



الالتزام التنظيمي كوسيط بين توكين العاملين وجودة الخدمة دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة

إعداد

نورهان حسن صديق واصل

باحثة ماجستير – إدارة أعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د. علي يونس ابراهيم سيد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة

إعداد

نورهان حسن صديق واصل

باحثة ماجستير - إدارة أعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د علي يونس ابراهيم سيد

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة من خلال توسيط الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة

المستخلص

تم توزيع قوائم الاستقصاء على مجتمع الدراسة، وعددها ٣٤٧ قائمة، وتم استرداد ٢٦٢ قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة ٧٥.٥%. واستخدم الباحثون تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية. وقد توصل الباحثين إلى وجود تأثير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة وعلى الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الالتزام التنظيمي، وعدم وجود فروق معنوية في آراء العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة حول متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الالتزام التنظيمي، جودة الخدمة.

Abstract:

This study aimed to determine the relation between employee empowerment and quality service, Organizational Commitment as mediator, applied to the employees of commercial banks in Mansoura city.

The sample comprised 347 employee of commercial banks in Mansoura city, among them was 262 valid surveys with a response rate of 75.5%, . (SEM) was used to Validate and test the measurement and structural models.

The results of the study showed that there was a direct significant for employee empowerment on the Organizational Commitment and on quality service. Also, There was a direct significant impact for Organizational Commitment on quality service. There was a significant impact for employee empowerment on quality service when mediating Organizational Commitment, and there was no significant difference between the opinions about employee empowerment, Organizational Commitment and quality service according to the difference in demographic variables (gender, experience and educational level).

Keywords: Employee empowerment, Organizational Commitment, Quality Service.

المقدمة

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في الفكر الإداري وبين فترة وأخرى تظهر كتابات جديدة تشكل إضافة نوعية في هذا المجال الالتزام التنظيمي والذي يمثل شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير، بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك ويقصد به أيضاً تلك العملية التي يتعرض من خلالها الفرد بمدى تطابق قيمة وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها أو اندماج الفرد وانتماءه إلى المنظمة وتبني أهدافها وقيمتها ويرتبط نجاح أي

منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها. (المطيري ورفاعي، ٢٠١٧).

والتمكن فلسفة ادارية حديثة تعتمد على اعطاء العاملين الصلاحيات و المسئوليات و منحهم الحرية في التصرف دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كافة المعلومات اللازمة لأداء اعمالهم، وقدر كبير من الثقة المتبادلة بين العاملين و الادارة وتهيئة المناخ المؤسسي المناسب لتدعيم قدراتهم الذاتية وحفزهم و تأهيلهم فنياً و سلوكياً وذلك لرفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة (Marta et al., 2021).

وعلى الجانب الآخر، أصبح مفهوم جودة الخدمة يجذب انتباه إدارة المنظمات الخدمية بشكل كبير، وبالأخص خلال العقدين الماضيين. إن تعريف جودة الخدمة يركز بشكل واضح على توقعات العملاء من وراء السبب الجوهرى لشراء الخدمة، وبالتالي توضيح مدى قدرة هذه الخدمة على إرضاء حاجة العميل الحقيقية، لذلك فإن تعريف جودة الخدمة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى العميل (مستوى إدراك العميل لجودة الخدمات المقدمة له)، والنظر لجودة الخدمة من خلال إدراك المستفيد منها يتم من خلال التركيز على أجال المنافع والقيم التي تعمل الخدمة على تقديمها للمستفيدين (الباز، ٢٠١٨).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة، في محاولة لوضع تصور واضح لتلك العلاقة واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات لقيادات البنوك التجارية بمدينة المنصورة والتي قد تساهم تحسين جودة الخدمة الداخلية بفروع تلك البنوك.

أولاً: الاطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل الاطار النظري لهذا البحث ثلاث متغيرات وهم تمكين العاملين، الالتزام

الوظيفي، جودة الخدمة وذلك على النحو التالي:

أ. الاطار النظري

١- تمكين العاملين وأبعاده.

١/١ مفهوم تمكين العاملين.

عرفه (أيمن و عبد الحكيم، ٢٠٠٩) بأنه " استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه".

عرف (Khadra & Ishaq, 2018) تمكين العاملين "بتحويل الصلاحيات للمرؤوس، وتحمله مسؤولية القرارات التي يتخذها مع التأكيد على أنه يدرك كامل المهام المنوطة به، ولديه المعلومات، والمهارات، والتحفيز، والتدريب لكي يصبح ناجحاً".

ويعرف التمكين من ناحية نفسية على أنه مفهوم تحفيزي يستند حول الدافعية عند الإنسان والكفاءة والاعتدال، أي إنه يكون دافع لدى العاملين من أجل توفير مستويات عالية من الكفاءة والتمكن. هذا وقد عرّف على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. (حسام الدين، ٢٠٢١).

وعرفه (الطيب، ٢٠٢٢) بأنه إعطاء الصلاحيات للموظف، ومنحه حرية التصرف في اتخاذ القرارات المناسبة، مع إمكانية تزويده بالمعارف، والمهارات، والامتيازات التي تساعد في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته، ولكن في المقابل يتحمل الموظف مسؤولية قراراته التي يصدرها.

٢/١ أبعاد تمكين العاملين.

أوضحت دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١) أن أبعاد تمكين العاملين تتمثل في:

١/٢/١ معنى العمل: يتعلق هذا البعد بالقيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة أي تقييم الفرد لأنشطة عمله.

٢/٢/١ كفاءة الفرد: يشير هذا البعد الى اعتقاد الفرد بأن له القدرة على أداء أنشطته العمل والوظائف المطلوبة والوصول إلى نتائج ناجحة بمهارة.

٣/٢/١ التصميم الذاتي: ويقصد به اعطاء الحرية وصلاحيه اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

٤/٢/١ التأثير الوظيفي: ويعني اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

٢- الالتزام التنظيمي وأبعاده.

١/٢ مفهوم الالتزام التنظيمي

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه الايمان والعمل النابع من ذوات الأفراد بغية تحقيق الأهداف وتجسيد القيم (أحمد وأبو حسين، ٢٠٢٢).

ويرى (Vuong et al., 2023) أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى الدرجة التي يحدث عندها التوافق بين الموظف والمنظمة ويكون على استعداد لبذل المزيد من الجهد بها.

بينما أشار (Muhamad et al., 2023) إلى أنه درجة إيمان وقبول الموظفين للأهداف التنظيمية، ورغبتهم في البقاء بالمنظمة.

وذكر (Schwarz et al., 2023) أن الإلتزام التنظيمي يشير بوجه عام إلى إرتباط الفرد العاطفي والوظيفي بمكان عمله.

مما سبق من خلال سرد هذه المفاهيم يرى الباحث أن الإلتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظّمته ويتّرجم ذلك الرابطة في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها.

٢/٢ أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الإلتزام التنظيمي، فقد أشار العديد من الباحثين في الدراسات التي أُتِّحت للباحثين الإطلاع عليها في هذا المجال ومنهم:

(Allen & Meyer, 1990, 1996, Warsi et al., 2009 ; Somers , 2009 ; Wang et al., 2010; Erlan, 2013; Kashefie, et al., 2013; Neginet, et al., 2013; Karoso et al., 2022; Schwarz et al., 2023; Ramalho et al., 2018; Gopinath, 2020)

إلى أن الإلتزام التنظيمي له ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر، واستند معظم الباحثين إلى (نموذج Allen & Mayer).

ويمكن تناول أبعاد الإلتزام التنظيمي عل النحو التالي:

١/٢/٢ الإلتزام العاطفي:

الإلتزام العاطفي هو ذلك الارتباط ذو البعد الشخصي والعاطفي عند الأفراد بمنظمتهم، ويمكن الإشارة إليه على أنه مدى اتصال العاملين عاطفياً مع منظمتهم، حيث ظهر هذا النوع من الإلتزام على يد كل من (Allen & Meyer) في مطلع التسعينات من القرن المنصرم حيث أشارا إلى أن الإلتزام العاطفي يتأثر بشكل كبير بدرجات إدراك الفرد لخصائصه ولعل من أبرزها الاستقلالية ومهاراته ومدى تقربه من المشرفين وتوجههم له، في حين يمكن الإلتزام العاطفي الأفراد العاملين في زيادة شعورهم تجاه منظمتهم وتعزيز قيم الانتماء والفخر لديهم كونهم جزء لا يتجزأ منها، حيث أنه يزيد من شعورهم الداخلي بالارتباط في وظيفتهم داخل المنظمة (Curtis & Taylor, 2018).

٢/٢/٢ الالتزام المعياري:

والالتزام المعياري هو شعور العامل بإلزامية بقاءه في الشركة أدبا واحتراما، فالعاملين الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون بأنه ينبغي عليهم البقاء في الشركة (Karoso et al., 2022).

ويتعلق بشعور الفرد بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي أو أخلاقي أو بعبارة أخرى هو شعور الفرد بأنه من الواجب عليه أن يستمر بالمنظمة (المغربي، ٢٠٠٧).

٣/٢/٢ الالتزام المستمر:

يعد أحد أبعاد الالتزام التنظيمي والذي تم تناوله من قبل الباحثين في المجالات الإدارية في العديد من الدراسات والأبحاث، حيث ينظر اليه على أنه تلك الرغبة المتولدة لدى أفراد المنظمة باعتبارهم أعضاء فيها بالبقاء، حيث تسعى المنظمات المعاصرة في التركيز على هذا النوع من الالتزام التنظيمي وأخذة بعين الاعتبار، إذ أن هذا الالتزام يشمل على بعض الجوانب ولعل من أبرزها احتمالية فقدان الفرد لراتبه أو للحوافز المتاحة له، إضافة إلى فقدانه لبعض المزايا التي تتعلق بطول فترة العمل في منظمته (Sloan et al., 2017)

ويشير الالتزام التنظيمي يشير إلى حاجة الفرد للبقاء بالمنظمة نظراً لإدراكه لارتفاع تكلفة تركه للعمل بها (بالسنون، ٢٠١٧).

٣- جودة الخدمة و أبعادها.

١/٣ مفهوم الجودة:

عرفها (عبد السلام، ٢٠١٦) بأنها درجة تطابق توقعات العميل للخدمة المقدمة وإدراكاته لها، مع القدرة على تلبية احتياجاته المعلنة والضمنية والعمل على تجاوزها، فمقابلة حاجات العملاء تتطلب منتجات ذات جودة عالية، والجودة تعني تلبية متطلبات العملاء.

والجودة هي مجموعة خصائص الخدمات المؤثرة في تلبية حاجات المستفيد الظاهرة والضمنية. والجودة مجموعة من المواصفات التي تسعى لتطوير الخدمات المقدمة في المكتبات وذلك لتلبية متطلبات المستفيد ورغباته للوصول إلى رضاه (Ampawet et al., 2020). ذكر (Alshurideh, 2022) أن الجودة بأنها إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح. وعرف (Anggreni et al., 2023) الجودة بأنها تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات مع تحقيق الأداء بالمستوى الذي يتوقعه العملاء. ويرى الباحثون أن الجودة هي درجة تطابق توقعات العميل للخدمة المقدمة وإدراكاته لها، مع القدرة على تلبية احتياجاته المعلنة والضمنية والعمل على تجاوزها.

٢/٣ مفهوم الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها الأنشطة أو المنافع التي يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها أو تقديمها نقل ملكية الأشياء (Kotler&Armstrong, 2011)

وعرف (العفيفي، ٢٠٢١) الخدمة على أنها مجموعة أنشطة غير ملموسة وتحقق إشباعاً للرغبات. فالخدمة نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة، وليس لانتقالها للمالك، أي لا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية.

تمثل الخدمة منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق المنفعة (Alshurideh, 2022).

عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها هي: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (Anggreni et al., 2023).

٣/٣ مفهوم جودة الخدمة:

عرف (Kara, 2005) جودة الخدمة بأنها : المقارنة بين توقعات العميل مع الأداء الفعلي للخدمة .

وجودة الخدمة هي درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (Lovelock and Lauren, 2012). ويمكن تعريف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته (Alshurideh, 2022).

في حين عرفها (Anggreni et al., 2023) بأنها مستوى الأداء الفعلي للخدمة. وتعرف جودة الخدمة بأنها "مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها" (Anggreni et al., 2023). ومن هنا يمكن استنتاج أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها.

٤/٣ أبعاد جودة الخدمة

اعتمد الباحثون في قياس جودة الخدمة على نموذج الفجوة SERVQUAL، والذي يقيس جودة الخدمة اعتماداً على قياس إدراك العميل للفرق بين الجودة المتوقعة، والجودة المدركة لأداء الخدمة، ومن ثم تحديد درجة رضا العميل عن جودة الخدمة، حيث تكون جودة الخدمة مرضية إذا كانت الفجوة صفراً، أما إذا كانت درجة الجودة المدركة لأداء الخدمة أكثر من درجة الجودة المتوقعة، فإن جودة الخدمة تحقق درجة عالية من الرضا والعكس صحيح. وتم تصنيف جودة الخدمة في هذا النموذج إلى خمسة عناصر فقط وهي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف. ونموذج الفجوة يعد الأكثر استخداماً في قياس جودة الخدمة (Syahril et al., 2022)

١/٤/٣ اعتمادية الخدمة Service reliability :

و تعني أن تكون الخدمة معتمدة وموثوقة لدى العملاء، وقدرتها على إشباع حاجات ورغبات العميل بالشكل الذي يريده، والتسهيلات المادية الممنوحة لدى المنظمة مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم لتأدية الخدمة بأفضل جودة، وتطوير أنظمة وإجراءات تقديم الخدمة؛ لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي الحصول على الموثوقية لدى العملاء (Ritonga et al., 2022)

٢/٤/٣ الملموسية Tangibles :

ذكر (تاج الدين، ٢٠٠٩) أن الملموسية تشير إلى التسهيلات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة الخدمة مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

ويرى (Syahril et al., 2022) أن الملموسية هي التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد تقيس التجهيزات من المعدات والأثاث والديكور والإضاءة ومظهر العاملين.

٣/٤/٣ الاستجابة للعملاء Responsiveness :

ذكر (تاج الدين، ٢٠٠٩) أن الاستجابة للعملاء تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم، وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزاً ومستعداً وراغباً في خدمة العملاء.

وذكر (Syahril et al., 2022) أن الاستجابة في مجال الخدمات تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستهفيدين عند إحتياجهم لها. فالإستجابة في الخدمة تشير الى إن جميع المتعاملين في المؤسسة، يتلقون الخدمة المناسبة من قبل العاملين في المنظمة مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج فالإستجابة في مجال الخدمة تشمل المتغيرات الاتية: السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة، الإستجابة الفورية لإحتياجات المستفيدين من الخدمة مهما كانت درجة الإنشغال، الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المتعاملين مع المؤسسة؛ الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي ، وأخبار المتعاملين مع المؤسسة بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.

كما أن يُعد الاستجابة يركز على درجة الاستجابة العالية والسرعية للتغيرات في بيئة المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطراً على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل، والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي. والاستجابة العالية السريعة ينبغي ألا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضاً التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية (Ritonga et al., 2022).

٤/٤/٣ الأمان/ الثقة Security:

ذكر (تاج الدين، ٢٠٠٩) أن بعد الأمان والثقة يعبر عن الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة على استئجار شقة أو غرفة في فندق. يعرف التوكيد علي أنه بمعرفة المستخدمين والجدارة والكياسة الامان ، المصادقية والقدرة علي خلق وكسب الثقة، ويشير الي معلومات وكياسة القائمين علي تقديم الخدمة وقدرتهم علي استلهاام الثقة والامان ويمثل هذا البعد ١٩% كأهمية نسبية في الجودة حسب Kotler .

ويهتم بُعد الأمان بكفاءة النظام ومصداقية وقدرة العاملين على كسب الائتمان والثقة، كما أن الأمان ينتج من ثقة متلقي الخدمة بمقدمها وكذلك الثقة بكفاءتهم ومؤهلاتهم (زغول، ٢٠١٨).

٥/٤/٣ التعاطف Empathy:

ذكر (تاج الدين، ٢٠٠٩) أن هذا البعد يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه. ويعرف التعاطف علي اساس ان جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للعميل من خلال علاقة شخصية (حسب الطلب للخدمة) وبأن العميل هو فريد خاص فالعميل يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم علي نحو جيد ومهم ويشير الي درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل علي ايجاد حلول لها بطريقة انسانية راقية، ومعاملة العملاء كأفراد بشكل شخصي، ويمثل هذا البعد ١٦ % كأهمية نسبية في الجودة حسب Kotler .

وذكر (Anggreni et al., 2023) أن التعاطف هو جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للعميل من خلال علاقة شخصية، ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية.

ب. الدراسات السابقة

- دراسات تناولت العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

استهدفت دراسة (حمزة، ٢٠٢٢) الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (Marta et al., 2021) إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين والالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتحفيز العمل والرضا الوظيفي لجميع الموظفين في المكتب الإقليمي لشركة Nusa Tenggara DJKN Bali إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن الدافع للعمل والرضا الوظيفي يتوسطان بشكل معنوي تأثير تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي.

- دراسات تناولت العلاقة بين متغير تمكين العاملين وجودة الخدمة

هدفت دراسة (الطيب، ٢٠٢٢) إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود التمكين الإداري وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمات المصرفية فيها، وفق المنهج الوصفي التحليلي بمصرف الراجحي- أمها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية.

واهتمت دراسة (المرسى و الشرقاوي، ٢٠١٩) بتحليل العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية من خلال استخدام أدوات ومجالات المشاركة الموجودة بين البنوك والجامعات بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة وذلك بالتطبيق على بعض البنوك التجارية في مصر. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية بين تمكين العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات من خلال أدوات/ مجالات المشاركة كمتغير وسيط في العلاقة.

- دراسات تناولت العلاقة بين متغير الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة

هدفت دراسة (Abdullah et al., 2021) إلى استكشاف أثر جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للممرضات والالتزام الموظفين ورفاهتهم والأداء الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية في باكستان. علاوة على ذلك، تبحث أيضاً في الدور الوسيط لرفاهية الممرضات في علاقة الرضا الوظيفي والالتزام بأدائهم الوظيفي. كشفت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة الداخلية يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين والالتزام ورفاهية موظفي التمريض. علاوة

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

على ذلك، فإن رفاهية الموظفين قد توسطت بين الرضا الوظيفي وعلاقة الأداء الوظيفي؛ ومع ذلك، فإن الرفاهية لم تتوسط العلاقة بين الالتزام والأداء الوظيفي. هدفت دراسة (عبده والخوالدة، ٢٠١٩) إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك العراقية التجارية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العراقية. وجود أثر للالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) على جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة (الاعتماد، والتعاطف، والأمان، والاستجابة، والملموسية) في المصارف التجارية العراقية. وأظهرت الدراسة أهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك العراقية من خلال اشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية.

- دراسات تناولت العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة والالتزام التنظيمي

سعت دراسة (Nor et al., 2021) إلى معرفة العوامل التي تؤثر على التمكين والرضا العام في مقاطعة كاليمانتان الوسطى. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي وريادة الأعمال والكفاءة المهنية هي العوامل الدافعة للحكم الرشيد وجودة الخدمة، وأوضحت أهمية الاهتمام بالالتزام التنظيمي وريادة الأعمال والكفاءة المهنية للجهاز المدني للدولة لتحسين الحكم الرشيد وجودة الخدمة والتمكين العام والرضا العام.

وسعت دراسة (Jaiswal et al., 2016) إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي وتبادل الأعضاء القياديين على الالتزام التنظيمي وأثره اللاحق على جودة الخدمة، في عدد من الفنادق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك و جودة الخدمة وتبادل القائد والعضو و جودة الخدمة من ناحية أخرى، كما أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين و جودة الخدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات

التالية :

- ١- هل يوجد تأثير معنوي مباشر لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي ؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة ؟
- ٣- هل يوجد تأثير معنوي مباشر للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة ؟
- ٤- هل يوجد تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الالتزام التنظيمي ؟
- ٥- هل توجد فروق معنوية في آراء العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة محل البحث حول متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ثالثاً: أهداف الدراسة.

يسعى الباحثون في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ١- معرفة التأثير المباشر لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي.
- ٢- قياس التأثير المباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة.
- ٣- معرفة التأثير المباشر للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة.
- ٤- معرفة التأثير غير المباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الالتزام التنظيمي.
- ٥- معرفة مدى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

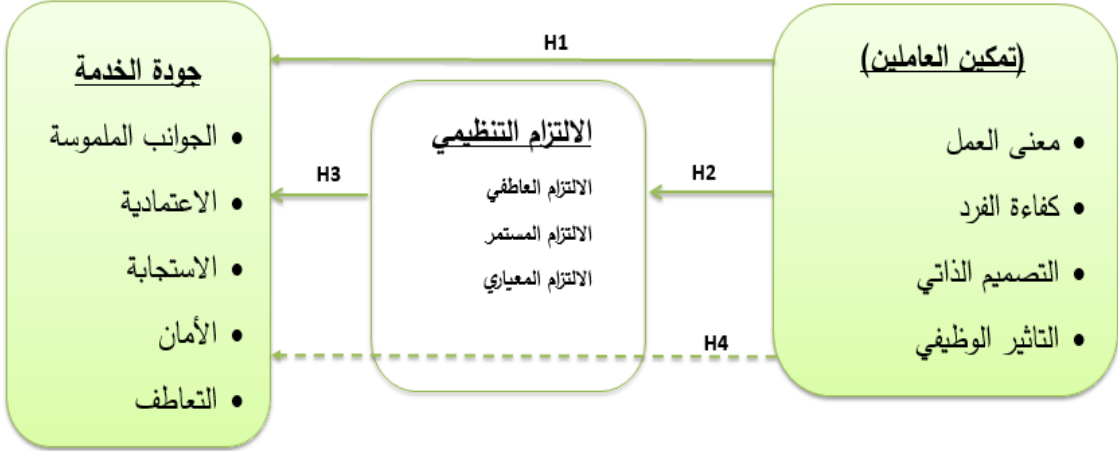
رابعاً: فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، فإن هذه الدراسة تختبر الفروض

التالية:

- ١- يوجد تأثير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة.
- ٢- يوجد تأثير مباشر لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي.
- ٣- يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة.
- ٤- يوجد تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الالتزام التنظيمي.
- ٥- توجد فروق معنوية في آراء العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة حول متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح الاطار المقترح للدراسة كما موضح الشكل (١-١)



شكل رقم (١-١): الإطار المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستوى العلمي والعملية والقومي على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها واحده من الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة بتوسيط الالتزام التنظيمي ، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- المساهمة في التأصيل العلمي لمفاهيم الدراسة (تمكين العاملين، الالتزام التنظيمي، جودة الخدمة).

ب- الأهمية التطبيقية :

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على البنوك التجارية بمدينة المنصورة في معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة بتوسيط الالتزام التنظيمي ، فهذه الدراسة تُوفر بيانات ومعلومات وتقدم عدد من التوصيات لمُتخذي القرار في البنوك قيد الدراسة، وذلك فيما يتعلق بتحقيق جودة الخدمة والالتزام التنظيمي داخل فروع البنوك.

سادساً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب الدراسة ما يلي :

١.٦ البيانات المطلوبة ومصادرها

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نوعين من البيانات هما البيانات الأولية، والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة لتمكين الباحثة من تأصيل المفاهيم، واتمام الاطار النظري،

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة، وتحليلها بما يُمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢.٦ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية بمدينة المنصورة، والبالغ ٣٤٧ مفردة وفقاً لسجلات الموارد البشرية. وتم دراستهم على أساس الحصر الشامل، وكان توزيع العاملين على البنوك محل الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة

البنك	عدد العاملين
بنك مصر	٦٧
البنك الاهلي المصري	٧٦
بنك الاسكندرية	٤١
البنك التجاري الدولي	٥٥
بنك فيصل الاسلامي	٦٤
بنك القاهرة	٤٤
الإجمالي	٣٤٧

المصدر: من اعداد الباحثين من خلال سجلات البنوك التجارية بمدينة المنصورة، ٢٠٢٤.

٣.٦ قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير الباحثون السابقون مجموعة من المقاييس باعتبارها أكثر المقاييس شيوعاً وثبتت صدقها وثباتها بدرجة عالية كما يلي:

- تمكين العاملين (المتغير المستقل):

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على أبعاد مقياس دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١) وتتمثل في: (معنى العمل، كفاءة الفرد، التصميم الذاتي، التأثير الوظيفي)، لكونها الأكثر استخداماً في هذه الدراسات السابقة.

- الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط):

قام الباحثون بالإعتماد على ثلاثة أبعاد (باعتبارها الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة) تمثلت في الالتزام العاطفي؛ الالتزام المستمر، والالتزام المعياري مثل دراسة كل من: (البنداد وآخرون، ٢٠١٦)، (عبده والخوالدة، ٢٠١٩)، (Fatima & Mascio, 2019; Matikiti et al., 2020)

- جودة الخدمة (المتغير التابع):

اعتمد الباحثون في قياس جودة الخدمة على نموذج الفجوة SERVQUAL، وتم تصنيف جودة الخدمة في هذا النموذج إلى خمسة عناصر فقط وهي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف. ونموذج الفجوة يعد الأكثر استخداماً في قياس جودة الخدمة (Syahril et al., 2022) و(عبده والخوالدة، ٢٠١٩).

٥.٦ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

قام الباحثون بتفريغ الاستمارات باستخدام برنامج spss، وإجراء العمليات الإحصائية التالية: أ- استخدام اختبار الثبات Reliability Analysis بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس مستوى ثبات الاستقصاء، وذلك بهدف التأكد من توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وصلاحيتهما لمراحل التحليل التالية.

- ب- استخدام التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive statistics والذي تضمن المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري std. Deviation والذي يستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وقد أفاد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- ج- استخدام تحليل الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.
- د- استخدام أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية (AMOS) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط والمتغير التابع.
- هـ- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لإختبار وجود اختلافات في الآراء وفقاً لإختلاف (النوع).
- و- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لإختبار وجود إختلاف في الآراء وفقاً لإختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل).
- وقد قام الباحثون باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج (smart pls) والأداة الإحصائية (AMOS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.
- سابعاً: نتائج الدراسة.

١.٧ تقييم نموذج القياس

والذي يتم تقييمه من خلال اختباري الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من اجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس ويمكن توضيحه كما يلي:

١.١.٧ اختبار الصدق

يرى (Bell & Bryman 2007) أن الصدق من أهم خصائص الاستبيان ويشير إلى التأكد من أن الاستبيان يقيس بالفعل الغرض المقصود منه وأن العبارات الموجودة في القائمة توفر للمستقصى منه نفس المعاني والمفاهيم التي قصدها الباحثة.

أ) صدق المحتوي

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المحكمين من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في جامعة المنصورة، وقد قام المحكمون بإجراء مجموعة من التعديلات على القائمة المبدئية، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه التعديلات.

ب) الصدق التقاربي

يقصد به مدى قياس نفس السمة بطرق مختلفة، في حين يتم تعريفه على أنه مدى تميز السمات (Carmines & Zeller, 1979)، ويمكن قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج (Hair et al., 2019).

ج) الصدق التمايزي

قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التمايزي والذي يوضح مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن غيرها من المتغيرات، ويتحقق ذلك في حالة عدم وجود علاقة قوية بين المفاهيم أو المتغيرات التي يتم اختبارها. ويتم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من جميع قيم معامل الارتباط المحسوبة. (Hair et al., 2019)

٢-٧: اختبار الثبات:

يستخدم الثبات في التعرف على مدى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في بيانات تتصف بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الاستبيان على تقديم نفس النتائج في حالة تكرارها بعد فترة زمنية محددة ولكن في ظل ظروف مماثلة.

وفقاً لـ (hair et al., 2012) فإن معامل ألفا لكرونباخ هو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً للثبات، ومن خلاله يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، ويتسم المقياس بالثبات والاستقرار عندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

٠.٧ ، كما تعتبر معاملات الارتباط الإجمالية بين عناصر الاستبيان واحدة من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً ووظيفتها قياس مدى ارتباط كل عنصر في المقياس بالعناصر الأخرى، ويمكننا القول أن هناك اتساقاً داخلياً جيداً عندما تكون قيمة معامل الارتباط الكلي للعنصر أو المتغير المعدل أكبر من أو يساوي ٠.٣ .

وقد قام الباحثون بإجراء اختبارات الثبات على عينة الدراسة من أجل التعرف على معاملات ألفا كرونباخ وأيضا للتعرف على مدى فهم المستقصى منهم للعبارة الواردة بالاستبيان وأن الاجابات تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن الجدول التالي عما يلي:

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

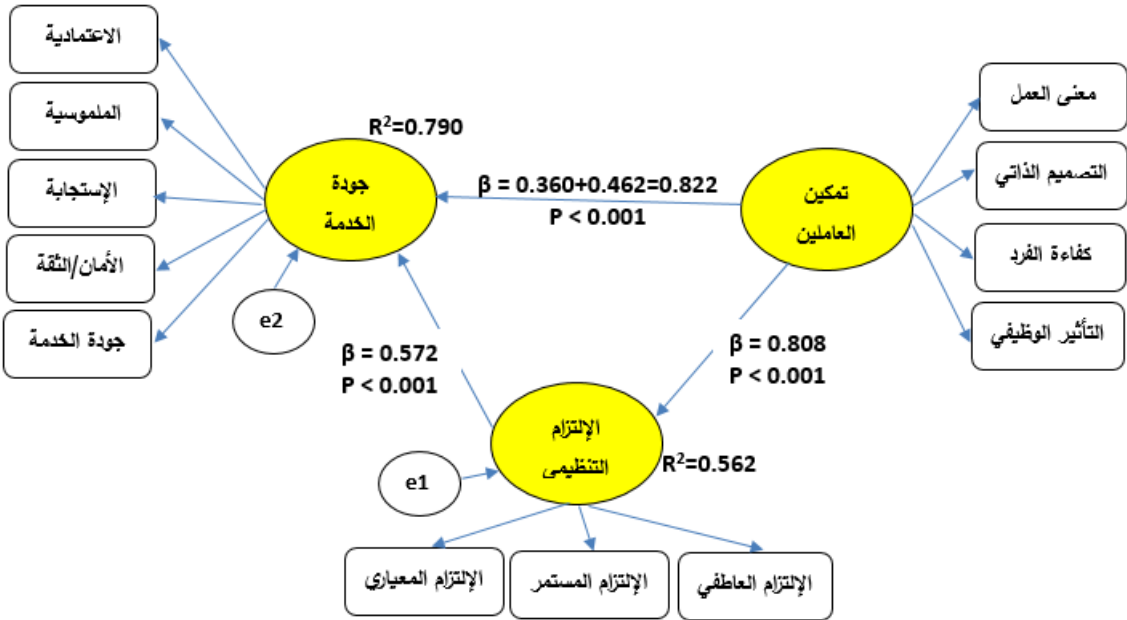
معامل الصدق الذاتي *	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
0.822	0.676	3	معنى العمل
0.808	0.653	3	التصميم الذاتي
0.819	0.672	3	كفاءة الفرد
0.783	0.614	3	التأثير الوظيفي
0.883	0.781	12	تمكين العاملين ككل
0.879	0.774	7	الإلتزام العاطفي
0.820	0.673	7	الإلتزام المستمر
0.797	0.636	7	الإلتزام المعياري
0.939	0.883	21	الإلتزام التنظيمي ككل
0.785	0.617	4	الاعتمادية
0.827	0.684	4	الملموسية
0.781	0.610	4	الإستجابة
0.803	0.646	4	الأمان/ الثقة
0.784	0.616	4	التعاطف
0.936	0.877	20	جودة الخدمة ككل

* معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يتضح من الجدول (٢) أن معامل كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة يتراوح بين ٠.٦١٠ إلى ٠.٨٧٧. مما يشير إلى جودة وثبات وحدات قياس المتغيرات محل الدراسة، وهي نسب أكبر من (٠.٦) وهو الحد الأدنى المقبول (Tavakol and Dennick, 2011)، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله، كما يتضح من الجدول أيضا أن معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا) قد تراوح بين ٠.٧٨١ إلى ٠.٩٣٦. مما يشير إلى ارتفاع قيم معامل الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.

- النموذج الهيكلي للدراسة:

ويمكن عرض نتائج التحليل كما هو موضح في النموذج الهيكلي للدراسة في الشكل التالي:



شكل رقم (٤-٤)

النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling لتحديد معاملات المسار (التأثيرات المباشرة) لتمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي وعلى جودة الخدمة ، وكذلك للإلتزام التنظيمي على جودة الخدمة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS . ولتحديد مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى Maximum Likelihood وثبتت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧)

مؤشرات معنوية نموذج علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كاً (P value)	< 0.05	0.000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	> 0.90	1.000
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	< 0.06	0.000
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	> 0.95	1.000

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق انخفاض قيمة كل من كاً والجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) Root Mean Square of Residual والتي بلغت صفر، وبدل ذلك على ارتفاع قوة ومعنوية النموذج، كذلك أظهرت النتائج ارتفاع مؤشر جودة (GFI) Goodness Of Fit Index عن الحد الأدنى (٠.٩٠) حيث بلغت (١.٠٠)، وتشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative of Fit Index عن الحد الأدنى (٠.٩٥) حيث بلغ (١.٠٠)، مما يدل على أن المؤشرات الفعلية جاءت أعلى من المعايير المطلوبة، وهذا يؤكد على ارتفاع جودة النموذج.

وقد أشارت النتائج إلي ما يلي:

- أ- قيمة معامل المسار لتمكين العاملين على جودة الخمة معنوية حيث أن قيمة (P-value=0.000) وبذلك تم قبول الفرض الأول، بما يعنى وجود تأثير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة.
- ب- قيمة معامل المسار لتمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي معنوية حيث أن قيمة (P-value=0.000) وبذلك تم قبول الفرض الثاني، بما يعنى وجود تأثير مباشر لتمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي.
- ج- قيمة معامل المسار للإلتزام التنظيمي على جودة الخدمة معنوية حيث أن قيمة (P-value=0.000) وبذلك تم قبول الفرض الثالث، بما يعنى وجود تأثير مباشر للإلتزام التنظيمي على جودة الخدمة.
- د- يتضح من الجدول السابق وجود تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة من خلال توسيط الإلتزام التنظيمي عند مستوى معنوي ٠,٠٠١. وتبلغ قيمة معامل المسار غير المباشر ٠,٤٦٢، وبذلك يصبح قيمة معامل المسار للتأثير الكلى لتمكين العاملين على جودة الخدمة من خلال توسيط الإلتزام التنظيمي ٠,٨٢٢، وبذلك يثبت صحة الفرض الرابع، بما يعنى: يوجد تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الإلتزام التنظيمي.

ولاختبار الفرض الخامس، والذي ينص على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة حول متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، الإلتزام التنظيمي، جودة الخدمة) وفقاً لإختلاف النوع (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمى)، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لإختبار وجود اختلافات في الآراء وفقاً لإختلاف النوع، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين عينتين، وتحليل التباين أحادى

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

الاتجاه One Way Anova لإختبار وجود إختلاف في الآراء وفقاً لإختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين أكثر من عينتين.

وتوصل الباحثون إلى خطأ الفرض كلياً بما يعنى عدم وجود إختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، الإلتزام التنظيمي، جودة الخدمة) وفقاً لإختلاف المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

وفيما يلي، يعرض الباحثون ملخصاً للنتائج التي توصل إليها من اختبار الفروض

جدول رقم (٥-١)

ملخص نتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	أسلوب التحليل الإحصائي	النتيجة
١	يوجد تأثير معنوي مباشر لتمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي	تحليل المسار	قبول الفرض
٢	يوجد تأثير معنوي مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة	تحليل المسار	قبول الفرض
٣	يوجد تأثير معنوي للإلتزام التنظيمي على جودة الخدمة	تحليل المسار	قبول الفرض
٤	يوجد تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على جودة الخدمة عند توسيط الإلتزام التنظيمي	تحليل المسار	قبول الفرض
٥	توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة حول متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، الإلتزام التنظيمي، جودة الخدمة) وفقاً لإختلاف النوع (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمى).	"ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين أحادى الاتجاه One Way Anova	رفض الفرض

المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثاً: التوصيات وآلية تنفيذها

أ) توصيات موجهة للقائمين على إدارة البنوك التجارية بمدينة المنصورة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يختم البحث دراستها بتقديم مجموعة من التوصيات مع اقتراح بعض الآليات التي تراها ملائمة لتفعيل تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥-٢)

توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية تنفيذ التوصية	المسئول عن التنفيذ
١	ضرورة الاهتمام بتمتع الفرد بالاستقلالية والحرية في أداء عمله	أ- منح العامل الحرية في تحديد كيفية أداء العمل ب- حرية اختيار جداول وأيام التواجد بالعمل مع التحرر من الرقابة المستمرة من قبل رؤساء العمل. ج- يجب إعطاء الحق للعامل في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل.	مديرو فروع البنوك
٢	العمل على زيادة إحساس الموظف بقيمة العمل الذي يقوم به	أ- ضرورة تكليف الموظف بالمهام التي يشعر أنها على درجة عالية من الأهمية بالنسبة له. ب- العمل على زيادة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من ناحية، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من ناحية أخرى.	مديرو فروع البنوك
٣	ضرورة العمل على زيادة قدرة العاملين على إحداث تأثير فعال في العمل	أ- يجب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات للمساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات. ب- التركيز على إعطاء العاملين نفوذاً وصلاحيات وتحمل المخاطرة لإشعارهم بأن لهم دور وتأثير في القرارات التي تتخذها الإدارة.	مديرو فروع البنوك

الالتزام التنظيمي كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

المستول عن التنفيذ	آلية تنفيذ التوصية	التوصية	م
إدارة الموارد البشرية	<p>أ- تهيئة الظروف والإمكانات التنظيمية لضمان نجاح التمكين النفسي للعاملين. تشجيع وتحفيز العاملين على الأداء البيئي.</p> <p>ب- يجب إطلاق برامج تدريب مخططة تستهدف إحداث تحول في الممارسة القيادية لدى قيادات باتجاه تبني سلوكيات التمكين النفسي.</p>	<p>ضرورة بناء مبادرات نوعية تستهدف تبني الممارسات الصحيحة للتمكين</p>	٤

المصدر: من إعداد الباحثين

(ب) محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية:

حاولت الدراسة الحالية استكشاف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة، إلا أن تحقيق هذا الهدف تم في ضوء مجموعة من القيود أو المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد، وفيما يلي عرض لمحددات الدراسة والمجالات البحثية المقترحة:

- ١- أجريت هذه الدراسة في البنوك التجارية بمدينة المنصورة، ويُتوقع أن تطبيقها على قطاعات أخرى يمكن أن يؤثر على متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، الأمر الذي يتطلب إعادة إجراء الدراسة على قطاعات خدمية أخرى مثل قطاع المصارف، القطاع الصحي، قطاع التعليم، شركات الأدوية، والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- ٢- يمكن أن تمتد جهود الباحثين لدراسة تأثير وجود بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى في العلاقة مثل الارتباط الوظيفي، مشاركة المعرفة، الولاء التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. المطيري، فواز متعب خالد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠١٧). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣٤، ١١٩ - ١٥٠.
٢. الباز، نذير، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٨)
٣. أيمن؛ المعاني، عبد الحكيم، أبو رشيدة. (٢٠٠٩). "التمكين الإداري وآثاره في أبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: ٥ (٢): ٢٣٦.
٤. حسام الدين، عبدالعزيز مصطفى. (٢٠٢١). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ٢٤، ٣٢ - ٥٠.
٥. الطيب، مرام أحمد على. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي - أهما - المملكة العربية السعودية في العام ٢٠٢٠-٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ١٥٤، ٨١ - ٩٨.
٦. أحمد، علاء روجي هاشم، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠٢٢). أثر الالتزام التنظيمي علي جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ٦٤، ٨٩ - ١١٥.
٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية.

٨. بالسنون، عبدالسلام محمد عثمان (٢٠١٧). علاقة القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بشركة الزيتينة للنفط في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال
٩. عبد السلام، أحمد عبد المحسن (٢٠١٦): الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
١٠. تاج الدين، ميادة صلاح الدين (٢٠٠٩)، السرية المصرفية: آثارها وجوانبها التشريعية - دراسة مقارنة لعدد من الدول الأجنبية والعربية، مجلة تنمية الرافيدين، ع(٩٥)، ٢٥٥ - ٢٩٥.
١١. حمزة، زرقين، و سلايحي، فيروز. (٢٠٢٢). دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز - تبسة. مجلة التنمية الإقتصادية، مج٧، ع١، ١٢٤ - ١٣٩.
١٢. المرسي، جمال الدين محمد، و الشرقاوي، آية محمد محمد. (٢٠١٩). دور تمكين منظمات الأعمال في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على بعض البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س٦، ع٣، ٢٢٣ - ٢٧٤
١٣. عبده، مصطفى عبدالجبار رشيد، و الخوالدة، خلدون حمدان. (٢٠١٩). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

• ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. **Nursing Open**, 8(2), 607-619.
- Khadra Dahou& Ishaq Hacini. (2018), Successful Employee Empowerment; Major Determinants in the Jordanian Context, **Eurasian Journal of Business and Economics**, vol 11 (21), P 49 – 68.
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 15(5), 832-854.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: a literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717..
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psycholo**, Vol. 63, pp. 1-18 .

- Erlan, B. (2013). The Effect of Inter Personal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, **Journal of Applied Economics and Business Research** (TABER), 3 (3): 166-180.
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. **Journal of Madani Society**, 1(3), 167-173.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, 25(1), 84-101.
- Gopinath, R. (2020). Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of tamil nadu universities. **GEDRAG & Organisatie Review**, 33(2), 2337-2349.
- Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. **Journal of Knowledge Management**, 22(1), 142-161.
- Sloan, D., Buckham, R., & Lee, Y. (2017). Exploring differentiation of self and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 193-206.
- Kotler , p ., & Armstrong , G ., (2008) . **Principles of Marketing** 11 thed Prentice – Hall , New jersey.

- Anggreni, D. Y., Sarbini, S., Dewi, W. H., Karjono, K., Hadi, S., & Qomariah, N. (2023). Whether Service Quality, Price and Location Can Increase Purchasing Decisions for Mobile Phones and Accessories. **International Journal of Management Science and Information Technology**, 3(1), 47-53.
- Kara, A., S. Lonial et al. (2005). "A paradox of service quality in Turkey: The seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality." , **European Business Review** 17(1) , 43-61.
- Lovelock, Christopher, and Lauren Wrigt. (2012) Principles of Service Marketing and Management.-New Jersey: **Prentice-Hall International**, 18.
- Ritonga, R. R., Ardy, C., Chandra, F. G., Cendana, N. G., & Purba, E. S. (2022). The Effect Of Promotion, Price, And Quality Of Service On Customer Satisfaction Of PT. Aseng Keto Sukses Medan. **International Journal of Science, Technology & Management**, 3(1), 100-103.
- Syahril, S., Sihotang, M., Hadinegoro, R., Sulastri, E., Rochmad, I., Cahyono, Y., & Purwanto, A. (2022). Hospitals Cusptomer e-loyalty: How The Role of e-service quality, e-recovery service quality and e-satisfaction?. **UJoST-Universal Journal of Science and Technology**, 1(1), 23-27.
- Anggreni, D. Y., Sarbini, S., Dewi, W. H., Karjono, K., Hadi, S., & Qomariah, N. (2023). Whether Service Quality, Price and Location Can Increase

Purchasing Decisions for Mobile Phones and Accessories. **International Journal of Management Science and Information Technology**, 3(1), 47-53.

- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(1), 1031-1040.
- Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2021). Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, 1-27.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65(1), 58-79.
- Matikiti, R.; Mpinganjira, M., & Roberts-Lombard, M. (2019). Service recovery satisfaction and customer commitment in the airline business: An emerging African market perspective. **African Journal of Economic and Management Studies**, 11(1), 91–108. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2019-0005>.

- Fatima, J. K., & Mascio, R. Di. (2020). Synchronizing relational benefits with customer commitment profiles. **Journal of Strategic Marketing**, 28(4), 366–378. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1619089>.
- Syahril, S., Sihotang, M., Hadinegoro, R., Sulastri, E., Rochmad, I., Cahyono, Y., & Purwanto, A. (2022). Hospitals Cusptomer e-loyalty: How The Role of e-service quality, e-recovery service quality and e-satisfaction?. **UJoST-Universal Journal of Science and Technology**, 1(1), 23-27.
- Tavakol, Mohsen and Dennick Reg (2011): "Making sense of Cronbach's alpha" **International Journal of Medical Education** , Vol. 2 , pp.53-55.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. **New York, Taylor and Francis Group. Llc.**