

أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء:

دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية

الرقم الأكاديمي	إسم الطالب
٢١٣٠٠٠٨٦٨	عبدالله موسى الزهراني
٢٠٢٢٣٠٠٦٤٧٢	عبدالعزیز علي الصبياني
٢٠٢٢٣٠٠٦٥٦٩	عبدالرحمن عبدالله العواشز

قائمة المحتويات

١.	المقدمة.....	٢
٢.	مشكلة البحث.....	٤
٣.	أهمية وأهداف البحث.....	٥
٤.	افتراضات البحث.....	٧
٥.	النقد الأدبي.....	٩
٦.	منهجية البحث.....	١٨
٧.	قيود البحث.....	٢٢
٨.	التصور العام لهيكل البحث.....	٢٣
٩.	قائمة المراجع والمصادر المبدئية.....	٢٥

١. المقدمة

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 وإنتفاح 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 علي 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 وتعمدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير في رضا العاملين والعملاء بالشكل الذي يضمن الحصول علي أعلى جودة في تنفيذ الأعمال ويضمن للمؤسسة بشكل عام مستوى 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 الي خلق قيمة مضافة تتسق مع التحفيز والإلهام العنصرين اللذين يشكلان حجر الأساس في العملية المصرفية ويمثلان الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة والوصول به الي 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 الي أفضل الحلول لإنجاز مهمة محددة أو لمواجهة مشكلة ما.

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 بناءة 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 ومواءمة مع خطط المنظمة والحفاظ على معدلات رضا العملاء والعاملين أيضا (فكري، ٢٠١٩).

لذلك يجب أن يكون صانع القرار في القطاع المصرفي لديه رؤية ولا يكتفي بالجانب التنسيق فقط، كما أنه يركز على التعلم والتطوير المستمر مما يساعده على الحفاظ على 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 إلى أعلى 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 (Sharif Omer et al, 2020).

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 مواجهة التحديات والتغلب على المعوقات التي تواجه العملاء للوصول إلى أعلى معدلات رضا العملاء، وكذلك يمكن أن يؤدي القرار الصحيح إلى زيادة فرص التطور للعاملين وتذليل العقبات ووضعها في إطار تحليلي إستراتيجي مما يساعد على زيادة معدل رضا العاملين في القطاع المصرفي.

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.

٢. مشكلة البحث

تعد المشكلة الأساسية التي يسعى البحث الي مناقشتها هي التأثيرات المحتملة للقرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء، حيث أصبحت القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية السلمية في كافة القطاعات وخاصة القطاع المصرفي من أهم متطلبات النجاح في هذا العصر. لذلك اهتم الباحثون بالإجابة على الأسئلة الأتية المتعلقة بإتخاذ 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 ألية إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء. لذلك في هذا البحث سوف نسرد الأنواع المتعددة من القرارات الإدارية مع ربط هذه القرارات بالتأثير علي رضا العاملين والعملاء. وفي قطاع المصارف بالمملكة 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).

كما يناقش هذا البحث المشاكل الناتجة عن إتخاذ قرارات خاطئة في القطاع المصرفي مما ينعكس بالسلب علي رضا العملاء والعاملين. يستعرض البحث أيضاً الدراسات السابقة في موضوع أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية لمعرفة وجهات النظر السابقة والإستفادة منها لبناء تصور فعال يتم من خلاله ربط القرارات الإدارية ودراسة تأثيراتها المتنوعة على رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية.

٣. أهمية وأهداف البحث

يمكن عرض أهمية الدراسة في موضوع أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء- دراسة

تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة 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. وكذلك تناولها لوجهة النظر الحديثة في القرارات الإدارية المختلفة التي مازالت في طور البحث والتحقيق من مدى فاعليتها وتأثيرها على رضا العاملين والعملاء. وتأتي هذه الدراسة للتعريف بتلك المفاهيم من خلال إستعراض المبادئ والأفكار التي تخص هذه المفاهيم للإستفادة منها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

٢- 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، مع ضرورة معرفة العلاقة بين القرارات الإدارية ورضا العملاء والعاملين، وذلك في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والإستفادة منها في المجال التطبيقي.

٣- 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.

٤- 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، 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 إلي الوصول إلي أعلى درجات من رضا العاملين والعملاء.

٥- 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.

أهداف البحث

- ١- يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على ضرورة التحول نحو أساليب إتخاذ القرار بصورة أكثر فاعلية وكفاءة ومردود إيجابي على تنفيذ المهام داخل القطاع المصرفي والوصول الي أعلي جودة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف الإجمالية لتلك المؤسسات المصرفية ومنها تحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد وأيضا الإحتفاظ بالموظفين عن طريق زيادة معدلات رضا الموظفين.
- ٢- يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على أن أسلوب اتخاذ القرار الإداري الفعال يزيد من القدرة على تحقيق إنجازات فائقة ومتميزة تظهر للغير بوضوح في صورة إرتفاع معدلات رضا العملاء الخاصة بالخدمات المقدمة داخل القطاع المصرفي السعودي، وأيضا الارتقاء بمعدلات الأداء للعاملين في تلك القطاعات بصورة يصعب تحقيقها عند إتباع أي أسلوب آخر من أساليب إتخاذ القرار الغير فعالة أو الغير مناسبة لطبيعة وحجم النشاط.
- ٣- يهدف هذا البحث الي توضيح أهمية أساليب إتخاذ القرار في القطاع المصرفي بكونها ما يمتلكه المدير أو الفرد من قدرة على التأثير على الآخرين لتحفيزهم وتشجيعهم على إنجاز مجموعة من الأهداف المنشودة للمنظمة.
- ٤- يهدف هذا البحث الي التأكيد على أهمية اتباع الأسلوب الأمثل لإتخاذ القرار كجوهر العملية الإدارية وكعامل مؤثر بشكل مباشر علي رضا العملاء والعاملين داخل المنظمة.

- ٥- يهدف هذا البحث الي توضيح مفاهيم إتخاذ القرارات في القطاع المصرفي مع ذكر أساليب إتخاذ القرارات التي يتم تداولها في قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية.
- ٦- يهدف هذا البحث الي شرح دور أساليب إتخاذ القرارات الفعالة في تسخير جهود العاملين بالإتجاه المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المرجوة وبما يضمن تحقيق أعلي معدلات من رضا العاملين.
- ٧- يهدف هذا البحث الي تسليط الضوء على أهمية تدريب الأفراد وخاصة في مناصب صنع القرار داخل المؤسسة المالية وتقديم الرعاية والتنمية والتحفيز لهم من أجل تنمية مهارات إتخاذ القرارات الإدارية بالشكل الصحيح ومعرفة تأثيراتها علي رضا العملاء والعاملين.

٤. افتراضات البحث

- اتخاذ القرار الإداري الفعال يزيد من القدرة على تحقيق إنجازات فائقة ومتميزة تظهر في صورة إرتفاع معدلات رضا العملاء الخاصة بالخدمات المقدمة داخل القطاع المصرفي السعودي.
- كلما زاد الاهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بدراسة تأثير القرارات الإدارية، كلما ارتفع رضا العملاء والعاملين في تلك القطاعات.
- مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه القطاع المصرفي السعودي، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وإتخاذ قرارات إدارية مدروسة بعناية.
- اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاطئ وبدون الدراية بتأثيرات تلك القرارات علي المدى القصير والمدى الطويل قد يؤدي الي انخفا ملحوظ في معدلات رضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي.
- من أجل تحقيق رضا العملاء والعاملين، يجب التحول نحو أساليب إتخاذ القرار بصورة أكثر فاعلية وكفاءة ومردود إيجابي على تنفيذ المهام داخل القطاع المصرفي.

أسئلة الدراسة

تطرح هذه الدراسة العديد من الأسئلة في التأثير الذي يمثله إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء من خلال إجراء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية، وسنقوم بعرض تلك الأسئلة في سؤال رئيسي يليه بعض الأسئلة الفرعية في نفس السياق:

(١) السؤال الرئيسي للبحث:

- هل تؤثر آلية إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية؟

(٢) الأسئلة الفرعية لهذا البحث:

- ماهي أساليب إتخاذ القرار المختلفة؟
- ما هي معايير إتخاذ القرارات الإدارية؟
- ما هي أساليب إتخاذ القرار التي يوصي بها قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية؟
- ما مدي التأثير الذي يحدثه إتخاذ قرار اداري معين على رضا العاملين؟
- كيف ينعكس أسلوب إتخاذ القرار في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية على جذب العملاء؟
- ما هي التأثيرات السلبية لإتخاذ قرار إداري غير مناسب لطبيعة القطاع المصرفي؟
- كيف يتسبب أسلوب إتخاذ القرار في نجاح أو فشل المنظمة؟
- أهمية الشخصيات القيادية في إتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المصارف بالملكة العربية السعودية؟
- ما هي طرق قياس كفاءة القرار الإداري؟

٥. النقد الأدبي

في هذا البحث حول أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية، يتم تعريف الدراسات السابقة على أنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي يستعين بها الباحث من أجل إغناء البحث عن طريق التعرف على الأساليب المختلفة لإتخاذ القرارات الإدارية ومعرفة إنعكاسات تلك القرارات علي رضا العاملين والعملاء، ومن خلالها يتكون لدى الباحث مجموعة من الأفكار الجديدة تساعده الوصول الي أهداف البحث التتم ذكرها مسبقاً.

لذلك يتم عرض بعض الدراسات السابقة التي إهتمت بدراسة تأثير أسلوب إتخاذ القرار على رضا العاملين والعملاء داخل القطاع المصرفي السعودي وذلك من أجل البدء بما إنتهي اليه الآخرون من نتائج نشأت عن تجارب ودراسات سابقة قامت على التحليل والدارسة المتعمقة لكثير من القطاعات المصرفية المختلفة عربياً وعالمياً. ومن خلال فحص وتحليل تلك الدراسات السابقة سيعمل هذا البحث على الحصول على البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة من أجل بناء إطار نظري يمكن الإعتماد عليه في الدراسات المستقبلية في هذا المجال. كما سيراعي هذا البحث أيضاً تجنب سلبيات تلك الدراسات السابقة ونقد الأخطاء التي وقعت فيها ومحاولة إيجاد حلول أكثر فاعلية وقابلية للتنفيذ في القطاع المصرفي السعودي مما يساهم في إنجاح نشاط تلك المؤسسات المالية ويقلل الفجوة ما بين الأهداف المحققة والأهداف المتوقعة ويعزز النتائج الفعلية (Mugira)، ٢٠٢٢).

أن عملية إتخاذ القرار من المهام اليومية في أي تنظيم، فهي تلعب دوراً حساساً داخل المؤسسة، إذ بواسطتها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل، ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم. فإتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها، كي تتحقق فعالية ونجاح التنظيم يجب الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أسس ديناميكية المؤسسة، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه مادياً ومعنوياً، إضافة إلى توفير جو عمل يساعد على الرضا الوظيفي (مؤذن، ٢٠١٧).

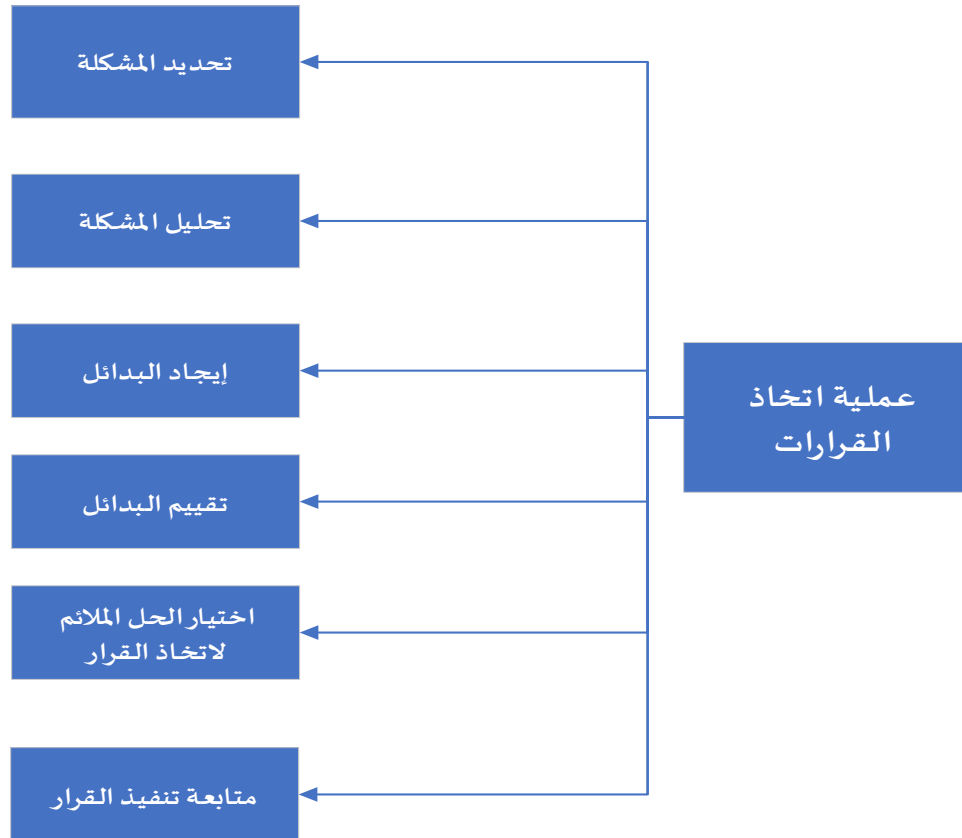
تركز بحوث إتخاذ القرارات الإدارية على العلاقة بشكل خاص بين القادة ومروؤوسهم، وهذه العلاقة تم دراستها من عدة أوجه مثل مدخل السمات، والخصائص الشخصية، ومداخل معالجة المعلومات والعلاقات التبادلية

مع المرؤوسين. وعلى عكس هذا التركيز الجزئي، فإن بحوث القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تركز على كيفية تأثير أساليب إتخاذ القرار بشكل عام على الرضا الوظيفي وعلى أداء العاملين (علي، ٢٠١٦).

ولأن كافة الأنشطة الإدارية لا تخلو من وجود عواقب أو معوقات، فسوف نقوم من خلال الدراسات السابقة بعرض بعض الآراء عن المعوقات التي يمكن أن تواجه صناع القرار في القطاع المصرفي السعودي.

قام (فتيحة، ٢٠١٨) بتسليط الضوء على بعض المعوقات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات والتي ممكن الممكن أن تنعكس بالسلب علي رضا العملاء والعاملين في القطاع المصرفي السعودي:

- ١- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لإتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
 - ٢- صعوبة توفير الموارد المالية.
 - ٣- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية محصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.
- ومن أجل الوصول الي أعلي المعدلات المستهدفة لرضا العملاء والعاملين داخل القطاع المصرفي السعودي، يجب إتباع خطوات علمية معينة في عملية إتخاذ القرار، لكي يكون بالصورة الصحيحة.
- لذلك، أشار (حسين، ٢٠٢٠) الي أن عملية إتخاذ القرارات يجب أن تمر بالمراحل الآتية:



شكل - ١ مراحل عملية إتخاذ القرارات

- ١- تحديد المشكلة: يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وليست الأعراض الظاهرة التي قد توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.
- ٢- تحليل المشكلة: تحديد طبيعة وحجم ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.
- ٣- إيجاد البدائل: وضع عدة بدائل كحل بديل، فلكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها
- ٤- تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، تتمثل الصعوبة؛ أن مزايا هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها تظهر فعلاً بالمستقبل، هنا يقوم متخذي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل.

٥- اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار: إختيار بديل أو حل من البدائل على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى

نتائج جيدة بحيث يضع متخذ القرار في إعتبراره الإستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية بأقل جهد ممكن

ويراعي سرعة تحقيقه ومدى إستجابة المرؤوسين له.

٦- متابعة تنفيذ القرار: يعتقد متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد إختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا

الإعتقاد خاطئ، فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، وأن ينقل قراره للآخرين ويشرح إبعاده ويقنعهم

بهذا البديل.

وفي القطاع المصرفي داخل المملكة العربية السعودية، تعد أساليب إتخاذ القرار عبارة عن مجموعة ن

الخبرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها المدير أو الفرد من قدرة على التأثير على الآخرين لتحفيزهم وتشجيعهم على

إنجاز مجموعة من الأهداف المنشودة للمنظم..، كما أنه يمكن وصفها بأنها مجموعة من النشاطات التي يمارسها

القائد الإداري في المجالات التي تتطلب إصدار القرارات التي تخدم تنفيذ وإدارة المنظمة المالية وتوجيهها إلى الوفاء

بالتزاماتها تجاه العملاء وتنظيم اليه العمل الداخلية وبالتالي إصدار الأوامر على المرؤوسين من فريق العمل.

من المفترض بشكل عام في القطاع المصرفي، أن زيادة مستويات رضا العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء المالي

للمؤسسة المالية. ومن هنا يمكن النظر إلى ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية بالشكل الصحيح من أجل التأثير على فريق

العمل بشكل عام وتسيير مهامهم وتوجيههم من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ المهام بجودة عالية

وبمعدلات أداء تكون ضامناً لتحقيق كافة الأهداف المتوقعة في إطار الجدول الزمني المعلن من ناحية المؤسسة، وذلك

بالتأكيد سوف يكون له تأثيرات إيجابية على رضا العملاء (Aleksandra Malova et al, 2020).

الإطار النظري

من خلال الإطار النظري لهذا البحث سوف يتم عرض مشكلة هذا البحث العلمي بشكل كامل وهي أثر إتخاذ

القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية

، كما سيتم عرض الأفكار الرئيسة للبحث عن طريق عرض أساليب إتخاذ 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.

تم ملاحظة أن الاعمال المنشور سابقاً حول أساليب 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 بالملكة 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 هذه الأساليب الي الإرتقاء بمعدلات رضا العاملين والعملاء الي أعلى معدلات ممكنة.

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 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. 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. ويخدم القطاع المصرفي والنقدي الإقتصاد المحلي حالياً بفاعلية عالية من خلال تقديم أحدث وأشمل الخدمات. 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 ومتانة وسلامة

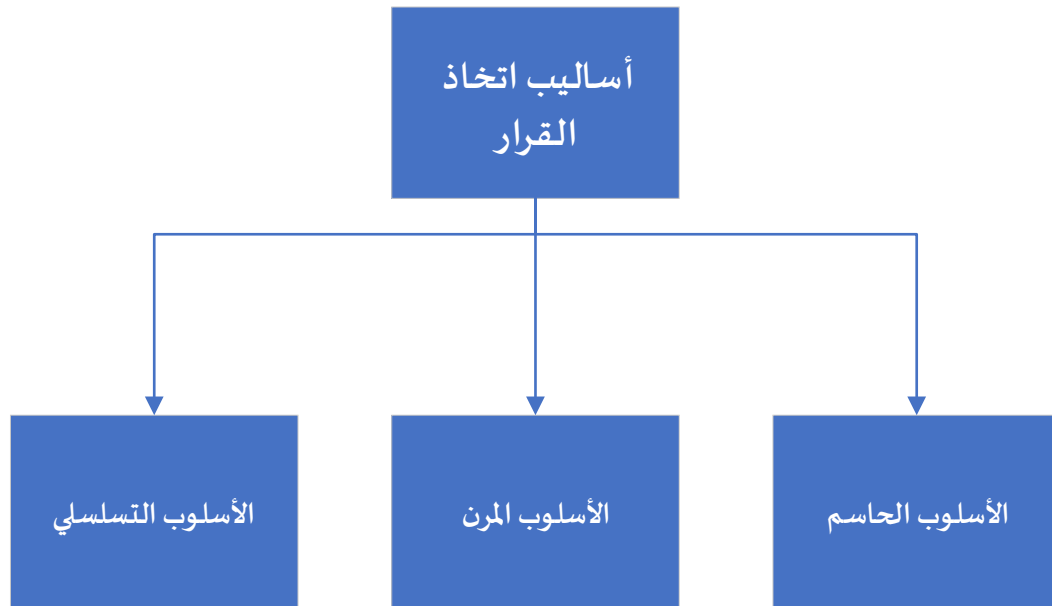
هذا القطاع. يبلغ عدد المصارف العاملة في السعودية ٢٤ مصرفاً تدير شبكة من الفروع بلغت ٢,٠٧٨ فرعاً بنهاية

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:



شكل-٢ أساليب إتخاذ 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 علي رضا ال عاملين في تلك المنظمات المالية.

٢- الأسلوب المرن: هو من الأساليب المهمة في إتخاذ القرار داخل القطاع المصرفي السعودي؛ إذ يتميز بأنه معاكسٌ للأسلوب الحاسم، وفيه يقوم متخذ القرار بمشاورة أشخاصٍ آخرين، ويحرص على معرفة آرائهم، وأفكارهم حول موضوع إتخاذ القرار، ولا يتم فيه الانفراد برأي شخصي، ومباشر بل يتمّ 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 خطةٍ وفقاً لمجموعة من المراحل المتسلسلة، ولكل مرحلة بدايةً، ونهاية يجب أن يتم تطبيقها بنجاح من أجل الإنتقال إلى المرحلة التي تليها، ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز مهارات التفاوض مع العملاء والوصول إلى أفضل الحلول للحفاظ علي 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 الي 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 الي نتائج فعالة يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية في هذا المجال على المستوى النظري والعملي.

المنطلقات النظرية للدراسة

بما أن النظرية والبحث يكملان بعضهما البعض، حيث أن المنطلقات النظرية هي تراكم كبير لمعارف سابقة تمثل المفاهيم الأساسية في أساليب إتخاذ القرارات والتنفيذ الأمثل وصولاً الي أعلي معدلات الجودة والأداء داخل

القطاع المصرفي السعودي، لذلك يمكن القول بأن النظرية ليست عنصرا منقطعا عن البحث، وأنماء هي بمثابة تأسيس ودعم لمحتوي البحث.

لذلك من المنطلقات النظرية هي معرفة الفارق بين أساليب إتخاذ القرار التقليدية وإتخاذ القرارات الاستراتيجية بمفهومها الشامل في إدارة القطاع المصرفي السعودي حيث يعتبر نمط إتخاذ القرار ومدى ملاءمته لنوع النشاط المالي والبيئة التي يقام فيها هذا النشاط من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات المصرفية في تنفيذها لإستراتيجياتها في التوسع وإنشاء خدمات ومنتجات مالية جديدة، لذا يتطلب من القيادة إستخدام أساليب قرار جديدة ومبتكرة لتحفيز وبناء الإلتزام الكامل والمواقف الإيجابية لدى كافة أعضاء الفريق مما ينعكس بالإيجاب علي رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة .

ومن المنافع أيضا لإختيار أساليب القرار المناسبة هو الإستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة بما في ذلك الموارد البشرية والموار المالية حيث يتم توظيفهم من أجل الوصول الي أعلي جودة ممكنة من الأداء الإداري وأفضل درجة ممكنة من الخدمات. لذلك كان من المهم فهم الإطار النظري والأساسيات التي يقوم عليها إدارة المؤسسات المالية وارتباط هذا الإطار النظري بطرق اتخاذ القرارات وعلاقته بالمسار العملي للبحث بداية من طرح الأسئلة ووصولاً الي النتائج والحلول التي تعزز من نجاح تلك المؤسسات مرورا بالمنطلقات النظرية للبحث وربطها بالأهداف العملية للقطاع المصرفي السعودي من الوصول الي معدلات تنفيذ عالية وجودة أداء مرتفعة مما يضمن تحقيق رضا العاملين والعملاء.

تكمن الفائدة في دراسة نظريات وأساليب إتخاذ القرارات الإدارية الي كونها عملية يمكن من خلالها لمدير المؤسسة التوجيه والتأثير والإشراف على سلوك فريق العمل بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية ومعدلات أداء مرتفعة نحو تحقيق الأهداف الاجمالية للقطاع المصرفي السعودي الذي يعد من أكبر القطاعات المصرفية في الشرق الأوسط.

مجالات الدراسة

مجالات الدراسة هي عبارة عن صياغة الباحث العلمي لمحددات البحث الأكاديمي وتحديد طرق تحديد الدراسة

وموضوع الدراسة من أجل إعداد البحث العلمي، ولكل بحث ثلاث مجالات أساسية هي:

١. **المجال المكاني:** وهو المكان الذي سيتم أخذ عينة الدراسة منه، وفي هذا البحث سيكون المجال المكاني في المملكة العربية السعودية حيث سيتم النظر في أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية.
٢. **المجال الزمني:** وهو الإطار الزمني الذي يحتاجه الباحث لجمع بياناته الميدانية، وفي هذا البحث تم جمع البيانات خلال شهر من بداية المشروع.
٣. **المجال البشري:** تم مراعاة أهمية إختيار مجتمع وعينة البحث في البحث العلمي، لأن كل من مجتمع وعينة الدراسة يساعدان على إنشاء البحث العلمي بصورة دقيقة ينقسم المجال البشري الي مجتمع البحث وحجم العينة.

١- **مجتمع البحث:** هو جميع الأفراد او الأشياء او الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث.

وفي هذا البحث سيكون المجتمع هو قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية حيث يتم تطبيق أساليب إتخاذ قرار مختلفة لضمان الوصول الي أعلى معدلات رضا العاملين والعملاء.

٢- **حجم العينة:** في هذا البحث حول أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء تم

مراعاة أن تمثل العينة مجتمع البحث الأصلي بشكل صحيح وأن تكون مناسبة مع الأهداف الأساسية للبحث، وأن تكون بعيدة عن الإنحياز والمحاباة. وذلك لكي يتمكن الباحث من أن يعمم نتائج بحثه إلى ذلك المجتمع، وحجم العينة في هذا البحث مأخوذ من آراء كثير من القائمين على القطاع المصرفي السعودي وأرقام واحصائيات خاصة بالمؤسسات المصرفية داخل المملكة العربية السعودية.

٦. منهجية البحث

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

حيث يجمع البحث الكمي مجموعة من البيانات الرقمية تهدف إلى فهم أعمق للمهدف 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 إستطلاعات الرأي أو الإستبيانات، أو عن طريق معالجة البيانات الإحصائية الموجودة مسبقاً بإستخدام 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 إتخاذ القرارات هذه وتحقيق المزيد من النجاح للمنظمات المالية. لذلك، تم تصميم الإستطلاع للتركيز على أنماط إتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها برضا العملاء والعاملين.

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 بإستعراض بعض طرق البحث:



شكل-٣ طرق البحث العلمي

أ) البحث في الاستبيانات.

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات كفاءة لقياس مجموعات البيانات واسعة النطاق، بما في ذلك السمات والتفضيلات والمعتقدات وغيرها من المعلومات المتعلقة بأساليب إتخاذ القرارات داخل القطاع المصرفي السعودي، هذه الطريقة مريحة وفعالة من حيث التكلفة مقارنة بالبحث التجريبي أو طريقة بحث دراسة الحالة. تُستخدم طرق الإستبيان على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة بأساليب إتخاذ القرار وارتباطها بمدى رضا العاملين والعملاء، وتعمل هذه الإستبيانات بشكل منهجي حول مجموعة محددة مستهدفة داخل نطاق البحث.

ب) البحث في البيانات المحفوظة.

يعد البحث في البيانات المحفوظة من الطرق المتاحة لجمع البيانات وهي تحليل مجموعات البيانات المتوفرة مسبقًا. يتيح ذلك للباحثين تحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة. يعد تحليل مجموعة البيانات طريقة شائعة للبحث عن إجابات بحثية محتملة تتعلق بدراسة تأثير إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية.

ت) البحث القائمة على الملاحظة.

تعتبر الملاحظة في البحث العلمي أحد أقدم وأهم أدوات البحث التي يعتمد عليها الباحث العلمي لمراقبة ظاهرة ما ثم دراستها للحصول على أدق النتائج، حيث يقوم الباحث في طريقة البحث القائم على الملاحظة بالتعامل مع الموضوعات كعينات ويجمع البيانات لفترة زمنية معينة. في بعض الحالات، يلاحظ الباحث مباشرة السلوكيات والمواقف والممارسات والأحداث بدلاً من الاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل المشاركين، والمعروفة بإسم ملاحظة غير مشارك.

أدوات الدراسة

خلافًا لطبيعة البيانات المجموعة من البحث النوعي، فإن البيانات المجموعة والتي تم إستنتاجها من البحث الكمي تكون على شكل قيم عددية، ونظرًا لهذا الاختلاف، فإن كلا البحثين يختلفان عن بعضهما البعض في بعض الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات.

وفي هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الكمي في تحليل البيانات حيث يمكن تعريف البحث الكمي على أنه دراسة منهجية قائمة على جمع البيانات القابلة للقياس الكمي من خلال أدوات معينة مثل استطلاعات الرأي، والاستبيانات، أو عن طريق معالجة بيانات سبق وأن تم إحصائها بالفعل بإستخدام التقنيات الحسابية المختلفة مثل برامج Excel, SPSS, SAS, R programming وغيرها من البرامج التي يتم إستخدامها في تحليل البيانات (Shidur, 2020).

طريقة الإستبيانات

سيتم تسليط الضوء على طريقة الإستبيانات باعتبارها الطريقة التي سيتم الإعتماد عليها عند جمع البيانات في هذا البحث، حيث أن الإستبيانات مازالت تلعب دورًا محوريًا في جمع البيانات الكمية حتى يومنا هذا، حيث تساعد في تبسيط وقياس الإجابات والبيانات المجموعة، كما أنها تمتاز بإضفاء الشرعية والخصوصية على إجابات المجيبين، وتصنف الاستبيانات أيضًا إلى عدة أصناف حيث يمكن استخدام نوعان رئيسيان من الإستبيانات: الإستبيانات المقطعية والإستبيانات الطولية. يعطي الإستبيان المقطعي تقييمًا للخصائص المتشابهة والاختلافات بين عدة عينات من البيانات، ويتم ذلك في وقت واحد. يتضمن المسح الطولي النظر في تكتل بيانات واحد خلال أوقات مختلفة. يتطلب ذلك إدارة الإستبيانات في عدة نقاط زمنية تصف التغير أو الإستقرار أو الاتجاهات خلال فترة زمنية محددة (فايزة، ٢٠٢١).

١ - إستخدام SPSS في تحليل البيانات.

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو SPSS هي برنامج يستخدم للبحث العميق وتحليل البيانات المعقدة. من المفيد للمنظمات ورجال الأعمال وكذلك العلماء البحث في مجموعة ضخمة من البيانات والمعلومات من أجل تحليل وتقييم أفضل، لذلك سوف يتم الإعتماد عليه لتحليل البيانات المتعلقة بهذا البحث. يمكن إستنتاج أن SPSS مفيد لتحليل وجمع البيانات والمعلومات، يمكن للباحثين أيضًا تنظيم البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات SPSS وأداء الوظائف ضمن SPSS مثل ANOVA أو اختبار MANOVA بالإضافة إلى تحليل الإنحدار، بحيث تكون العلاقة واتجاه البيانات واضحة حيث يمكن التعرف عليها بشكل فعال. تستخدم معظم وكالات البحث الكبرى في جميع أنحاء العالم SPSS لتحليل البيانات حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى إستفادة من مشاريعهم البحثية والإستقصائية. حزمة برامج عالية الجودة تستخدم للتحليل الإحصائي التفاعلي أو المجمع (Robert, 2018).

مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات SPSS:

تتمثل مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات SPSS في أنه ليس هناك الكثير من الجهد الذي يحتاجه الباحث لإستخدام 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 الاستبيان. من خلال هذه الأنشطة، يمكن إجراء تحليل البيانات في عملية منهجية. سيكون من الممكن عن طريق SPSS تحليل العلاقة والترابط بين المتغيرات في إطار مجموعات البيانات بشكل نقدي وتطوير تقييم نقدي متعمق، مما سيساهم في الإرتقاء بجوده هذا البحث (Isabella, 2019).

٧. قيود البحث

عند القيام بإجراء البحث حول أثر إتخاذ القرارات الإدارية علي رضا العاملين والعملاء، فهناك بعض القيود يجب الإشارة إليها حيث إن الاعتراف بتلك القيود يمثل فرصة لتقديم اقتراحات لبحوث أخرى في المستقبل، لذلك لم نسعي لإخفاء تلك القيود لأن ذلك إشارة لضعف القيمة العلمية للدراسة. يوفر الإقرار بالقيود التي واجهت الباحث أثناء الدراسة فرصة لإثبات أنه تم التفكير بشكل ناقد في مشكلة البحث والدراسات السابقة والأساليب المتبعة. ومن هذه القيود:

١- القيود المتعلقة بمنهجية البحث العلمي:

أ) عدم وجود دراسات سابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

ب) نقص البيانات الموثوقة التي يمكن الإعتماد عليها في تحليل البيانات.

٢- القيود المتعلقة بالباحث نفسه:

أ) الوقت المتاح لتحقيق أهداف الدراسة مقيد إلى حد كبير بالتاريخ النهائي الذي يحدده الأستاذ المشرف.

ب) صعوبة الوصول إلى كافة الأشخاص أو المنظمات داخل القطاع المصرفي السعودي.

٨. التصور العام لهيكل البحث.

سيتم تبويب هذا البحث حول أثر إتخاذ القرارات الإدارية على رضا العاملين والعملاء، عن طريق توزيع محتوى البحث على أبواب أو أجزاء رئيسية تتكون من فصول فرعية، مما يساهم في عرض محتوى البحث بطريقة مرتبة ومتسلسلة يسهل من خلالها عرض محتوى البحث وتقديمه للقارئ بصورة مبسطة وبأفكار متناغمة.

١- الجزء الأول: التمهيد ويحتوي هذا الباب على الفصول الآتية:

١. الغلاف

٢. قائمة المحتويات

٣. قائمة الجداول الأشكال

٤. قائمة الملاحق

٢- الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة ويحتوي هذا الباب على الفصول الآتية:

١. مشكلة الدراسة وأهميتها

٢. المتغير الأول للدراسة.

٣. المتغير الثاني للدراسة والإرتباط بينهم.

٣- الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية ويحتوي هذا الباب على الفصول الآتية:

١. الإجراءات المنهجية للدراسة.

٢. نتائج الدراسة الميدانية

٣. تحليل النتائج والتصور المقترح

٤- الجزء الرابع: ملاحق الدراسة ويحتوي هذا الباب على الفصول الآتية:

١. مراجع الدراسة العربية الأجنبية.

٢. ملاحق الدراسة.

٣. ملخص الدراسة باللغة العربية.

٤. ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

٩. قائمة المراجع والمصادر المبدئية

قائمة المراجع

١. Aleksandra Malova et al, 2020. Linking customer satisfaction with financial performance. *uality Management & Business Excellence*, 31(1), pp. 15-16.
٢. Isabella, P. R. H. a., 2019. Presenting Your Data with SPSS Explained.
٣. Mugira, A., 2022. Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. 2(3), p. 127–135.
٤. Robert, 2018. Understanding Statistics for the Social Sciences with IBM SPSS.
٥. Sharif Omer et al, 2020. Employee participation in decision. *International Journal of Research*, 8(7), pp. 415 -422.
٦. Shidur, R., 2020. Advantages and Disadvantages of Qualitative and Quantitative Approaches. *Canadian Center of Science and Education*, 6(1), pp. 90-102.
٧. اتحاد المصارف العربية, ٢٠١٩. القطاع المصرفي السعودي. 1(1), pp. 1-5.
٨. البنك المركزي السعودي, ٢٠٢٣. التطورات النقدية والمصرفية في المملكة العربية السعودية. 2-4. pp.
٩. حسين, ع., ٢٠٢٠. نظريات القيادة واتخاذ القرارات. 36(12), pp. 394-423.
١٠. عادل, أ., ٢٠٢١. دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 11(2), pp. 1-38.

١١. علي, ش., ٢٠١٦. القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. جامعة محمد بوضياف-12, pp. 1(1), 1,

32.

١٢. فايزة, ر., ٢٠٢١. أدوات جمع البيانات في البحث العلمي. 140-120, pp.

١٣. فتيحة, ب., ٢٠١٨. الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. /المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات

/الاقتصادية. 284-269, pp. 1(2),

١٤. فكري, ح., ٢٠١٩. أثر الثقافة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات. معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي

ونظم/المعلومات. 40-1, pp. 1(1),

١٥. مؤذن, ب., ٢٠١٧. صنع القرار وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي. 34-11, pp. 1(2).

