الموظفين، ممّا يمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع والابتكار، مما يسهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

توظيف الموظف المناسب في المكان المناسب هو الخطوة الأولى نحو تحقيق أقصى استفادة من قدرات ومهارات الأفراد. ومع ذلك، لضمان تحقيق هذا الهدف بشكل كامل، يجب على المؤسسات أن توفر للموظفين الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفعالية. هذا يشمل توفير التدريب والتطوير المستمر، دعم تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتقديم الأدوات والتكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن خلق بيئة عمل مريحة وآمنة ودعم إداري مستمر. كل هذه العوامل مجتمعة تسهم في تعزيز أداء الموظفين، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح .

و بناءاً على ما سبق يأتي تمكين العاملين كاستراتيجية حديثة لتحقيق تلك الأهداف، حيث يتم تزويد العاملين بالصلاحيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقلة والتعامل مع المشكلات والتحديات بفعالية.

تُعتبر خدمات القطاع البنكي من أهم الخدمات المقدمة للعملاء، وتتطلب مستوى عاليًا من الجودة لتلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم. تشمل جودة الخدمة المصرفية عدة عوامل حيوية مثل سرعة تنفيذ العمليات، دقة الإجراءات، والاستجابة السريعة للاستفسارات والشكاوى.

وعليه يساهم تمكين العاملين بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة البنكية، إذ يمثل المورد البشري عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة في الخدمات البنكية وذلك من خلال التدريب اللازم للعاملين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لزيادة مستوى الأداء.

✧ إشكالية الدراسة:

في ضوء أهمية جودة الخدمات البنكية وضرورة تحقيق رضا العملاء، تتمحور إشكالية الدراسة حول التحديات التي تواجه البنوك في تحسين جودة خدماتها لضمان تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال من خلال تمكين العاملين، وعليه يمكن طرح الاشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟

✧ الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية:

1. هل يوجد أثر لتفويض السلطة على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
2. هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار للعاملين على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
3. هل يوجد أثر للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
4. هل يوجد أثر لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
5. هل يوجد أثر للاتصالات الفعالة على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

✧ فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمات البنكية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات البنكية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمات البنكية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمات البنكية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الفعالة على جودة الخدمات البنكية محل الدراسة.

✧ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في فهم أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد مدى التزام البنك بتطبيق سياسات تمكين العاملين وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية للتمكين على جودة الخدمة البنكية.
- كما تساعد الدراسة على تحديد الممارسات المناسبة لتمكين العاملين في القطاع البنكي.

- هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية تمكين العاملين في القطاع البنكي وتقديم توجيهات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء البنوك وتطوير خدماتها.

✧ أهداف الدراسة :

- توضيح موضوع تمكين العاملين وجودة الخدمة البنكية بالنظر الى مختلف المفاهيم والركائز الاساسية لهذه الدراسة.

- الاطلاع على واقع تمكين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الوقوف على واقع جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

- تحديد مدى التزام البنك بتمكين العاملين.

- ابراز العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين وجودة الخدمات البنكية.

✧ أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:

الرغبة في توسيع المعارف والأفكار في مجال التمكين وجودة الخدمة البنكية، واعتبار موضوع التمكين من أبرز المواضيع الحديثة التي تحسن أداء الأفراد في المؤسسات المالية نظرا لطبيعة التخصص.

- أسباب موضوعية:

نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تمكين العاملين وأثره على جودة خدمة البنكية. ونظرا لاعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة.

✧ صعوبات الدراسة :

تتمثل أهم الصعوبات هذه الدراسة في: صعوبة تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.

✧ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على تناول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال 15 أفريل -15 ماي 2023 -2024.

✧ منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة من خلال تحديد تعريف التمكين العاملين وأبعاده بالإضافة الى مفهوم الجودة وأبعادها واعتمدت الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات البنكية على الاستبيان لجمع المعلومات .

✧ هيكل الدراسة:

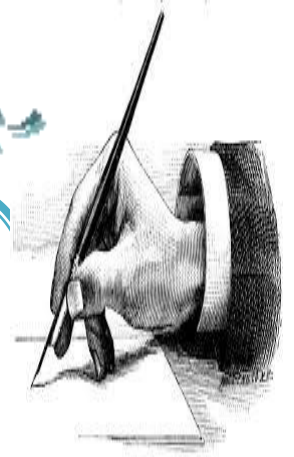
تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسين على النحو التالي:

-**الفصل النظري:** تم التطرق الى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بتمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات البنكية وقد تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث نظرية تناول المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول تمكين العاملين والمبحث الثاني ماهية جودة الخدمات البنكية أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه الى عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج.

-**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه الى الإطار التطبيقي لتمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وقد تم تقسيم الفصل أيضا الى ثلاث مباحث المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الاطار المنهجي للدراسة، و في المبحث الثالث تطرقنا الى عرض البيانات و تحليلها.

الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين و جودة
الخدمات البنكية.



تمهيد:

يعد تمكين العاملين من أهم العمليات الإدارية التي تأثر بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة البنكية ويرتكز التمكين في إعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم في اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى فجودة الخدمات البنكية تشير إلى قدرة البنوك على تلبية توقعات واحتياجات العملاء.

وعلى ضوء ذلك يهدف هذا الفصل الى تحديد مفهوم تمكين العاملين وأبعاده الأساسية وبعد ذلك يتم التعرف على ماهية جودة الخدمة البنكية وأهم مستوياتها وأبعادها بالإضافة الى ذلك سوف يتم التطرق الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وكذلك موضوع الدراسة بصفة عامة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول تمكين العاملين.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات البنكية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء النموذج.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول تمكين العاملين.

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتطوير النظم التي تتبعها المنظمة فهو يعتبر أحد العناصر الرئيسية لنجاح وتحسين المنظمة كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين و دوره في تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين :

يعرف الباحث شوتر (1994) التمكين هو مشاركة المرؤوسين الكاملة في صناعة القرارات. وعرفه الباحث خان (1997): التمكين هو مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة فهنا الباحث ركز اهتمامه من زاوية التحسين المستمر. (ولد حمن سيد ،2012،ص16).

وعرفه Bowen and lower 1992 : بأن التمكين هو اعطاء الحرية للموظف في سياق إداري ولا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد من الخارج، فالتمكين هو حالة تحتاج إلى تبني الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية تساهم في اتخاذ القرارات.(نجيب ،اسكندر،2021، ص14).

كما عرفه ميام وبستر: بأنه تفويض أو منح أو اعطاء السلطة القانونية لشخص ما .

فالتمكين هو السماح بممارسة السلطة والتركيز على قضايا المنظمة وأهدافها، فالسلطة هي القدرة على ممارسة القوة من خلال شرعية المنصب الإداري و حسب شاكلتير 1995 ينظر لتمكين بأنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة للأفراد في المستويات الدنيا. ولقد أشار بلانشرد بأنه فلسفة إدارية ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الأمامية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالعملاء.(ضيف ،2021،ص47).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم التعريف الإجرائي التالي أن تمكين العاملين هو تلك الاستراتيجية التي ترتكز على مبدأ تقاسم السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل متكافئ وذلك من أجل منح المرؤوسين الثقة في مشاركة السلطة والحرية في اتخاذ قراراتهم في حدود وظائفهم وإبداء إبداعاتهم وإبراز مهاراتهم.

المطلب الثاني: مستويات وخصائص التمكين:

1- خصائص التمكين: (نجيب، 2015، العدد 04)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل والمكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.

كما تتسم منظمات القيادات التمكينية بالخصائص التالية:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة البنكية وتلبية احتياجات المتعاملين.

2- مستويات التمكين:

يهدف التمكين إلى انشاء مستوى إداري جديد وفعال داخل المنظمة من خلال منح العاملين الحرية في اتخاذ ما يروونه ضروري لخدمتها.

تم تقسيم مستويات التمكين الى ثلاث مستويات (سعيدان، سلطاني، 2021-2022، ص 12):

أ- **المستوى الأدنى:** حيث يطلب بشكل فردي من العاملين تقديم معلومات محددة أو الاستشارة الانتقائية حول بعض جوانب القرارات وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يكونوا على دراية بتفاصيل المشكلة التي تستند إليها المعلومات .

ب- **المستوى المتوسط:** استشارة العاملين بشكل أوسع فردي أو جماعي في هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم و في هذا المستوى نجد مجموعة من الممارسات منها: (شوادرة، 2021/2022، ص 51).

ج- **دوائر الجودة :** وهي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضع ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية وتقوم باقتراح الحلول لإدارة ومراقبة تطبيق تلك الحلول ونتائجها في موقع عملهم.

مجتمعات الممارسة: وهي فرق افتراضية مكونة من مجموعة أفراد تتشكل بطريقة غير رسمية عبر تكنولوجيا الحاسوب لها نفس الاهتمامات والممارسات.

-إدارة الكتاب المفتوح: وهي فعالة ما زالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط و تشمل إدارة الكتاب المفتوح على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على الاقتراح والأفكار . (شوارد، 2021-2022، ص51)

ج-المستوى الأعلى: يظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وحتى في هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول. (محمد مسلم ،2016،ص33)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تمكين العاملين:

1-أهمية التمكين: (نوري ، 2016 ، ص21)

تكمُن أهمية التمكين في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها لكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة وزيادة قدرة استجابة المنظمة.

كما أضاف مصطفى 2004 أنه يمكن تصنيف عوائد التمكين كما يلي: (عامر،2016، العدد61)

- **بالنسبة للمنظمة:** ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسبة الغياب والتمارض وانخفاض حوادث واصابات العمل وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية.

-**بالنسبة للموظف:** اتساع أعلى للحاجة الإنسانية وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة و طاقة عمل أعلى وانخفاض مسببات و ضغوط العمل وزيادة الدافع المحرك الداخلي نحو الأداء المتميز.

-تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يناسب قدراتهم.

- يوفر التمكين حلا للمشكلة القديمة المتمثلة في أماكن البيروقراطية.

- يرفع مستويات الثقة بالنفس.

-يجنب العامل الروتين في العمل والملل.

-**بالنسبة للزبائن:**

-الاستجابة السريعة للزبائن الغير الراضين.

-الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن.

أهداف تمكين العاملين :

تساهم عملية التمكين في تحقيق مجموعة من الأهداف العامة التي تساعد على حل المشكلات وتحسين أداء العمل ويمكن ذكرها كما يلي (زرقين، 2022/2021، ص38-39):

-استغلال امكانيات الموارد البشرية المتوفرة بفعالية.

- زيادة الحافز لتقليل الأخطاء.

-زيادة درجة تحمل الأفراد للمسؤولية.

-زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم.

-الرفع من فرص الابداع لدى الأفراد.

-زيادة مستوى الجودة وتخفيض التكاليف.

-خفض الادارة مستوى الرقابة الشديدة.

-السعي وراء استثمار الكفاءات الفردية بشكل كامل وفعال .

المطلب الرابع: متطلبات نجاح التمكين ومعوقاته .

1-متطلبات نجاح تمكين العاملين:

لكي يتم تطبيق لتمكين العاملين بنجاح في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :

-الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في رؤوسهم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن المعلومات أو التعهدات لشخص أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات هادفة ويمكن الاعتماد عليها(أحمد، السيد كردي، 2010، ص45).

الفصل الأول ————— الإطار النظري لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف و الاختيار فالثقة في المدير تؤدي الى تفويض السلطة للموظف.

- **القوة والسيطرة:** ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة في تغيير هيكل السلطة في المنظمة والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر.
- **تشجيع حرية تصرف العاملين:**

تحمل المخاطرة تحتاج لعملية التمكين من خلال التغيير من قبل المنظمة والأفراد نحو الابتكار والتعليم المستمر ويتطلب الأمر تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة وعندها يعتبر تحمل المخاطرة جزءا من عادات المنظمة ويكافأ عليه. (سالم، مؤتمر علمي)

2- معوقات تمكين العاملين :

يشير الكسبي (2004) إلى أن أهم معوقات لممارسة التمكين هي: (محمود، 2016، ص39):

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس والتي أصبحت تراثا اعتيادته الأجيال.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية و واجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا.
- تعتبر بعض الخطوات التي تتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي لفشل بعض القرارات.

- في حين يرى (يونس، 2002 - ص 242) أن أهم ما يعيق التمكين هو البحث عن المثالية دون البدء

بالممكن

أما (مصطفى، 2005، ص 138) فقد طرح معوقات أخرى:

- المديرون يخشون فقد السلطة .

- المرؤوسين منخفضي الكفاءة ويخشون انكشاف أمرهم أنهم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات البنكية.

تعتبر جودة الخدمة البنكية من الدعائم الأساسية لنجاح البنوك واستمراريتها في السوق، بالتركيز على تحسين مختلف عناصر جودة الخدمة، يمكن للبنوك أن تحقق رضا العملاء والاحتفاظ بهم، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام وزيادة في الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية.

1- مفهوم الجودة:

تأخذ الجودة عدة تعاريف من عدة جوانب نتطرق الى البعض منها وذلك من خلال:

➤ من المنظور الإسلامي:

تعد جودة العمل واثقانه في كل شؤون الحياة أساسا من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الامر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد، ولقد وجه سبحانه وتعالى الى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل واثقانه.

قال تعالى: ﴿قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم﴾. (55 سورة يوسف).

قال تعالى: ﴿قالت احدهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾. (26 سورة القصص).

ومدار كل هذه الصفات يدور حول احسان العمل واجادته، اذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه، قال تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم ايكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور). وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة. قال صلى الله عليه وسلم (ان الله كتب الاحسان على كل شيء). وقال صلى الله عليه وسلم (لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وإن أساءوا فلا تظلموا).

يمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة وهي الاحسان. (محمود، 2012، ص12-13).

➤ تعرف على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام

عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. (فريد، 1996، ص10).

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

الفصل الأول — الإطار النظري لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

➤ يعرف جوران الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

➤ ويعرفها كروسبي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1-الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من اول مرة وكل مرة.

➤ ويعرفها ديمينج بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع بين التعريفين اذ يقول ان الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا. فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. اي انه ينظر الى الجودة من منظور مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة. (محمود، 2012، ص14).

- مفهوم الخدمة:

عرفها ناجي ذيب على أنها: عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة لا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما ان تقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس. (ناجي ذيب معلا، 2015، ص74).

تعريف كل من (Zeitaml et Bitner) للخدمة البنكية على أنها: تلك التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك في وقت انتاجها وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها النهائي. (هاني، 2005، ص180).

وتعرف كذلك على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات. (جبر، 2007، ص80).

جودة الخدمة البنكية هي نتيجة التقييم الموضوعي للمقارنة بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة البنكية المقدمة، فكلما كانت الادراكات أقرب إلى التوقعات أو تتجاوزها دل ذلك على ارتفاع مستوى جودة الخدمة البنكية.

- مفهوم جودة الخدمة:

يمكن أن توصف جودة الخدمة باختصار كظاهرة معتبرة ضمن سياق تصورات وتوقعات العميل حول الخدمة المقدمة. لهذا؛ نفس الخدمة يمكن أن تدرك على أنها ذات جودة عالية من طرف مستهلك، وذات جودة منخفضة من قبل مستهلك آخر. بعبارة أخرى؛ تعتمد جودة الخدمة على إدراك العميل. لذا؛ بدلاً من جودة الخدمة، تعبير "جودة الخدمة المدركة" يستعمل كثيراً في الأدبيات. جودة الخدمة المدركة هي نتيجة مقارنة بين توقعات العميل قبل استلام الخدمة وخبرته (تجربته) للخدمة الفعلية. وهي مقيمة باتجاه ومقدار الاختلاف بين توقعات الزبائن والأداء المدرك. (نجيب ، اسكندر، 2023، ص459).

تعريف جودة الخدمة: مفهوم يشير الى المقارنة بين توقعات العميل عن الخدمة مع الأداء الفعلي المقدم من الشركة، و ترتبط برضا العميل.

2- خصائص جودة الخدمات البنكية:

قبل التطرق الى خصائص جودة الخدمات البنكية يجدر ذكر أنواع الخدمات البنكية (أوباح، أنساعد، 2021، ص270-271) والمتمثلة في:

1- قبول الودائع: وهي الودائع المصرح بها، والمودعة لدى البنك والتي تؤدي عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وتعد خدمة قبول الودائع من أقدم الخدمات البنكية وتشمل:

- الحسابات الجارية أو حسابات الصكوك.

- أوامر الدفع القابلة للتداول.

- حساب إيداع سوق النقد.

- شهادات الإيداع.

- حسابات التوفير.

2- القروض والتسهيلات الائتمانية: وهي التي تمنحها البنوك التجارية للأفراد في المجالين التجاري والصناعي لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل السلف وخصم الكمبيالات ومنها ما هو غير نقدي مثل فتح الاعتمادات المستندية.

3- الاستثمار في الأوراق المالية والمشروعات الاستثمارية: ويحتوي على ما يلي:

- الاستثمار في الأوراق المالية : شراء سندات حكومية وسندات مضمونة من الحكومة وأذونات الخزنة.

- الاستثمار في المشروعات الاستثمارية: المساهمة في رؤوس أموال البنوك الاخرى ورؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والاسكان والسياحة.

4-الخدمات البنكية التقليدية:

تتمثل فيما يلي:

- تحصيل الصكوك المسحوبة على البنك بالداخل والخارج لصالح عملائها.
- صرف الصكوك المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.
- تحصيل الصكوك الشخصية والسياحة وإيداعها في حسابات الزبائن الجارية.
- إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل والخارج.
- إصدار الصكوك على اختلافها.
- شراء وبيع عملات أجنبية.
- فتح الحسابات بالعملات المحلية والأجنبية.
- سداد التزامات الزبائن اتجاه غيرهم بناء على طلبهم.
- صرف رواتب العاملين.

5-الخدمات البنكية الحديثة: والتي منها:

- نظام التحويل الاوتوماتيكي للأموال.
- البطاقات الائتمانية.
- خدمات نقطة البيع.
- البطاقة الذكية.
- خدمات التأمين.

تتمثل أهم خصائص الخدمة البنكية فيما يلي:

➤ **اللاملموسية:** تعتبر الخدمة البنكية غير ملموسة، أي لا يمكن ادراكها بالحواس كاللمس، التذوق،... فحاجة العميل الى الجودة في تقديم الخدمة، جعلته دائم اللجوء الى البحث عن علامات ملموسة عن مدى جودة هذه الخدمة، مما دفع مقدميها الى ضرورة ابراز هذه العناصر الملموسة لترك انطباع لدى العملاء.

(zeithaml,Parasuraman,1985,p36.)

➤ **التلازمية (او عدم الانفصال):** و يقصد بها درجة الارتباط بين الخدمة و مقدمها اي انه من الصعب الفصل بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها , لان وقت انتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها ,فضلا عن انعكاس سلوك مقدم الخدمة على الجودة . (بشير ، 2007، ص43).

➤ **عدم التجانس:** بمعنى عدم القدرة على تنميط الخدمة و المقصود به هو تميز الخدمة بتقلب في الأداء الذي قد يختلف من شخص الى اخر داخل البنك و احيانا أداء نفس الشخص يختلف من وقت الى آخر, و يرجع هذا الى الصعوبة في توحيد معايير تحكم و تضبط انتاج الخدمة .

3- أهمية جودة الخدمات البنكية:

تعد الخدمات البنكية من بين أهم العوامل المساهمة في ازدهار الشركات ونجاحها لذا فان جودتها هي التي تتحكم في زيادة المبيعات وجلب أكبر عدد من الوكلاء والعملاء وترفع سقف ولائهم وتعاملهم معها وبهذا تتخفض الحاجة للتسويق وخسارة تكاليف على الترويج لكسب المزيد من العملاء، كما تصبح هدفا وتستقطب عمال ذوي كفاءات عالية وخبرات أكبر مما يساهم في نجاح البنك وتصدره للسوق من حيث الخدمات وسرعتها وفضليتها مع مصداقيتها فيذيع صيتها بسمعتها الجيدة. ومنه فان أهمية جودة الخدمات البنكية تظهر بالنسبة لكل من البنك والعميل وحتى على العامل:

➤ بالنسبة للبنك:

- تظهر من خلال جلب عملاء جدد.
- عودة العملاء للتعامل مع البنك بعد تجريبيهم للتعامل معه ومناسبته لهم.
- عدم الحاجة للتسويق أي الحفاظ على تكاليف الترويج واستغلالها في أشياء أخرى.
- السمعة الحسنة والمكانة الجيدة بين الشركات الأخرى المنافسة.
- استقطاب عمال ذوي كفاءات جيدة رغبة منهم في تحسين مستواهم المعرفي والمعيشي.
- زيادة الأرباح.

➤ بالنسبة للعميل:

- الحصول على أحسن الخدمات وأحسن استقبال.
- كسب الوقت وسهولة الحصول على الخدمات.
- فهم العميل ومعاملته معاملة جيدة.

➤ بالنسبة للعامل:

- تعلم الانضباط وحسن التعامل مع كل الأنماط والاجناس البشرية بمختلف الأعمار.
- كسب الخبرة الجيدة والاحساس بروح المسؤولية.
- زيادة الأرباح ومنه راتب شهري جيد.

المطلب الثاني : مستويات ومتطلبات جودة الخدمات البنكية:

1-مستويات جودة الخدمات البنكية:

حسب دراسة (Parasuraman, Zeithaml and Berry,1985) ، فإن مستويات جودة الخدمة البنكية

تتمثل في:

-الجودة المتوقعة: تعبر عن الجودة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من خلال توجهه إلى البنك.

-الجودة المدركة: تعبر عن الجانب من الجودة التي يرى المصرف أو يعتقد بأنها قادرة على إشباع رغبات

الزبائن(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985,p49).

-الجودة الفنية: تمثل المنهجية والطريقة التي من خلالها يقوم الموظفون بتأدية الخدمات البنكية للزبائن. (عبد

القادر، 2017، ص 95).

-الجودة الفعلية: هي الجودة الحقيقية التي تمت تأديتها فعليا للزبائن (مريم، 2016 ، ص 95).

-الجودة المروجة للزبائن: تعبر عن مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم ومدى قبولهم لها، وهي

تعكس مدى رضاهم عن البنك. (علي و لطيف،2008،ص19).

2-متطلبات جودة الخدمات البنكية:

يتطلب تطبيق مفهوم جودة الخدمات البنكية في المؤسسات المالية البدء ببعض المتطلبات الأساسية قبل

الشروع في تنفيذ البرنامج، وذلك لإعداد العاملين وتأهيلهم لتبني الفكرة والعمل على تحقيقها بفعالية، وضمان

تحقيق النتائج المرجوة. ومن هذه المتطلبات الرئيسة ما يلي (عبد الله مازن نعمان، وآخرون،2020،ص18-19):

- **التركيز على العملاء** : يجب تركيز الإدارة على العملاء لأنهم هم الحكام على جودة الخدمة البنكية والقيمة

التي يحصلون عليها، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وكسب ثقتهم وولائهم، ويتأثر اختيار العميل للبنك بالعديد

من العوامل مثل العلاقة التي يتمتع بها البنك معهم، حيث يجب على البنوك التركيز على العملاء لتحقيق

مفهوم جودة الخدمة والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة حصتها في السوق، كما يجب على الإدارة أن تكون

حساسة لمتطلبات العملاء والأسواق المستمرة وقياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا العميل، والتعرف

على التطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.

-**التحسين المستمر**: يعد التحسين المستمر واحدا من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الجودة وزيادة القدرة

التنافسية، ويتطلب اتباع آلية دقيقة ومحددة لتحقيقه، ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي

الفصل الأول — الإطار النظري لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

والمستمر في المعرفة والتقنية، ويهدف إلى تحسين الحاجات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل به جميع المصارف ضمن إطارها.

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

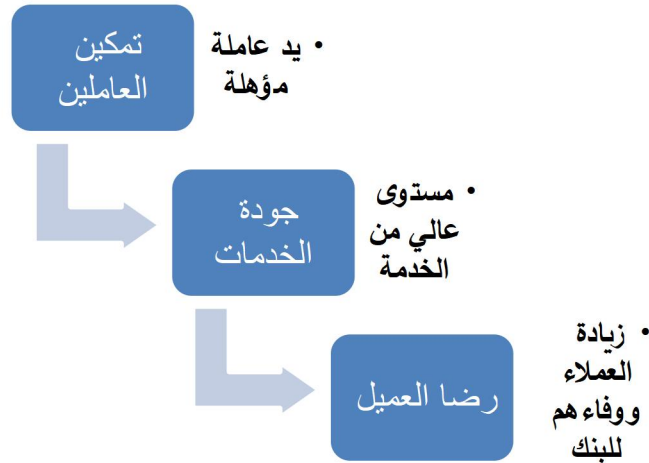
4-المشاركة الكاملة للأفراد العاملين : يتم التركيز في نظام إدارة جودة الخدمة البنكية على تشجيع التعاون بين جميع مستويات الإدارة في البنوك المالية بدلاً من التنافس، من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز الذي يستند إلى تقييم أداء العاملين في البنك والذي يعتمد على الأداء المتميز الذي يقدمه العاملون للعملاء.

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

المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بجودة الخدمات البنكية.

يعتبر تمكين العاملين من أهم الأساسيات الواجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها و تطويرها من أجل تحسين الخدمة و جودتها بالنسبة للعملاء ويتم ذلك من خلال من خلال توفير عدة عوامل ملائمة مع طبيعة و النظام الداخلي للبنك و بالتالي نجاحه و ازدهاره على مستويات عدة وهذا يظهر في العلاقة الطردية بين تمكين العاملين و جودة الخدمات، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل(01): مخطط يبين العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الخدمة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

فتمكين العاملين ينعكس طردا على الجودة في الخدمات البنكية المقدمة و بالتالي جعلها اكثر مرونة و استجابة لأي تحسينات على المستوى الفردي وكذا التنظيمي مما يحسس العاملين و يشعروهم بالكفاءة الذاتية .

بالإضافة الى ان تمكين العاملين وتحسين مستواهم يساهم في ترقيةهم ومنحهم مسؤوليات أكبر وبالتالي منحهم قابلية أكبر للتعاطي وتقديم أفكار جديدة تساهم في رقي الخدمات وجودتها.

يساهم تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي باعتباره يمنح العاملين الحرية والاستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية.

-ينتج عن تمكين العاملين تحقيق الرضا الوظيفي.

-يخفف التمكين من حجم المهام الملقاة على عاتق الرؤساء والتفكير في الجانب الاستراتيجي وإعطائهم الأولوية.

-يساهم التمكين في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعروهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبأن المؤسسة دائما بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم. (القيني، عبد الحق، 2021، ص129-130).

هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين وتحقيق رضا الزبائن، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالبنوك والمؤسسات الصحية والفنادق وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة. وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وتحقيق جودة الخدمات، بخلاف

الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وهذه الاستجابة الفورية وسرعة الإنجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات. (القينعي، عبد الحق، 2021، ص134).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء النموذج.

هناك العديد من الدراسات العربية التي تطرقت الى التمكين الاداري لجودة الخدمات البنكية لذا يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة من المداخل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث:

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بتمكين العاملين.

1-دراسة نعيم سلامة القاضي(مارس 2018): أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الأردنية .

تهتم الدراسة بجودة الخدمات المقدمة بجميع أبعادها (درجة الاستجابة درجة الأمان - درجة الملموسية ودرجة التعاطف) كما تهتم الدراسة بضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات وذلك ليتم تمكينهم وظيفيا.

تتميز هذه الدراسة من حيث متغيرات الدراسة المستقلة التي تتناولها في البحث (تدريب العاملين زيادة المعرفة الثقة التنظيمية الإثراء الوظيفي وتقويض السلطة) .

2-دراسة سلخان هنية (2018):أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصعبة دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص لمنطقة الشرقي الجزائري.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين العاملين وأثره على تحسين جودة الخدمات الصحية ومستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري في كل من المؤسسة الاستشفائية الخاصة الضياء بولاية ورقلة والمؤسسة الاستشفائية الخاصة الواحات بولاية غرداية المؤسسة الاستشفائية العامة الرمال بولاية الوادي ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من 40 فقرة تشمل خمسة أبعاد لتمكين والمتمثلة في (تقويض السلطة الحرية والاستقلالية العمل الجماعي المشاركة بالمعلومات تدريب العاملين) وخمسة أبعاد الجودة الخدمات الصحية (الاعتمادية- الاستجابة -الأمان - التعاطف - الملموسية)

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية: أن التمكين العاملين في مستشفيات القطاع الخاصة جاء بدرجة متوسطة.

وأن جودة الخدمات الصحية في المستشفيات القطاع الخاص جاءت بنسبة مرتفعة - يوجد أثر ودلالة احصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة الحرية والاستقلالية المشاركة بالمعلومات) على جودة الخدمات الصحية بمستشفيات القطاع الخاص (ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده) (العمل الجماعي تدريب العاملين) على جودة الخدمات الصحية بمستشفيات القطاع الخاص.

3-دراسة أمينة مناصرية معمري(2020/11/20): أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المؤسسة موبليس بولاية ورقلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر تمكين العاملين علي جودة الخدمة المقدمة مؤسسة موبليس ولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من 46 فقرة تشمل خمسة أبعاد لتمكين العاملين والمتمثلة في(التفويض السلطة الحرية والاستقلالية ، بناء فريق العمل المشاركة بالمعلومات - تدريب العاملين) وخمسة أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في (الملموسية - الاعتمادية الاستجابة الأمان ، التعاطف) وقد اشتملت عينة الدراسة على 50 عامل بالمؤسسة محل الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي : وجود تمكين العاملين وجودة الخدمة بدرجة عالية مع تأثير قوى تمكين العاملين على جودة الخدمة في مؤسسة موبليس ولاية ورقلة وأن تمكين العاملين له أثر على فعالية جودة الخدمة ويتجسد ذلك من خلال ثلاثة أبعاد تدريب العاملين وحرية الاستقلالية يليه بعد مشاركة المعلومات.

4-دراسة علي محمد إسكندر نجيب(2021): أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية دراسة حالة المستشفى الأوربي مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية 2021.

بناء على تحليل هذه الدراسة بين أن المستشفى يطبق عملية تمكين للعاملين بصورة مرتفعة وهذا ما انعكس علي جودة الخدمة المقدمة للمرضي والمستفيدين من خدماته ويمكن توضيح ذلك من خلال جملة النتائج التي تم التوصل اليها والتي تتمثل فيما يلي : بعد الحرية والاستقلالية في المستشفى مرتفع هنا يدل على أن إدارة المستشفى توفر جزء كبير من الحرية والاستقلالية للعاملين خصوصا بعد العمل الجماعي في

الفصل الأول ————— الإطار النظري لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

المستشفى مرتفع ويدل ذلك أن هذه المستشفى تشجع العمل الجماعي الذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلة . بعد المشاركة بالمعلومات في المستشفى مرتفع وقنوات الاتصال تتيح لهم التبادل السريع لتلك المعلومات متغير جودة الخدمات في المستشفى مرتفع.

5-دراسة عيشوش محمد الحافظ (2023/03/01): تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل جائحة كورونا مصحة الرمال بالوادي.

تهدف هذه الدراسة الى تعرف على مستوى ودور كفاءة العاملين في تحسين تقديم جودة الخدمة الصحية للمرضى وكيفية تسييرها في مرحلة جائحة كورونا مصحة الرمال بالوادي ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من 44 فقرة تشمل ستة ابعاد كفاءة العاملين والمتمثلة في (التدريب - التعويض الكافي للصلاحيات العمل الجماعي - التحفيز - امتلاك المعرفة - الاستقلالية في اتخاذ القرار) والتركيز على خمسة أبعاد الجودة الخدمة الصحية والمتمثلة في(الملموسية الاعتمادية الاستجابة - الأمان والتعاطف) وقد اشتملت عينة الدراسة 61 عامل.

المطلب الثاني : الدارسات السابقة لجودة الخدمات البنكية.

1-دراسة حساني عبد الكريم بوكثير جبار(2018): تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن دراسة حالة وكالة بنك Badr بأم البواقي .

تستهدف الدراسة الحالية استكشاف أثر ابعاد جودة الخدمة البنكية على رضا الزبائن في القطاع البنكي الجزائري استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف هذه الدراسة ثم استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و التحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 92 مستوجبا من زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بمدينة أم البواقي كما استخدم الباحثان أيضا مجموعة من الاساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط ،تحليل الانحدار المتعدد ،المتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لاختيار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند ($p \leq 0.05$) لجودة الخدمة البنكية المقدمة في البنوك المختارة على رضا الزبائن($R = 0.737$) كما استنتجت الدراسة أيضا أن جميع أبعاد جودة الخدمة البنكية (الملموسية - الاعتمادية الاستجابة الأمان - التعاطف) تؤثر على رضا الزبون وكان التعاطف والأمان هي أكثر الأبعاد تأثيرا.

2-دراسة نزار بن عبد الله وعمر علي بابكر الطاهر(2019/02/02): أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثربعاد جودة الخدمة المصرفية والممثلة في الملموسية - الاستجابة السريعة - التعاطف - الأمان / الضمان - الموثوقية الاعتمادية على رضا عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ما أثر جودة الخدمة المصرفية وأبعادها على رضا العملاء في المصارف محل الدراسة.

و تفرعت عنه تساؤلات فرعية تبحث أثر كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جميع البيانات في الدراسة التطبيقية وتحليلها يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية ولقد بلغ وحجم العينة 110 عميل من عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية وقد لخصت الدراسة إلى أن البعد الأفضل من ناحية الجودة لدى المصارف هو بعد الموثوقية / الاعتمادية يليه بعد التعاطف ثم الملموسية سليه بعد الأمان أما البعد الاضعف من ابعاد الجودة لدى المصارف التجارية لمحافظة الدرب هو بعد الاستجابة ونتج عن اختبار فرضيات الدراسة بتحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $(p \leq 0.05)$ لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية على زيادة رضا العملاء المصارف التجارية لمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة لعملاء المصارف محل الدراسة ورضا العملاء.

3-دراسة د لعراف نوردين و بناولة حكيم(2023): تقييم جودة الخدمة المعرفية من منظور موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية المسيلة باستخدام خريطة الأهمية الأداء.

يهدف الدراسة الى تقييم أبعاد جودة الخدمة المصرفية باستخدام خريطة الأهمية / الأداء من منظور موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة وقد تم توزيع 65 استمارة على موظفي جميع فروع البنك بعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss26 توصلت الدراسة الى أن تقييم الموظفين الجودة الخدمات البنكية المقدمة كان إيجابيا مع إيلاءهم أهمية وأداء أكبر البعد اعتمادية كما تبين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أهمية وأداء الأبعاد جودة الخدمة المقدمة وفقا لتقييمهم وتم تقديم توصيات تبعا لمتوقع الأبعاد على خريطة الأهمية / الأداء.

المطلب الثالث :عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراسة تمكين العاملين وجودة الخدمة البنكية:

1-دراسة وفاء علي عبد السلام السحاني(2017-2018):تمكين العاملين وأثرها على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي وتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين بإدارات الرئيسية لهذه المصارف وتم اختيار عينة عشوائية والبالغ عددها 169 عاملا، واستخدمت استمارة استبيان ومقابلات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. اعتمدت المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات قيد الدراسة. اعتمدت أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، فرق العمل، اتصال).

توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي معنوي لتمكين العاملين وأبعاده على جودة الخدمات المصرفية.

2-دراسة منار محمد رفعت الزئبق: أثر التمكين في الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اتجاه وشدة تأثير التمكين في جودة المصرفية في بيئة جديدة وهي المصارف الخاصة في محافظة دمشق ووصف مستوى تطبيق التمكين وكذلك وصف مستوى الجودة المصرفية. لتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارتي الأولى وزعت على العملاء وهدفت لقياس جودة الخدمة المصرفية أما الاستمارة الثانية فقد وزعت على العاملين لقياس أثر التمكين. اعتمدت الابعاد التالية (التدريب ، التطوير، التفويض والسلطة، الاتصالات الفعالة).

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي متوسط لتمكين العاملين في جودة الخدمة المصرفية.

أوجه التشابه:

هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تتشترك الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الهدف الرئيسي والمتمثل في دراسة أثر التمكين العاملين في تحسين الخدمة البنكية.
- تناولت الدراسات السابقة والدراسة الحالية قطاعا مهما من القطاعات الاقتصادية وهو القطاع المصرفي وجودة الخدمات البنكية والتي أصبحت محور اهتمام المجتمع.
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على كل من المتغير المستقل تمكين العاملين ومتغير تابع جودة الخدمة البنكية.
- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة كباقي الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف:

- تم اجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل المصارف التجارية بنغازي والمصارف الخاصة دمشق، بينما تم إجراء الدراسة الحالية في الجزائر وتحديدا بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- أجريت الدراسات السابقة على فترات زمنية مختلفة بين 2017-2018 في حين أن الدراسة الحالية أجريت للفترة 2023-2024.
- تنوعت أدوات الدراسات السابقة على استبانة ومقابلة، أما الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة فقط.

المطلب الرابع: بناء نموذج:

الجدول (01): جدول يوضح الأبعاد المشار إليها في الدراسات السابقة.

الأبعاد	الدراسات السابقة
الأبعاد التمكين: الحرية والاستقلالية - العمل الجماعي - المشاركة بالمعلومات -	دراسة دعلي محمد إسكندر نجيب
التدريب التفويض السلطة - التحفيز - العمل الجماعي - الاستقلالية في اتخاذ القرار امتلاك المعرفة (أبعاد التمكين) أبعاد الخدمة : الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة الأمان والتعاطف	دراسة عيشوش محمد الحافظ.
أبعاد التمكين: تدريب العالمين - زيادة المعرفة. الثقة التنظيمية - الاثراء الوظيفي - تفويض السلطة أبعاد جودة الاستجابة - درجة الأمان - درجة الملموسية- درجة التعاطف.	دراسة د نعيم سلامة القافي
أبعاد التمكين: تفويض السلطة حرية والاستقلالية - بناء فريق العمل - مشاركة بالمعلومات - تدريب العاملين. أبعاد الجودة : الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الامان- التعاطف	دراسة أمينة مناصرية معمر
أبعاد التمكين: تفويض السلطة - الحرية والاستقلالية. المشاركة بالمعلومات أبعاد الجودة : الاعتمادية - الاستجابة - الأمان التعاطف - الملموسية.	دراسة سلخان هنية

المصدر :من اعداد الطالبتين.

وبناء على الجدول يتم الاعتماد على أبعاد التمكين التالية :

-**تفويض السلطة:** ان الفكرة الأساسية المفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا ان يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة في أدائهم لعملهم. (غربي 2016، ص8).

-**المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعني الاشتراك او على الاقل تتقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرؤوسيه وهي تشير الى الدرجة التي يرغب فيها المدير السماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتعني المشاركة أيضا انهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في اهداف الجماعة ومشاركتهم المسؤولية. (السحائي، 2019، ص29).

-**التحفيز:** تساهم الحوافر المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زياد ودافعهم برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل اذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي الى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف منظمة. (الشيخ الداودي، 2008، ص13).

-**الاتصال الفعال:** يعد الاتصال هو أحد المفاتيح الاساسية لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها على المعلومات المتعلقة بالمشكلة¹ ليست متوفرة لديها المنغمسين بالمشكلة ولذلك يجب اشتراك هؤلاء الافراد في الحل لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل مشكلة . (الملفوح، 2016، ص30)

- **التدريب والتطوير:** تتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأداءهم، يعزز التدريب ثقافة التعليم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية حيث لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم(بن مسعود، 2022/2023، ص14).

و يتم من خلال الجدول اعتماد أبعاد الجودة كما يلي :

-**الملموسية:** تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال ومظهر مقدمي الخدمة وحتى كثير من الأحوال يقدم العمل بتقديم جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية والملموسة المتعلقة بتقديم الخدمة.

بالإضافة الى المظهر الداخلي وتصميم البنك وديكوره والتي تساهم في خلق جو مريح للعميل. (جعفاري

، 2022، ص 314).

الفصل الأول — الإطار النظري لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

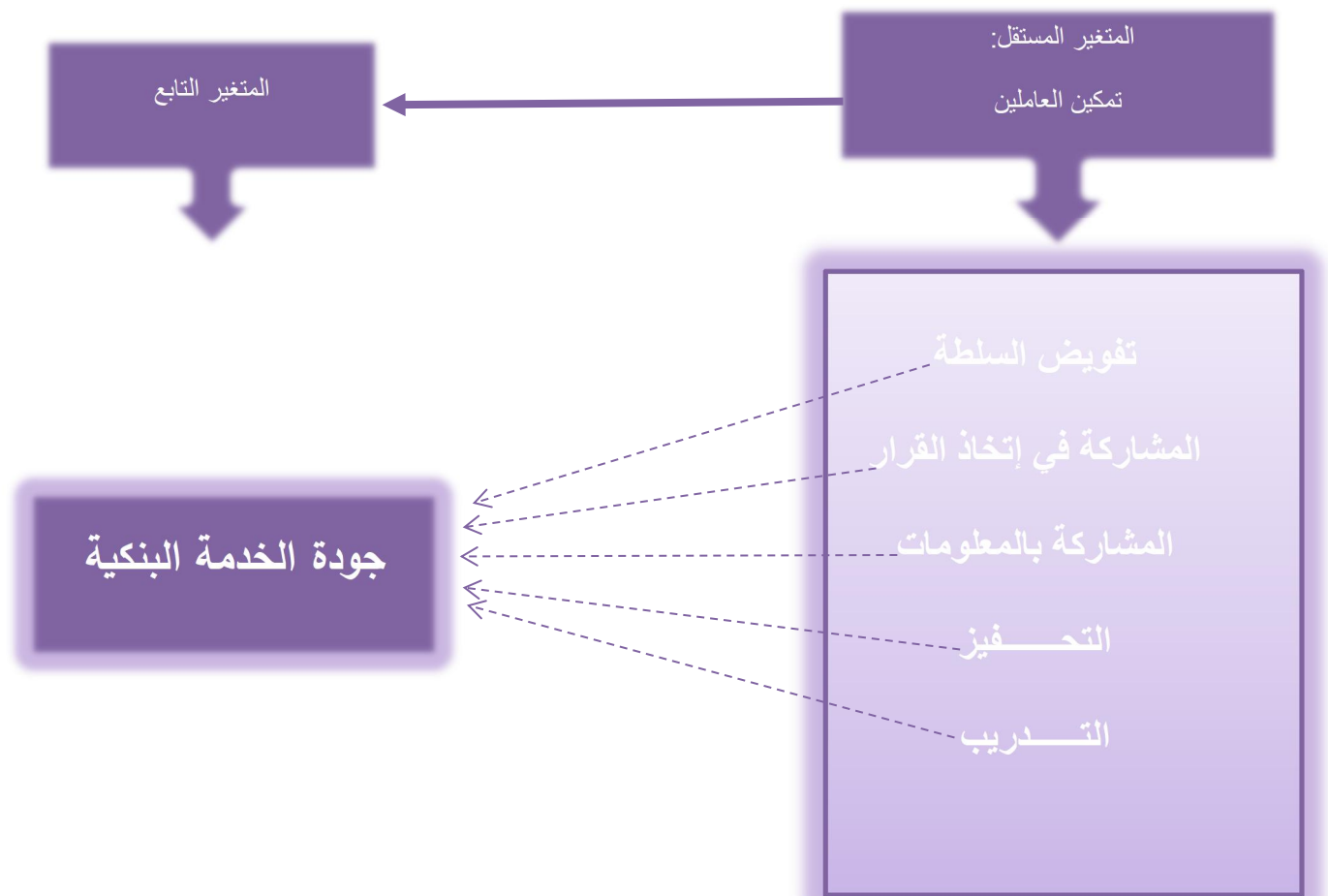
-**التعاطف:** درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاصة والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد الحلول لطرق الإنسانية وراقية وتشمل سهولة التواصل والاتصال و فهم الزبون. (رمزي. يوسف ، 2023،ص94).

-**الاستجابة:** التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشكلات غير متوقعة والاستعداد لتقديم خدمة. (فريد،2013،العدد4).

-**الأمان:** الشعور بالاطمئنان النفسي والمادي بأن الخدمة البنكية المقدرة للعملاء خالية من الأخطاء أو المخاطر وأن العمل يتعرض للاستغلال أو الاعتداء على حقوقه وكرامته. (محبوب، 2013/2014،ص79)

-**الاعتمادية او الموثوقية:** وتعني قدرة البنك على تنفيذ الخدمة المصرفية المتفق عليها بدقة وموثوقية حيث يتوقع العملاء أن يقدم البنك الخدمة بأعلى مستوى من الدقة والسرية والالتزام بالمواعيد وأن يعتمد عليه في هذا المجال بشكل خاص. (الزمال وأخرون،2011،ص131).

الشكل (02): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الشكل متغيرات الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع وما يتفرع عنها من متغيرات فرعية.

1- المتغير المستقل: تمكين العاملين ويتضمن من خمسة أبعاد:

تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرار - التحفيز - الاتصال الفعال - التدريب

2- المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية ويتم قياسه من خلال خمسة عناصر الملموسية - الاعتمادية -

الأمان - التعاطف - الاستجابة.

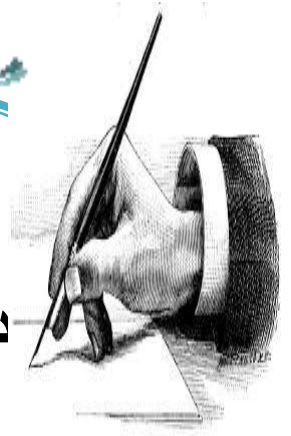
خلاصة :

التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة ويعتمد مفهوم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومن هنا كان الاهتمام بموضوع تمكين العاملين كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن المنظمات الخدمية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على
جودة الخدمات البنكية

-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BADR المسيلة-



تمهيد.

يلعب تمكين العاملين دورا فعالا و مهما في تحسين و تطوير الخدمات المقدمة من طرف البنك و للتأكد من مدى فعالية ذلك و نجاعته قمنا بدراسة الحالة على أحد البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة كميدان للدراسة و من أجل ذلك تمت الدراسة على عدة محاور من التعرف على البنك وصولا الى الخدمات التي يقدمها و مدى عاصرنته و تلبيته لخدمات العملاء .

وقد تمت هذه الدراسة من خلال جمع معلومات حول موضوع الدراسة عن طريق أداة الاستبانة وتحليلها إحصائيا عن طريق برنامج حزمة العلوم الإحصائية والاجتماعية spss,v27 من أجل معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمه.

انطلاقا من ما سبق تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المطلب الأول: تعريف البنك و نشأته:

1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مصرفية وطنية، تقع على التراب الجزائري، ذاع صيتها على عدة مستويات بفضل أهمية خدماتها خاصة على مستوى التنمية الفلاحية. (معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية).

2_نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجزائر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجزائر Banque de l'Agriculture et du Développement Rural، والذي يعرف باسم بنك بدر BADR ، وهو بنك حكومي جزائري، ومؤسسة مالية وطنية، تأسس عام 1982 على شكل شركة مساهمة، يقع مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، وتتمثل مهامه الرئيسية في تنمية وتطوير القطاع الزراعي المحلي وتعزيز العالم الريفي، هذا بالإضافة إلى دعم النشاطات الصناعية التقليدية والحرفية المرتبطة بالقطاع الزراعي، وفي عام 2017 ، أعلن البنك عن تقديم منتجات مصرفية متنوعة متوافقة مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية .

أما فيما يخص تعريف و نشأة وكالة المسيلة:

فتعد الوكالة القاعدة الأساسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لأنه يمكن اعتبارها هيكلًا مصغرًا لهذا الجهاز البنكي، حيث تسعى جاهدة لتجسيد و تحقيق الأهداف العامة للبنك، و باعتبار أن البنك يسعى للتوسع الأفقي فقد قام بإنشاء 6 مديريات عامة و 41 مديرية جهوية للاستغلال و 290 وكالة وهذا التقسيم في قيد التوسع ليعم جميع أنحاء الوطن .

وقد نشأت وكالة المسيلة سنة 1982 و تضم حاليا حوالي 70 عامل ما بين إطار و موظف ورقمها في التقسيم البنكي 904 و تسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق توسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها جزءا منه و العمل على تنفيذ سياسة التموقع الذي يسعى البنك إلى تحقيقها.

المطلب الثاني: وظائف البنك و أهدافه:

أولا :وظائف البنك.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة وظائف والتي توجزها فيما يلي:

1 - وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

- 1- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- 2- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- 3- إعطاء الدعم الإعلامي.

2 - عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- 1- تصفية المشاكل المالية.
 - 2- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.
 - 3- تمويل التجارة الخارجية.
 - 4- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.
 - 5- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
- 3- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا من أجل:**
- 1- تطوير الموارد والعمل على رفعها و تحسين تكاليفها.
 - 2- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
 - 2- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

ثانيا: أهداف البنك : (معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.):

يعمل بنك الفلاحة والتنمية على تطوير الإنتاج من خلال مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:

- 1 -إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة و عصرنتها.
- 2-إشراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.
- 3-توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.

4- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و

تقويم سلوكهم.

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:

- رفع الموارد بأفضل التكاليف.

- التسيير الدقيق للخزينة.

- تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.

المطلب الثالث: خصائص بنك الفلاحة و مصادر تمويله:

أولاً: خصائص بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بنكا أوليا ، بنك تنمية، وسيلة للتخطيط ووسيلة للمراقبة :

1- بنك أولي : حيث يقوم بما يلي :

- معالجة جميع العمليات البنكية من قروض وصرف وخزينة .
- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم لهذا الشأن .
- استلام الودائع لأجل وتحت الطلب لكل شخص يتقدم إليه .
- المشاركة في جمع التوفير و الاحتياط.

2- بنك للتنمية : حيث تتمثل مهمة البنك في تنمية وترقية مجموع النشاطات الفلاحية الصناعية وكذا الصناعية التقليدية .

3- وسيلة للتخطيط : إن بنك Badr يسهر على تنفيذ المخططات و البرامج المقدرة لصالح الهياكل والنشاطات الفلاحية بفضل أولوية هذا القطاع في التمويل من طرف البنك .

4- وسيلة للمراقبة : يراقب البنك بالاتصال مع السلطات المعنية الحركات المالية للمؤسسة مع المخططات و البرامج المتعلقة بها ، و يقوم دوريا بتحميل وضعيتها و تسييرها المالي ، كما يقوم بإعلام السلطات العامة عن اختتام عمليات الحصيلة بتقديرات بشأن :

- سير الحملات الفلاحية
- النتائج الإنتاجية والمالية والدراسات المالية.
- تحقيق الاستثمارات وتأثيرها الاقتصادي والمالي.

ثانيا : : مصادر تمويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR :

إن بنك Badr كسائر البنوك بالإضافة إلى رأسمالها المحدد في قانونها الأساسي فإن موردها المالي الموجود بحوزتها يتشكل من :

- رأسمالها الأساسي و احتياطات قانونية و خاصة .
- الودائع التي تمثل المصدر الرئيسي للموارد الفورية و المحددة الأجل التي يتلقاها الجمهور .
- نسبة الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن .
- الأموال المتوفرة التي تؤمن عليها الهيئات العمومية التابعة للهيكل و الأعمال الفلاحية و الحرفية و الزراعية، أي المصاريف التي يتحصل عليها لقاء خدمات مقدمة للزبائن.
- القروض التي يمكنه التعاقد برهنها في حافظته الخاصة بالمستندات المالية و غيرها من السفتجات .
- التسليفات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية أو التي تعتبر أكبر الموارد ربها و أقلها سيولة بشكليها مقابل ضمان أو بدونه .
- جمع الحصائل و الوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أرباح الصرف ، و تتحصل عليها من خصم الأوراق المالية ، و كذا الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة و يتم كل تعديل في رأس المال الأساسي الاحتياطي الخاص بالبنك بقرار يتخذه وزير المالية بناء على اقتراح من مجلس الإدارة و المدير العام للبنك الفلاحي ، و في حالة عدم كفاية هذه الموارد فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية تلجأ إلى البنك المركزي BCA للإقراض منه مقابل نسبة من هذه الموارد سواء بالعملة الوطنية أو بالعملة الصعبة .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة و أهم مصالحه

يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام و يبين دورها ، يرأس وكالة المسيلة مدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة فهو من يتخذ القرارات المناسبة و يسهر على تنفيذها ، كما يقوم بالإشراف و التنسيق بين مختلف مصالح الوكالة ، ويساعده في ذلك نائب له مكلف بالإشراف و التنسيق في حالة غيابه و يتولى أيضا مراقبة الحسابات و الإشراف على إدارة الموظفين و عمليات الاستغلال .

- 1- **المديرية** : يرأس وكالة المسيلة كأى مؤسسة أخرى مدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة ، إذ يتولى تسيير برامج عمل البنك و يتخذ القرارات الصائبة و يسهر على تنفيذها و هو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.
- 2- **نيابة المديرية** : نائب المدير هو السلطة الثانية بعد المدير العام بسبب تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير و العمليات اللازمة لتسيير هياكل و وسائل و أعماله سيرا عاديا .
- 3- **الأمانة العامة (السكرتارية)** : يتم فيها استلام البريد الوارد و الصادر للبنك و من البنك ، بالإضافة إلى الأعمال المكتبية من طباعة ، وثائق و إرسال فاكسات ، استقبال مكالمات هاتفية ، كما أنها تمثل وسيط بين العمال و العملاء و المدير ، هذا الأخير يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد .
- 4- **مصلحة التجارة الخارجية** : تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات الاستيراد و التصدير من الناحية المالية كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة سواء في صورتها النقدية أي بيع أو شراء أو في شكل تحويلات إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية التي بواسطتها يتم تحويل الأموال بالعملة الصعبة من حساب الزبون المستورد إلى حساب المورد في الخارج .
- 5- **مصلحة الصندوق** : تعتبر أنشطة مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة (البنك) والعميل و يتكون من صندوقين ثانويين، الأول خاص بالعملة الوطنية و الثاني خاص بالعملة الأجنبية و يضم كل من: فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك ، حيث يدفع الساحب بطلب من هذا الأخير وهذا طبعا مع افتراض وجود رصيد موجب للساحب
- 6- **فرع التمويل**: يتم نقل مبلغ من حساب إلى آخر و هو تمويل مباشر
- 7- **غرفة المقاصة** : في حالة تمويل غير المباشر ، أي بنكان مختلفان يتم ذلك عن طريق البنك المركزي في حين أن الزبون يقضي خدمته ، و غرفة المقاصة المركزية تشرف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين .

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

8- **مصلحة الحسابات** : تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية الفرعية والشؤون المحاسبية، أي متابعة محاسبات البنك الداخلية من ميزانية التفسير و التجهيز

9- **مصلحة القروض**: تعد هذه المصلحة من المصالح المهمة في البنك، حيث أنها تقوم على دراسة طلبات القروض وبعد الدراسة الكاملة والشاملة والدقيقة للمشروع تمنح القروض بمختلف أنواعها و أشكالها و تأخذ مقابل ذلك ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون بضمان استرداد مبلغ القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

10- **مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات** : تتخصص هذه المصلحة في متابعة قانون النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات، وهي تسير من طرف خبير في المحاكم ومن أهم وظائفها :

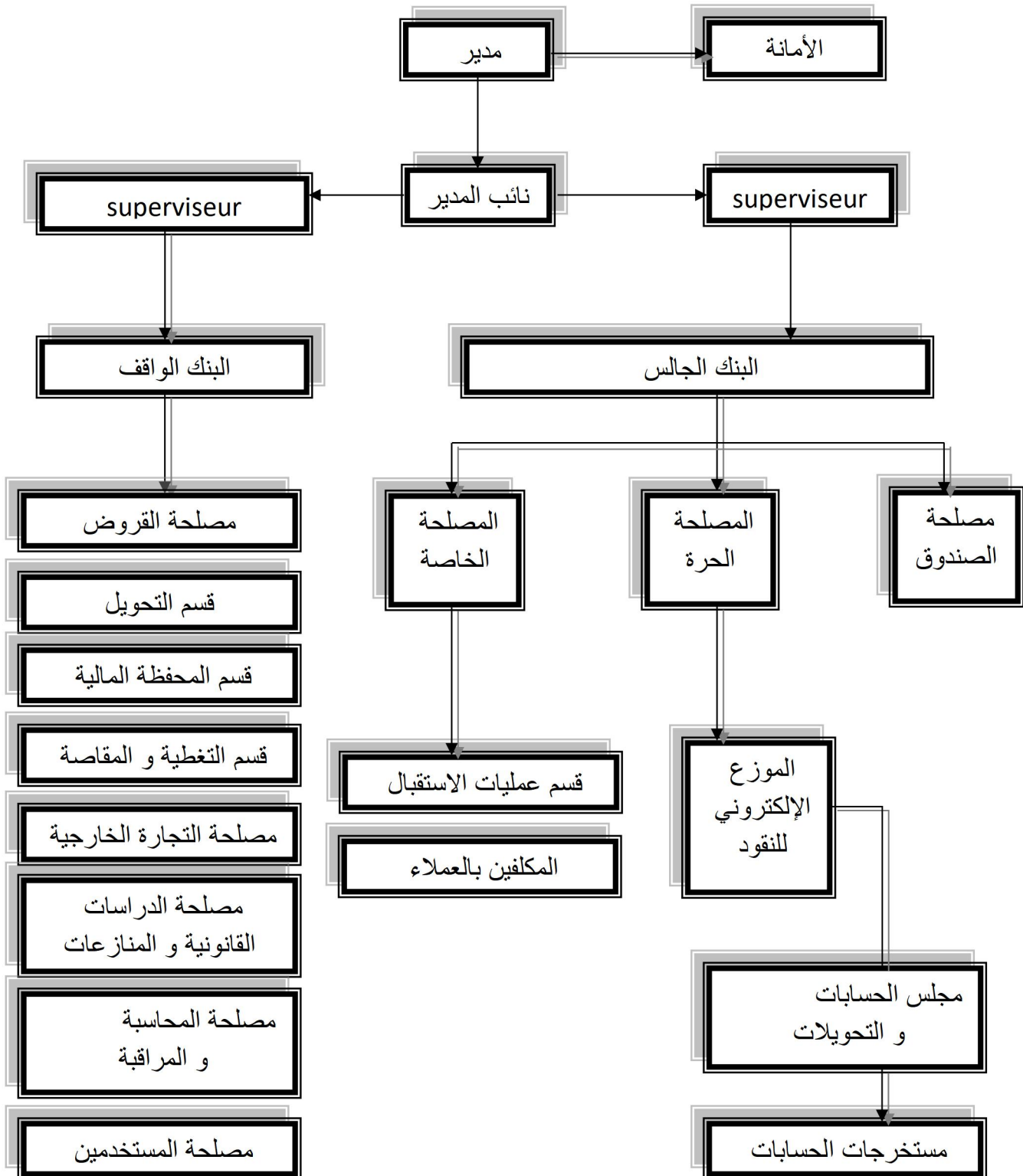
- _ تمثيل البنك أمام الجهات القضائية و الإدارية والأمنية
- _ تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب
- _ الإشراف على غلق الحسابات
- _ دراسة الملفات القانونية للأشخاص الطبيعية والمعنوية وتسيير حساباته
- _ توقيع جميع العقود الرهن الحيازي، والرهن العقاري باسم ولحساب البنك
- _ متابعة القروض الصادرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية
- _ تصفية الشركات، وتوقيع ومتابعة حجز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة
- _ الإشراف على إدارة وقسمة التركات
- _ تبليغ الاعذارات عن طريق المحضر القضائي

9- **مصلحة الاستغلال** : تسمى أيضا بملحة التنفيذ وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية وغير الفلاحية أي التجارية (فتح الحسابات، اكتساب السندات، إبداع مبالغ مالية)

10- **مصلحة المراقبة والميزانية** : هذه المصلحة يسيورها مختصون و المراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك وهي مسيرة من طرف المديرية العامة وهي غير مقيدة بوقت مراقبة الوكالة في القروض والأجور و الاعتمادات والعمال، أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات للوكالة النهائية للوكالات المركزية والوكالات الفرعية

11- **مصلحة الوسائل العامة** : يقوم المشرف على هذه المصلحة بعملية تمويل البنك بكل احتياجاته من ورق لأثاث، تجهيزات الإعلام الآلي... الخ ، كما يقوم بعملية الجرد كل سنة لمراقبة محتويات البنك .

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية و الاستغلال المسيلة 904 .



المصدر: بنك BADR للوكالة المحلية للاستغلال لولاية المسيلة (904)

المبحث: الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية حيث أجرينا دراسة ميدانية على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

ثانياً: عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من سبعة وثلاثون، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة:

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية :

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية ؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمداخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة.

ثانيا: المصادر الأولية:

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في: الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة (محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، 2012، ص20-21):

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
 - يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
 - تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.
- وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمنا، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 37 عينة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بتمكين العاملين.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية:

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولا: هيكلية استبانة الدراسة:

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

01- مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02- أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة على 34 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

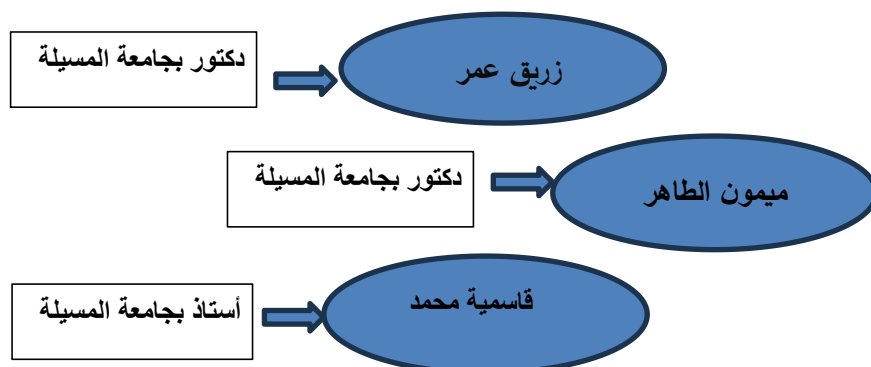
المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني والثالث: ويتمحور الجزء الثاني حول تمكين العاملين بأبعاده أما المحور الثالث فيتمحور حول جودة الخدمة البنكية.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

ثانيا :اختبار صدق الاستبانة :

قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، تتألف من 03 أساتذة مختصين:
الشكل (04) يوضح الأساتذة الذين تحروا صدق الاستبيان .



المصدر : من اعداد الطالبتين.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في مبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

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

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1.8 – 1	2.6 – 1.81	3.4 – 2.61	4.2 – 3.41	5 – 4.21
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المدى الإحصائي.

ثالثا : أدوات معالجة بيانات الدراسة :

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 27 من خلال: أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به أنه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov– Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعاً: اختبار (ANOVA–Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها :

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة:

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
01	ذكر	21	56.8
02	أنثى	16	43.2
	المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول رقم (04): أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور تقدر بـ 56.8% أما نسبة الإناث فقدت بـ 43.2% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة وثقافة الولاية.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	00	00
من 26 سنة إلى 35 سنة	09	24.3
من 36 سنة إلى 45 سنة	19	51.4
أكبر من 45 سنة	09	24.3
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الشباب وهذا ما دلت عليه الفئة السائدة وهي فئة من 36 سنة إلى 45 سنة التي قدرت بنسبة 51.4% ثم تليها الفئتين من 26 سنة إلى 35 سنة و أكبر من 45 سنة التي كانت بنسبة متساوية قدرت بـ 24.3%.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
01	ثانوي	07	18.9
02	ليسانس	17	45.9
03	ماستر	13	35.1
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول (06) أن الفئة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على أصحاب الشهادات الجامعية نظرا لكفاءتهم والمستوى العالي لهم حيث قدرت نسبتهم بـ 45.9% و 35.1% وهي تمثل حاملي شهادة ليسانس والماستر على التوالي ثم تليها أصحاب المستوى الثانوي الذين هو يشغلون على العموم أعوان إداريين وتقنيين بالمؤسسة محل الدراسة وقدرت نسبتهم بـ 18.9%.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة الوظيفية.

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
01	من 01 إلى أقل من 05 سنوات	02	05.4
02	من 06 إلى 10 سنوات	08	21.6
03	من 10 إلى 15 سنة	09	24.3
04	أكبر من 15 سنة	18	48.6
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول (07) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الخبرة الوظيفية هي فئة أكبر من 15 سنة وقدرت بـ 48.6% وهي فئة تعكس الخبرة لشغل المناصب العليا لذوي الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة ثم تليها الفئتين من 10 إلى 15 سنة ومن 06 إلى 10 سنوات حيث قدرت بـ 24.3% و 21.6% على التوالي، وفي الأخير فئة من 01 إلى 05 سنوات بنسبة ضئيلة قدرت بـ 05.4% وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

ثانياً: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

— أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو (0.800) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثاً: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة :

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirnov):

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة.

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z المعنوية Sigg
البعد الأول	03	0.021
البعد الثاني	03	0.042
البعد الثالث	03	0.023
البعد الرابع	03	0.027
البعد الخامس	03	0.034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أقل من (0.05)، وهو دال إحصائياً.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة:

في هذا المطلب سيتم عرض و تحليل البيانات محاور الدراسة المتعلقة بتمكين العاملين وتحسين جودة الخدمة البنكية من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (09): يمثل نتائج بعد تفويض السلطة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يوجد لدى بنك استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	4.1351	0.71345	01	مرتفع
02	أتمتع بصلاحيات واسعة في حدود وظيفتي	3.8378	1.01416	02	مرتفع
03	أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس	3.5135	1.14556	03	مرتفع
	نتيجة بعد تفويض السلطة	3.8288	0.73123	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول الذي يتعلق بتفويض السلطة التي تم التوصل إليها وبالبالغة (03) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.8288)، وبلغ الانحراف المعياري (0.73123)، وهذا ما يدل على الدور الفعلي لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة البنكية من حيث بعد تفويض السلطة، وهذا ما توضحه

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الفقرات (1،2،3) حسب إجابات العينة على وجود بعد بمستوى عالي و مرتفع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يعطيني الرئيس عدة فرص لأعبر عن رأيي	3.7838	1.18163	2	مرتفع
02	غالبا ما يستشيرني الرئيس في قضايا تتعلق بالعمل	3.7838	1.20497	3	مرتفع
03	أشارك في حل بعض المشكلات في البنك	3.8378	1.01416	1	مرتفع
	نتيجة بعد المشاركة في اتخاذ القرار	3.8018	0.86231	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطابنتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

يؤكد الجدول رقم (10) على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة يعتمد بدرجة مرتفعة على بعد المشاركة في اتخاذ القرار وهذا من أجل بلوغ أهدافه المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1،2،3) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.7838-3.7838-3.8378) على التوالي والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل أهمية المشاركة في اتخاذ القرار كآلية لتحسين جودة الخدمة البنكية بالمؤسسة محل الدراسة في ظل تمكين العاملين، كما كان المتوسط الحسابي، في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.8018) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.86231) وهذا ما يعود بالإيجاب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (11): يمثل نتائج بعد التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتناسب التدريب المقدم لي مع احتياجاتي الوظيفية	3.3514	1.33783	2	مرتفع
02	يقوم البنك بتدريب للعاملين بشكل دوري	3.5135	1.12105	1	مرتفع
03	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في البنك كافية	2.9730	1.23573	3	متوسط
	نتيجة بعد التدريب والتطوير	3.2793	1.06143	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بعد التدريب والتطوير مرتفعة نسبياً حيث كانت متوسطات الفقرات (1،2) قدرت على التوالي بـ (3.3514- 3.5135) أما الفقرة الثالثة فقدّر متوسطها الحسابي بـ (3.2793) وأهو بدرجة متوسطة لأنه أقل من (3.4) في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.2793) وهي طبعاً أقل من (3.4) وهذا دليل على أن دور دو تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة البنكية من ناحية التدريب والتطوير نسبي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (12): يمثل نتائج بعد نظام المكافآت والحوافز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	ألقى الدعم والتحفيز بشأن أداء قمت به بتحسينه	3.4514	1.35843	3	مرتفع
02	يوجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في البنك	3.8811	1.40195	2	مرتفع
03	يوجد نظام حوافز فعال بالبنك	3.8649	1.33671	1	مرتفع
	نتيجة بعد نظام المكافآت والحوافز	3.7325	1.19118	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

الجدول رقم (12) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية أغلبها مرتفعة وهذا ما دلت عليه الفقرات (1، 2، 3) فهي تنتمي إلى المجال (3.41-4.2) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنظام المكافآت والحوافز، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.73)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول أنه يساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة البنكية من حيث نظام التعويضات والمكافآت من بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (13): يمثل نتائج بعد متغير الاتصالات الفعالة .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي	3.7027	1.37163	2	مرتفع
02	يتوفر في البنك المعلومات التي تمكن من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل	3.4324	1.30257	3	مرتفع
03	أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	3.4324	1.14359	1	مرتفع
	نتيجة بعد الاتصالات الفعالة	3.5225	1.04095	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

يبين لنا الجدول رقم (13) الذي يشير إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الاتصالات الفعالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث كانت مختلف قيم متوسطات فقرات البعد مرتفعة وهذا حسب درجة أهميتها والتي كانت كلها أكبر من قيمة المتوسط الافتراضي (03) حيث كانت تساوي (3.7027- 3.4324-3.4324) على التوالي في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي (3.5225) أي أنه مرتفع أنا الانحراف المعياري كان يساوي (1.04095) أي هناك أهمية مرتفعة فيما يخص دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة البنكية من حيث بعد الاتصالات الفعالة حسب درجة الأهمية.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (14) علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.689	0.474	0.001	11.465	0.00	5.597	0.194	2.539	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

من الجدول رقم (14): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (5.597) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع و المستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.474) الذي يجعلنا نؤكد على التأثير الفعلي لتمكين العاملين على تحسين جودة الخدمة البنكية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل ANOVA - teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول:

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول " تفويض السلطة".

القرار		معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
				مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
H1	H0	0.338	0.114	0.010	7.551	0.000	28.188	0.498	1.327	
مقبولة	مرفوضة									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن اختبار T للبعد الأول بلغ (7.551) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,010) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (0.114) أما قيمة b تساوي 1.327 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد تفويض السلطة وتحسين جودة الخدمة البنكية، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني "المشاركة في اتخاذ القرار".

القرار		معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
				مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0									
مقبولة	مرفوضة	0.415	0.644	0.000	6.240	0.000	38.942	0.326	2.031	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن اختبار T البعد الثاني بلغ (6.240) و هذا ما يدل على أن البعد الثاني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (0.644) أما قيمة b تساوي 2.031 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة البنكية، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث التدريب والتطوير.

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

القرار		مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
				مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0									
مقبولة	مرفوضة	0.417	0.174	0.001	3.400	0.000	11.559	0.341	1.61	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن اختبار T البعد الثالث بلغ (3.400) و هذا ما يدل على أن البعد الثالث دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,001) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

رابعاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع نظام المكافآت والحوافز.

القرار		مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
				مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0									
مقبولة	مرفوضة	0.98	0.445	0.001	3.687	0.001	13.591	0.286	1.053	

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن اختبار T البعد الرابع بلغ (3.687) و هذا ما يدل على أن البعد الرابع دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,001) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خامساً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس الاتصال الفعال.

القرار		مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
				مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0	0.680	0.462	0.000	6.873	0.000	47.243	0.267	1.835	
مقبولة	مرفوضة									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن اختبار T البعد الخامس بلغ (6.873) و هذا ما يدل على أن البعد الخامس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الخامس، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير

الفصل الثاني — دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية والريفية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الخلاصة:

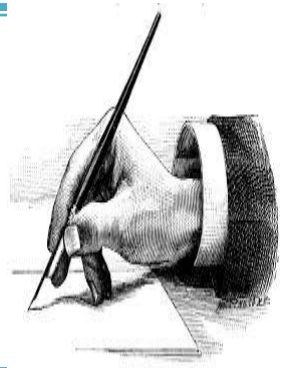
تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية ومن خلال الدراسة الميدانية تم اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي كمحاولة لمعرفة أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة.

تم الاعتماد على الاستبانة التي تكونت من جزأين أساسيين، تمثل الجزء الأول في البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيقسم إلى محورين، المحور الأول خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين بأبعاده الخمسة حيث تكون هذا المحور من 15 سؤال تم توجيههم إلى عينة مكونة من 37 عامل، أما المحور الثاني والذي يمثل المتغير التابع وهو جودة الخدمة البنكية فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 15 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS .

بعد اجراء التحليل الاحصائي لعبارات العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تفويض السلطة احتل المرتبة الأولى بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.8288) و هذه النتيجة تدل على أن العاملين قيد الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من تفويض السلطة.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد اتخاذ القرار يحتل المرتبة الثانية بين أبعاد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.80) و بالتالي تشير الدراسة بأن العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من اتخاذ القرار، و يليه بعد الاتصالات الفعالة بنسبة مرتفعة أيضا بمتوسط حسابي (3.52) و يأتي في المرتبة الرابعة بعد التدريب و التطوير بمتوسط حسابي (3.27) و أخيرا يأتي بعد نظام المكافآت و الحوافز بمتوسط حسابي (3.099).

الخاتمة



الخاتمة:

نظرا لأهمية التمكين في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين جودة الخدمة البنكية من خلال تفويض السلطة ومنح صلاحيات للموظفين بالمؤسسات البنكية من أجل خلق روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار بغية الرفع من جودة الخدمات البنكية عن طريق اختيار القرار الفعال، من خلال التدريب والتطوير ووضع نظام حوافز فعالة سواء مادية أو معنوية الذي يعتبر كآلية من آليات التمكين في رفع أداء الموظف بصفة عامة وتحسين جودة الخدمة البنكية بصفة خاصة.

لهذا يتجلى لنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة الذي أجريت به الدراسة الميدانية يعمل على التمكين كاستراتيجية فعالة في تحسين جودة خدماته المقدمة وهذا ما تأكده النتائج المتحصل عليها سواء من الاستنتاجات المتحصل عليها من الشق النظري أو الشق التطبيقي الذي كان يعتبر الاسقاط الميداني للدراسة .
أولا: نتائج الدراسة:

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

1- النتائج النظرية:

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري في النقاط التالية:

يعتبر تمكين المورد البشري أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في استغلال المورد البشري بشكل أمثل عن طريق مشاركته في اتخاذ القرارات ومنحه مزيدا من السلطة والمسؤولية لأداء مهامه، حيث يعمل التمكين على تحرير المورد البشري من القيود التي تفرضها اللوائح والسياسات الصارمة مما يؤدي تلقائيا إلى تحسين جودة الخدمة البنكية.

2- النتائج التطبيقية:

تمثلت النتائج التطبيقية في تأكيد جل فرضيات الدراسة التي كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95 وكانت كما يلي:

- تأكيد الفرضية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".

- تأكيد الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".

- تأكيد الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".
- تأكيد الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".
- تأكيد الفرضية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".

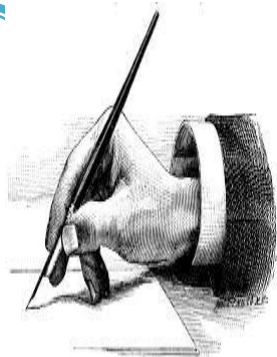
ثالثا: التوصيات:

- العمل على رفع مستوى التدريب والتطوير وفق ما يحتاجه الموظفون في العمل، من أجل الرفع من الأداء والذي بدوره يرفع تلقائيا في جودة الخدمات البنكية.
- تنويع البرامج التدريبية وفق المتغيرات التي تفرضها البيئة خصوصا من جانب رقمنة القطاع وتحدياته.
- العمل على تحسين نظام الأجور والحوافز وفق ما يتناسب واحتياجات الموظفين.
- اعتماد تمكين العاملين كاستراتيجية ادارية هامة تأكد على استغلال المورد البشري بكفاءة، من أجل مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- رفع مستويات الاتصالات الفعالة لأنها ضرورية لنجاح أي مؤسسة. فعندما يتواصل أعضاء الفريق بوضوح وفعالية، يؤدي ذلك إلى تحسين التعاون والإنتاجية والرضا عن العمل.
- توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يمكن للمؤسسة خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.
- كل أبعاد التمكين تساهم بشكل ايجابي في رفع مستويات جودة الخدمة المقدمة لذا لابد من التركيز على التحسين الدوري لتمكين العاملين للاستفادة القصوى من الموظفين ما ينعكس بشكل مباشر على خدماتهم المقدمة.

رابعا: آفاق الدراسة.

- دور تمكين العاملين في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية.
- مدى مساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- أثر تمكين العاملين في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع



أولاً: الكتب :

- 1- بشير العلاق، حميد عبد النبي، الطائي، تسويق الخدمات .دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 2- جبر هشام، التسويق المصرفي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007.
- 3- الزمال أحمد محمود وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط 01، إثراء للنشر وللتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- فاتن محمود، عبد الرحمن الملفوح، غزة تخصص القيادة والادارة، تمكين العالمين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بجامعة الإسلامية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
- 5- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار كتب للنشر الإسكندرية ، مصر ،1996.
- 6- محمد حسين ،محمد رشيد ومنى، عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، ط01،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- محمد مسلم ،عبد الكريم بن شريف، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 8- محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 9- محمود عبد الفتاح، رضوان، كتاب إدارة الجودة الشاملة، ط 1، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 2012.
- 10- ناجي ذيب معلا ،الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان،2015.
- 11- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل لمنشر والتوزيع، طبعة3، الأردن، 2005.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- أوباح، أنساعد، "أثر معايير جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن البنك الوطني الجزائري بالجلفة صديقي"، (مجلة دراسات العدد الاقتصادي -المجلد 12، (02)، 2021.
- 2- بن مسعود، ندى" أثر الإدارة الاستراتيجية في مكتب العاملين، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مذكرة لنيل شهادة ماستر، 2022-2023.

- 3- خليل سعيدان، صلاح سلطاني "اثر تمكين الموارد البشرية في تحسين جودة خدمة مصرفية". دراسة حالة بنك الجزائري BEA ، مذكرة ماستر، وكالة تبسة، جامعة تبسة ،الجزائر، 2022-2023.
- 4- رمزي، خضر. يوسف الغول. أطروحة استعمال دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2023.
- 5- زرقين، حمزة. "مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية". اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، (اثر جودة الخدمات البنكية الإسلامية على رضا العملاء دراسة حالة بنك سورية الدولي الإسلامي). مجلة إضافات اقتصادية المجلد: 07 ، (01)، 2023.
- 6- شوادة، فاطمة الزهراء، "تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، الجزائر، 2021-2022.
- 7- ضيف ،دنيا. " استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات". اطروحة دكتوراه .كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة المسيلة. الجزائر، 2021-2022.
- 8- فاتن، محمود عبد الرحمن، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة". دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الادارية أكاديمية، الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة، 2016.
- 9- محبوب، مراد، "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية قسم علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013-2014.
- 10- ولد حمن، سيد محمد، " أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الموريتانية ".نقل تحدي مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير، 2021.

رابعاً: الملتقيات والمجلات العلمية:

- 1-نجيب محمد إسكندر،مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والإنسانية، اليمن ، المجلد 01 ،(01)، 2011.
- 2-أشيوخ ،سعيده .جامعة المدية، "مخبر التنمية المحلية المستدامة"، مجلة الاقتصاد و التنمية، (04). جوان 2015.

- 3- جعفاري ،محمد رضا. بيبى وليد . "أثر أبعاد جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن بنك التنمية المحلية" BDL ، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية جامعة آفلو، الجزائر المجلد، 06. (01)، 2022.
- 4- فرج شعبان، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية،(04)،2021.
- 5- الشيخ الداودي، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر، 2022.
- 6- عبد الله مازن نعمان، وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمة المصرفية المصرفي الرشيد والرافدين في صلاح الدين"، مجلة الامتياز البحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار الحي الجزائر، المجلد 04. (02)، 2020.
- 7- علي و لطيف، مجلة أبعاد اقتصادية ، المجلد 11، (02)، 2021.
- 8- غربي حنان، "أثر تمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة civenco"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- 9-مجلة كلية تربية ، جامعة الأزهر، العدد 1، الجزء الأول ابريل 2016 دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف الإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في مجلس الأعلى.
- 10- وفاء، علي. عبد السلام، السحائي. "مكن العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة استكمال درجة الماجستير في الادارة، جامعة بن غازي.

خامسا: مقالات و مؤتمرات :

- 1- السيد كردي أحمد ، استراتيجية التمكين الإدارية ، موقع أحمد الكردي للتنمية، 2010.
- 2- الياس سالم ، مؤتمر علمي دولي الرابع لكلية الأعمال حول رأس المال التسييري في المعرفة .

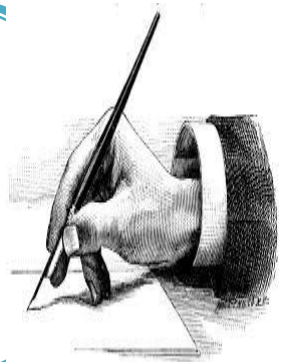
سادسا: مصادر أخرى:

- 1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

مراجع أجنبية:

1. Parasuraman, zeithaml et berry a conceptual « model of service quality and it's implication for future research ».

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

-أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية -

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

السادة العاملون تحية وبعد:

يرجى المساعدة في ملئ الاستبيان المرفق حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية بدقة وموضوعية، وذلك في إطار دراسة يجرى اعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر 2 في جامعة المسيلة (محمد بوضياف) علما أن المعلومات التي تدلون بها سيتم التعامل معها بسرية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على وقتكم وجهدكم

تحت اشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبتين:

- د . ضيف دنيا

- بعداش فتيحة

_حمودي سمية

السنة الجامعية: 2024/2023

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

انثى ☐

ذكر ☐

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة

3- المؤهل التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐

4- الخبرة الوظيفية:

☐ من 1 إلى 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 1 - 15 سنوات ☐ أكبر من 15

القسم الأول من الاستبيان يتضمن أسئلة حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات البنكية

الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة				
1				يوجد لدى البنك استراتيجية واضحة لتفويض السلطة.
2				أتمتع بصلاحيات واسعة في حدود وظيفتي.
3				أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر.
المشاركة في اتخاذ القرار				
4				يعطيني الرئيس عدة فرص لأعبر عن رأيي.
5				غالبا ما يستشيرني الرئيس في قضايا تتعلق بالعمل.
6				أشارك في حل بعض المشكلات في البنك.
التدريب والتطوير				
7				يتناسب التدريب المقدم لي مع احتياجاتي الوظيفية.

8	يقوم البنك بتدريب للعاملين بشكل دوري.				
9	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في البنك كافية.				
نظام المكافآت والحوافز					
10	أُتقَى الدعم و التحفيز بشأن أداء قمت به بتحسينه				
11	يوجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في البنك.				
12	يوجد نظام حوافز فعال بالبنك.				
الاتصالات الفعالة					
13	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي.				
14	يتوفر في البنك المعلومات التي تمكن من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.				
15	أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها.				
القسم الثاني : جودة الخدمة البنكية					
	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يسهل تصميم المبنى وترتيبه الداخلي عملية تقديم الخدمة.				
17	توجد لوحات ارشادية تعريفية توجه العملاء للموظف المختص لإنجاز تعاملاته.				
18	أهتم بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء.				
19	اهتم بتقديم الخدمات بشكل صحيح ومن المرة الأولى.				
20	التزم بإنجاز المعاملات مع العملاء في الآجال المحددة.				
21	اهتم بمشاكل العملاء و اخصص لهم الوقت الكافي لحلها.				
22	احرص على تقديم نصائح للعملاء.				
23	امتك القدرة على كسب ود العملاء و طمأننتهم.				
24	أمتلك المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة.				

				25	ساعات الدوام ملائمة لجميع العملاء .
				26	أقدر ظروف وأحوال العملاء وتعاطف معهم.
				27	أضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامي.
				28	أوفر طلبات العملاء الفورية.
				29	في حالة زيادة الطلب على التعاملات، يزداد أعداد الموظفين بالمكاتب الأمامية لتقديم الخدمة.
				30	أراعي الدقة في اعلام العملاء عن مواعيد تقديم التعاملات و الانتهاء منها.
شاكرين لكم حسن تعاونكم					

المسيلة في 04... 2024

34/114

إلى السيد: مدير نيل الفلاحية و...
رئيسة الأمانة العامة...

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية...
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عمو دي لسييه		202422794	
02	ليداتش فتحة		207451857	

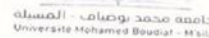
عنوان المذكرة: أشر بكمين العاملين على حيوية الخدميات البنكية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والاسم)	رئيس القسم (الإمضاء والاسم)
دنيا حنيف DHouf	م. AMMAMMAR Sous Directeur Support	رئيس قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قراوي أحمد الصغير

Arre favorables pour trois décrets (chaque dimanche matin) à encadrer par M^e FRAHATI au niveau de l'ALE « 304 »



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضى أسفله:

الطالب (ة) خمود ياسمين المولد بتاريخ: 1988/01/29 بالصيغة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 802422784

الصادرة بتاريخ 18-02-2018 عن الجمعية

المستجمل (د) بالسنة الثانية ماستر متعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر تدخين العالميين

على جودة الخدمات البنكية نيل

الفلاحة، الانتصاف، الم يقيد بالصيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حجره شماره ۲۲۹
۲۰۲۱

المصادقة
تمت في ١٠/١١/٢٠١٩
م. د. نادية

التوقيع والبصمة

[Signature]

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): إبراهيم قنطرة المولود بتاريخ: 1984/04/08 بـ سطيف

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 207451857

الصادرة بتاريخ: 2022/02/06 عن بلدية المسيلة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر تمكين

العاملين على جودة الخدمات

البنكية في أسواق مالية

الذخيرة والتأمينية المبنية بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/29

المصادقة
30 ماي 2024
الجامعة محمد بوضياف - المسيلة
الكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التوقيع والبصمة

sppps مخرجات

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة_الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2024 10:53:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\حمودي\حمودي .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES الجنس العمر VARIABLES=المؤهل_العلمي الخبرة_الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

	خاصية الجنس	خاصية العمر	خاصية المؤهل العلمي	خاصية الخبرة الوظيفية
N	Valide 37	37	37	37
	Manquant 0	0	0	0

Table de fréquences

		خاصية الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	56,8	56,8	56,8
	أنثى	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		خاصية العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 إلى 35 سنة	9	24,3	24,3	24,3
	من 36 إلى 45 سنة	19	51,4	51,4	75,7
	أكبر من 45 سنة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		خاصية المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	18,9	18,9	18,9
	ليسانس	17	45,9	45,9	64,9
	ماستر	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		خاصية الخبرة الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 01 إلى 5 سنوات	2	5,4	5,4	5,4
	من 05 إلى 10 سنوات	8	21,6	21,6	27,0
	من 10 إلى 15 سنة	9	24,3	24,3	51,4
	أكبر من 15 سنة	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

COMPUTE البعد_الأول . (=MEAN (Q01,Q02,Q03)
EXECUTE .
COMPUTE البعد_الثاني . (=MEAN (Q04,Q05,Q06)
EXECUTE .
COMPUTE البعد_الثالث . (=MEAN (Q07,Q08,Q09)
EXECUTE .

```

=MEAN (Q10, Q11, Q12) .البعد_الرابع COMPUTE
EXECUTE.
=MEAN (Q13, Q14, Q15) .البعد_الخامس COMPUTE
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03
/STATISTICS=MEAN STDDEV.البعد_الأول

```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:07:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MPX TAIBECHE\Desktop\حمودي احمد دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 البعد_الأول /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد لدى البنك استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	37	4,1351	,71345
أتمتع بصلاحيات واسعة في حدود وظيفتي	37	3,8378	1,01416
أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس	37	3,5135	1,14556
البعد_الأول	37	3,8288	,73123
N valide (liste)	37		

البيانات الوصفية DESCRIPTIVES VARIABLES=Q04 Q05 Q06
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:08:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IMXP حمودي\حمودي\TAIBECHE\Desktop\دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q04 Q05 Q06 البيانات الوصفية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعطيني الرئيس عدة فرص لأعبر عن رأيي	37	3,7838	1,18169
غالبًا ما يستشيرني الرئيس في قضايا تتعلق بالعمل	37	3,7838	1,20497
أشارك في حل بعض المشكلات في البنك	37	3,8378	1,01416
البيانات الوصفية	37	3,8018	,86231
N valide (liste)	37		

البيانات الوصفية DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:09:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP حمودي\احموTAIBECHE\Desktop\ دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09 البعْد_الثالث /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب التدريب المقدم لي مع احتياجاتي الوظيفية	37	3,3514	1,33783
يقوم البنك بتدريب للعاملين بشكل دوري	37	3,5135	1,12105
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في البنك كافية	37	2,9730	1,23573
البعْد_الثالث	37	3,2793	1,06143
N valide (liste)	37		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q10 Q11 Q12

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:09:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IMXP حمودي\حمودي\TAIBECHE\Desktop\ دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q10 Q11 Q12 البعد_الرابع /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تلقى الدعم والتحفيز بشأن أداء قمت به بتحسينه	37	3,3514	1,35843
يوجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في البنك	37	3,0811	1,40195
يوجد نظام حوافز فعال في البنك	37	2,8649	1,33671
البعد_الرابع	37	3,0991	1,19118
N valide (liste)	37		

Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:10:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\حمودي\حمودي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q13 Q14 Q15 البعد_الخامس /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي في حال مواجهة مشكلة ما عملي	37	3,7027	1,37163
يتوفر في البنك المعلومات التي تمكن من الاجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل	37	3,4324	1,30257
أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	37	3,4324	1,14359
البعد_الخامس	37	3,5225	1,04095
N valide (liste)	37		

NPAR TESTS
/K-S(NORMAL)=
/MISSING ANALYSIS
/KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).

البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث البعد_الرابع البعد_الخامس

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:15:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\حمودي احمد دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث البعد_الرابع البعد_الخامس /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,34
	Temps écoulé	00:00:00,34
	Nombre d'observations autorisées ^a	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	البعد الأول	البعد الثاني
	N 37	37
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8288
	Ecart type	,73123
Différences les plus extrêmes	Absolu	,142
	Positif	,106
	Négatif	-,142
	Statistiques de test	,142
	Sig. asymptotique (bilatérale) ^c	,057
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,052
99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,046
	Borne supérieure	,058

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	البعد الثالث	البعد الرابع
	N 37	37
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2793
	Ecart type	1,06143
Différences les plus extrêmes	Absolu	,156
	Positif	,102
	Négatif	-,156
	Statistiques de test	,156
	Sig. asymptotique (bilatérale) ^c	,023
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,022
99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,019
	Borne supérieure	,026

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	البعد الخامس
	N 37
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne
	Ecart type
Différences les plus extrêmes	Absolu
	Positif
	Négatif
	Statistiques de test
	Sig. asymptotique (bilatérale) ^c
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.
99% Intervalle de confiance	Borne inférieure
	Borne supérieure

a. La distribution du test est Normale.

- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.
- e. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=
    البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث البعد_الرابع البعد_الخامس
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:16:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MPX حمودي\TAIBECHE\Desktop\ دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY البعد_الأول /VARIABLES= البعد_الثاني البعد_الثالث البعد_الرابع البعد_الخامس /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	37	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	37	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	5

```
COMPUTE Y=MEAN(Q16,Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24,Q25,Q26,Q27,Q28,Q29,Q30) .  
EXECUTE.  
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER  
البعد_الأول   البعد_الثاني   البعد_الثالث   البعد_الرابع   البعد_الخامس.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2024 11:18:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\حمودي احمد دي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs	Définition de la valeur	Les valeurs manquantes

manquantes	manquante	définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y البعد_الأول /METHOD=ENTER البعد_الثاني البعد_الثالث البعد_الرابع البعد_الخامس.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	6128 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. البعد_الخامس, البعد_الرابع, البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثاني ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Modifier les statistiques		
				Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,689 ^a	,474	,390	,44088	,474	5,597

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
		ddl2		
1	5	31		,001

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الخامس, البعد_الرابع, البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثاني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,440	5	1,088	5,597	,001 ^b
	de Student	6,026	31	,194		
	Total	11,465	36			

a. Variable dépendante : Y

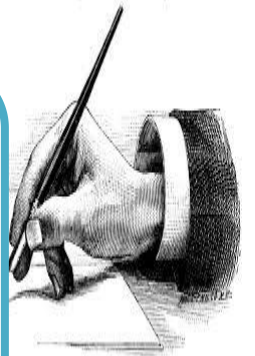
b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الخامس, البعد_الرابع, البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثاني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,539	,439		5,778	,000
	البعد_الأول	-,067	,120	-,087	-,556	,583
	البعد_الثاني	,185	,138	,283	1,339	,190
	البعد_الثالث	,008	,087	,015	,093	,927
	البعد_الرابع	,094	,073	,197	1,286	,208
	البعد_الخامس	,203	,115	,375	1,773	,086

a. Variable dépendante : Y

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة

الملخص:

قمنا في هذه الدراسة بالتعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المسيلة BADR ، من خلال إسقاط أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز و المكافآت، والتدريب والتطوير على متغير جودة الخدمة البنكية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بداية من إعداد استبانة وزعت على معظم عمال الوكالة محل الدراسة والبالغ عددهم (37) عاملا، وصولا الى تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة BADR . كما توصي الدراسة باعتماد تمكين العاملين كاستراتيجية ادارية هامة تؤكد على استغلال المورد البشري بكفاءة، من أجل مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، جودة الخدمة البنكية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

Study summary:

In this study, we identified the impact of employee empowerment on the quality of the banking service at the Bank of Agriculture and Rural Development. by projecting the empowerment dimensions of delegation of authority, effective communication and participation in decision-making incentive and reward, training and development on the variable quality of banking service approach, using the analytical descriptive curriculum, beginning with the preparation of a questionnaire that was distributed to most of the Agency's workforce in question 37 Factors, in order to analyse the data contained in the questionnaire using the SPSS programme.

The study found a number of findings, most notably a statistically significant impact relationship at 0.05 to enable workers to improve the quality of the Bank's banking service. The study also recommends that workers' empowerment be adopted as an important management strategy that emphasizes the efficient utilization of the human resource, in order to participate in the achievement of the objectives of the Foundation

Keywords: Employee empowerment, Quality of banking service, Bank of Agriculture and Rural Development (BADR)