

## الإصلاح الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي الحكومي

### دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع زليتن

أ. فوزي مصباح عويدان  
محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال  
الجامعة الأسمرية الإسلامية  
[f.m.m119840053281@gmail.com](mailto:f.m.m119840053281@gmail.com)

د. محمد عبدالحميد المبعق  
أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال  
الجامعة الأسمرية الإسلامية  
[almbqa@yahoo.com](mailto:almbqa@yahoo.com)

#### المُلخَص

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتقييم واقع "دور الإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي الحكومي"، من خلال دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع زليتن، والهدف من ذلك هو الوصول إلى تعميمات ذات معنى لزيادة التعرف على موضوع الدراسة، وأعتد أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة وعددهم (40) موظفاً، وتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package for the Social Science، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة هي: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار معامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، واختبار (t) حول المتوسط.

وتم التوصل إلى عدة نتائج منها، أن للإصلاح الإداري أثر إيجابي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وكذلك وجود مستوى عالي من الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن، أيضاً إن التغيير في الإصلاح الإداري يفسر (35%) من التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وأن إدارة المصرف التجاري الوطني زليتن تعمل على تهيئة وتدريب موظفيها قبل البدء بعملية الإصلاح الإداري.

وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارة المصرف التجاري الوطني بعمل صندوق شكاوي خاص للعاملين بالمصرف، والتركيز على توفير شبكات اتصال عالية المستوى بالمصرف، والعمل على توفير جميع المتطلبات المادية والمعنوية لتقديم الخدمة بشكل سريع وبدون أخطاء، وأن تعمل إدارة المصرف على دراسة شكاوي العاملين وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة سريعة.

**الكلمات الدالة:** الإصلاح الإداري، جودة الخدمات، القطاع المصرفي، المصرف التجاري.

### Abstract:

In this study, the descriptive approach was used to evaluate the reality of "the role of administrative reform in improving the quality of services provided to workers in the government banking sector", through a field study on the National Commercial Bank, Zliten branch, and the aim is to reach meaningful generalizations to increase knowledge of the subject of the study, and it was adopted The method of comprehensive inventory of the vocabulary of the study community, where the questionnaire forms were distributed to all employees working in the bank under study (40) employees, and the questionnaire was unloaded and analyzed through the Statistical Package for the Social Science (SPSS), and the statistical methods used are: Percentages Frequencies, arithmetic mean, Cronbach's Alpha test, Pearson correlation coefficient test, simple linear regression analysis test, and (t) test about the mean.

Several results were reached, including that the administrative reform had a positive impact on improving the quality of services provided to workers, as well as the existence of a high level of administrative reform in the National Commercial Bank, Zliten branch. Also, the change in administrative reform explains 35% of the change in improving the quality of services provided. for employees, and that the administration of the National Commercial Bank of Zliten is working to prepare and train its employees before starting the administrative reform process.

The study recommended that the management of the National Commercial Bank create a special complaints box for the bank's employees, focus on providing high-level communication networks in the bank, and work to provide all the material and moral requirements to provide the service quickly and without errors, and that the bank's management work on studying the complaints of employees and finding appropriate solutions to them. quickly.

**Keywords:** *Administrative Reform, Quality of Services, Banking Sector, Commercial Bank.*

### مقدمة

إن جميع المنظمات تسعى إلى تحقيق عملية الإصلاح بصورة عامة في داخلها بغض النظر عن النشاط الذي تقوم به، لأن عملية الإصلاح الإداري هي الدعامة الأساسية التي تركز عليها عملية التطوير والتنمية في أي دولة من الدول النامية في عصر تنامت فيه المعلومات وتقدمت فيه تكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي يتم التركيز في إدارة المنظمات العامة على الإصلاح الإداري بصورة خاصة لضمان جودة الإنتاجية (السلع والخدمات) وتقديمها للمجتمع، أي أن الإصلاح الإداري مطلب ضروري تسعى إليه جميع دول العالم لتحقيق الازدهار في مجتمعاتها، وهو عملية مرتبطة بتنظيم الأجهزة الإدارية في الدولة، وأحد الآليات الأساسية لدعم الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وخاصة أن الإصلاح الإداري يعتبر عنصر رئيس لضمان نجاح عملية التنمية في الدولة (البرعصي، 2015، ص518).

وقد شهدت المنظمات العامة في ليبيا خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالإصلاح الإداري بسبب تدني جودة الخدمات بها، وتفتشي بعض الظواهر السلبية التي تعيق من جودة خدماتها، كظاهرة التسبب الإداري،

والرشوة، والاختلاس، والتحيز والمحاباة، واستغلال المنصب العام، ومن هنا وجدت إدارة هذه المنظمات نفسها أمام تحدي كبير وحقيقي لمواجهة هذه السلبيات والحد منها من خلال العمل على البحث عن طرق مثلى لتحقيق الإصلاح الإداري وإيجاد أساليب حديثة لتحسين جودة الخدمات بها (ضو و المصتراتي، 2020، ص51).

وللإصلاح الإداري دوراً مهماً وأساسياً في عملية التطوير التنظيمي، والذي بدوره ينعكس على تحسين الإنتاجية وإعادة تنظيم تدفق العمل والذي يساعد على زيادة المرونة في المؤسسة، والذي يؤدي إلى زيادة قدرتها على الإحساس بالتغيير، وبذلك تكون أهمية تطبيق الإصلاح الإداري وأثره الذي يمكن أن يمتد من خلال تطوير أداء القدرات ليصل إلى تطوير موارد المؤسسة (الفرجاني، 2008، ص2).

وتدل الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة، وهذا يعني أن الخدمة الجيدة تساعد في تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المنظمة، والذي يؤدي إلى جذب عملاء جدد (خليل، 2013، ص86).

وبالتالي فإن الخدمة الجيدة تساهم في تحقيق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المنظمة وتوسيع نطاق معاملاتهم معها، وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المنظمة ومن ثم توافر فرص الترقى والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى الاستمرار في تقديم الخدمة الجيدة، حيث تبدو العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين واضحة، وذلك من خلال التجارب التي تُشير إلى أن المنظمات الرائدة في خدمة العملاء تعمل على تقديم الخدمة الجيدة التي تُساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة (المركسي و أبوبكر، 2006، ص36).

#### المحور الأول/ الإطار العام للدراسة

1.1. مشكلة الدراسة: إن القطاع المصرفي في الدولة يعتبر جزء مهم من قطاع الخدمات، حيث أن التغييرات البيئية المتسارعة والمنافسة الحادة بين المنظمات المصرفية أكدت على أهمية رضا العملاء والسعي لتحقيق جودة خدمات مثالية، وذلك بهدف زيادة ربحيتها وحصتها السوقية في ذلك القطاع، وهو في الأصل يعتمد على جودة الخدمة الداخلية، وعلى نتائجها على سلوك العاملين في الخط الأمامي للخدمة المقدمة للعملاء، والذي يؤدي إلى رضا العملاء، وبالتالي يفترض أن تكون الخدمات المقدمة للجمهور الخارجي بصورة أفضل، لأن نظرة العاملين لجودة الخدمات يجعل من الإدارة قادرة على معرفة وجهة نظرهم بها، والذي يساعد على تقييمها من حيث تحديد نقاط القوة والضعف، وتقويمها بمعالجتها وتعزيز نقاط القوة والتأكيد عليها (العواجين، 2013، ص5).

وعلى ذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة آراء العاملين في المصرف التجاري الوطني فرع زليتن، عن جودة الخدمات المقدمة للعملاء لأنهم الأداة الرئيسية في ذلك، وما لذلك من انعكاس على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومن خلال إجراء المقابلات الشخصية مع عدد العاملين بالمصرف محل الدراسة، وكذلك الملاحظة

الشخصية، اتضح وجود تدني في جودة خدمات العاملين، ولذلك يسعى الباحثان ضمن هذه الدراسة فحص واختبار هذه الإشكالية بالتطبيق على المصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن؟

2.1. **فرضية الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

3.1. **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لتحقيق التالي:

1.3.1. تبيان دور الإصلاح الإداري في تحسين جودة خدمات العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

2.3.1. التعرف على جودة خدمات العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

4.1. **أهمية الدراسة:** بناءً على نتائج الدراسة المتوقعة، فإن هذه الدراسة تكمن أهميتها فيما يلي:

1.4.1. **بالنسبة للعلم:** حيث تناولت الدراسة الربط بين تطبيق الإصلاح الإداري وتحسين جودة الخدمات، والذان يعتبران المفهومين الأساسيين في مجال التنمية الإدارية، وهما من المفاهيم المعاصرة المهمة.

2.4.1. **بالنسبة للمجتمع:** يتوقع أن يكون لنتائج هذه الدراسة مساهمة في تطوير آلية الربط بين الإصلاح الإداري وتحسين جودة الخدمات، والذي يُفترض أن ينعكس على مستوى إنتاجية المؤسسة ضمن المجتمع، وخاصة أن هذه الدراسة تساعد في دعم متخذي القرارات في المصارف التجارية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين من خلال بوابة الإصلاح الإداري.

3.4.1. **بالنسبة للباحثان:** يأمل الباحثان اكتساب خبرة علمية وعملية لقيامهما بهذه الدراسة.

5.1. **منهجية الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة ميدانية تحليلية، تتبع المنهج التحليلي الوصفي.

6.1. **هيكل الدراسة:** وهو على النحو التالي:

1.6.1. **الإطار النظري:** وتم تكوين هذا الإطار بالرجوع إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تناولت موضوعي الإصلاح الإداري وجودة الخدمات، من خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والتقارير وذلك لاستخلاص مجموعة من المفاهيم الفكرية التي تم اختبارها تطبيقياً.

2.6.1. **الإطار الميداني:** وهذا الإطار يشتمل الجوانب المتعلقة بإجراء الدراسة الميدانية في ضوء الإطار الفكري للدراسة من خلال العرض لمجال التطبيق والبيانات اللازمة وأساليب ومصادر البيانات التي تم جمعها وتحليلها.

3.6.1. **أسلوب جمع البيانات:** حيث أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية.

#### 4.6.1. مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن وعددهم (40)، وقد تم إجراء مسح شامل لكامل مفردات مجتمع الدراسة.

#### 7.1. الدراسات السابقة:

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
ضو والمصراطي	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>كان للدراسة هدف رئيس وهو: التعرف على دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، وذلك من خلال:</li> <li>- تحديد إطار مفاهيمي يتعلق بالحوكمة بتوضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها ومبادئ تطبيقها.</li> <li>- التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه والعوامل المحددة للإصلاح.</li> <li>- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحوكمة كآلية نظرية وتطبيقية تستطيع أن تحدث تطور كبير في مستويات الإصلاح الإداري، وذلك لما تحويه من مبادئ وضوابط وأهداف تعبر عن الثقافة الأخلاقية.</li> <li>الإصلاح الإداري مسؤولية الجميع، لذلك فإن نشر التوعية من متطلبات الإعداد لهذه العملية والذي بدوره يقود إلى وعي المساهمين والإدارات والمؤسسات الليبية بمعايير ومبادئ الحوكمة.</li> <li>تسهم حوكمة المؤسسات في تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية في ليبيا، هذا بدوره يقود إلى تحقيق الإصلاح الإداري، الأمر الذي ينعكس على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ليبيا.</li> <li>علي الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين حول تعريف الحوكمة والإصلاح الإداري إلا أن هذه العملية يجب أن تراعي المفهوم الذي يتوافق مع إمكانيات المؤسسات المادية والبشرية وأن تتكيف مع طبيعة وبيئة المؤسسة.</li> </ul>

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
السحاتي	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.</li> <li>- التعرف على مستوى جودة الخدمات في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.</li> <li>- محاولة تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في فتح مجالات جديدة لإجراء أبحاث حول تمكين العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن العاملين قيد الدراسة في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين الإداري.</li> <li>• أن درجة الممارسة لأبعاد التمكين من قبل العاملين قيد الدراسة كانت بين الارتفاع والمتوسطة، واحتل بُعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بين أبعاد تمكين العاملين.</li> <li>• أن هناك مستوى متوسطاً من جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .</li> <li>• توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي معنوي لتمكين العاملين وأبعاده على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .</li> </ul>

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
البرعصي	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا.</li> <li>- اختبار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية -الوزارات - بليبيا.</li> <li>- الوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود اتجاهات قوية لدى مديري العموم بصلاحيه مدخل إدارة الجودة لتحقيق الإصلاح المنشود في ليبيا وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق هذا المدخل ويساعد في تحقيق متطلباته.</li> <li>• وجود قناعة عالية جدا بأن الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية يتطلب تحقيقه إلى تطبيق عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة.</li> </ul>

### 8.1. المصطلحات المستخدمة في هذا البحث:

**1.8.1. الإصلاح الإداري:** هو عملية تتألف من مجموعة من النشاطات والوظائف المحددة التي تؤدي إلى تحسين سير الإدارة، وبالتالي التحقيق الفعلي للأهداف المسطرة لها وإنشائها، مع ضمان بقائها ونموها (فيرم، 2018، ص21).

**2.8.1. الجودة:** هي عملية تحسين المنتج والحفاظ عليه، بالشكل الذي يضمن تقديم المنتج سواء كان سلعة أو خدمة بأقل تكلفة، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المستفيد) (المرسى وأبو بكر، 2006، ص65).

**3.8.1. الخدمة:** هي نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، وملكيته لا تتغير ولا تنتقل ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر، ولكن نظام تقديمها يمكن أن ينقل (العنزي، 2005، ص37).

**4.8.1. جودة الخدمة:** هي القدرة على مقابلة توقعات العملاء وإشباع حاجاتهم، وإذا كان هناك فرقاً بين توقعات العملاء نحو الجودة، وما تحصلوا عليه من خدمة يعتبر ذلك قصوراً في جودة الخدمة المقدمة (الصحن و أحمد، 2013، ص124).

**5.8.1. خدمات العاملين:** هي تلك الخدمات التي تشبع حاجات ذاتية وداخلية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة تراعي مصالحهم الشخصية وتساهم في حل مشكلاتهم الخاصة (عويضان، 2017، ص7).

**6.8.1. جودة الخدمات المصرفية:** أنها تقييم شخصي للعميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة من خلال مقارنة العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته، وتتحقق الجودة فقط عندما يزيد الأداء الفعلي للخدمة المقدمة عن توقعات العميل (خليل، 2013، ص10).

### المحور الثاني/ الجانب النظري

**1.2. الإصلاح الإداري:** ظهر مصطلح الإصلاح الإداري في أواخر الستينيات من القرن الماضي في بعض الدراسات عندما قام علماء الإدارة مثل " Bribanti & Spengler و Lapalambora و Riggs " بالدعوة إلى إعادة تنظيم النظم الإدارية لتواكب التغيير وتتماشى مع البرامج الإنمائية القومية، وساعد على تقبل هذا الفكر الجديد أن النظم الإدارية القديمة فشلت في تنفيذ البرامج التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم، منذ ذلك الحين

وموضوع الإصلاح الإداري يشغل فكر الإداريين في العالم حتى زاد التركيز عليه في ثمانينيات القرن الماضي عندما نادى علماء الإدارة الحكومات بتطبيق هذا الفكر الجديد في أجهزتهم الإدارية لأنه يعتمد على التغيير والتطوير لأداء الجهاز الإداري (خطاب، 1998، ص7).

**1.1.2. مفهوم الإصلاح الإداري:** وهو مجموعة من التغيرات المقصودة لهياكل و عمليات المنظمات المختلفة، بهدف التشغيل بصورة أفضل و تحقيق عدة غايات منها: تحقيق وفرة في النفقات، تحسين جودة الخدمات العامة، زيادة الكفاءة ضمان أن السياسات العامة سيتم تنفيذها بفاعلية" و منه كفاءة الأداء من الإنتاج الخدماتي والمادي ستحقق أرباحا، لصالح التنمية القومية، و زيادة الدخل القومي (البرادعي، 2004، ص38).

ويُقصد بالإصلاح الإداري أنه يشمل جميع الأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بالتنظيم الإداري، سواء ما يخص علاقة الإدارة بموظفيها أو بالمواطنين، وبصورة أكثر دقة فإن الإصلاح الإداري يشمل عملية التنظيم من حيث الأسس والمبادئ ومعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجه التنظيم والكشف عن عوامل نجاحه (حسن، 1993، ص67).

وإن الإصلاح الإداري يعبر عن المجهودات ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية وهي: الهياكل الإدارية، الأفراد، العملية الإدارية (العزاوي، 2006، ص151).

**2.1.2. أهداف الإصلاح الإداري:** هناك أهداف كثيرة يسعى الإصلاح الإداري إلى تحقيقها منها وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة والخضوع للمساءلة عن الأداء (الفرجاني، 2008، ص21)، وتبين الدراسات لتجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة أن عمليات الإصلاح الإداري تتمثل في تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية تتلخص فيما يلي (البحيري، 2011، ص41):

1.2.1.2. تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.

2.2.1.2. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.

3.2.1.2. تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار.

4.2.1.2. تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

5.2.1.2. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة Responsiveness لمطالبهم.

**3.1.2. أهمية الإصلاح الإداري:** إن للإصلاح الإداري أهمية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسات المجتمعية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، وإعداد جهاز إداري كفؤ ومؤهل وقادر على تحمّل أعباء تنفيذ الخطط التنموية وفق مفهوم (الإدارة التنموية) التي تتضمن بالضرورة تشريعات حديثة متكاملة ومتناسقة، وآليات إدارية تقنية وفنية، وموارد بشرية، ونظام محكم للرقابة والمساءلة والشفافية (جردات، منظومة الإصلاح الإداري، 2021):

**4.1.2. أسباب القيام بالإصلاح الإداري:** إن معظم الأجهزة الإدارية لبعض الدول النامية تواجه الكثير من المشكلات التخطيطية و التنظيمية، و يتضح ذلك من خلال عدم وجود تناسب بين عدد الوظائف والموظفين بالمؤسسات العامة، وهذا ما جعلها غير قادرة على تلبية مستلزمات التطور ومتطلبات التنمية، وحصر أغلب الباحثين في هذا المجال من خلال دراساتهم أن الأسباب الدافعة للقيام بالإصلاح الإداري عدة عوامل هي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتقنية والديموغرافية والدولية (الأعرجي، 1988، ص26). وسيقتصر ذكر العوامل الإدارية لعلاقتها بموضوع الدراسة والمتمثلة في (الواعر، 2016، ص15):

1.4.1.2. غياب الكفاءات المؤهلة والمختصين في المراكز القيادية العليا لأجهزة الدولة.  
2.4.1.2. انتشار التقليد الأعمى للدول المتقدمة في أساليبها الإدارية دون مراعاة الفوارق الموجودة بين دولة وأخرى.

3.4.1.2. الاستخدام غير المشروع للأموال العامة و إهمال المصلحة العامة.  
4.4.1.2. تعقيد الإجراءات الإدارية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة الأداء المطلوب و إضافة الوقت و الجهد والذي كذلك يؤدي إلى زيادة التكلفة.

5.4.1.2. بعض العاملين يرفضون و يقاومون التغيير و هذا ما يؤدي إلى تعثر الجهود المبذولة للإصلاح.  
6.4.1.2. التقييم غير الموضوعي للعاملين، حيث يتم التشدد مع البعض و غرض البصر عن البعض الآخر.  
7.4.1.2. انتشار ظاهرة التسابق نحو المناصب العليا جعل البعض من الإداريين يرتدون ثوب النفاق والإخلاص والأمانة وباطنهم العكس، لتحقيق غاياتهم.

ويكمن القول بأن أسباب القيام بعملية الإصلاح الإداري هو نتيجة لحالة غير عادية تمر بها الدولة واجهتها يشعر بها المواطن، فهي حالة مرضية تعيق أجهزة الإدارة العامة عن القيام بالتزاماتها ومسؤولياتها، فتتم المطالبة بالإصلاح الإداري (الفرجاني، 2008، ص16).

**5.1.2. مراحل الإصلاح الإداري:** يحتاج القيام بالإصلاح الإداري إلى عدة خطوات وإجراءات متتالية ومتناسقة مع بعضها البعض، تتمثل فيما يلي (الحملي، 2013، ص347):

1.5.1.2. دراسة وتحليل الحاجة إلى الإصلاح الإداري.

2.5.1.2. إعداد وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف.



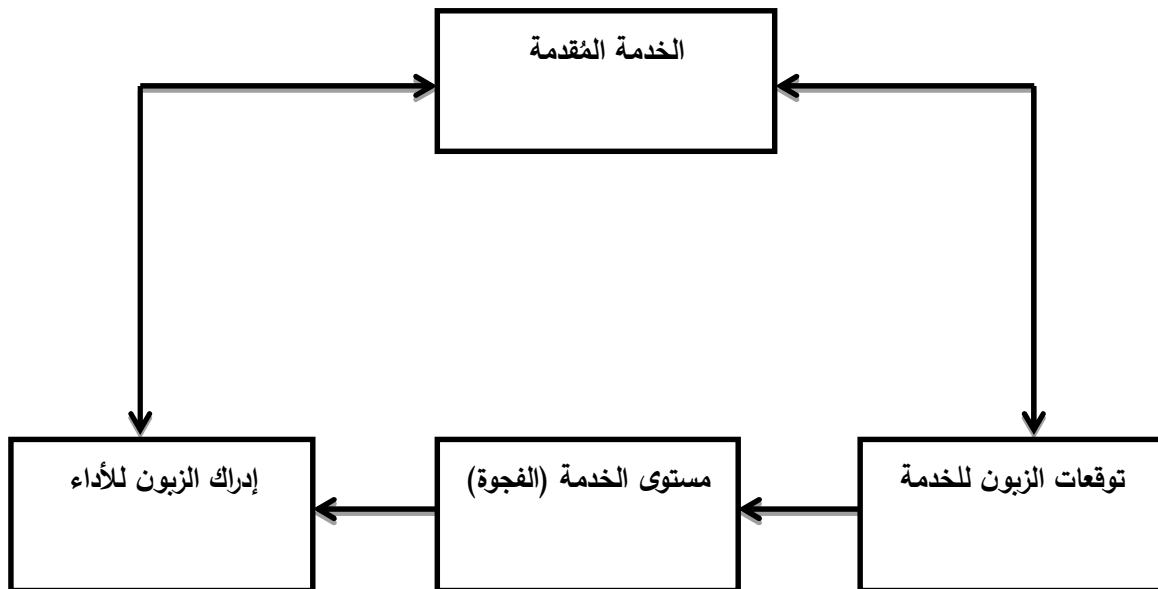
3.5.1.2. تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.

4.5.1.2. الرقابة وتقييم الأداء.

**2.2. جودة الخدمة (Service Quality):** وهي مطلب من متطلبات النجاح في السوق المعاصر لتقديم السلع والخدمات بمستوى مميز من الجودة، يؤهلها لمنافسة السلع والخدمات المماثلة لها في القطاع التنافسي، فهي تقييم لمدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل، وكثيراً ما يُقِيم مشغَلو أو مقدّمو الخدمات التجارية نوعية الخدمة المقدمة لعملائهم من أجل تحسين خدماتهم والتعرف بسرعة على المشاكل وتقييم رضا العملاء بشكل أفضل. والأعمال التجارية ذات جودة الخدمة العالية تُلبّي أو تتجاوز توقعات العملاء في حين تبقى تنافسية اقتصادياً، وتشير الأدلة المستمدة من الدراسات التجريبية إلى أن تحسين نوعية الخدمات يزيد من الربحية والقدرة التنافسية الاقتصادية على المدى الطويل، ويمكن تحقيق تحسينات في نوعية الخدمات عن طريق تحسين العمليات التشغيلية، وتحديد المشاكل بسرعة ومنهجية، ووضع معايير أداء خدمة موثوقة وقابلة للقياس وقياس رضا العملاء ونتائج الأداء الأخرى.

**1.2.2. مفهوم جودة الخدمة:** وهي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها (الدرادكة، 2015، ص171).

والشكل التالي يوضح مفهوم جودة الخدمة.



شكل (1) يوضح مفهوم جودة الخدمة

المصدر: الحداد، عوض بدير. التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، ص337.

**2.2.2.2. مستويات جودة الخدمة:** إن لجودة الخدمة التي تُقدم إلى الزبائن عدة مستويات كما هو الحال في السلع، ويتضح ذلك من مفهوم جودة الخدمات، حيث يمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة كالتالي (العجارمة، 2005، ص331):

1.2.2.2. الجودة التي يتوقعها الزبون: وهي الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.

2.2.2.2. الجودة المدركة: وهي التي ترى إدارة المنظمة أنها مناسبة.

3.2.2.2. الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

4.2.2.2. الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.

5.2.2.2. الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وُعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

**3.2.2.2. أهمية جودة الخدمات:** تتمثل أهمية جودة الخدمات في عدة نقاط كالتالي (حمود، 2015، ص215):

1.3.2.2. نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فمثلاً نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمة، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمراً بالتوسع.

2.3.2.2. ازدياد المنافسة: من المتعارف عليه أن استمرار نشاط المنظمات وبقاء المشاريع يعتمد على القدر الكافي من المنافسة، وعلى ذلك تعمل هذه الشركات والمشاريع على توفر جودة الخدمة في منتجاتها، وأن هذه الخدمات لها العديد من المزايا التنافسية.

3.3.2.2. تحسين الخدمات الداخلية: ويقصد بذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وكذلك توفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية، وأيضاً توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم.

4.3.2.2. الفهم الأكبر للزبائن: وهي أن تكون معاملة المنظمات مع الزبائن جيدة، وخاصة أن أغلب الزبائن لا يفضلون التعامل مع المنظمات التي يكون تركيزها فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات سعر وجودة معقولة من دون توفير معاملة جيدة.

5.3.2.2. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: تحرص جميع المنظمات في الوقت الحاضر على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، ومعنى ذلك أن هذه المنظمات يجب أن لا تسعى فقط على استقطاب العملاء واجتذاب الزبائن الجدد، بل ينبغي عليها المحافظة على العملاء والزبائن الحاليين، وبذلك تظهر أهمية جودة الخدمة للزبائن.

**4.2.2. الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة:** تُقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة إلى النوعين التاليين (الصرن، 2016، ص500):

1.4.2.2. يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على الموظفين ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة، ويلتزم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية متطلباً رئيساً واضحاً.

2.4.2.2. يركز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المنظمة وزبائنها، ويجب أن تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة ورضا الزبون ومن ثم القيام بإعادة التنظيم حول الزبون، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المنظمة وتحقيق فوائد الإنتاجية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون.

**5.2.2. خطوات تحسين جودة الخدمات:** يمكن للمنظمة الخدمية أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة (أبو خليل و آخرون، 2014، ص124):

1.5.2.2. وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة للعملاء.

2.5.2.2. أهمية مراعاة مشاركة جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة.

3.5.2.2. العمل على تنمية مهارات مُقدمي الخدمة بشكل مستمر.

4.5.2.2. تقييم الأداء في مجال الخدمات المقدمة للتأكيد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء المخطط له، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة.

5.5.2.2. وضع السياسات المناسبة لحل مشكلة العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة.

**6.2.2. جودة الخدمة الإلكترونية:** يتجه مُقدمو الأعمال والخدمات عبر شبكة الإنترنت (internet banking providers)، إلى تزويد الزبائن بالعديد من الخدمات دون معرفة من هم هؤلاء الزبائن، وما هي الاحتياجات والرغبات التي يريدونها في الخدمة المقدمة، فالبيئة التقليدية تساعد على متابعة وتسجيل البيانات عن أفعال وتفاعلات الزبائن مع المنظمة بدقة كافية، ولكن الحقيقة هي أن البيئة الإلكترونية تسمح لمقدمي الأعمال الإلكترونية بالحصول على كميات ضخمة من المعلومات عن سلوك الزبائن خلال عملية استهلاك الخدمة، أي جميع آرائهم ومتطلباتهم بأشكال مختلفة (الصرن، 2005، ص31).

## المحور الثالث/ الجانب التطبيقي

### 1.3. التحليل الإحصائي للبيانات: وكان على النحو التالي:

1.1.3.1.1.3. منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم واقع "دور الإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي الحكومي" من خلال دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع زليتن، ويهدف الباحثان من خلال هذا المنهج الوصول إلى تعميمات ذات معنى لزيادة التعرف على موضوع الدراسة.

2.1.3.2.1.3. مجتمع وعينة الدراسة: نظراً لأن المستهدف في هذه الدراسة هم الموظفون العاملون بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن والبالغ عددهم (40) موظف، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان على كافة الموظفين العاملين بالمصرف، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

جدول (1) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	الفاقد	المتحصل عليها	المستبعد	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة %
40	1	39	0	39	98%

3.1.3.3. أداة الدراسة: تم إعداد استمارة استبيان حول "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي الحكومي"، وتتكون استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية في مجال الإصلاح الإداري، عدد سنوات الخبرة، مستوى المعرفة بالإصلاح الإداري، مصدر المعرفة بالإصلاح الإداري).

- القسم الثاني: يتكون من متغيري الدراسة وهما: (الإصلاح الإداري) ويشتمل على (15) عبارة، و(تحسين جودة خدمات العاملين) ويشتمل على (15) عبارة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات آراء المستجوبين لعبارات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول (2) يوضح درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	لا وافق تماماً	لا وافق	وافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

4.1.3.4. ثبات استمارة الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحثان من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) لقياس ثبات استمارة الاستبيان، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة استبيان الدراسة

م	العبرة	معامل ألفا كرونباخ
1	الإصلاح الإداري	0.88
2	تحسين جودة خدمات العاملين	0.92
2-1	جميع عبارات استمارة الاستبيان	0.93

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) كانت ممتازة لجميع عبارات صحيفة الاستبيان حيث كانت (0.93)، وهي قيمة ممتازة، وبذلك فإن استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من ثبات استبانة الدراسة مما جعلهما على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن تساؤل الدراسة واختبار فرضيتها.

### 5.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية

(SPSS) Statistical Package for the Social Science، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1.5.1.3. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحثان في وصف عينة الدراسة.

2.5.1.3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

3.5.1.3. اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

4.5.1.3. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط: للتعرف على النموذج الذي يربط متغيرات الدراسة.

5.5.1.3. اختبار (t) حول المتوسط: للتعرف على اتجاهات الآراء وتحديد درجة الممارسة.

6.1.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية: فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق هذه الخصائص والسمات:

1.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: من الجدول رقم (4) يتضح بأن (97.4%) من أفراد عينة الدراسة كانوا ذكراً وأن فقط (2.6%) منهم إناثاً.

جدول (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
97.4%	38	ذكر
2.6%	1	أنثى
100%	39	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية: يبين الجدول رقم (5) أن تقريباً حوالي (35.9%) من مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، وأن حوالي (33.3%) من الموظفين أعمارهم 45 سنة

فما فوق، في حين كان (28.2%) منهم اعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، بينما فقط (2.6%) من الموظفين بالمصرف اعمارهم أقل من 25 سنة.

جدول (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	1	2.6%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	14	35.9%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	11	28.2%
من 45 سنة فما فوق	13	33.3%
المجموع	39	100%

2.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: الذي يتضح من الجدول رقم (6) أن أغلب مفردات عينة الدراسة حوالي (53.8%) جامعيين، وأن حوالي (33.3%) من حملة الدبلوم العالي، في حين أن (12.8%) من مفردات عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها.

جدول (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي أو ما يعادله	5	12.8%
دبلوم عالي	13	33.3%
جامعي	21	53.8%
المجموع	39	100%

3.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي: من الجدول رقم (7) يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة حوالي (66.7%) منهم موظفون، وأن حوالي (23.1%) رؤساء أقسام، في حين أن (7.7%) من مفردات عينة البحث بوظيفة مدير مكتب، بينما فقط (2.6%) بوظيفة مدير إدارة.

جدول (7): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير ادارة	1	2.56%
رئيس قسم	9	23.08%
مدير مكتب	3	7.69%
موظف	26	66.67%
المجموع	39	100%

4.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإصلاح الإداري: من خلال الجدول رقم (8) يتضح بأن حوالي (30.8%) من أفراد العينة لديهم دورة واحدة في مجال الإصلاح الإداري، وأن حوالي (28.2%) من الموظفين بالمصرف لديهم أكثر من دورتين في مجال الإصلاح الإداري، في حين أن (25.6%) من الموظفين لم يسبق لهم أخذ أي دورة تدريبية في مجال الإصلاح الإداري، بينما فقط حوالي (15.4%) منهم لديهم دورتين تدريبيتين في مجال الإصلاح الإداري.

جدول (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد الدورات في مجال الإصلاح الإداري

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية %
دورة واحدة	12	30.8%
دورتين	6	15.4%
أكثر من دورتين	11	28.2%
لا توجد	10	25.6%
المجموع	39	100%

5.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: من الجدول رقم (9) يتضح بأن حوالي (46.2%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم بالمصرف من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، وأن (28.2%) من الموظفين بالمصرف خبرتهم 20 سنة فأكثر، بينما حوالي (25.6%) من الموظفين خبرتهم من سنة إلى أقل من 10 سنوات.

جدول (9) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
من سنة إلى أقل من 10 سنوات	10	25.6%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	18	46.2%
من 20 سنة فأكثر	11	28.2%
المجموع	39	100%

6.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب مستوى المعرفة بالإصلاح الإداري: من الجدول رقم (10) يتضح بأن حوالي (43.6%) من أفراد العينة لديهم مستوى جيد جداً من المعرفة بالإصلاح الإداري، وأن (33.3%) من الموظفين لديهم مستوى جيد من المعرفة بالإصلاح الإداري، في حين أن (12.8%) من الموظفين معرفتهم بالإصلاح الإداري مقبولة، بينما فقط حوالي (10.3%) من الموظفين لديهم مستوى ممتاز من المعرفة بالإصلاح الإداري.

جدول (10) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمستوى المعرفة بالإصلاح الإداري

مستوى المعرفة بالإصلاح الإداري	العدد	النسبة المئوية %
ممتازة	4	10.3%
جيدة جداً	17	43.6%
جيدة	13	33.3%
مقبولة	5	12.8%
المجموع	39	100%

7.6.1.3. توزيع أفراد العينة حسب مصدر المعرفة بالإصلاح الإداري: من الجدول رقم (11) يتضح بأن حوالي (30.8%) من أفراد العينة تعتبر الدورات التدريبية هي مصدر معرفتهم بالإصلاح الإداري، وأن (28.2%) من الموظفين مصدر معرفتهم بالإصلاح الإداري هو الممارسة، في حين أن (20.5%) من الموظفين تعتبر المقررات الدراسية هي مصدر معرفتهم بالإصلاح الإداري، كما أن التعليم الذاتي يعد مصدر معرفتهم بالإصلاح

الإداري لحوالي (15.4%) من موظفي المصرف، بينما فقط حوالي (5.1%) من الموظفين تعتبر المشاركة في المؤتمرات والندوات مصدر معرفتهم بالإصلاح الإداري.

جدول (11) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمصدر المعرفة بالإصلاح الإداري

النسبة المئوية %	العدد	مصدر المعرفة بالإصلاح الإداري
15.4%	6	تعليم ذاتي
5.1%	2	مشاركة في مؤتمرات وندوات
28.2%	11	ممارسة
30.8%	12	دورات تدريبية
20.5%	8	مقررات دراسية
100%	39	المجموع

2.3. اختبار البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة: تم إجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

جدول (12) يوضح معيار متوسط إجابات آراء المستجوبين

المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي	درجة الممارسة
1.80 – 1.00	لا أوافق تماماً	منخفضة جداً
2.60 – 1.81	لا أوافق	منخفضة
3.40 – 2.61	أوافق إلى حد ما	متوسطة
4.20 – 3.41	أوافق	عالية
5.00 – 4.21	أوافق تماماً	عالية جداً

1.2.3. ما مستوى الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم تطبيق اختبار (t) حول متوسط آراء المستجوبين عن عبارات المحور الأول والمتعلقة بالإصلاح الإداري بالمصرف محل الدراسة، والجدول (13) يبين ذلك:



جدول (13) يوضح المقاييس الإحصائية لآراء المستجوبين نحو مدى الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig	اتجاه الرأي	درجة الممارسة	الترتيب حسب الأهمية
<b>الإصلاح الإداري</b>								
1	توجد قناعة لدى إدارة المصرف بأهمية الإصلاح الإداري.	4.31	0.950	8.60	0.00	أوافق تماماً	عالية جداً	1
2	تعتمد إدارة المصرف على عملية التخطيط قبل القيام بعملية الإصلاح الإداري.	4.18	0.885	8.33	0.00	أوافق	عالية	4
3	تهيئة العاملين بالمصرف وتدريبهم قبل البدء بعملية الإصلاح الإداري.	4.23	0.667	11.52	0.00	أوافق تماماً	عالية جداً	3
4	الهيكل التنظيمي بالمصرف مرن بشكل يسمح بالإستجابة السريعة لعملية الإصلاح الإداري.	3.97	0.873	6.97	0.00	أوافق	عالية	6
5	يسعى المصرف عند القيام بعملية الإصلاح الإداري إلى اتباع أحدث الأساليب الإدارية لذلك.	3.92	0.870	6.63	0.00	أوافق	عالية	7
6	عملية الإصلاح الإداري تساعد على تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف.	4.28	0.759	10.55	0.00	أوافق تماماً	عالية جداً	2
7	يأخذ المصرف بعين الإعتبار وجهات نظر العاملين المتعلقة بعملية الإصلاح الإداري.	3.67	1.060	3.93	0.00	أوافق	عالية	12
8	توجد برامج حديثة لتطبيق عملية الإصلاح الإداري بالمصرف.	3.77	1.111	4.33	0.00	أوافق	عالية	9
رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig	اتجاه الرأي	درجة الممارسة	الترتيب حسب الأهمية
<b>الإصلاح الإداري</b>								
9	يوجد بالمصرف كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على القيام بعملية الإصلاح الإداري.	4.08	0.774	8.69	0.00	أوافق	عالية	5
10	لعملية الإصلاح الإداري آثار ايجابية واضحة على جودة الخدمات المقدمة للعاملين من قبل إدارة المصرف.	3.87	0.923	5.90	0.00	أوافق	عالية	8
11	يعمل المصرف على نشر الوعي بين العاملين بأهمية الإصلاح الإداري.	3.67	1.009	4.13	0.00	أوافق	عالية	11
12	يستند المصرف على آراء خبراء واستشاريين من داخل وخارج المصرف عند القيام بعملية الإصلاح الإداري.	3.64	1.038	3.86	0.00	أوافق	عالية	13
13	يهتم المصرف بمراقبة نتائج الإصلاح الإداري وتقييمها باستمرار.	3.49	0.885	3.44	0.001	أوافق	عالية	15
14	المناخ العام بالمصرف يدعم الإصلاح الإداري.	3.62	1.161	3.31	0.002	أوافق	عالية	14
15	يوجد رضى لدى العاملين على نتائج عملية الإصلاح الإداري.	3.74	0.938	4.95	0.00	أوافق	عالية	10
5-1	واقع الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني زليتن.	3.90	0.568	9.84	0.00	موافقة	عالية	

يُبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة لواقع مستوى الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن جاءت أغلبها بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لواقع الإصلاح الإداري بالمصرف (3.90) وانحراف معياري (0.568)، مما يعني أنه وحسب آراء المستجوبين هو: "وجود مستوى عالي من الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن".

أما بالنسبة للعبارة الجزئية للمحور الأول فنجد أن العبارة الجزئية الأولى جاءت بأعلى درجة ممارسة حيث كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.31) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة تماماً (4.21 - 5.00)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن العبارة الأولى "توجد قناعة لدى المصرف بأهمية الإصلاح الإداري" لها درجة عالية جداً من الممارسة.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة العبارة الجزئية السادسة "عملية الإصلاح الإداري تساعد على تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف"، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.28) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة تماماً (4.21 - 5.00) مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تُشير إلى أن هذه العبارة لها درجة عالية جداً من الممارسة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الجزئية الثالثة "تهيئة العاملين بالمصرف وتدريبهم قبل البدء بعملية الإصلاح الإداري"، فكان مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (4.23) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة تماماً (4.21 - 5.00)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن العبارة الثالثة لها درجة كبيرة جداً من الممارسة بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

في حين نجد أن العبارة الجزئية الرابعة عشر "المناخ العام بالمصرف يدعم الإصلاح الإداري"، جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمستوى معنوية محسوب يساوي (0.002) وهو أصغر من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.62) فهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة البحث تشير إلى أن العبارة الرابعة عشر لها درجة عالية من الممارسة.

وكذلك نجد في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة العبارة الجزئية الثالثة عشر "يهتم المصرف بمراقبة نتائج الإصلاح الإداري وتقييمها باستمرار"، بمستوى معنوية محسوب (0.001) أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.49) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20) مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة البحث تُشير إلى أن هذه العبارة لها درجة كبيرة من الممارسة بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

**2.2.3. ما مدى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم تطبيق اختبار (t) حول متوسط آراء المستجوبين عن عبارات المحور الثاني والمتعلقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف محل الدراسة، والجدول (14) يُبين ذلك:**

جدول (14) يوضح المقاييس الإحصائية لآراء أفراد العينة نحو مدى تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig	اتجاه الرأي	درجة الممارسة	الترتيب حسب الأهمية
<b>تحسين الخدمات المقدمة للعاملين</b>								
1	يوجد بالمصرف صندوق شكاوي خاص للعاملين بالمصرف.	3.18	1.167	0.961	0.343	محايد	متوسطة	15
2	توجد بالمصرف شبكات اتصال عالية المستوى.	3.31	1.173	1.638	0.110	محايد	متوسطة	14
3	تقديم الخدمة للعاملين يتم بشكل سريع وبدون أخطاء .	3.31	1.080	1.780	0.083	محايد	متوسطة	12
4	يتم دراسة شكاوي العاملين وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة سريعة.	3.31	1.127	1.704	0.097	محايد	متوسطة	13
5	لدى المصرف القدرة على الاستمرار في تقديم خدمات للعاملين به بكفاءة وفاعلية.	3.69	0.863	5.009	0.00	أوافق	عالية	10
6	يلتزم المصرف بمعايير الجودة عند تقديم الخدمات للعاملين.	3.95	0.887	6.680	0.00	أوافق	عالية	5
7	يتم الإعتماد على أساليب محددة في إعداد البرامج والدورات التدريبية للعاملين بالمصرف.	3.95	0.944	6.273	0.00	أوافق	عالية	6
8	يتحصل العاملون على الحوافز المادية والمعنوية بالتساوي وبدون وساطة.	3.49	1.144	2.659	0.011	أوافق	عالية	11
9	تتوفر الشفافية والمرونة بين العاملين و القياديين بالمصرف.	3.77	1.063	4.520	0.00	أوافق	عالية	9
10	تعمل إدارة المصرف على توفير رغبات واحتياجات العاملين به في الموعد المحدد.	3.77	1.012	4.747	0.00	أوافق	عالية	8
11	وجود عامل الثقة بين إدارة المصرف والعاملين به.	3.92	0.984	5.860	0.00	أوافق	عالية	7

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig	اتجاه الرأي	درجة الممارسة	الترتيب حسب الأهمية
<b>تحسين الخدمات المقدمة للعاملين</b>								
12	يوجد شعور بالإرتياح الكامل في العمل داخل المصرف.	4.00	0.761	8.208	0.00	أوافق	عالية	2
13	يقوم العاملون بالمصرف بتأدية أعمالهم كفريق عمل واحد.	4.08	0.664	10.124	0.00	أوافق	عالية	1
14	تعمل إدارة المصرف على تطوير نظم العمل والتدريب بصورة مستمرة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في الاتصال لتنمية قدرات العاملين بالمصرف.	3.97	0.932	6.532	0.00	أوافق	عالية	4
15	يتم حفظ وتوثيق البيانات والمعلومات الذي يعتمد عليها العاملون بالمصرف في الأرشيف الإلكتروني.	3.97	0.873	6.968	0.00	أوافق	عالية	3
5-1	واقع تحسين خدمات العاملين بالمصرف التجاري الوطني . . . زليتن . . .	3.71	0.668	6.650	0.00	موافقة	عالية	

يُبين الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة لواقع تحسين خدمات العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن جاءت أغلبها بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لواقع تحسين خدمات العاملين بالمصرف (3.71) وانحراف معياري (0.668)، مما يعني أنه وحسب آراء المستجوبين أنه: "يوجد مستوى عالي من التحسين لجودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن".

أما بالنسبة للعبارات الجزئية للمحور الثاني فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة العبارة الجزئية الثالثة عشر "يقوم العاملون بالمصرف بتأدية أعمالهم كفريق عمل واحد" حيث كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.08) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن هذه العبارة لها درجة عالية من الممارسة.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة العبارة الجزئية الثانية عشر "يوجد شعور بالإرتياح الكامل في العمل داخل المصرف"، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تُشير إلى أن هذه العبارة لها درجة عالية من الممارسة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الجزئية الخامسة عشر "يتم حفظ وتوثيق البيانات والمعلومات الذي يعتمد عليها العاملون بالمصرف في الأرشيف الإلكتروني"، فكان مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.97) وبانحراف معياري (0.875) أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن العبارة الخامسة عشر لها درجة كبيرة من الممارسة بالمصرف التجاري الوطني فرع زلين.

في حين نجد أن العبارة الجزئية الثانية "توجد بالمصرف شبكات اتصال عالية المستوى" جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمستوى معنوية محسوب يساوي (1.173) وهو أكبر من (0.05)، وعليه يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة لا يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.31) فهو يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة البحث تشير إلى أن العبارة الثانية لها درجة متوسطة من الممارسة.

ونجد في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة العبارة الجزئية الأولى "يوجد بالمصرف صندوق شكاوي خاص للعاملين بالمصرف"، بمستوى معنوية محسوب (1.167) أكبر من (0.05)، وعليه يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن متوسط إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة لا يختلف عن المتوسط المفترض (3)، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.18) وهو يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40)، مما يعني أن اتجاهات آراء أفراد عينة البحث تشير إلى أن هذه العبارة لها درجة متوسطة من الممارسة بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

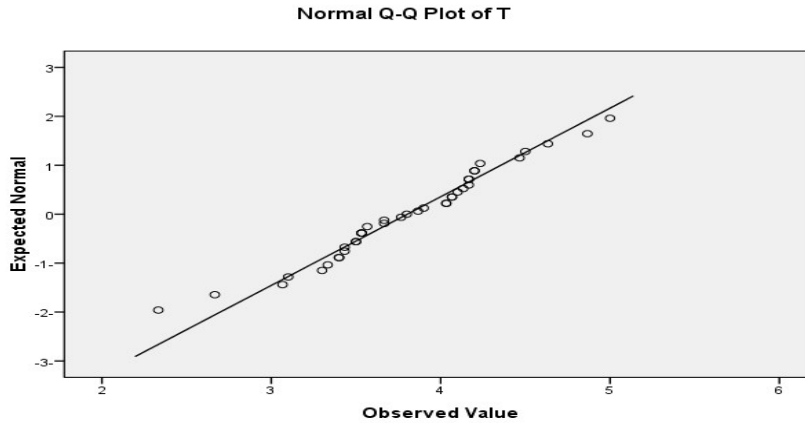
**3.3 اختبار فرضية الدراسة:** لاختبار فرضية الدراسة، يجب التأكد من توفر شرط الاعتدالية للبيانات حتى يتم تطبيق أسلوب الانحدار الخطي للتعرف على شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، فقد قام الباحثان بإجراء اختبار (Kolmogorove - Smirnov)، والذي كانت نتائجه على النحو الآتي:

جدول (15) يوضح نتائج اختبار Kolmogorove-Smirnov

المتغيرات	درجات الحرية df	الإحصاءة	مستوى المعنوية المحسوب P-value
جميع المتغيرات	39	0.097	0.200

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة P-value كانت (0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم القائلة بأن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة في طبيعية توزيع البيانات.



شكل (2) يوضح التمثيل البياني لمدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج برنامج (SPSS)

وتم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن"، كالتالي:

$H_0$  - الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

$H_1$  - الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

وعند ايجاد معامل الارتباط بين الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (16) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الإصلاح الإداري وأداء العاملين

المتغيرات	تحسين الخدمات المقدمة للعاملين	مستوى المعنوية
الإصلاح الإداري	0.59	0.00

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (16) أن الإصلاح الإداري له علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة مع جودة الخدمات المقدمة للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59).

وعند إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (17) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	0.35	5.980	5.980	*20.180	0.00
الخطأ	37		0.296	10.965		
الكلية	38			16.945		

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (17) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل التحديد فإن الإصلاح الإداري يفسر (35%) من التباين في متغير (تحسين الخدمات المقدمة للعاملين)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة.

جدول (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن

الفرضية الصفرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.	0.698	0.155	0.594	4.49	0.00

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير في المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.49)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي:

- رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن".

- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن".

#### 4.3. النتائج/ مما سبق، يمكن استخلاص عدة نتائج على النحو التالي:

1.4.3. للإصلاح الإداري أثر إيجابي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين.

2.4.3. التغيير في الإصلاح الإداري يُفسر (35%) من التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين.

3.4.3. هناك مستوى عالي من الإصلاح الإداري بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.

4.4.3. لدى إدارة المصرف التجاري الوطني بزليتن قناعة بأهمية الإصلاح الإداري.

- 5.4.3. تعمل إدارة المصرف التجاري الوطني زليتن على تهيئة وتدريب موظفيها قبل البدء بعملية الإصلاح الإداري.
- 6.4.3. هناك مستوى عالي من التحسين لجودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن.
- 5.3. **التوصيات/** في ضوء النتائج السابق ذكرها، يمكن عرض عدة توصيات على النحو التالي:
  - 1.5.3. أن تقوم إدارة المصرف التجاري الوطني بعمل صندوق شكاوي خاص للعاملين بالمصرف.
  - 2.5.3. التركيز على توفير شبكات اتصال عالية المستوى بالمصرف.
  - 3.5.3. العمل على توفير جميع المتطلبات المادية والمعنوية لتقديم الخدمة بشكل سريع وبدون أخطاء.
  - 4.5.3. أن تعمل إدارة المصرف على دراسة شكاوي العاملين وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة سريعة.

### المراجع والمصادر

1. أبو خليل، محمد منصور. وآخرون. (2014). *المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها*. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
2. الأعرجي، عاصم. (1988). *نظريات التطور والتنمية الإدارية*. مطبعة التعليم العالي. بغداد. العراق.
3. البحيري، سامي محمود أحمد. (2011). *مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)*. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. لندن. المملكة المتحدة.
4. البرعصي، قيس فرج. (2015). *استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا*. جامعة قناة السويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد (6). ملحق العدد (3).
5. الحداد، عوض بدير. (2007). *التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)*. دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. القاهرة.
6. الحملي، سحر عبدالله. (2013). *الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)*. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر. العدد (10).
7. الدرادكة، مأمون سليمان. (2015). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. دار صفا للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
8. السحاتي، وفاء علي عبد السلام. (2019). *تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنغازي. كلية الاقتصاد. قسم الإدارة.
9. الصحن، محمد فريد. وأحمد، طارق. (2013). *محددات الجودة المدركة للخدمات المصرفية بالإنترنت في البنوك العاملة في مصر باستخدام التقييم الحرج*. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. كلية التجارة. جامعة الاسكندرية. العدد (1). المجلد (40). مارس.
10. الصرن، رعد. (2005). *أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الإنترنت وجودة الخدمة المصرفية (دراسة نظرية)*. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. العدد (08). الجزائر.
11. الصرن، رعد. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)*. دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. دمشق. سوريا.
12. العجارمة، تيسير. (2005). *التسويق المصرفي*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
13. العزاوي، نجم عبدالله. (2006). *التدريب الإداري*. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.



14. العنزي، عوض خلف. (2005). إدارة جودة الخدمات العامة (المفاهيم واساليب التطوير). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت.
15. العواجين، أكثم ماجد. (2013). أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال.
16. الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي. (2008). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
17. القريوتي، محمد. (2001). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
18. اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية (المفاهيم- الأسس- التطبيقات). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
19. المرسي، جمال الدين محمد. وأبو بكر، مصطفى محمود. (2006). دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة). الدار الجامعية. الإسكندرية.
20. الواعر، نسيم. (2016). الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي. كلية الحقوق.
21. جرادات، عزت. (2021). منظومة الإصلاح الإداري. وكالة عمون الإخبارية الأردنية. <https://ammonne.net>.
22. حسن، عبدالرحمن إبراهيم. (1993). دور التدريب في الإصلاح الإداري مع التطبيق على دولة قطر. رسالة ماجستير. جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
23. حمود، خضير كاظم. (2015). إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
24. خطاب، حياة محمد. (1998). دور المنظمات غير الحكومية في الإصلاح الإداري. أطروحة دكتوراة، جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
25. خليل، نزار خليل عابدين. (2013). تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا.
26. ضو، صلاح عبد السلام. والمصراطي، سالم مفتاح. (2020). الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (6)، ديسمبر.
27. عويدان، فوزي مصباح. (2017). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين جودة خدمات العاملين بالمنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طرابلس. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. قسم إدارة الأعمال.
28. فيرم، فاطمة الزهراء. (2018). الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة زيان عاشور بالجلفة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد (11). العدد (1). الجزائر. مارس.
29. قباري، محمد إسماعيل. (1981). علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية. منشأة المعارف. الإسكندرية. مصر.
30. كافي، مصطفى يوسف. (2020). الإصلاح والتطوير الإداري (بين النظرية والتطبيق). دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. دمشق. سوريا.
31. ماهر، أحمد. (2004). تطوير المنظمات والدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.