

Everyone's Smart University

College of Management

Master of Management



**The Impact of Administrative Decision-Making on Employees and Customers
Satisfaction: An Empirical Study on the Banking Sector in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Team leader:

Abdullah Alzhrani 213000868

Team members:

Abdulaziz Ali Alsubiani 20223006472

Abdulrahman Alawashiz 20223006569

Advisor:

Dr. Walid Suliman

2023

أثر اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء: دراسة تطبيقية علي قطاع المصارف

بالمملكة العربية السعودية

قائد الفريق:

عبد الله موسى الزهراني 213000868

أعضاء الفريق:

عبد العزيز علي الصبياني 20223006472

عبد الرحمن عبد الله العواشز 20223006569

المشرف:

د. وليد سليمان

٢٠٢٣

١. الجزء الاول: التمهيد

الاهداء والشكر

بسم الله الرحمن الرحيم، في البداية يسعدنا أن نحمد الله سبحانه وتعالى، الذي وفقنا وأمدنا بالقوة والقدرة وكان عوناً لنا وموجهاً لنا من أجل إكمال هذا المشروع المهم، ونثني ونصلي على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، تم بفضل الله وعونه اعداد هذا العمل بمجهودات متفانية من مجموعة من طلاب جامعة الجميع الذكية في ماجستير إدارة المخاطر، ونتقدم بجزيل الشكر أيضاً لكل من ساعدنا من أباءنا وأمهاتنا وأصدقائنا وكل من مد إلينا يد العون لإتمام هذا المشروع وخاصة للدكتور (وليد سليمان) الذي أشرف على هذا المشروع، وذلك لجهوده الكبيرة معنا وتوجيهاته القيمة ودعمه غير المحدود الذي لازمنا خلال جميع مراحل إتمام المشروع، ونتشرف بإهداء هذا العمل إلى كامل فريق عمل جامعة الجميع الذكية تقديراً للدعم غير المحدود الذي تلقيناه منهم طوال المدة التي قضيناها في إتمام هذا المشروع، ونود أيضاً أن نشكر جميع الأهل والأصدقاء الذين ساعدونا والذين تعلمنا منهم الكثير ونهدي إليهم هذا المشروع بكل امتنان وحب وتقدير لما بذلوه من جهد لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل الكبير.

قائمة المحتويات

١.	الجزء الاول: التمهيد.....	٢
	الاهداء والشكر.....	٢
	قائمة المحتويات.....	٣
	قائمة الجداول والأشكال.....	٤
2.	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	٧
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.....	٢٧
	الفصل الثاني: المتغير الاول للدراسة.....	٣٠
	الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم.....	٣٠
٣.	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية.....	٣١
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	٣١
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.....	٣٥
	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.....	٦٣
٤.	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة.....	٦٤
	مراجع الدراسة العربية والأجنبية.....	٦٦
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....	٦٨
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....	٦٩

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

- جدول ٣-١ الفئة العمرية للمشاركين في الاستبيان ٣٨
- جدول ٣-٢ جنس المشاركين في الاستبيان ٣٩
- جدول ٣-٣ الشهادة العلمية التي يحملها المشاركون في التجربة ٤٠
- جدول ٣-٤ نوع قطاع العمل للمشاركين في التجربة ٤٢
- جدول ٣-٥ عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأشخاص المشاركون في التجربة ٤٣
- جدول ٣-٦ هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟ ٤٥
- جدول ٣-٧ هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟ ٤٦
- جدول ٣-٨ هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟ ٤٨
- جدول ٣-٩ هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟ ٤٩
- جدول ٣-١٠ هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟ ٥١
- جدول ٣-١١ هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟ ٥٢
- جدول ٣-١٢ هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير والمدى الطويل قد يؤدي الي انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟ ٥٤
- جدول ٣-١٣ العلاقة بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار ٥٥
- جدول ٣-١٤ العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار ٥٧
- جدول ٣-١٥ العلاقة بين ألية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة ٥٨
- جدول ٣-١٦ العلاقة بين ألية اتخاذ القرار مع اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية ٦٠

جدول ٣-١٧ تحليل أنوفا ٦١

جدول ٣-١٨ تحليل عامل بايز ٦٢

قائمة الأشكال

رسم توضيحي ٢-١ بعض أساليب اتخاذ القرار ٩

رسم توضيحي ٢-٢ الأساليب التي يتبعها الباحثون في تصنيف الدراسات السابقة ١٢

رسم توضيحي ٢-٣ ابعاد جودة الخدمة المصرفية ٣٠

رسم توضيحي ٣-١ طرق البحث العلمي ٣٢

رسم توضيحي ٣-٢ الفئة العمرية للمشاركين في الاستبيان ٣٨

رسم توضيحي ٣-٣ جنس المشاركين في الاستبيان ٣٩

رسم توضيحي ٣-٤ الشهادة العلمية التي يحملها المشاركون في التجربة ٤١

رسم توضيحي ٣-٥ نوع قطاع العمل للمشاركين في التجربة ٤٢

رسم توضيحي ٣-٦ عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأشخاص المشاركون في التجربة ٤٤

رسم توضيحي ٣-٧ هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟

..... ٤٥

رسم توضيحي ٣-٨ هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف

بالمملكة العربية السعودية؟ ٤٧

رسم توضيحي ٣-٩ هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية

بدراسة تأثير القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟ ٤٨

رسم توضيحي ٣-١٠ هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟ ٥٠

رسم توضيحي ٣-١١ هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟ ٥١

- رسم توضيحي ٣-١٢ هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟..... ٥٣
- رسم توضيحي ٣-١٣ هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدي القصير والمدي الطويل قد يؤدي الي انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟ ٥٤
- رسم توضيحي ٣-١٤ العلاقة بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار..... ٥٦
- رسم توضيحي ٣-١٥ العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار ٥٧
- رسم توضيحي ٣-١٦ العلاقة بين ألية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة..... ٥٩
- رسم توضيحي ٣-١٧ العلاقة بين ألية اتخاذ القرار مع اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية ٦٠

٢. الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال الإطار النظري لهذا البحث سوف يتم عرض مشكلة هذا البحث العلمي بشكل كامل وهي أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية علي قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية ، كما سيتم عرض الأفكار الرئيسة للبحث عن طريق عرض أساليب اتخاذ القرار المختلفة وربطها برضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات وإيضاح التأثيرات المحتملة على تلك القطاعات المصرفية في الأجل القريب والأجل البعيد وإيضاح الآثار السلبية لغياب أسلوب إتخاذ القرار الفعال و كيف ستتأثر المنظمة بالسلب في هذه الحالة لدرجة يمكن أن تحدث خلل كبير في إدارة تلك المؤسسات المصرفية الي حد يمكن أن يتسبب في إنخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء أو حتي يتسبب في إفشال المؤسسة وعدم تمكنها من تحقيق النتائج المستهدفة) الهادي، ٢٠٢٢ (

تم ملاحظة أن الاعمال المنشور سابقًا حول اساليب إتخاذ القرار في القطاعات المصرفية تتعامل في المقام الأول مع الأساليب التقليدية لإتخاذ القرار، نتيجة لذلك، وعلى الرغم من أن العمل السابق مفيد في توفير أساس جيد لهذه الورقة، إلا أن البحث الإضافي مطلوب للتطبيق في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية. إن إستراتيجيات المؤسسات المصرفية الكبيرة لتحسين أداء العاملين ونيل ثقة العملاء تركز في الغالب أولاً على إختيار وضبط أساليب إتخاذ القرار لأجل ضمان تنفيذ المهام بالشكل الصحيح وتحقيق أعلى معدلات الجودة في تقديم الخدمات أو المنتجات المالية.

كما تهدف أيضا الأساليب الصحيحة في اتخاذ القرارات الإدارية الي الإرتقاء بمعدلات رضا العاملين والعملاء الي أعلى معدلات ممكنة. تنبع من أهمية وخطورة ظاهرة اتخاذ القرارات المرتبطة بالعناصر البشرية الذي يعد أهم مورد من موارد منظمات الأعمال، وتأثيرها على الأداء الوظيفي لهذا العنصر يعتبر له تأثير مباشر على تحقيق أهداف ونجاح أو فشل هذه المنظمات. (طنوس، ٢٠١٩)

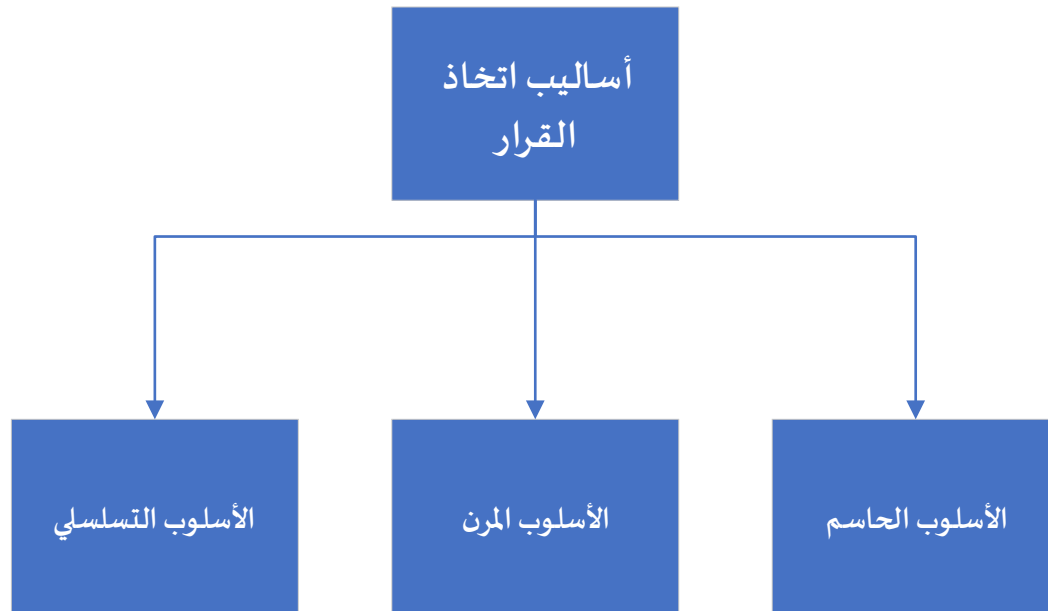
شهد القطاع النقدي والمصرفي في المملكة العربية السعودية تطورات ضخمة لم تشهدها قطاعات أخرى خلال ربع القرن الماضي. وقد تحقق ذلك نتيجة للتقدم والتغيرات المتسارعة في مجالات عدة منها الاتصالات وتقنية المعلومات وبرامج الحاسب الآلي، والتنافس الهائل في تقديم وتنوع الخدمات المصرفية والمالية، وسرعة وضخامة

إنتقال رؤوس الأموال وإنفتاح الأسواق على بعضها، وتبني المعايير الدولية للرقابة والشفافية. وقد تفاعل القطاع المصرفي السعودي مع تلك المتغيرات بشكل إيجابي، كما إستفاد من إستكمال البنية التحتية للإقتصاد السعودي، وتفعيل دور القطاع الخاص في التنمية، ونمو وتنظيم السوق المالية للأسهم والأوراق المالية الحكومية، وإنتشار الوعي المصرفي لدى الأفراد والمؤسسات.

يخدم القطاع المصرفي والنقدي الإقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية حالياً بفاعلية عالية من خلال تقديم أحدث وأشمل الخدمات والمنتجات المصرفية. وستحاول هذه الورقة إستعراض أبرز أساليب إتخاذ القرارات الإدارية المتبعة في القطاع المصرفي السعودي ودراسة تأثير تلك القرارات علي رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات). (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣)

ويحتل القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية المرتبة الثانية بين القطاعات العربية بالنسبة لحجم الموجودات التي تشكّل حوالي ١٨,٢ في المئة من إجمالي موجودات القطاع المصرفي العربي، وبلغت في نهاية الفصل الثاني من العام (٢٠١٨) ٦١٦,٥ مليار دولار بزيادة قدرها ٠,٣ في المئة عن العام ٢٠١٧ ما يؤكد على قوة ومثانة وسلامة هذا القطاع. يبلغ عدد المصارف العاملة في السعودية ٢٤ مصرفاً تدير شبكة من الفروع بلغت ٢,٠٧٨ فرعاً بنهاية الفصل الثاني من العام ٢٠١٨). (إتحاد المصارف العربية، ٢٠١٩)

وفيما يلي يستعرض هذا البحث العديد من أساليب إتخاذ القرار المختلفة التي يتم إستخدامها في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية مع عرض أبرز السمات التي يتميز بها كل أسلوب وتأثير تلك السمات على بيئة العمل:



رسم توضيحي ٢-١ بعض أساليب اتخاذ القرار

- ١- **الأسلوب الحاسم:** هو من أساليب إتخاذ القرار المباشرة، والتي تعتبر من الأساليب التي تستخدم بشكل يومي، ولكنها لا تتناسب غالباً في كثير من بيئات الأعمال في القطاع المصرفي، وذلك لأن متخذ القرار يعتمد في هذا الأسلوب على رأيه الشخصي، ولا يُفكر بالرجوع إلى الآراء الأخرى، أو إستشارة أحد الأفراد المحيطين به مما يمكن أن ينعكس بالسلب على رضا ال عاملين في تلك المنظمات المالية.
- ٢- **الأسلوب المرن:** هو من الأساليب المهمة في إتخاذ القرار داخل القطاع المصرفي السعودي؛ إذ يتميز بأنه معاكس للأسلوب الحاسم، وفيه يقوم متخذ القرار بمشاورة أشخاص آخرين، ويحرص على معرفة آرائهم، وأفكارهم حول موضوع إتخاذ القرار، ولا يتم فيه الانفراد برأي شخصي، ومباشر بل يتم طرح كافة الآراء الممكنة، والمقبولة من أجل اختيار الرأي المناسب منها، مما ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق رضا العملاء والعاملين.
- ٣- **الأسلوب التسلسلي:** هو من الأساليب الإدارية في إتخاذ القرار والتي يتم إتباعها في العديد من القطاعات المصرفية، ويعتمد على وضع خطة وفقاً لمجموعة من المراحل المتسلسلة، ولكل مرحلة بدايةً، ونهاية يجب أن

يتم تطبيقها بنجاح من أجل الانتقال إلى المرحلة التي تليها، ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز مهارات التفاوض مع العملاء والوصول إلى أفضل الحلول للحفاظ على رضا العملاء وعدم خسارة ثقتهم أو ولائهم.

وفي هذا الإطار النظري سوف يتم مناقشة بعض الفرضيات مثل التأثير المحتمل لأسلوب إتخاذ قرار محدد على عدم نيل رضا العملاء والعاملين، وكيف يمكن لأسلوب إتخاذ قرار آخر أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوي رضا العاملين وادائهم لمهامهم اليومية ورضا العملاء وما ينعكس عليه من ارتفاع في معدلات المبيعات والأرباح للمنتجات المالية المقدمة، حيث يمكن من خلال طرح هذه الفرضيات الوصول إلى نتائج فعالة يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية في هذا المجال على المستوى النظري والعملي.

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تطورات ضخمة خلال ربع القرن الماضي. وقد تحقق ذلك نتيجة للتقدم والتغيرات المتسارعة في مجالات عدة منها الإتصالات وتقنية المعلومات وبرامج الحاسب الآلي، والتنافس الهائل في تقديم وتنوع الخدمات المصرفية والمالية، وسرعة وضخامة إنتقال رؤوس الأموال وإنتتاح الأسواق على بعضها، وتبني المعايير الدولية للرقابة والشفافية. وستحاول هذه الورقة إستعراض أبرز أساليب إتخاذ القرارات الإدارية المتبعة في القطاع المصرفي السعودي ودراسة تأثير تلك القرارات على رضا العملاء والعاملين في هذا القطاع الحيوي. (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣).

تشكل جودة القرارات الإدارية محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات والقطاعات في المؤسسات وخاصة القطاع المصرفي. وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها والتوسع في المشاريع والإستثمارات وتشعب أعمال المؤسسات وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير في رضا العاملين والعملاء بالشكل الذي يضمن الحصول على أعلى جودة في تنفيذ الأعمال ويضمن للمؤسسة بشكل عام مستوي كبير من الإستمرارية والتطور والتميز.

وبالتأكيد فإن هذا الأمر لا يتم تحقيقه إلا في ظل وجود نماذج قيادية قوية وفعالة لها القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية بالشكل المناسب وفي التوقيت الصحيح، لذلك يجب أن يتمتع القائمون على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية بالكثير من المهارات في إتخاذ القرارات الإدارية ما يمكنهم من تحريك الجهود وإستنفار الطاقات لتحقيق أفضل جودة من الإنجاز وتحقيق أعلى معدلات فيما يتعلق برضا العاملين والعملاء.

وجدير بالذكر أن المنظمات الرائدة في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية تعتمد في تنفيذ عملياتها على تقسيم المهام إلى نماذج أكثر تفاعلية وتشاركية، ومن هنا يظهر دور القيادي الذي يتمتع بالذكاء في إتخاذ القرارات الإدارية الملائمة التي تهدف الى خلق قيمة مضافة تتسق مع التحفيز والإلهام العنصرين اللذين يشكلان حجر الأساس في العملية المصرفية ويمثلان الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة والوصول به الى أعلى معدلات الأداء والجودة وأفضل النتائج الممكنة على المدى القصير والمدى الطويل، كما يمكن إستنتاج أن عملية إتخاذ القرار عبارة عن جهد مخطط ومنظم بعناية للوصول الى أفضل الحلول لإنجاز مهمة محددة أو لمواجهة مشكلة ما.

كما يمنح القرار الجيد المنظمة القدرة على التنفيذ والإستمرار في النشاط لأطول فترة ممكنة، لا يوجد نشاط مالي قائم دون وجود مشكلات وعقبات تعترضه لذلك تظهر ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة في التغلب على تلك العقبات وتجاوزها، دون إلقاء اللوم على أعضاء الفريق بالإضافة إلى تسجيلها لكي تستفيد منها المنظمة في المستقبل، وذلك الأمر هام جداً في الحفاظ علي رضا العملاء والعاملين.

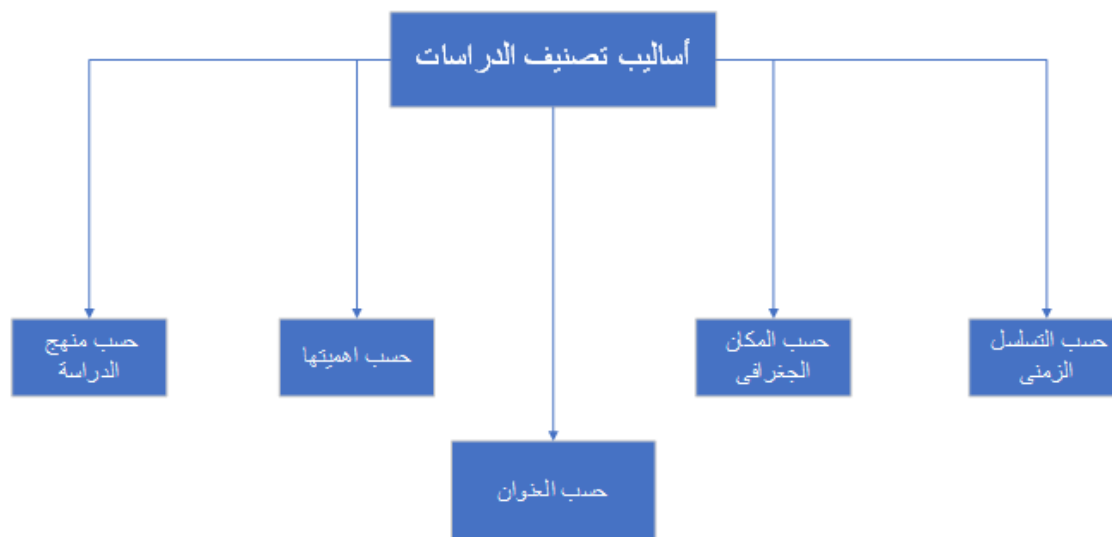
الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يتكون منها أي بحث علمي، وأن الدراسات السابقة هي من العناصر التي يهتم بها المقيمين والمحكمين للبحث العلمي، ويمكن توضيح طبيعة إستخدام الدراسات السابقة في كتابة البحث العلمي على أنها الطريقة التي يتم من خلالها إثراء محتوى البحث العلمي بالمعلومات الصحيحة موثوقة المصدر والتي تتمثل في الدراسات السابقة.

حيث يساهم إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في إثراء فكره بمعلومات قيمة وتوسيع مداركه حول الموضوع من خلال الإطلاع على آراء ووجهات نظر من سبقه من الباحثين في دراسة الموضوع، وتمثل الدراسات السابقة إستعراضاً لتاريخ تطور نظرة الباحثين لموضوع البحث العلمي الذي تقوم كباحث بدراسته، كما يعتبر عنصر الدراسات السابقة في كتابة البحث العلمي دلالة على إجتهد الباحث وإطلاعه

الواسع وتبحره في دراسة المشكلة وهذا ما يضيف قيمة عالية للبحث العلمي وما يحتوي عليه من نتائج (احمد، ٢٠١٦).

يوجد مجموعة من الأساليب التي يتبعها الباحثون في تصنيف الدراسات السابقة بعد تلخيصها في أبحاثهم العلمية ويمكن إستعراض أشهر أساليب تصنيف الدراسات كما يلي:



رسم توضيحي ٢-٢ الأساليب التي يتبعها الباحثون في تصنيف الدراسات السابقة

١. تصنيف الدراسات حسب التسلسل الزمني: حيث يتم الترتيب في هذا الأسلوب حسب تاريخ الإصدار وذلك من الأقدم إلى الأحدث.
٢. تصنيف الدراسات حسب المكان الجغرافي: وهو التصنيف الذي يعتمد على مكان إجراء الدراسة، ويمكن من خلاله تصنيف الدراسات إلى محلية وعربية وأجنبية.
٣. تصنيف الدراسات حسب العنوان: حيث يتم إتباع أسلوب كتابة العنوان يتبعه كتابة تلخيص لهذه الدراسة لأهم النقاط التي احتوت عليها.
٤. تصنيف الدراسات حسب أهميتها: حيث يتم استثناء أي دراسة قليلة الأهمية والتركيز على ذوات الأهمية الأعلى.

٥. تصنيف الدراسات حسب منهج الدراسة: وهنا يتم تصنيف الدراسات وفق المنهج المتبع في كل

دراسة.

أشار (فكري، ٢٠١٩) أنه من الهام للغاية أن يكون صناع القرار داخل القطاع المصرفي مهارات من الشخصيات القيادية التي تمتلك أساليب القيادة المتطورة والثقافة التنظيمية التي تمكنهم من إتخاذ القرارات الصحيحة في توقيتها المناسب، كما يمكن توظيف تلك القرارات الإدارية في إدارة الموارد المالية والبشرية بطريقة تفاعلية تجعل من العاملين في تلك القطاعات المصرفية أدوات لبناء لتحقيق توجهات المنظمة وأهدافها.

كما أن نجاح تلك القطاعات المصرفية لا يتوقف على أسلوب النهج الإداري فقط، وإنما القائد الناجح ملهم محفز مهمته تكمن في تكامل الجانب البشري ومواءمته مع خطط المنظمة والحفاظ على معدلات رضا العملاء والعاملين أيضا (Rasheed, 2016).

ولفت (Sharif Omer et al, 2020) الأنظار الي ضرورة أن يكون صانع القرار في القطاع المصرفي لديه رؤية ولا يكتفي بالجانب التنسيقي فقط، كما أنه يركز على التعلم والتطوير المستمر مما يساعده على الحفاظ علي رضا العملاء والعاملين. ومن المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد هي قدرته على إتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي يعتمد في المقام الأول على التواصل بين القائد والفرق المتعددة المهام والعملاء داخل المنظمة، بل إن القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية الجيدة هي مهارة ضرورية تمكن أفراد المنظمة من الوصول الي أعلي معدلات الأداء عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار في ظل مناخ بناء بين مختلف الأقسام مما يؤسس الأسلوب الأمثل في توصيل الأفكار وتنفيذ الأعمال والحفاظ على معدلات رضا العملاء والعاملين والتفاعل البناء في بيئة العمل.

وفي مقابل ذلك، يجب يمتلك القائد الناجح في القطاع المصرفي التفكير النقدي الذي يساعد في حل المشكلات والخروج بالأفكار الإبداعية والقرارات الإدارية الصحيحة التي تمكن المنظمة من مواجه التحديات والتغلب على المعوقات التي تواجه العملاء للوصول الي أعلي معدلات رضا العملاء، كما يجب تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التنظيمية، وتقديم التوصيات المقترحة لتطوير الأداء التنظيمي للقيادات وضرورة فهم أنه يمكن للقرار

الإداري الصحيح أن يؤدي إلى زيادة فرص التطور للعاملين وتذليل العقبات ووضعها في إطار تحليلي استقرائي مما يساعد على زيادة معدل رضا العاملين في القطاع المصرفي (الطويل، ٢٠٢٢).

وطبقاً لما يراه (Altheeb, 2020) يواجه كل قائد إداري عقبات جديدة في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. يجب على الإدارة الرئيسية وقادة الفرق ورؤساء الأقسام تعزيز مواهبهم بسرعة في أساليب اتخاذ القرار الإداري، واهتمت تلك الدراسة بأسلوب القيادة وتحفيز الموظفين من خلال دراسة بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، لذلك يجب على هؤلاء المديرين التصرف بنفس سرعة التغييرات المختلفة التي تحدث في المناطق المحيطة التي تعمل فيها مؤسساتهم في القطاع المصرفي.

اعتمدت دراسة أجراها (Ahmed, 2016) على المنهج الوصفي واختبرت عينة طبقية من الإداريين العاملين في القطاع المصرفي السوداني. تهتم القيادة الإدارية بالتنمية السودانية وأساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تكامل الموارد البشرية مع الموارد المعنوية للعاملين.

وألقي (Hassan, 2019) الضوء على أهمية التمكين الإداري باعتباره عملية حاسمة للموظفين، فهو مفهوم معاصر يقود الموظف لتحقيق مستويات عالية من التعاون والعمل الجماعي والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وريادة الأعمال. بشكل عام، يلعب المديرين دوراً مهماً في تمكين موظفيهم من خلال تزويدهم بمعلومات ومسؤوليات العمل، فضلاً عن توفير جو من الثقة بين مستويات الإدارة التي تساعد الموظفين في اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، يمنح التمكين الإداري الموظفين مزيداً من المرونة والتمكين التي تساعد على تحسين أدائهم وولائهم للعمل.

ولفت (Kurdi, 2020) الأنظار إلى أن رضا الموظفين مهم عندما يتعلق الأمر بتعريف النجاح التنظيمي، لا سيما في صناعة الخدمات. تعد الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمراً بالغ الأهمية لأنه المفتاح لتحسين العمليات التجارية لأنه يزيد من إنتاجية الموظف على المدى الطويل ويحافظ على العملاء المربحين. الغرض من تلك الدراسة هو مراقبة واختبار العلاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء عملياً. تناقش الدراسة خمس متغيرات خاصة بالموظفين تؤثر على رضا العملاء وهي التواصل والمكافآت وكذلك ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم والتزامهم. ثم تم تطوير مجموعة من

الفرضيات نظريًا واختبارها عمليًا باستخدام نهج SEM-PLS. في الختام، وجد أن رضا العملاء له علاقة سببية برضا الموظفين وكان فهم دور إرضاء الموظفين مهمًا للغاية في هذا السياق .

وقام (الطاهر، ٢٠١٥) بإجراء دراسة حول التأثير المحتمل لأسلوب إتخاذ قرار محدد على عدم نيل رضا العملاء والعاملين ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعه على عينة بلغ حجمها (١٥٠) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٣٩) استبانة. تم استخدام في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وناقش (Qadeer, 2013) الحالة التي وصله اليها بيئة الأعمال الحالية حيث أصبحت تنافسية وصعبة من ذي قبل. مع التحديات متعددة الأبعاد والطلب على العوالة، تضطر المنظمات إلى إعادة هندسة منتجاتها وأنظمتها لتحسين جودة الخدمة والبقاء قادرة على المنافسة. تعتبر خدمة العملاء جزءًا لا يتجزأ من أي جانب من جوانب الصناعة وهي تحدد مستقبل أي مؤسسة. تؤدي التطورات السريعة في الأنظمة القائمة على التكنولوجيا المتعلقة بالإنترنت إلى طرق أساسية في كيفية تفاعل المنظمات المختلفة.

كشف (Sabri, 2015) ارتباط جيد بين الأساليب الفعالة في القيادة واتخاذ القرارات ورغبة الموظفين في بذل جهد إضافي، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي وأداء الموظف. ينطبق هذا أيضًا على علاقة المؤسسة بعميلها. في صناعات الخدمات المختلفة، كان من الصعب تحديد العلاقة بين رضا العملاء وسمات الخدمة لأن طبيعة الخدمات غير ملموسة. بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمات، يصعب على الشركات تحليل كيفية إدراك العملاء وتقييم النتيجة المرجوة لجودة الخدمة. نظرًا لأن العملاء يقيّمون مستوى رضاهم عن طريق تجربة جودة الخدمة، فإن الرضا عن الخدمات يرتبط بالتشكيل أو عدم تأكيد التوقعات. تتضمن القضية ذات الأولوية القصوى اليوم فهم تأثير جودة الخدمة على الربح والنتائج المالية الأخرى للمنظمة.

في نظرية التسويق، تحتل فئة رضا المستهلك المركز الرئيسي. يقوم على فرضية أن الربح يتم من خلال عملية إرضاء طلبات المستهلكين. وقد نظر نقاش آخر حول ما إذا كانت جودة الخدمة سببًا لإرضاء العميل. إن زيادة مستوى رضا العملاء، يقلل من فرص أن يشير العملاء إلى العيوب في الجودة. هناك عدد من الاختلافات الموجودة في الأدبيات بين جودة الخدمة ورضا العملاء. أن الرضا هو قرار العميل بعد تجربة بينما الجودة ليست كذلك (Guido, 2015). أكدت الأدبيات المتعلقة بجودة الخدمة والرضا أن العملاء يقارنون أداء المنتج والخدمات ببعض المعايير. كما تعتبر جودة الخدمة كما يراها العملاء عاملاً مهمًا يؤثر على مستوى الرضا. لذلك كان من الضروري التأكيد على رضا العملاء كأداة إستراتيجية لتحسين أداء الأعمال باعتبارها ممارسة تجارية واسعة الانتشار. نظرًا لأهمية رضا العملاء في سياق الخدمة، فقد أصبح موضوعًا قابلاً للنقاش على نطاق واسع وتركيزًا للبحث الأكاديمي (Rajan, Varadarajan et al, 2019).

بالنسبة للمسوقين أو مقدمي الخدمات، يعد تحقيق رضا العملاء أمرًا مهمًا لأنه من المفترض أن يكون دافعًا مهمًا لولاء العملاء، والعمل المتكرر (مع العملاء) والكلام الشفهي الإيجابي. ومع ذلك، فإن الجودة ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على رضا العملاء، فهناك عوامل أخرى بجانب الجودة مثل الأداء والتوقعات والرغبات وعامل السعر يؤثر على تصورات العملاء ومستوى الرضا العام.

وأكد (Muhammad Alshurideh et al, 2020) أن رضا الموظفين مهم عندما يتعلق الأمر بتعريف النجاح التنظيمي، لا سيما في صناعة الخدمات. تعد الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمرًا بالغ الأهمية لأنه المفتاح لتحسين العمليات التجارية لأنه يزيد من إنتاجية الموظف على المدى الطويل ويحافظ على العملاء المربحين.

إن جودة الخدمة ليست العامل الوحيد الذي له تأثير مباشر على رضا العملاء. تحديد العناصر الأخرى بجانب الجودة التي تؤثر على الرضا أمر بالغ الأهمية. القيمة وسمعة البنك والصورة والرضا عن المعاملات تعتبر من أهم العوامل لزيادة مستوي رضا العملاء. من ناحية أخرى، فإن العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة بخلاف تلك ذات الطبيعة غير الملموسة مثل التفاعل البشري في تقديم الخدمة، والباقي ذات طبيعة ملموسة وعناصر التصميم والديكور وتأثير الغلاف الجوي ومظهر الموظف ومظهر المعدات وما إلى ذلك. يؤدي الفهم الواضح لجميع هذه العوامل

التي تؤثر على العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء إلى الأداء العام للشركة ويمكن أن يساعد في ضمان تنفيذ أفضل للموارد التي تطلبها الشركة.

دراسة (Almahboob ١٩٨٧ م)، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على رضا أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية والتي خلصت إلى أن عوامل الانجاز والمسؤولية تنال الرضا المرتفع، فيما العلاقات مع الزملاء والإدارة لم تنل الرضا. وأظهرت الدراسة وجود فروقات في درجات الرضا تعود إلى الرتبة الأكاديمية والمؤهل والعمر.

دراسة (عكاشة ١٩٨٩ م)، والتي أجريت للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي في كليات المجتمع بالرضا الوظيفي للعاملين، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجنس والخبرة على الرضا الوظيفي.

دراسة (حكيم ١٩٨٩ م)، حول مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في السعودية، فقد أظهرت النتائج عدم رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن الخدمات الوظيفية التي تقدم لهم كالتسهيلات والترقية والأمور الإدارية.

أيضا تتفق دراسة (وليام Williams ١٩٧٧ م، مع دراسة ستيل steel ١٩٨٩ م، والتي كانت تهدف إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات مثل الجنس والسن والخبرة بالرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية أيوا الأمريكية والتي دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل السابقة على الرضا الوظيفي.

دراسة (طناش ١٩٩٠ م)، لدراسة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة لعوامل الخبرة والراتب والحوافز والسن. مع عدم وجود أثر لمتغير الجنس.

دراسة (كامل والبكري ١٩٩٠ م)، لقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة حيث أظهرت أن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدم رضاه عنه لا يتأثر برأي الآخرين نحو عمله الذي يؤديه. وقد أوضحت الدراسة أن حدوث الرضا الوظيفي يتوقف على مدى إدراك الفرد أن ما يتقاضاه الفرد من عوائد يتناسب مع ما

يتوقعه مسبقا ومقدار الجهد المبذول في تحقيقه، وأن الرضا عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

وقد أشارت دراسة هاسارد (Hassard)، (١٩٩١ م)، حول التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا إلى وجود أثر لإحصائيات لمقدار الراتب على الرضا الوظيفي، وتشترك هذه الدراسة مع دراسة صفر (Safar)، (١٩٨٨)، والتي أجريت بهدف التعرف على الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة الكويت والتي دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والراتب، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية أيضا بين الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي.

دراسة (آدم غازي العتيبي ١٩٩١ م)، والتي هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي بين القطاع العام والقطاع الخاص حيث أشارت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام في القطاع العام والقطاع الخاص. كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط معنوي في القطاع العام بين الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات الشخصية، باستثناء الراتب والمؤهل العلمي، وأن درجة الرضا مرتبطة بالموظفين الأكبر سنا والأقدمية، وكان هناك ارتباط معنوي في القطاع الخاص بين درجة الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات باستثناء الجنسية والمؤهل العلمي، حيث كانت درجة الرضا مرتبطة بالموظفين الذكور الأكبر سنا والأكثر راتبا والذين يتمتعون بسنوات خبرة أطول.

دراسة (نصر الدين، ١٩٩٢) (بعنوان: "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" وقد استهدفت الدراسة اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحاله الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء

وقد توصلت الدراسة إلى عند من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا وان من العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي

ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

دراسة (المخلفي ١٩٩٢م) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ولقد توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والرضا. كما هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، حيث دلت النتائج إلى أن الأجر المنخفض هو أحد أسباب عدم الرضا، كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية على الرضا الوظيفي.

دراسة (العمرى ١٩٩٥م)، حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية والتي أظهرت أن مجال توفير ظروف العمل الملائمة والمناسبة يحتل المرتبة الأولى من الرضا ثم الترقية في المرتبة الثانية، ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وأخيرا الراتب والذي احتل المرتبة الأخيرة في تصنيف العوامل.

دراسة (Schumacher, Liacqu ١٩٩٥م، فقد ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية مستخدمة تقسيم هزبرج ١٩٦٨م في نظرية تقسيم العاملين، حيث أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة في العمل، والعوامل المسببة لعدم الارتياح في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين.

ولاحظ الباحث أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء. أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) مرتبط بالأجور وسياسة المنظمة ونمط الإشراف والعلاقات الشخصية وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والمركز الاجتماعي.

دراسة (الموسوي، ١٩٩٥) (بعنوان: "الرضا الوظيفي عند المرشد التربوي في مدارس الثانوية للمقررات في دولة

الكويت" وهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المرشد التربوي في مدارس الثانوية للمقررات وتحديد العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي. وللإجابة على تساؤلات مشكلة البحث ووصولاً لأهدافه استخدم المنهج الوصفي

ويدور الإطار النظري للبحث حول العناصر التالية: الرضا الوظيفي، نظام المقررات، المرشد التربوي. ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها هذا البحث: - إعادة النظر في نظام الحوافز والعلاوات والرواتب المتعلقة بوظيفة المرشد التربوي - العمل على توفير مكان مناسب لاستقبال الحالات وحفظ الملفات لتحقيق السرية في المجتمع المدرسي لوظيفة المرشد التربوي. - العمل على تحديد التوصيف المناسب لوظيفة المرشد التربوي بحيث تكون أكثر وضوحاً. - يحتاج العديد من المرشدين إلى تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وزيادة معلوماتهم.

دراسة (عبد القادر، ١٩٩٦) (بعنوان: "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في العديد من المنشآت بالمملكة وذلك باستخدام عينة تبلغ مائة وثمانية وأربعين فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وغموض الدور، وإلى وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور وغموض الدور.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين صراع الدور وكل من الدخل الشهري ومدة الخدمة في المنشأة الحالية، وإلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين غموض الدور والدخل الشهري لعينة الدراسة. وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي بين أربع فئات وظيفية من مهنيين الحاسوب وهي: ١- مبرمجو التطبيقات. ٢- محللو النظم. ٣- مستشارو الدعم الفني بإدارة الحاسوب.

دراسة (Abouserie) ١٩٩٦ م، والتي أظهرت بعض العوامل التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية مثل ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا والعوامل.

دراسة (al. et & price, Truell) ١٩٩٨ م، والتي جاءت لتؤكد من وجود علاقات الدوافع الذاتية لهزرج مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقات مهمة إحصائية بين الجانبين: الدافع ومستويات الرضا.

دراسة (Robertson) ١٩٩٨ م، فقد شخّصت العوامل التي تتأثر في مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من الإناث عن طريق استعراض ما كتب عن هذا الموضوع عالميا عن الخدمات الجامعية مؤكداً تميز هذه العوامل بعض الشيء بسبب التميز الجنسي لصالح الإناث.

دراسة (GrengaMathis, Salalyn) ١٩٩٩ م، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التعليم العالي غرب ولاية فرجينيا الأمريكية. هذا وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي، كما وجدت أيضاً أن الرضا الوظيفي يزداد مع الرئيس الذي يس تخدم أنواعاً مختلفة من القيادة عنه في حال الرئيس الذي يستخدم نمط قيادي واحد فقط.

دراسة (هيام الرشيدى وزهير عبد الرحيم) ١٩٩٩ م، إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين من جهة، وتأثير عوامل كل من الجنس والخبرة والتدريب على الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة (شديفات) ١٩٩٩ م، حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك الأردنية، حيث أظهرت النتائج أن ترتيب عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت كما يلي: أ- بيئة العمل ب- العلاقة المباشرة مع الإدارة ج- العلاقة مع الزملاء د- الحوافز المادية والمعنوية. هذا ولقد توصلت النتائج إلى وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلسلي على الرضا الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي، كما توجد فروق بين

متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات، كما توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة.

دراسة (الرويلي، ٢٠٠١) (بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية (دراسة ميدانية، وكان هدف الدراسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام التابعة لوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي وفي جميع مجالات الدراسة ما عدا (مجال المكانة الاجتماعية).

حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي وفي مجال (ظروف العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي) تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح مديري ومديرات المرحلة الابتدائية كما أن هناك مجموعة من العوامل يرى مديرو ومديرات المدارس أنها معوقات للرضا الوظيفي لديهم أهمها: (عدم أخذ المسؤولين برأي مديري ومديرات المدارس أثناء تعيين معلمين ومعلمات جدد في المؤسسة، عدم استطاعة مديري ومديرات المدارس توفير قسط كبير من الراتب لتلبية احتياجات المستقبل، عدم توفر المتطلبات المادية اللازمة في العمل، المكافآت المادية والامتيازات المرتبطة بالعمل، عدم تعاون أولياء الأمور في خدمة أهداف المؤسسة، وعدم العدالة في استحقاقية منح الترقية.

دراسة (هيفاء نجيب ٢٠٠٢م)، والتي هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات (الديموغرافية) كالجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة على درجات الرضا. هذا وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وانطباعات هيئة التدريس في الجامعة حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

دراسة (السلوم، ٢٠٠٢) (بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات

الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن: الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية.

دراسة: Barry2002.A David هدفتم هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ماشيغن الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : (إن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المدراء الإناث – إن رضا المدراء في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المدراء في المدارس الصغيرة – إن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المدراء الذين يتقاضون رواتب أعلا ، كما كان الرضا أكبر عند المدراء الأكبر سنا – أن هناك رضا وظيفي أكبر عند المدراء الذين يستخدمون الحوافز المعنوية.

دراسة ٢٠٠٢: Asiedu Fred Kofi هدفتم هذه الدراسة إلى قياس تأثير الخصخصة والراتب على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركات غانا الإفريقية. ولقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وعملية الخصخصة، ففي ظل الخصخصة لم يزداد الأمان الوظيفي ولا فرص التدريب، بينما كانت هذه الفرص متاحة أكثر في ظل القطاع العام.

دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٣) بعنوان: "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، ويهدف هذا البحث إلى توضيح إثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في

الجامعة. إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل

(الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل،

وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)

٢. ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك أنواعا أخرى من

الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على

درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة

الاستقرار فيها).

دراسة (الشهري، ٢٠٠٤) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الدارة العامة) للمركز الرئيسي وفرعي جدة والدمام (وما يتسم به من خصائص

إيجابية أو سلبية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف وبين

الرضا الوظيفي لديه وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم محتوى الوظيفي من قبل الموظف وبين الرضا

الوظيفي لدى ذلك الموظف.

كما توصلت تلك الدراسة وغيرها من الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في

المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى موظفيه كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المكافآت المعمول بها في

المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات السائدة بين

الأفراد في المعهد وبين رضاهم الوظيفي كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية (المكان،

الإضاءة، التهوية، الأثاث (وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المعهد.

دراسة (سلامه، ٢٠٠٤) بعنوان: "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينها

لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض المتغيرات وهي المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

دراسة (فؤاد العاجز وجميل نشوان ٢٠٠٤م)، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس الغوث الدولية بغزة. هذا وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة والتي دلت إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي والتي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين هي سلامة النظام والانضباط المدرسي ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين.

كما هدفت تلك الدراسة الى ضرورة استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي. هذا وقد دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي ولصالح الذكور. وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح الشهادات العليا، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

دراسة (نجوى نعيم أبو رمضان ٢٠٠٤م)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتغيرات التالية (ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الحوافز والرواتب) وذلك طبقا لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة ومكان العمل وطبيعة العمل. هذا وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

وبشكل عام في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة بلغت نسبته ٥٨%، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي سنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية.

دراسة (٢٠٠٤): Straiter.L Kristin هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة الممنوحة من الرؤساء

للمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطُبقت هذه الدراسة على ١١٧ مدير مبيعات يعملون في مستودع للأدوية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الممنوحة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الثقة الممنوحة وبين الالتزام التنظيمي.

دراسة (٢٠٠٦): Grant. L Jessie هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية: (الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا الوظيفي من عدمه. وقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة ٨٣% من موظفي الكليات راضيين عن عملهم.

دراسة (الشوامرة، ٢٠٠٧) بعنوان "مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس حيث وهي دالة إحصائية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (الشيخ خليل وشريز، ٢٠٠٨) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية)

لدى الموظفين" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠ معلماً ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (١٨ مدرسة) بنون وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

١ - مشكلة الدراسة

٢- تعد المشكلة الأساسية التي يسعى البحث إلى مناقشتها هي التأثيرات المحتملة للقرارات الإدارية على رضا

العاملين والعملاء، حيث أصبحت القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في كافة القطاعات وخاصة القطاع المصرفي من أهم متطلبات النجاح في هذا العصر. لذلك اهتم الباحثون بالإجابة على الأسئلة الآتية المتعلقة باتخاذ القرارات مثل ماذا تعني القرارات الإدارية، وكيف تطورت، وما نظرياتها، ودور نظم المعلومات في تحسين تلك القرارات، كما أفرد الباحثون مساحات في مؤلفاتهم لذكر أبرز قصص النجاح المرتبطة بتأثير آلية اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء. لذلك في هذا البحث سوف نسرد الأنواع المتعددة من القرارات الإدارية مع ربط هذه القرارات بالتأثير على رضا العاملين والعملاء. وفي قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية أصبحت القرارات الإدارية من المفاهيم الهامة التي تحفز نجاح المؤسسات وتساهم في رفع معدلات رضا العاملين في تلك المؤسسات ورضا عملاء تلك المؤسسات أيضاً) عادل، ٢٠٢١).

٣- كما يناقش هذا البحث المشاكل الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة في القطاع المصرفي مما ينعكس بالسلب على رضا العملاء والعاملين. يستعرض البحث أيضاً الدراسات السابقة في موضوع أثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالملكة

العربية السعودية لمعرفة وجهات النظر السابقة والاستفادة منها لبناء تصور فعال يتم من خلاله ربط القرارات الإدارية ودراسة تأثيراتها المتنوعة على رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية. ان موضوع الدراسة يدور حول أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية حيث تسعى الدراسة للتعرف على مدى الاحساس بالرضا الوظيفي والعناصر المشكلة لهذا الرضا وتلك المسببة لعدمه. والى ضرورة الاهتمام بمعايير الرضا الوظيفي والعوامل التي تحدد درجة الرضا الوظيفي لتحقيق الاداء الحسن. ولتشخيص تلك المنطلقات لابد من الاجابة على التساؤلات التالية:

١- ما أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل.

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية.

٣- ما الجهات المسؤولة عن تحليل وتصميم العمل.

٢- أهمية الدراسة

يمكن عرض أهمية الدراسة في موضوع أثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء- دراسة

تطبيقية على قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية من خلال النقاط الآتية:

١- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في أنها تتناول مفهوم القرارات الإدارية مع عرض تأثيرها على رضا العاملين والعملاء والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحثون في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها في السنوات الأخيرة خاصة فيما يتعلق بالقطاع المصرفي.

٢- تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لوجهة النظر الحديثة في القرارات الإدارية المختلفة التي مازالت في طور

البحث والتحقق من مدى فاعليتها وتأثيرها على رضا العاملين والعملاء. وتأتي هذه الدراسة للتعريف بتلك

المفاهيم من خلال استعراض المبادئ والأفكار التي تخص هذه المفاهيم للاستفادة منها من قبل الباحثين

والمهتمين في هذا المجال.

٣- تتمثل الأهمية العملية المتوقعة لهذا البحث في لفت أنظار إدارات المنظمات العربية في المجال المصرفي بشكل عام وفي قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بشكل خاص الى ضرورة معرفة العلاقة بين القرارات الإدارية ورضا العملاء والعاملين، وذلك في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

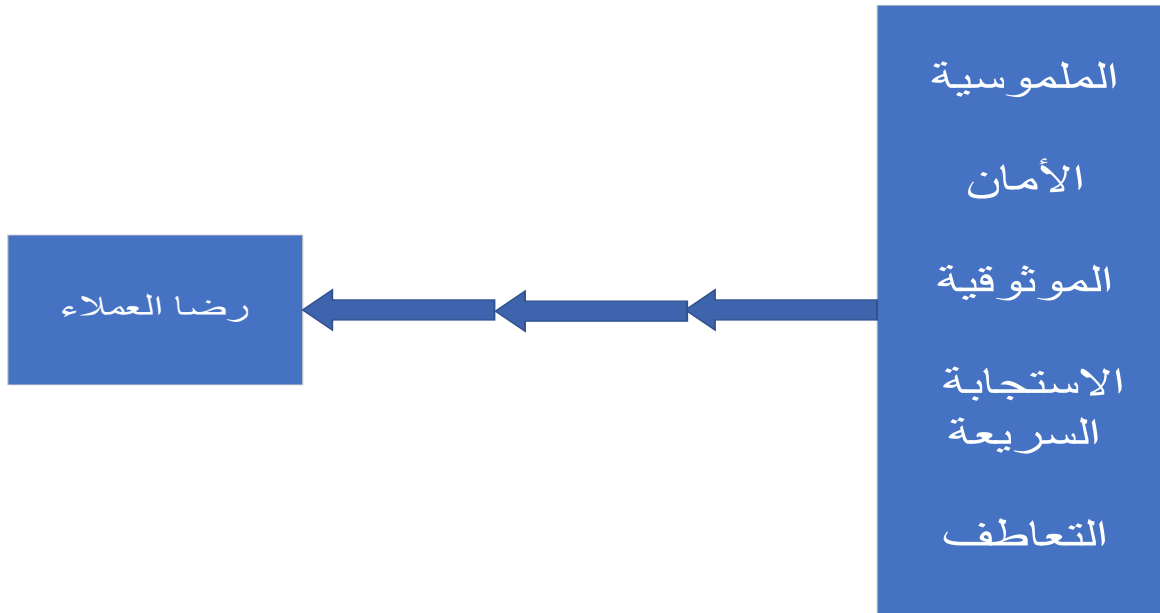
٤- التأكيد على أن إتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة له دوراً رئيسياً في السيطرة على ما يواجه سير العمل من مشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها، مما يساعد على تقديم أفضل الخدمات للعملاء ونيل ثقتهم ورضاهم عن الخدمات والمنتجات المالية المقدمة لهم.

٥- تقديم نتائج تطبيقية عن هذا الموضوع من خلال عرض بعض وجهات نظر القائمين على إتخاذ القرارات داخل القطاع المصرفي السعودي والباحثين في هذا المجال في البيئة العربية.

٦- كما سيستعرض هذا البحث بعض وجهات النظر المقدمة من قبل باحثين في بيئات غير عربية في القطاع المصرفي، مما سيدعم ويعزز النتائج التي تم التوصل إليها وتقديمها بشكل أكثر وضوح وقابلية للتنفيذ داخل المؤسسات التي تطمح الى الوصول الى أعلى درجات من رضا العاملين والعملاء.

٧- توضيح أنه مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات والمؤسسات المصرفية في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة واتخاذ قرارات إدارية تتسم بالدراسة التفصيلية والقابلية للتنفيذ مما يسمح لتلك المؤسسات المصرفية بالبقاء والنمو وزيادة قدراتها التنافسية.

القطاع المصرفي من القطاعات ذات الأهمية في الحياة والأساسية في اقتصاد الدولة وتبرز أهمية الدراسة في معرفة الابعاد التي يرغب العملاء في وجودها في المصارف من خلال جودة الخدمات المصرفية لتحقيق رضاهم مما يساعد إدارة المصارف على فهم العملاء واجتذاب عملاء جدد للمصارف وذلك من خلال معرفة تأثير كل بعد من ابعاد جودة الخدمة المصرفية. (الملموسية، الاستجابة السريعة، التعاطف، الأمان، الموثوقية/الاعتمادية) علي رضا العملاء.



رسم توضيحي ٢-٣ ابعاد جودة الخدمة المصرفية

الفصل الثاني: المتغير الاول للدراسة

ان المتغير الاول للدراسة، هل يمكن أن تصبح اتخاذ القرارات الادارية دافعا لتطوير رضا العاملين على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟ حيث يمكن ربط اتخاذ القرارات بمدى جودة الخدمات المصرفية والتطوير في قطاع المصارف داخل المملكة. فاذا كان هناك إرضاء للعاملين، فسوف ينعكس ذلك الى تطوير هذا القطاع وزيادة معدلات الاستثمار في قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم

معدلات التطوير والإنتاجية في قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية حيث ان عند زيادة معدلات التطوير وزيادة جودة القرارات الإدارية، يتم زيادة جودة الخدمات المصرفية وذلك مرتبط بمدى أثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء.

٣. الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

يتم الإشارة إلى الإجراءات المنهجية في خطة البحث العلمي على أنها الأسلوب المنهجي المتبع الذي يستخدمه الباحث لدراسة إشكالية معينة، ويتمثل هدف الباحث بذلك إلى الوصول إلى نتائج واضحة وفقاً لبراهين علمية تساعد في إيجاد حلول للمشكلة محل الدراسة، وبالإضافة إلى أن الإجراءات المنهجية للدراسة توفر للقارئ جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة، فهي تمثل أيضاً عرضاً موجزاً لمحتويات الدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

. في هذا البحث سوف يتم تطبيق المنهجية الكمية حيث أنها تمثل الإطار البحثي السائد في علوم الإدارة ودراسة أساليب اتخاذ القرار ومدى ارتباطها وتأثيرها على رضا العملاء والعاملين. كما تشير هذه المنهجية إلى مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات والافتراضات المستخدمة لدراسة تأثير أسلوب اتخاذ القرار على نشاط وجودة الإدارة في القطاع المصرفي السعودي من خلال استكشاف الأنماط الحديثة في اتخاذ القرارات بصورة تزيد من رضا العملاء والحفاظ على ثقتهم.

حيث يجمع البحث الكمي مجموعة من البيانات الرقمية تهدف إلى فهم أعمق للهدف من وراء هذا البحث وتسعى إلى عرض أوضح للنتائج المستخلصة بعد عرض الأدلة ومناقشة الآراء المختلفة وصولاً إلى أفضل النتائج على المستوى النظري والتطبيقي. كما تؤكد الأساليب الكمية على القياسات الموضوعية والتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استطلاعات الرأي أو الاستبيانات، أو عن طريق معالجة البيانات الإحصائية الموجودة مسبقاً باستخدام التقنيات الحسابية وبرامج الإحصاء ويعد من أشهر تلك البرامج هو برنامج SPSS.

لذلك فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المنهجية الكمية وبين موضوع الدراسة. يمكن تصوير النتائج في شكل أرقام. حيث ينعكس رضا العملاء على إيرادات المؤسسات المالية، كما ينعكس رضا الموظفين على معدلات الأداء والإنتاجية. يعد الفهم الدقيق لهذه الأرقام للتنبؤ بمدى تأثير بعض أساليب القرارات الإدارية الصحيحة على نسبة

الأرباح أو الإيرادات المتوقعة، وإذا تم تطوير أي معرفة جديدة من خلال البحث، فيمكنها تحسين أساليب اتخاذ القرارات هذه وتحقيق المزيد من النجاح للمنظمات المالية. لذلك، تم تصميم الاستطلاع للتركيز على أنماط اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها برضا العملاء والعاملين (العيسى، ٢٠١٨).

ومن الجدير بالذكر أن طرق البحث العلمي تعني الأسلوب الذي يتبعه الباحث في سبيل الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يتعلق بتخصص ما، وذلك الأسلوب يختلف بالكلية من باحث لآخر على حسب ما يتوافر لديه من مقومات مادية أو فكرية، وكذلك وفقاً لنوعية البحث العلمي وسنقوم من خلال الشكل التالي باستعراض بعض طرق البحث:



رسم توضيحي ٣-١ طرق البحث العلمي

وفي هذا البحث، تم الاعتماد على طريقة البحث في الاستبيانات باعتبارها من أكثر الأدوات كفاءة لقياس مجموعات البيانات واسعة النطاق، بما في ذلك السمات والتفضيلات والمعتقدات وغيرها من المعلومات المتعلقة بأساليب اتخاذ القرارات داخل القطاع المصرفي السعودي، هذه الطريقة مريحة وفعالة من حيث التكلفة مقارنة بالبحث التجريبي أو طريقة بحث دراسة الحالة. تُستخدم طرق الاستبيان على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة

بأساليب اتخاذ القرار وارتباطها بمدى رضا العاملين والعملاء، وتعمل هذه الاستبيانات بشكل منهجي حول مجموعة محددة مستهدفة داخل نطاق البحث.

جمع المعلومات والبيانات في البحث العلمي

تتم عملية جمع المعلومات والبيانات في هذا البحث العلمي حول أثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية عن طريق جمع المعلومات الموثوقة من مصادرها المختلفة وتحليلها بشكل موضوعي من قبل الباحث لذلك يتم تعريف تلك العملية البحث العلمي بأنها الأسلوب المنظم الذي يتم من خلاله طريق اتباع أساليب ومناهج علمية محددة للتأكد من صحتها وإجراء التعديلات اللازمة عليها سواء بالإضافة أو بالحذف.

وتهدف هذه العملية الى التوصل إلى قوانين ونظريات جديدة حول اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية، والتنبؤ بالظواهر المختلفة، ومعرفة أسبابها، وكيفية التحكم فيها واكتشاف حقائق جديدة، لذلك فان البحث العلمي هو بمثابة الطريق الوحيد الذي يمكن من خلاله بناء فهم ووعي قائم على الأدلة العلمية يهدف الى التوصل إلى المعرفة في مختلف النواحي التي تدور حول اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية .

من المتعارف عليه أن الباحث العلمي عند قيامه بدراسة إحدى الظواهر أو المشكلات، يجب أن يقوم بجمع معلومات وبيانات دقيقة يكون الهدف منها هو توضيح وتحليل طبيعة الظاهرة أو المشكلة حول اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية التي يسوقها هذا البحث، ومن بين الأدوات المستخدمة في ذلك الاستبيان والاختبارات والملاحظات والمقابلات، وتختلف الأدوات المستخدمة، وفقاً لطبيعة وموضوع البحث العلمي، لذلك من الممكن أن يتم الجمع بين أكثر من أداة في نفس البحث العلمي.

وقد تم تطبيق طريقة الاستبيان في هذا البحث، حيث أن أحد أهم أهداف الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات التي يمكن ان تدخل في عمليات التحليل الإحصائي، ويعد الاستبيان اقل أدوات البحث استنزافاً للوقت والجهد والتكلفة، ومن الممكن اجراء الاستبيان على الأشخاص ذو الخبرة فيما يتعلق بمجال قطاع المصارف.

كيفية إعداد الاستبيان في هذا البحث حول أثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية

سيتم الاعتماد في هذا البحث علي طريقة الاستبيان في جمع البيانات اللازمة حول اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية من المعروف أن الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يسوغها الباحث بطريقة تخدم بحثه العلمي وتثري محتوياته وتتميز بأنها طريقة منظمة وواضحة لمختلف القراء، وبعد ذلك يقوم الباحث بطرح هذ الأسئلة على مجموعة من الأفراد ويطلق عليهم اسم عينة الدراسة، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك هو جمع البيانات والمعلومات، حتى يتم دراستها للوصول إلى نتائج واضحة تتعلق بمشكلة الدراسة وهي اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية

والاستبيان هو وسيلة رئيسة من الأدوات المتعارف عليها في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث العلمي عند القيام بدراسة إحدى الظواهر أو المشكلات بجمع المعلومات والبيانات اللازمة حول تلك المشكلة أو الظاهرة بهدف توضيح وتحليل طبيعة المشكلة أو الظاهرة التي يعرضها الباحث من خلال البحث الذي يقدمه، ومن بين الأدوات المستخدمة في ذلك الاستبيان والاختبارات والملاحظات والمقابلات، وتختلف الأدوات المستخدمة، وفقاً لطبيعة مادة البحث العلمي. تقوم الاستبيانات بدور مؤثر في جمع البيانات الكمية حيث تساهم في تبسيط وقياس البيانات والإجابات التي تم جمعها.

يُعرّف البحث الاستقصائي بأنه عملية جمع المعلومات من عينة من الأفراد من خلال إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة المحددة. يسمح هذا النوع من البحث بمجموعة متنوعة من الأساليب لجذب المشاركين، وجمع البيانات،

واستخدام أساليب مختلفة لطرح الاسئلة. وعند تطبيق طريقة الاستبيان في جمع البيانات في هذا البحث اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية فان الاستبيان يتضمن كذلك جمع البيانات ووجهات النظر.

من المعروف أن البيانات المجموعة عن طريق استخدام اساليب البحث الكمي تكون على شكل قيم عددية، وذلك على العكس وبخلاف الطبيعة الخاصة بالبيانات المجموعة من البحث النوعي، وبالتالي فانه من المنطقي وبسبب هذا الاختلاف أن تكون الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات تختلف في البحثين، وفي هذا البحث حول اثر اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين حول القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية ، سيتم استخدام المنهج الكمي في عملية تحليل البيانات، ويمكن تعريف البحث الكمي على أنه الدراسة المنهجية القائمة على عملية جمع البيانات التي تقبل القياس الكمي، تحليل البيانات الكمية هو عملية منهجية لجمع وتقييم البيانات القابلة للقياس والتحقق منها.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.

بالاعتماد على برنامج SPSS الذي تتمثل مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات SPSS في أنه ليس هناك الكثير من الجهد الذي يحتاجه الباحث لاستخدام هذا البرنامج. الوقت اللازم لتحليل البيانات بمساعدة SPSS أقل نسبيًا من أي أداة إحصائية أخرى، وهو أمر مفيد للباحثين لإجراء تحليل نقدي متعمق من خلال تضمين أعداد ضخمة من البيانات والمعلومات الرقمية بنجاح. تتمثل الوظائف الأساسية لـ SPSS في برمجة الإحصائيات، وبرمجة النماذج، وتحليل النص لبرامج المسح، وتصوير المصممين. من خلال هذه الأنشطة، يمكن للباحثين إجراء تحليل البيانات في عملية منهجية. التطبيق الأساسي لهذا البرنامج هو تحليل البيانات العلمية المتعلقة بالعلوم الاجتماعية وأغراض البحث الأخرى، حيث يمكن إجراء تحليل البيانات مع التحليل الإحصائي المتعمق والتقييم. يمكن استخدام هذه البيانات للمسوحات وأبحاث السوق واستخراج البيانات وما إلى ذلك. يقوم برنامج SPSS أولاً بتخزين البيانات وتنظيمها بطريقة متزامنة بحيث يمكن أداء الأداء الإحصائي بكفاءة. من أجل إنتاج مخرجات مناسبة، يمكن إجراء

مجموعة البيانات بكفاءة، وقد تم تصميم SPSS بموجب هذا التأثير بحيث يمكنه التعامل مع مجموعة كبيرة من البيانات بتنسيقات مختلفة.

يعتبر SPSS هو نظام برمجي مفيد للغاية يستخدمه الباحثون والعلماء وغيرهم لمعالجة البيانات الهامة بطريقة بسيطة. تحليل البيانات وتقييمها عملية تستغرق وقتًا طويلاً كما أن تقييم البيانات وتفسيرها بشكل منهجي أمر معقد. ولكن، يمكن لبرنامج SPSS التعامل بسهولة مع حجم كبير من البيانات والمعلومات من أجل التقدم في البحث واستخلاص التقييم النهائي بشكل نقدي. هذا البرنامج مفيد هنا لتحليل البيانات والمسح لأنه يساعد على تحليل مجموعة البيانات وتحويلها وإنتاجها بين متغيرات البيانات المختلفة، ويمكن الحصول على المخرجات من خلال التمثيل الرسومي بحيث يمكن للمستخدمين فهم النتائج وتفسيرها بسهولة.

تحويل البيانات هو المرحلة الأولى من البرنامج، حيث تكون تقنية تحويل تنسيق البيانات مناسبة للتقدم في التحليل الإحصائي. وفقاً لنوع البيانات، فإن البرنامج قادر على التعامل مع الحجم الكبير من البيانات والمعلومات بشكل منهجي وإدخال أنواع مختلفة من SPSS. سيؤدي ذلك إلى تغيير الهيكل والمواصفات وفقاً لمتطلبات المستخدمين. من خلال هذه العملية، سيوفر SPSS مجاًلاً للباحثين وغيرهم لإجراء التقييم النقدي، وبالتالي يعتبر أن SPSS مفيد لتحليل بيانات المسح من أجل الوصول إلى الاستنتاج النهائي (Shidur, 2020).

في بداية الأمر علينا التطرق إلى إثبات صحة البيانات من خلال عرض الوصف الإحصائي للبيانات التي حصلنا عليها من الاستبيان. في الوصف الإحصائي سوف نستعرض نتائج التحليل للبيانات التي تم تجميعها، حيث سنتجه إلى تحليل ٢٤٢ رداً في الاستبيان. يهدف تحليل صحة البيانات إلى عرض لتوزيع البيانات ومعرفة النسبة في الاختيار مع عرض الجداول والرسومات التوضيحية.

لقد تم الاعتماد على قوالب جوجل من أجل عمل الاستبيان وتصميمه، ووضع الأسئلة وإجابتها وتوزيعها ونشرها على العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. لقد تم الحصول على ٢٤٢ من الردود للأشخاص المشاركين في التجربة. هناك توزيع متشتت في الإجابات من قبل المشاركين في التجربة، وهذا دليل على عشوائية الاستجابة، والحصول على عينات عشوائية، مما يؤكد على تعميم نتائج التجربة.

لم يكن هناك تفرقة في انواع البنوك والأشخاص العاملين فيها، فإن الهدف من الدراسة على قطاع المصارف بشكل عام وتحسين الوضع الإداري وكيفية التعامل مع الموظفين وتطويرهم. بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي سيتم تحويل البيانات وتفريغها وتحليلها وخلق علاقات بين المتغيرات من اجل التوصل إلى النتائج .

الإحصاء الوصفي

إن الإحصاء الوصفي يعتبر خارطة الطريق من أجل التوصل انواع البيانات وتصنيفاتها واتجاهات المستجيبين في التجربة. من خلال إجراء تحليل الوصف الإحصائي لكل الاسئلة الموجودة في الاستبيان سنتمكن من معرفة طبيعة البيانات والتوزيع التكراري والتباين ومتوسط الإجابات والاتجاهات الوصفية.

الإحصاء الوصفي يهدف إلى وصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريقة واضحة في صورة جداول أو أشكال بيانية وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لوصف متغير ما (أو أكثر) في مجتمع الدراسة.

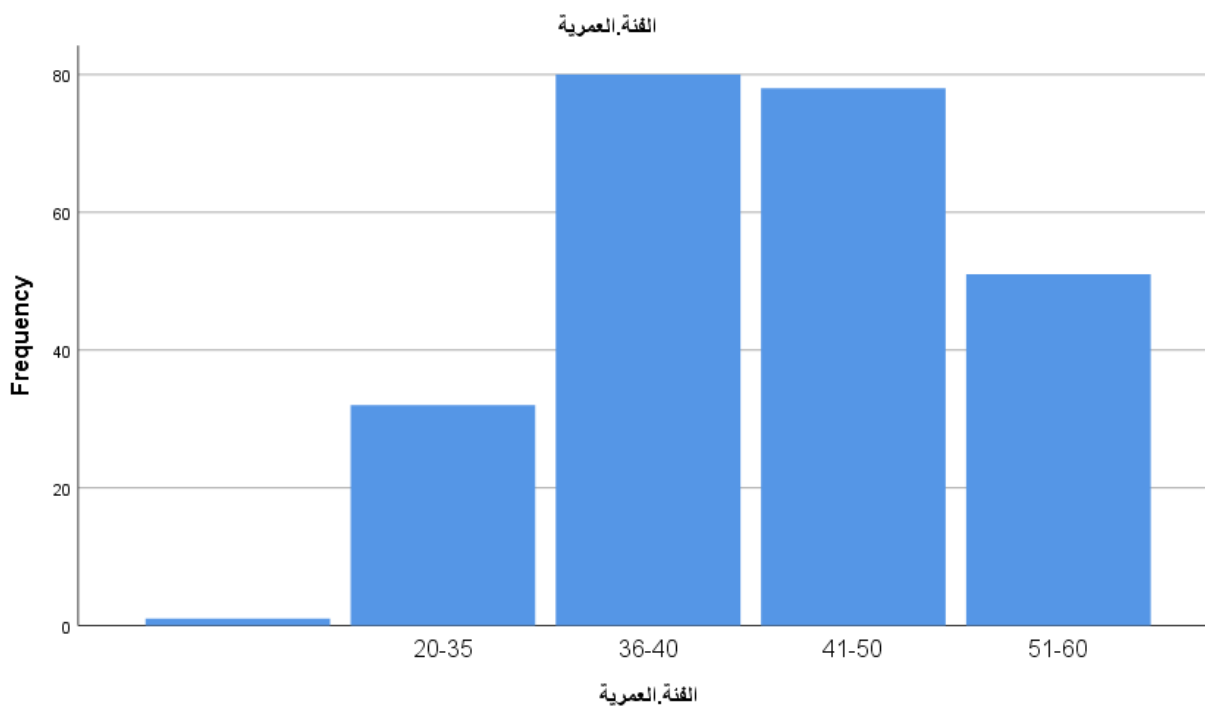
الفئة العمرية

عند تحليل الفئة العمرية للمشاركين في التجربة، فقد كان هناك نسبة كبيرة من الاشخاص بين اعمار ٣٦-٤٠ ، ونسبة أخرى كبيرة بين أعمار ٤١-٥٠ ، مما يدل على الوعي الثقافي للأشخاص المشاركين في التجربة وأن ردودهم مبنية على سنين طويلة من الخبرة واحتكاكات العمل، مما يؤكد على قوة إجاباتهم النابعة من الخبرة والثقافة.

الفئة.العمرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali		1	.4	.4	.4
d	20-35	32	13.2	13.2	13.6
	36-40	80	33.1	33.1	46.7

	41-50	78	32.2	32.2	78.9
	51-60	51	21.1	21.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-١ الفئة العمرية للمشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي ٣-٢ الفئة العمرية للمشاركين في الاستبيان

الجنس

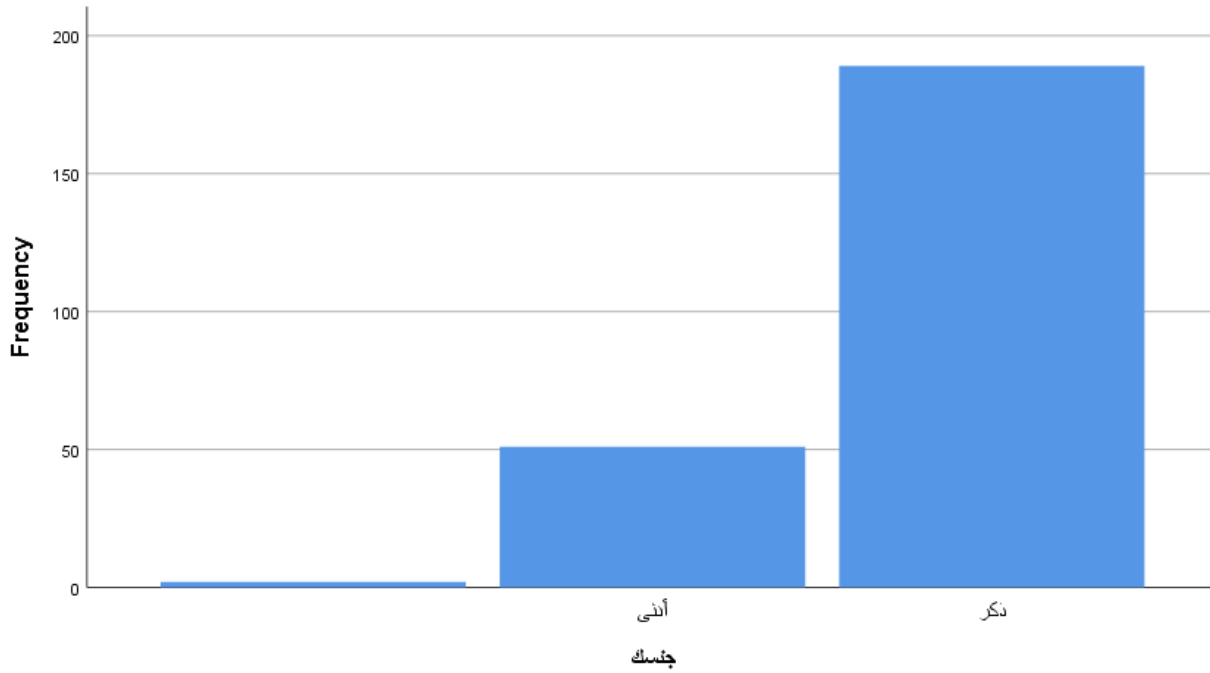
من الطبيعي ان نري هناك تنوع جنسي للعاملين في القطاع المصرفي، ولكن من الواضح أن معظم المشاركين في التجربة من الذكور بنسبة ٧٨,١٪.

جنسك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.8	.8	.8
أنثى	51	21.1	21.1	21.9
ذكر	189	78.1	78.1	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٢ جنس المشاركون في الاستبيان

جنسك



رسم توضيحي ٣-٣ جنس المشاركون في الاستبيان

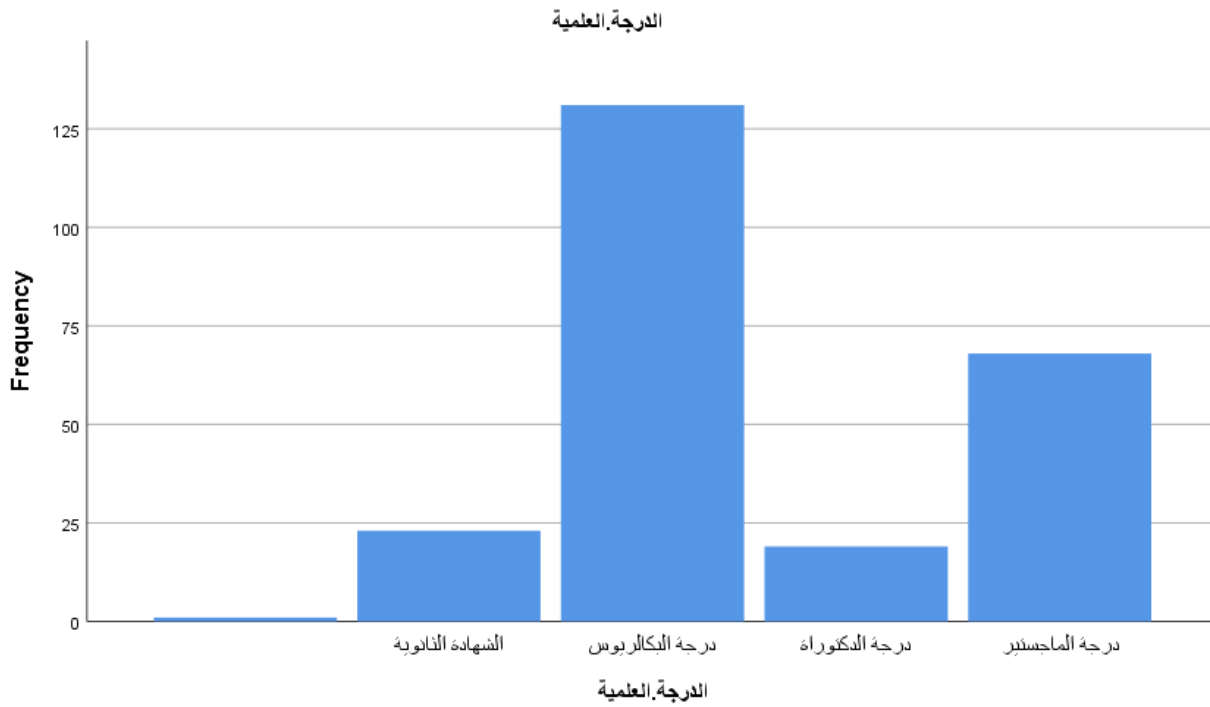
الدرجة العلمية

عند تحليل درجة الشهادة العلمية التي يحملها الموظفون المشاركون في التجربة، سنجد ان نسبة كبيره من المشاركين هم من حملة البكالوريوس وكانت نسبتهم ١,٥٤٪، اما النسبة الأخرى الاكبر وهم حملة الماجستير، وكانت نسبتهم ١,٢٨٪. تلك التوزيعة كانت عادلة، حيث ان لا يمكن العمل في قطاع المصارف بدون الحصول على درجة البكالوريوس او فيما أعلى. هناك وعى ثقافي وعلمي بما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل شفافية ومصداقيه.

الدرجة العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
الشهادة الثانوية	23	9.5	9.5	9.9
درجة البكالوريوس	131	54.1	54.1	64.0
درجة الدكتوراة	19	7.9	7.9	71.9
درجة الماجستير	68	28.1	28.1	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٣ الشهادة العلمية التي يحملها المشاركون في التجربة



رسم توضيحي ٣-٤ الشهادة العلمية التي يحملها المشاركون في التجربة

في أي قطاع تعمل؟

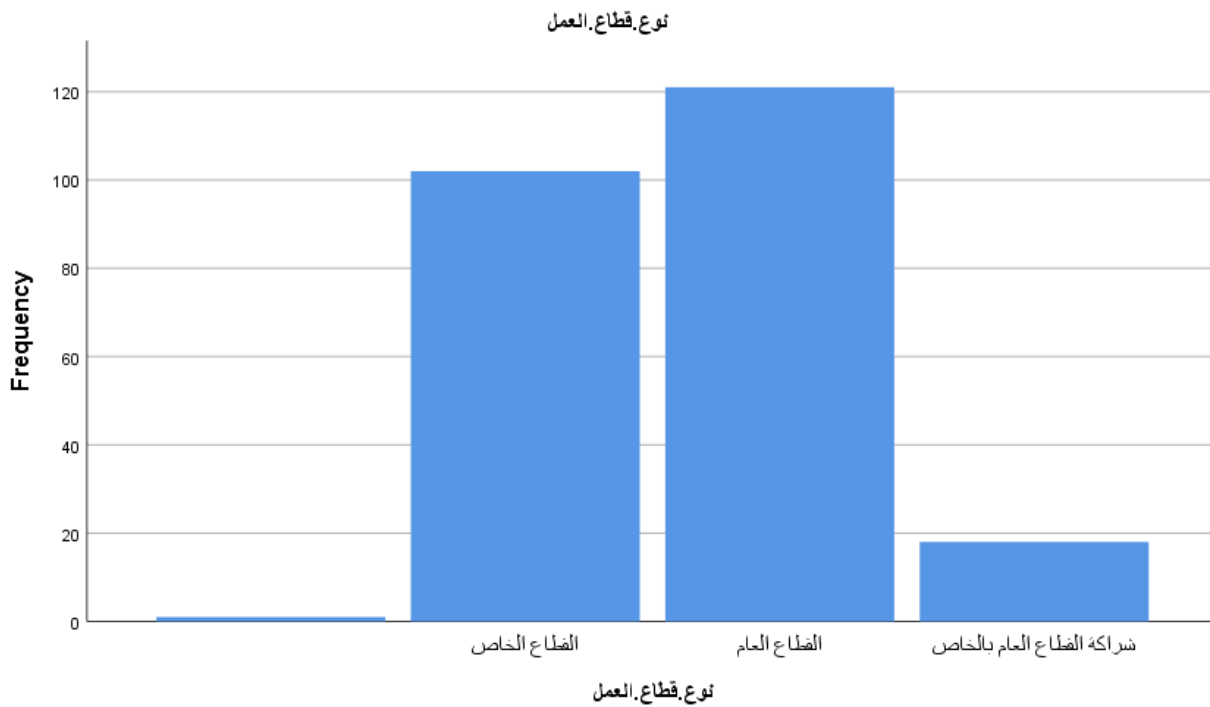
بالفعل هناك بعض البنوك التي تعتبر حكومية بنسبة ١٠٠٪، وهناك بنوك خاصة استثمارية بنسبة ١٠٠٪، وهناك شراكات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص الاستثماري في هيكل وملكية البنوك. إن حوالي نصف المستجيبين في التجربة يعملون في القطاع البنكي الحكومي، مثل البنك الأهلي السعودي وبنك الرياض، وغيرهم من البنوك الحكومية التي تنتمي للقطاع العام.

نوع.قطاع.العمل

			Cumulative
Frequency	Percent	Valid Percent	Percent

Valid	1	.4	.4	.4
القطاع الخاص	102	42.1	42.1	42.6
القطاع العام	121	50.0	50.0	92.6
شراكة القطاع العام بالخاص	18	7.4	7.4	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٤ نوع قطاع العمل للمشاركين في التجربة



رسم توضيحي ٣-٥ نوع قطاع العمل للمشاركين في التجربة

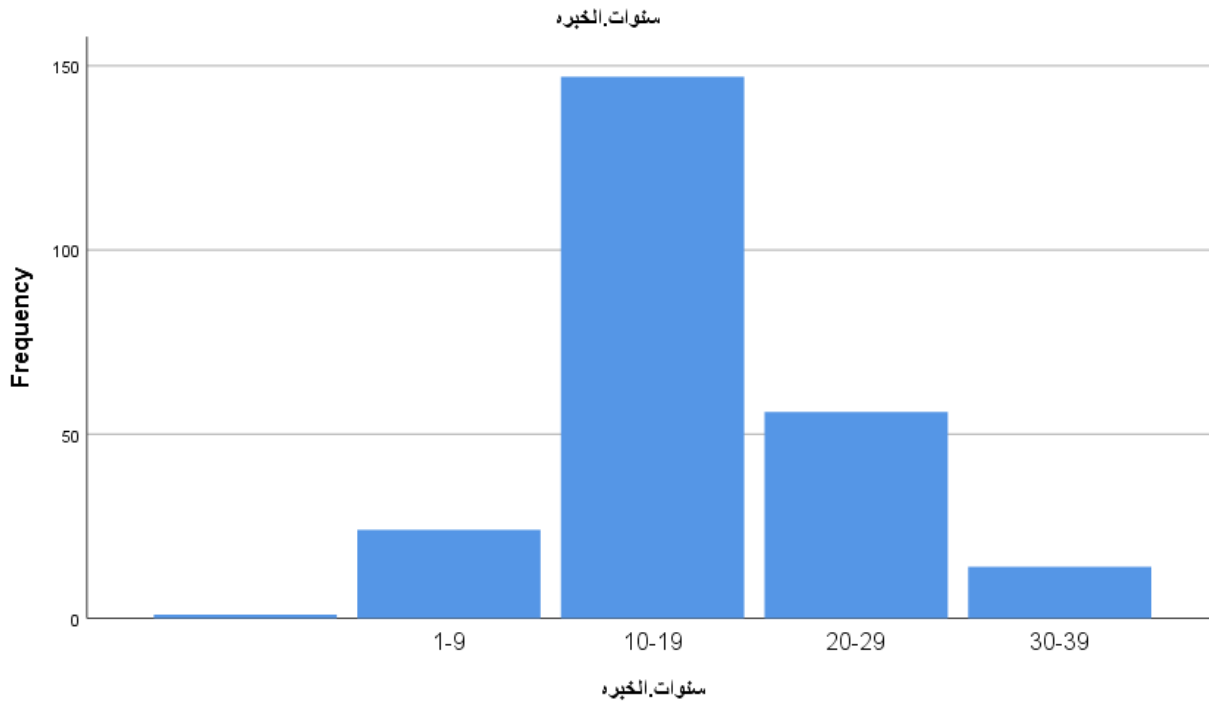
كم عدد سنوات الخبرة التي تتمتع بها؟

إن سنوات الخبرة التي يمتلكها الأشخاص المشاركون في التجربة يمكنها ان تعبر عن خبرتهم وانخراطهم في مجال العمل ووعيمهم العملي. إن الأشخاص التي كانت سنين خبرتهم ١٠-١٩ سنة، كانت نسبتهم ٦٠,٧٪، مما يدل على زيادة وعيمهم بمجال العمل وقد تمكننا من الحصول على إجابات ذات مصداقية وشفافية بطريقة عشوائية مما يزيد من قوة إجابات البحث.

سنوات.الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
1-9	24	9.9	9.9	10.3
10-19	147	60.7	60.7	71.1
20-29	56	23.1	23.1	94.2
30-39	14	5.8	5.8	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٥ عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأشخاص المشاركون في التجربة



رسم توضيحي ٦-٣ عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأشخاص المشاركون في التجربة

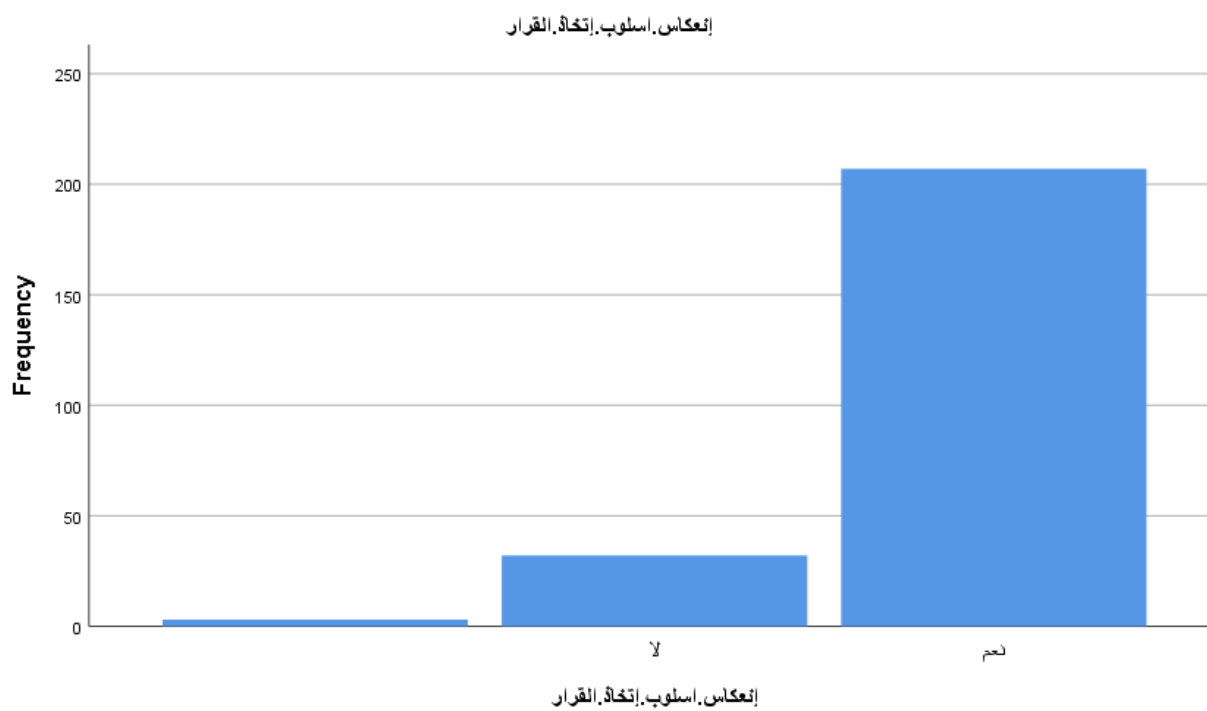
هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟
 بالانتقال الى انعكاس أسلوب اتخاذ القرار والآثار المترتبة على جذب العملاء الى المصارف بالمملكة العربية السعودية،
 سنجد ان نسبة الموافقة كبيره جدا ووصلت الى ٨٥,٥٪. مما يؤكد ذلك على ان أساليب اتخاذ القرار الداخلية يمكنها
 ان تتفاعل مع الموظفين وتنعكس المعاملة على العملاء وتجذبهم الى قطاعات البنوك.

إنعكاس.اسلوب.إتخاذ.القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1.2	1.2	1.2

لا	32	13.2	13.2	14.5
نعم	207	85.5	85.5	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٦ هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟



رسم توضيحي ٣-٧ هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟

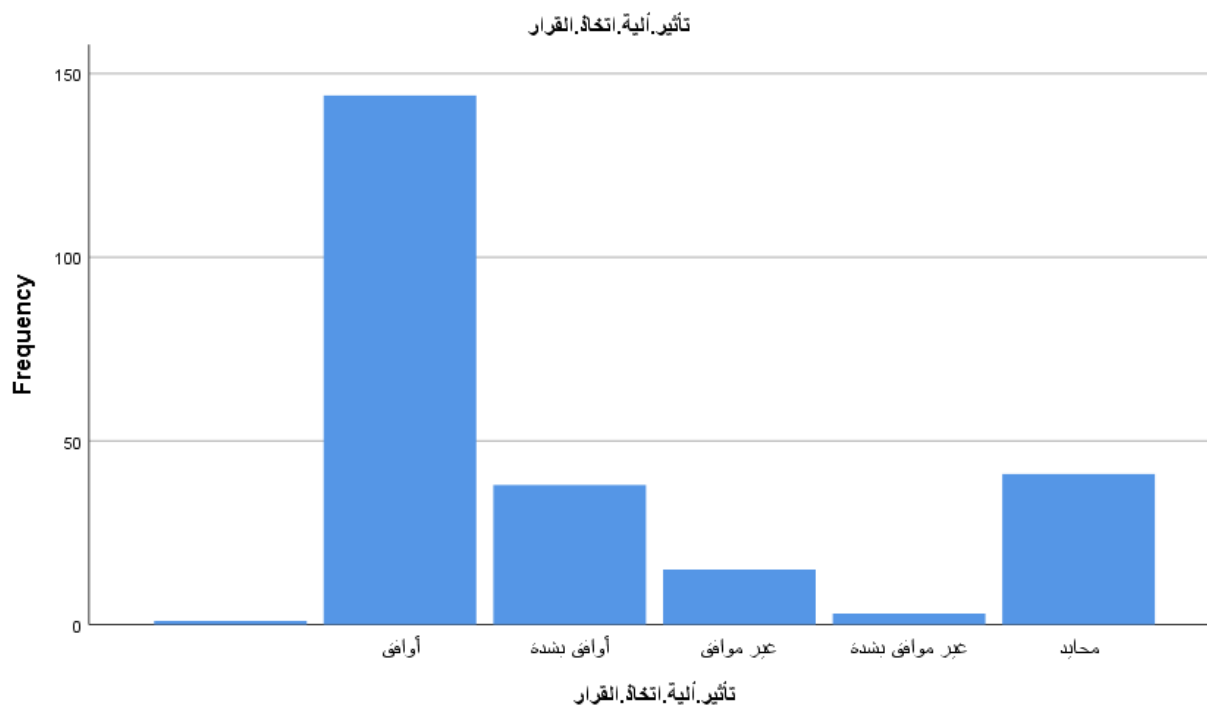
هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟

عند دراسة تأثير آلية اتخاذ القرار وما يترتب على ذلك من رضا الموظفين والعملاء في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، نجد أن النسبة الكبيرة تتجه نحو الموافقة عند ٥٩,٥٪. وهذا يؤكد تأثير آلية اتخاذ القرار على الحالة العامة للموظفين وينعكس في رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

تأثير.آلية.اتخاذ.القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
أوافق	144	59.5	59.5	59.9
أوافق بشدة	38	15.7	15.7	75.6
غير موافق	15	6.2	6.2	81.8
غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	83.1
محايد	41	16.9	16.9	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٧ هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟



رسم توضيحي ٨-٣ هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟

هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير

القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟

عند دراسة الارتباط والعلاقة بين تأثير القرارات الادارية على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في القطاعات المصرفية،

سنجد ان نسبة الموافقة قد وصلت إلى ٩٣,٨٪. مما يدل ذلك على وجود علاقة طردية قوية بين القرارات الإدارية

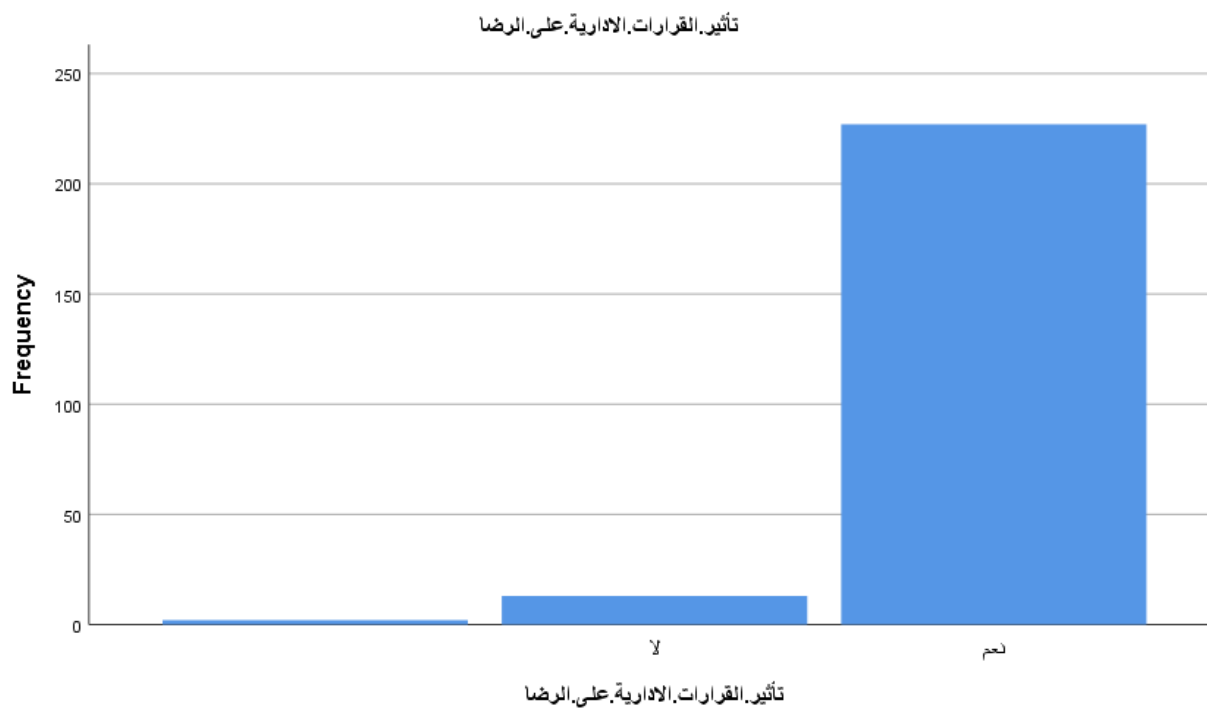
وتأثيرها على رضا الموظفين والعاملين بالقطاع المصرفي.

تأثير.القرارات.الادارية.على.الرضا

			Cumulative
Frequency	Percent	Valid Percent	Percent

Valid	2	.8	.8	.8
لا	13	5.4	5.4	6.2
نعم	227	93.8	93.8	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٨ هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام بإدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟



رسم توضيحي ٣-٩ هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام بإدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟

هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟

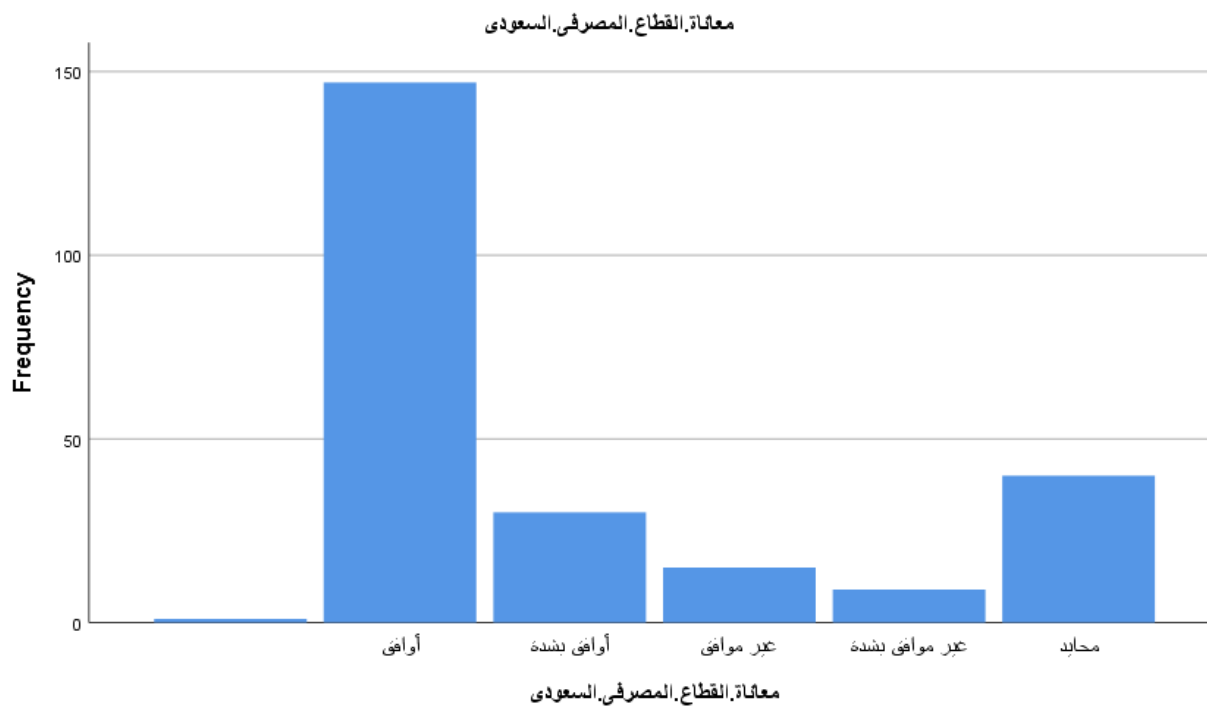
عند مناقشة انخفاض جودة القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بشكل عام، لقد كان هناك نسبة الموافقة تساوي

٦٠,٧٪. مما يدل ذلك على اختلاف معايير جودة القرارات الادارية في مختلف البنوك وجودة العمل المقدمة.

معاناة القطاع المصرفي السعودي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
أوافق	147	60.7	60.7	61.2
أوافق بشدة	30	12.4	12.4	73.6
غير موافق	15	6.2	6.2	79.8
غير موافق بشدة	9	3.7	3.7	83.5
محايد	40	16.5	16.5	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-٩ هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟



رسم توضيحي ٣-١٠ هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟

هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟

بالفعل يمكن لتأثير القرارات الإدارية ان تؤثر على نجاح او فشل المنظمة، وكان هناك اجماع من المستجيبين في

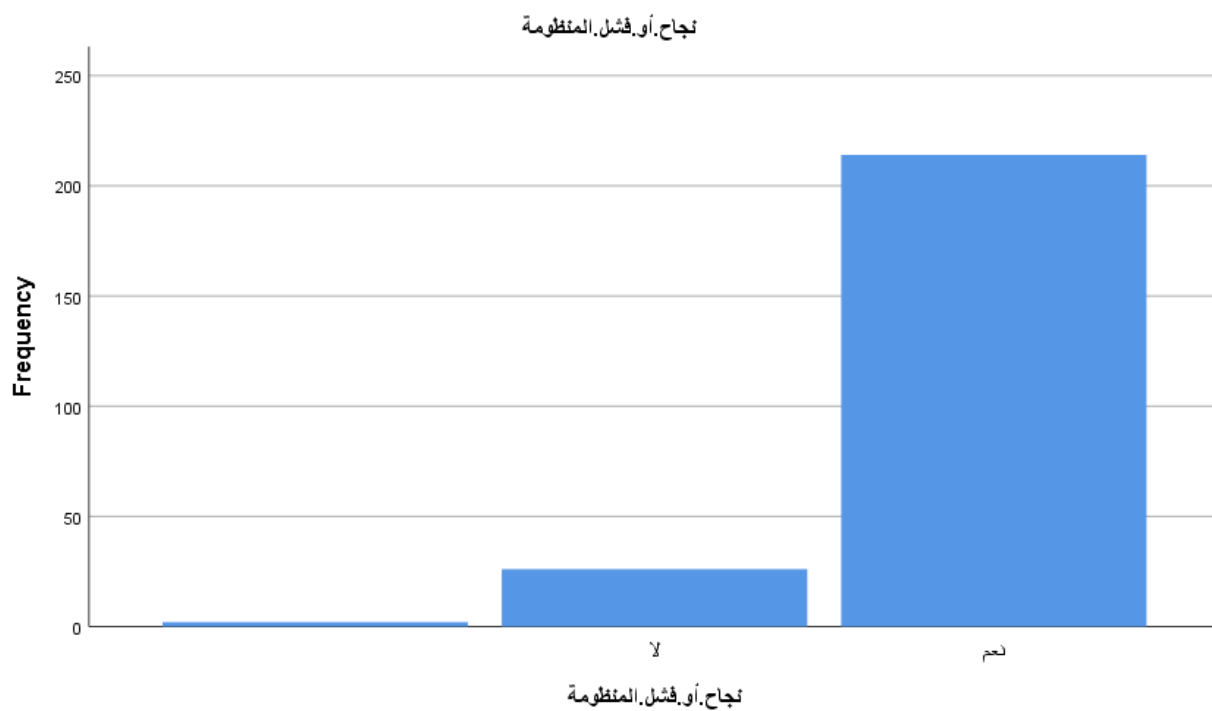
التجربة بذلك بنسبة ٨٨,٤٪.

نجاح.أو.فشل.المنظومة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	2	.8	.8	.8
	نجاح	26	10.7	10.7	11.6

نعم	214	88.4	88.4	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-١٠ هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟



رسم توضيحي ٣-١١ هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟

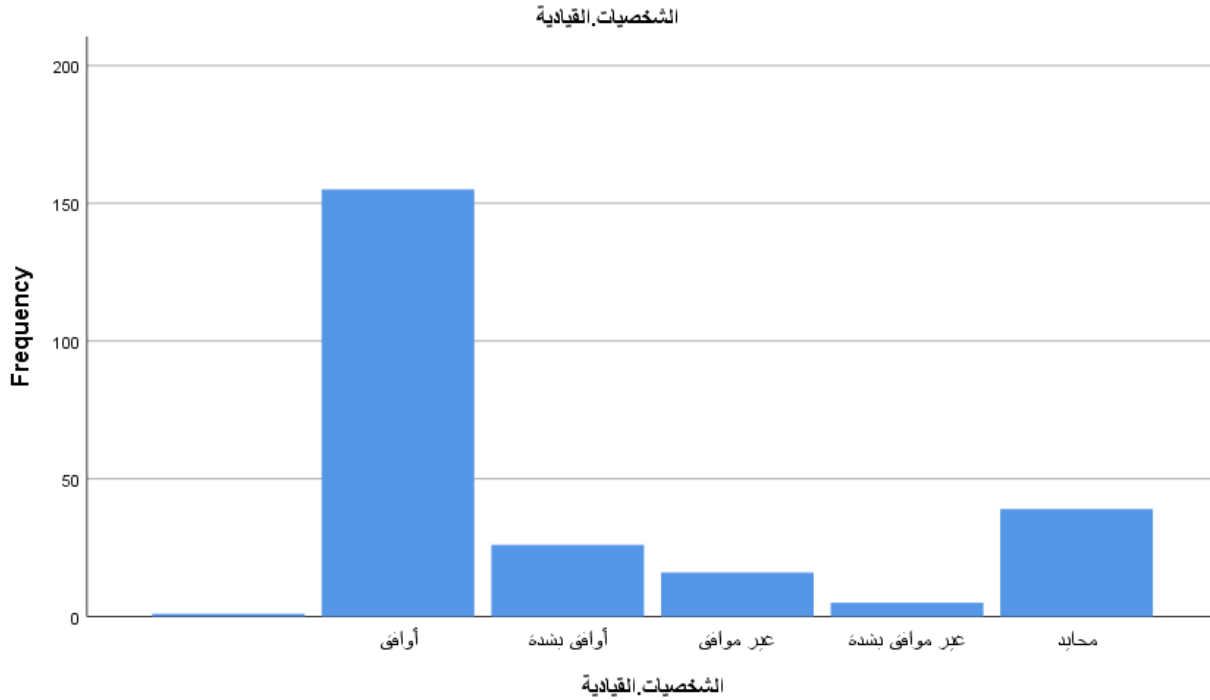
هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

هناك أهمية كبيرة للأشخاص القيادية التي يمكنها أن تتخذ القرارات الادارية وتؤثر على المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرار وتحفيزهم وزيادة رضا الموظفين والعملاء. لقد وصلت نسبة الموافقة الى ٦٤,٠٪، وهذا دليل على تأثير الشخصيات القيادية على تطور القطاع المصرفي ورضا العاملين والموظفين.

الشخصيات.القيادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
أوافق	155	64.0	64.0	64.5
أوافق بشدة	26	10.7	10.7	75.2
غير موافق	16	6.6	6.6	81.8
غير موافق بشدة	5	2.1	2.1	83.9
محايد	39	16.1	16.1	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-١١ هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟



رسم توضيحي ٣-١٢ هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير وال المدى الطويل قد يؤدي الي انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟

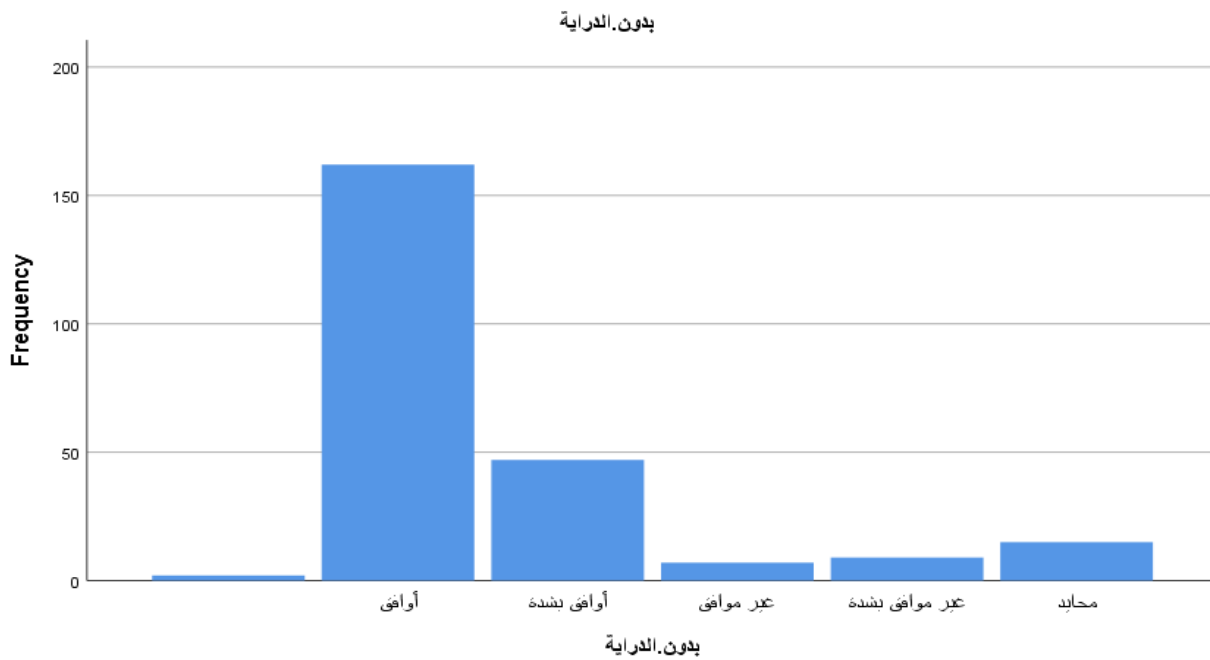
إن اتخاذ القرارات الادارية بشكل خاطئ يمكنها ان تؤثر تأثير كبيرا على مسار النجاح الذي تبنيه المؤسسات على المسار طويل الأجل. يمكن ان يؤدي اتخاذ القرارات الإدارية السيئة على معدلات رضا الموظفين وانخفاض أداء الموظفين.

بدون.الدراية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.8	.8	.8

أوافق	162	66.9	66.9	67.8
أوافق بشدة	47	19.4	19.4	87.2
غير موافق	7	2.9	2.9	90.1
غير موافق بشدة	9	3.7	3.7	93.8
محايد	15	6.2	6.2	100.0
Total	242	100.0	100.0	

جدول ٣-١٢ هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير والمدي الطويل قد يؤدي الى انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟



رسم توضيحي ٣-١٣ هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير والمدي الطويل قد يؤدي الى انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟

ارتباط التحليل وخلق العلاقات

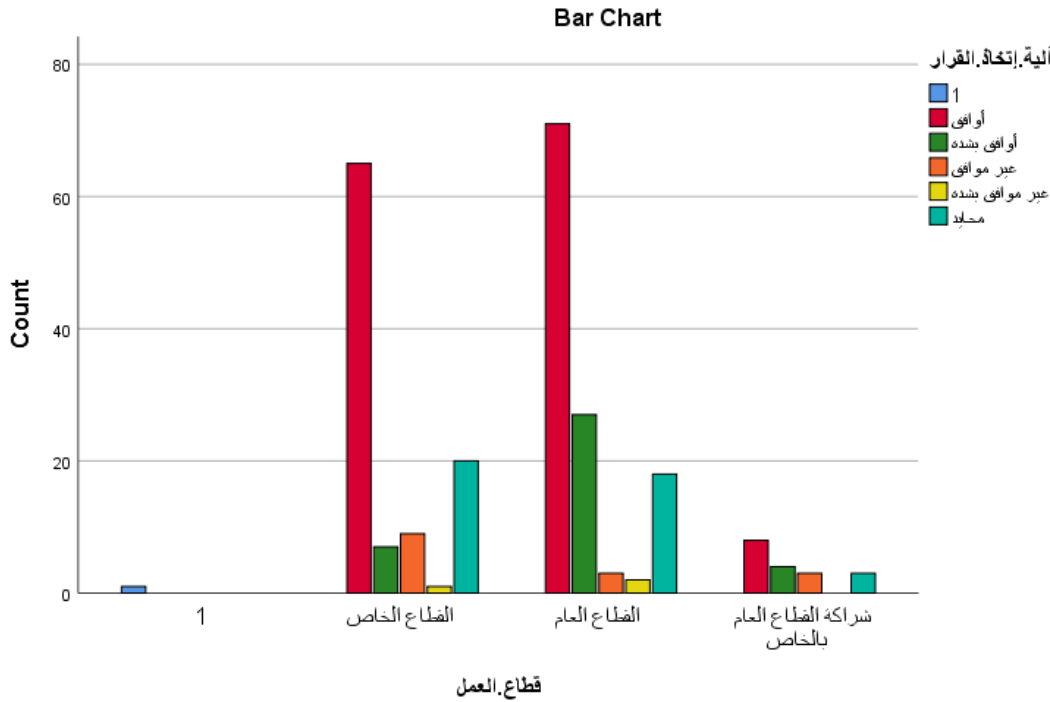
١- العلاقة بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار

من خلال إجراء اختبارات Chi-Square بين نوع قطاع الأعمال وألية اتخاذ القرار وجودة الملائمة بين التوزيع الملحوظ للبيانات. فان هناك ملائمة كبيره بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار. يمكن ان نلاحظ ان نسبة كبيرة من القطاع العام منفردا او القطاع الخاص منفردا يتجه الى ان ألية اتخاذ القرار يمكن ان تؤثر على اداء الموظفين ورضا الموظفين والعملاء. اما عن Likelihood Ratio والتي تساوى ٩٣٨,٣١٪، مما يهدف إلى وجود ملائمة بين المتغيرين.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	260.128 ^a	15	.000
Likelihood Ratio	31.938	15	.007
Linear-by-Linear Association	.008	1	.929
N of Valid Cases	242		

جدول ٣-١٣ العلاقة بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار



رسم توضيحي ٣-١٤ العلاقة بين نوع قطاع العمل وألية اتخاذ القرار

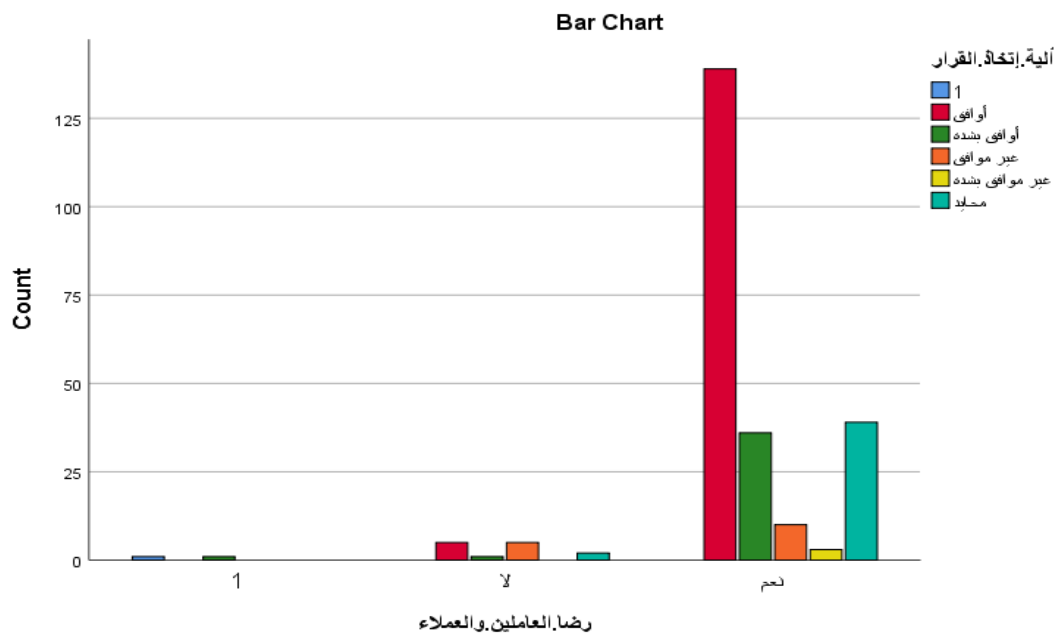
٢- العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار

عند فحص العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار، فيمكن ان تكون ألية اتخاذ مؤثرا كبيرا على رضا الموظفين والعملاء اثناء التعامل مع القطاع المصرفي. سنجد ان هناك تأثيرا كبيرا من القارات الادارية على ارتفاع رضا العملاء والعاملين والنسبة التي استجابت بنعم، تتجه الى الموافقة على ان ألية اتخاذ القرار يمكنها ان تؤثر على ارتفاع رضا العملاء والموظفين. اما عن Likelihood Ratio فأنها تساوي ٣٠٨,٢٧٪، مما يدل على زيادة نسبة الترابط بين المتغيرين.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	148.001 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	27.308	10	.002
Linear-by-Linear Association	.102	1	.749
N of Valid Cases	242		

جدول ٣-١٤ العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار



رسم توضيحي ٣-١٥ العلاقة بين رضا العاملين والعملاء، وألية اتخاذ القرار

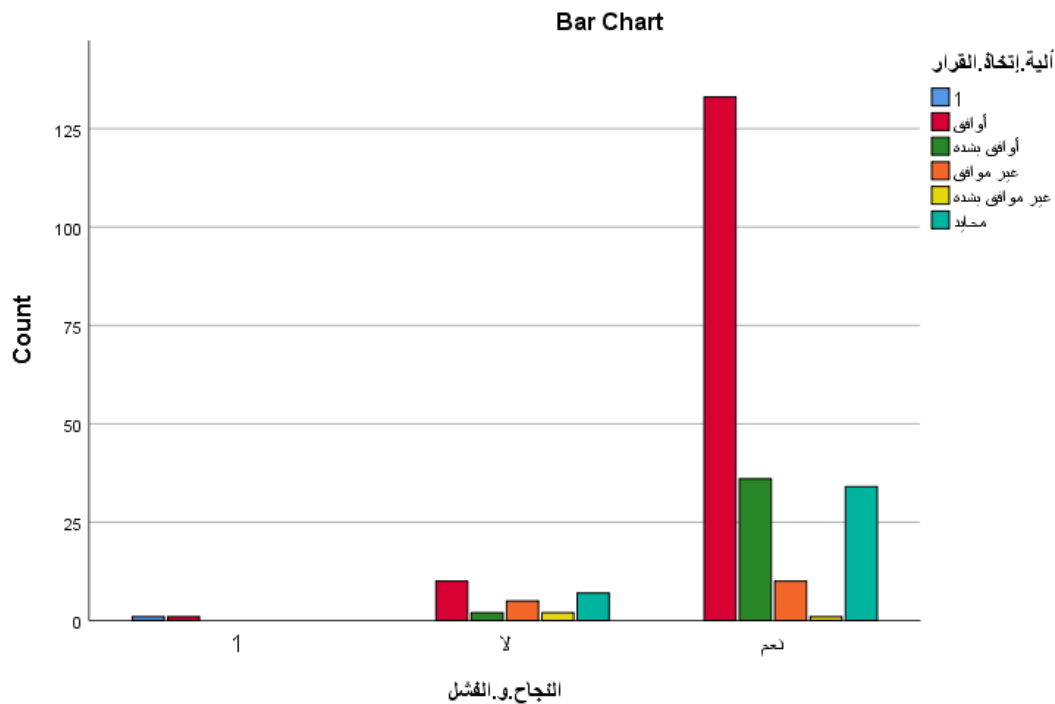
٣- العلاقة بين آلية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة

عند فحص العلاقة بين آلية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية التي يمكنها ان تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمات. يمكن ان نجد ان الاتجاه بنعم نحو تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو فشل المنظمات مع الموافقة على ان آلية اتخاذ القرار يمكنها ان تؤثر على رضا الموظفين والعملاء. مع ارتفاع Likelihood Ratio التي تقدر ب ٢٧,٣٣٠٪ والتي تؤدي على ارتباط العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	143.611 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	27.330	10	.002
Linear-by-Linear Association	2.970	1	.085
N of Valid Cases	242		

جدول ٣-١٥ العلاقة بين آلية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة



رسم توضيحي ١٦-٣ العلاقة بين آلية اتخاذ القرار وتأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة

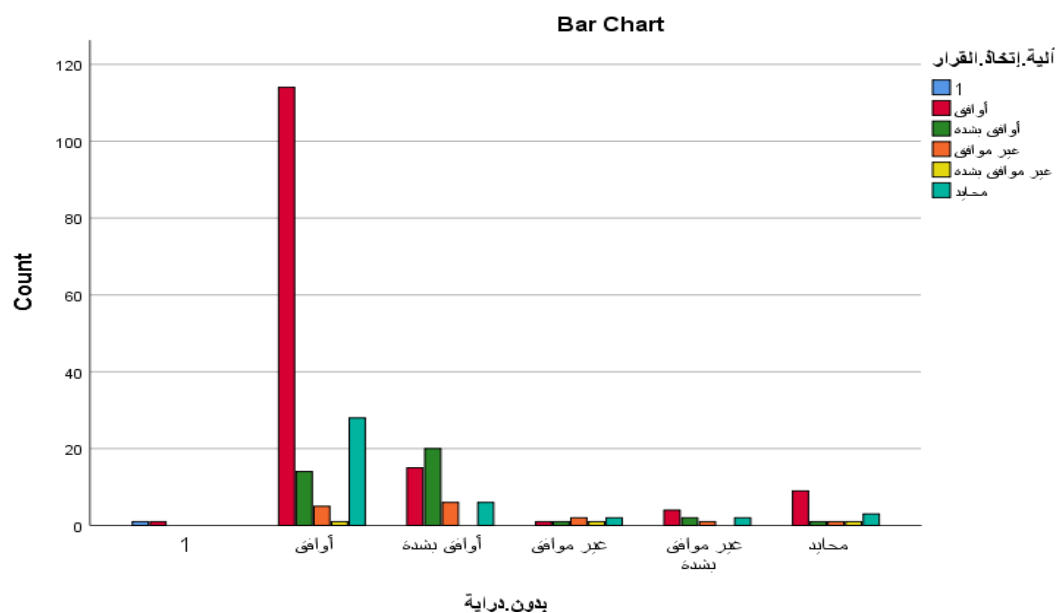
٤- العلاقة بين آلية اتخاذ القرار مع اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية

عند فحص العلاقة بين آلية اتخاذ القرار واتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية وتأثيرها على معدلات رضا العملاء والموظفين. فإن هناك اتجاه وموافقته كبيره نحو أهمية اتخاذ القرارات الادارية بشكل صحيح حيث انها يمكننا ان تؤثر على مستوي رضا الموظفين والعملاء. إضافة الا ان Likelihood Ratio تساوى ٢٧٥,٦٤٪ مع وجود ترابط كبير بين المتغيرين بأعلى نسبة ترابط بين المتغيرات.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	188.033 ^a	25	.000
Likelihood Ratio	64.275	25	.000
Linear-by-Linear Association	3.896	1	.048
N of Valid Cases	242		

جدول ٣-١٦ العلاقة بين آلية اتخاذ القرار مع اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية



رسم توضيحي ٣-١٧ العلاقة بين آلية اتخاذ القرار مع اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية

تحليل أنوفا

عند فحص العلاقة بين آلية اتخاذ القرار مع (نوع قطاع العمل، انعكاس اتخاذ القرار، رضا العاملين والعملاء، اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية وتأثيره على رضا العاملين والعمال). فكلما كانت Sum of Squares كبيره، سيكون هناك تأثير كبير من آلية اتخاذ القرار والعلاجات الآتية من كيفية اتخاذ القرار وتطوير الموظفين وزيادة مستوى رضا العملاء والعاملين. هناك طريقة أخرى للنظر إلى درجات الحرية وهي أنها عدد القيم التي يمكن تغييرها بحرية في مجموعة البيانات. تتضمن اختبارات ANOVA مقارنة الوسائل المعروفة عبر مجموعات البيانات. تشير درجات الحرية (DF) في الإحصاء إلى عدد القيم المستقلة التي يمكن أن تختلف في تحليل دون كسر أي قيود. إنها فكرة أساسية تظهر في العديد من السياقات عبر الإحصائيات بما في ذلك اختبارات الفرضيات والتوزيعات الاحتمالية والانحدار الخطي.

ANOVA^{a,b}

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	36.653	14	2.618	1.171	.298
Residual	507.331	227	2.235		
Total	543.983	241			

a. Dependent Variable: آلية.إتخاذ.القرار

b. Model: (Intercept), قطاع.العمل, إنعكاس.إتخاذ.القرار, رضا.العاملين.والعملاء ,

النجاح.و.الفشل, بدون.دراية

جدول ١٧-٣ تحليل أنوفا

Bayes Factor Inference on Pairwise Correlations^a

		ألية.إتخاذ.ال قرار	رضا.العاملين.وال عملاء	المعاناه	بدون.دراية
ألية.إتخاذ.القرار	Pearson Correlation	1	-.021	.100	.127
	Bayes Factor		18.609	5.956	2.791
	N	242	242	242	242
رضا.العاملين.وال ملاء	Pearson Correlation	-.021	1	.003	-.163
	Bayes Factor	18.609		19.563	.794
	N	242	242	242	242
المعاناه	Pearson Correlation	.100	.003	1	.066
	Bayes Factor	5.956	19.563		11.600
	N	242	242	242	242
بدون.دراية	Pearson Correlation	.127	-.163	.066	1
	Bayes Factor	2.791	.794	11.600	
	N	242	242	242	242

جدول ١٨-٣ تحليل عامل بايز

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

مما لا شك فيه أن تأثير دور القيادة مهم جداً في تحفيز الموظفين من أجل تطوير ادائهم الوظيفي مما يساعد على زيادة مستوى رضا العملاء. إن اتخاذ القرارات الإدارية بعناية يمكنها أن تؤثر على مستوى أداء الموظفين وزيادة مستوي رضا العملاء.

نظراً لأن الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص تعد من الخدمات غير مادية، فمن الصعب تحديد الخدمة أو تسجيلها أو حسابها أو اختبارها قبل البيع من أجل حماية الجودة عند تقديمها. ومن المفترض أيضاً أنه نظراً لتباين الخدمات من شخص لآخر، فإن الأداء متنوع على مستويات مختلفة. يكشف البحث أن تقديم جودة خدمة عالية ينتج عنه فوائد قابلة للقياس في الأرباح، وتوفير التكاليف، وحصة السوق.

لذلك، أصبح فهم طبيعة جودة الخدمة وكيفية تحقيقها في المنظمات من أولويات البحث. لذلك، يحتاج القطاع المصرفي إلى تطوير بيئة داخل المؤسسة تكون أكثر عرضة لتلبية معايير جودة الخدمة وفقاً لمتطلبات العملاء. هناك عدد من المنظمات التي تستخدم بشكل نشط شكلاً من أشكال قياس رضا العملاء في تطوير و / أو مراقبة و / أو تقييم عروض المنتجات والخدمات، فضلاً عن تقييم الموظفين و / أو تحفيزهم و / أو تعويضهم. لا يمكن تحقيق النجاح إلا إذا كانت البيئة الداخلية قوية بما يكفي لمواجهة تحديات المتطلبات الخارجية.

يركز البحث بشكل أساسي على صناعة الخدمات وهو مصطلح واسع لذلك يتم اختيار القطاع المصرفي من بين المؤسسات الخدمية الأخرى، وقد تم الاعتماد على المنهجية الكمية لغرض البحث. يتم إجراء المقابلات مع المديرين المشاركين في تطوير السياسات أو الإجراءات لتحسين جودة الخدمة وخدمة العملاء الحاليين والمستقبليين.

للحصول على المنتجات والخدمات، ينفق المستهلك المال والموارد على شكل وقت وطاقة وجهد. لطالما اعتبرت جودة الخدمة أو المنتج ورضا العملاء أمرين حاسمين للنجاح والبقاء في السوق التنافسية اليوم. ولكن من المهم أيضاً فهم ما يساهم في إرضاء العملاء والذي يمكن أن يكون مفتاحاً لتحقيق ميزة تنافسية. يطالب المستهلكون الآن بجودة أعلى في المنتجات أكثر من أي وقت مضى. يمكن القول إن البحث عن الجودة هو أهم اتجاه استهلاكي في الثمانينيات.

يُلاحظ أن التحسينات المستمرة في جودة الخدمات المتصورة وفقًا لتوقعات المستهلك تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا وتصورات العملاء عن الشركة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المفاهيم المتميزة للجودة. تمامًا كما يُتوقع أن يكون للجودة الحالية تأثير إيجابي على رضا عملاء القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية بشكل عام. لذلك يمكننا أن نقول إن تأثير توقعات الجودة على رضا العملاء إيجابي وهام. يعتبر تقديم خدمة عالية الجودة إستراتيجية أساسية للنجاح والبقاء في بيئة اليوم التنافسية.

تعد جودة الخدمة عاملاً محددًا لما إذا كان العميل لا يزال في النهاية مع شركة أو يعاني من عيوب. في أدبيات إدارة التسويق، تأخذ جودة الخدمة مكانة بارزة، وعادة ما يتم تعريفه على أنه انطباع العميل عن الدونية النسبية أو التفوق النسبي في تقديم الخدمة وخدمتها. كما أنه غالبًا ما يُعتبر مشابهًا للموقف العام للعميل تجاه البنوك. ويلاحظ أيضًا أن الاهتمام المتزايد بجودة الخدمة من قبل القطاع المصرفي يرجع إلى حقيقة أن جودة الخدمة أثبتت أنها مفيدة للحفاظ على أداء الشركة الأساسي.

يتم استخدام شروط جودة الخدمة ورضا العملاء على نطاق واسع من قبل الباحثين بالتبادل. تشير الدراسة إلى أن التجربة الشاملة مع جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العملاء مما يؤدي إلى ولاء العملاء. حيث يُنظر إلى جودة الخدمة الإجمالية (كما يُنظر إليها) على أنها مزيج من الجوانب الأساسية والعلائقية. في أدبيات الخدمة، تعد الجودة الأساسية والعلائقية أهم العناصر الأساسية للخدمات. حيث يكون الجوهر "ما يتم تسليمه" والعلائقية هو "كيفية تسليمه".

٤. الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

أسئلة الاستبيان

١. ما هو عمرك؟

٢. ما هو جنسك؟

٣. ما هي درجتك العلمية؟

٤. ما هو تخصصك المهني؟
٥. في أي قطاع تعمل؟
٦. كم عدد سنوات الخبرة التي تتمتع بها؟
٧. هل ينعكس أسلوب اتخاذ القرار في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية على جذب العملاء
٨. هل هناك تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية؟
٩. هل هناك ارتباط بين زيادة الاهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير القرارات الإدارية، على ارتفاع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات؟
١٠. هل يعاني القطاع المصرفي السعودي من انخفاض في جودة القرارات الإدارية؟
١١. هل يمكن أن يمتد تأثير القرارات الإدارية لإنجاح أو إفشال المنظمة؟
١٢. هل توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟
١٣. هل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير والمدى الطويل قد يؤدي الي انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي؟

مراجع الدراسة العربية والأجنبية.

قائمة المراجع

١. Impact of Human Resource Management Practices on Organizational .٢٠١٦، A. O. N، Ahmed .
International citizenship Behavior: an Empirical investigation from Banking Sector of Sudan
Review of Management and Marketing، ٦(٤)، pp. 964-973.
٢. Leadership Style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian .٢٠٢٠، A. S، Altheeb .
Work Environment، researchgate، ٨(٢)، pp. 5-25.
٣. Customer Satisfaction .٢٠١٥، G.، Guido .
Wiley Encyclopedia of Management، ١(١)، pp. 10-20.
٤. The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job .٢٠١٩، S. M، Hassan .
Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City، ٥(١).
٥. The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical .٢٠٢٠، A. B، Kurdi .
and empirical underpinning
٦. The impact of employee satisfaction on customer .٢٠٢٠، Muhammad Alshurideh et al .
satisfaction: Theoretical and empirical underpinning، ١٠(١٥)،
pp. 3561-3570.
٧. Customer Satisfaction A case study in Banking Sector & Service Quality .٢٠١٣، S.، Qadeer .
٨. Customer satisfaction and firm performance: insights from over .٢٠١٩، Rajan Varadarajan et al .
a quarter century of empirical research، ٤٨(١)،
p. 543–564.
٩. Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Integrating the .٢٠١٦، K.، Rasheed .
Mediating Role of Culture, Gender and Moderating Role of Communication، researchgate،
٣(٢)، pp. 15-35.
١٠. Leadership Style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian Work .٢٠٢٠، A.، Saad .
Environment، researchgate، ٨(٢)، pp. 5-25.

١١. A.F, Sabri .a. Y. ٢٠١٥. Assessing the Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. "The Case of Saudi Private SME's *Organisational Performance* . (٢)، pp. 2-12.
١٢. Sharif Omer et al . ٢٠٢٠. Employee participation in decision . *International Journal of Research* . (٧)، pp. 415 -422.
١٣. R. Shidur . ٢٠٢٠. Advantages and Disadvantages of Qualitative and Quantitative Approaches . *Canadian Center of Science and Education* . (١٦)، pp. 90-102.
١٤. إتحاد المصارف العربية، ٢٠١٩. القطاع المصرفي السعودي. (١)، pp. 1-5.
١٥. احمد، خ. ي. و. ا. ٢٠١٦. النمط القيادي وأثره في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات لأداء المصارف التجارية. pp. 1-8.
١٦. البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣. التطورات النقدية والمصرفية في المملكة العربية السعودية. pp. 2-4.
١٧. الطاهر، ق.، ٢٠١٥. أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. pp. 1-2.
١٨. الطويل، إ. س.، ٢٠٢٢. تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية. pp. 88-135.
١٩. العيسى، س. م.، ٢٠١٨. العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية. pp. 1-9.
٢٠. الهادي، ن. ن. ع.، ٢٠٢٢. المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك. pp. 1-10.
٢١. طنوس، و.، ٢٠١٩. "أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي". pp. 1-20.
٢٢. عادل، أ.، ٢٠٢١. دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (٢)، pp. 1-38.
٢٣. فكري، ح.، ٢٠١٩. أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات. *معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات*، (١)، pp. 1-40.

ملخص الدراسة باللغة العربية.

يخدم القطاع المصرفي والنقدي الإقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية حالياً بفاعلية عالية من خلال تقديم أحدث وأشمل الخدمات والمنتجات المصرفية. وستحاول هذه الورقة إستعراض أبرز أساليب إتخاذ القرارات الإدارية المتبعة في القطاع المصرفي السعودي ودراسة تأثير تلك القرارات علي رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات. تم مناقشة مشكلة هذا البحث العلمي بشكل كامل وهي أثر اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية، كما تم عرض أساليب اتخاذ القرار المختلفة وربطها برضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات وإيضاح التأثيرات المحتملة على تلك القطاعات المصرفية في الأجل القريب والأجل البعيد من خلال اتباع المنهجية الكمية في هذا البحث.

لقد تم الحصول على ٢٤٢ من الردود للأشخاص المشاركين في التجربة. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها وجود تأثير كبير لألية اتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية. كما توصلت النتائج الي أن القطاع المصرفي السعودي يعاني من انخفاض في جودة القرارات الإدارية، لذلك كان هناك توافق على أهمية الشخصيات القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية وأن اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات على المدى القصير والمدى الطويل قد يؤدي الي انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين في هذا القطاع الإستراتيجي.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

The banking and monetary sector currently serves the local economy in the Kingdom of Saudi Arabia with high efficiency by providing the latest and most comprehensive banking services and products. This paper will attempt to review the most prominent administrative decision-making methods used in the Saudi banking sector and study the impact of those decisions on the satisfaction of customers and workers in those sectors. The problem of this scientific research has been fully discussed, which is the impact of administrative decision-making on employee and customer satisfaction through an applied study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia. short term and long term by following the quantitative methodology in this research.

A total of 242 responses were obtained from the subjects participating in the experiment. The study reached several results, the most important of which is the presence of a significant impact of the administrative decision-making mechanism on the satisfaction of employees and customers in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The results also revealed that the Saudi banking sector suffers from a decline in the quality of administrative decisions, so there was agreement on the importance of leading personalities in making administrative decisions in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and that administrative decisions are taken incorrectly and without awareness of the effects of those decisions in the short and long term. It may lead to a significant decrease in the satisfaction rates of customers and workers in this strategic sector.