



## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

## دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية

أ.ناصر علي منصور شنب

nasrshnbo@gmail.com

د. رباب شكري أحمد محمود

ra.shukri@yahoo.com

المعهد العالي للعلوم والتقنية قصر بن غشير - ليبيا

The Role of Organizational Process Design Development in Enhancing Customer Satisfaction: A Field Study at Al-Jumhouria Bank

Dr. Rabab Shukri Ahmed Mahmoud, Mr. Nasser Ali Mansour Shanab

Higher Institute of Science and Technology, Qasr Bin Ghashir – Libya

تاريخ الاستلام: 2026/07/28 تاريخ المراجعة: 2026/08/20 تاريخ القبول: 2026/8/28 تاريخ النشر: 2026/08/30

## الملخص

يعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى اهتمامها بعملائها والمحافظة عليهم والعمل على استقطاب عملاء جدد، وذلك من خلال وضع آليات لقياس ردود أفعالهم تجاه ما يتم تقديمه من السلع والخدمات، ونظراً لما تتمتع به المؤسسات المصرفية من أهمية في تحقيق التنمية للمجتمع، فإن الاهتمام برضا العملاء يأتي ضمن أهم أولويات عملها، إذ لا معنى لأي تحسين أو تطوير لنظام العمل الداخلي بالمصارف ما لم ينعكس على تقديم الخدمة في شكلها النهائي وشعور العميل بهذا التطوير والتحسين، ولعل أسلوب تطوير تصميم العمليات التنظيمية من النظم الحديثة المتبعة في تحسين وتطوير الاداء بالمؤسسات، ومن هنا فإن هذه الدراسة عملت على تحديد العلاقة بين تطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء، وقد تم اختيار مصرف الجمهورية نظراً لأهميته باعتباره أحد المصارف الرائدة في السوق الليبي كمجتمع للدراسة، حيث ارتكزت هذه الدراسة على إبراز الحاجة تطوير تصميم العمليات التنظيمية من خلال تقييم العملاء لمستوى الخدمات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الية تجميع البيانات، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تحديدها من خلال الاساليب الاحصائية وكانت (384) مفردة خضعت للتحليل ببرنامج spss، بالإضافة الى اجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض القيادات بالمصرف والتساؤل حول بعض النقاط ذات الصلة بالموضوع، وقد خلصت الدراسة الى بعض النتائج من اهمها انخفاض درجة رضا العملاء بسبب ضعف الاهتمام بتوجهاتهم وردود أفعالهم، وكذلك انخفاض مهارة العاملين في التعامل مع العملاء بالإضافة الى تاخر المصرف في مواكبة التطورات التقنية المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: تطوير - تصميم - العمليات - التنظيمية - رضا العملاء.

## Abstract

The success of any institution depends on its commitment to its customers, retaining existing ones, and attracting new ones. This is achieved by establishing mechanisms to measure customer feedback on the goods and services offered. Given the crucial role of banking institutions in societal development, customer satisfaction is among their top priorities. Any improvement or development of internal banking systems is meaningless unless it translates into improved service delivery and a positive customer experience. Organizational process design (OPD) is a modern approach used to enhance performance in institutions. This study aimed to identify the relationship between OPD and customer satisfaction. The Republic Bank was selected as the case study due to its prominent position as a leading bank in the Libyan market. The study focused on highlighting the need for OPD evaluation through customer feedback on service levels. A descriptive methodology was employed for data collection, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The data was analyzed using SPSS software, with 384 respondents selected based on statistical methods. In addition to conducting personal interviews with some

of the bank's leaders and inquiring about several relevant points, the study concluded with several key findings. Among these were a low level of customer satisfaction due to insufficient attention to customer feedback and feedback, a decline in employee customer service skills, and the bank's lagging behind in adopting technological advancements in banking services.

Keywords: Development - Design - Operations - Organization - Customer Satisfaction

أولاً - الاطار العام للدراسة :

## 1 - مقدمة :

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي وإزدياد حدة المنافسة ، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء ورفع مستوى رضا العملاء، حيث يُعد العميل احد الاطراف الرئيسية والمهمة في نشاط أي مؤسسة بشكل عام، والمؤسسات المصرفية بشكل خاص، نظراً لحساسية نشاطها وتأثيرها السريع بمتغيرات بيئة العمل، الأمر الذي يجعلها تعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير خدماتها بالمستوى الذي يلبي احتياجات ورغبات العملاء، لكسب ثقتهم وولائهم من أجل تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن هنا زادت الحاجة للاهتمام برضا العملاء والعمل على تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، حيث تؤكد عديد الدراسات بأن المحافظة على العملاء الحاليين أهم من البحث على العملاء الجدد، وبالتالي فإن تقديم منتجات ذات جودة عالية لم يعد أمراً كمالياً ويعطي فقط ميزة تنافسية، بل أصبح اساساً تفرضه بيئة العمل المعاصرة ويتوقف عليه بقاء المؤسسة من عدمه، ولعل من اهم الاساليب والنماذج المتبعة لمواكبة المؤسسات لهذا الواقع، أسلوب تطوير تصميم العمليات التنظيمية، وهو التغيير الجذري في نمط العمل على مستوى الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، والتقنيات الحديثة المستخدمة، لتشكل معاً آلية عمل متطورة من شأنها رفع مستوى اداء المؤسسات وتقديم مخرجات تلبي رغبات العملاء وترفع من درجة رضاهم، والتي بدورها تضمن استمرار تعامل العملاء مع هذه المؤسسات وتعزيز موقفها التنافسي، حيث أصبح رضا العملاء اليوم مؤشراً رئيسياً لتجاح المؤسسات واستمرارها إذ أن قدرة المؤسسة على تلبية أحتياجات العملاء وتوقعاتهم ترتبط بشكل مباشر بكفاءة عملياتها الادارية.

ومن هنا فإن هذه الدراسة عملت على تحديد العلاقة بين تطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء، مُعتمدة في تجميع البيانات على العملاء، وتقييم أداء المؤسسة المصرفية من خلال تقديم موظفيها للخدمة في شكلها النهائي للعملاء، ومدى انعكاس ذلك على رضاهم.

## 2- مشكلة الدراسة :

يُمثل رضا العميل القيمة التي تسعى كل المؤسسات لتحقيقها، نظراً لما يمثله العميل من اهمية لبقاء ونمو هذه المؤسسات، سيما في ظل المنافسة الكبيرة الذي يشهدها القطاع المصرفي، الأمر الذي يتطلب تقديم خدمات تتوافق مع متطلبات السوق المحكوم بالمنافسة من ناحية، وحاجات ورغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة من ناحية أخرى، وذلك للوصول به الى أعلى درجات الرضا للخدمات المقدمة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان، تبين ان درجة رضا زبائن المصرف متدنية، حيث تمثلت مظاهر هذا التدني في الاتي :

- أ - كثرة الشكاوى من قبل العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة.
  - ب - شعور العملاء بالإحباط والتذمر بسبب التفاوت بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم.
  - ج - ضعف الولاء للمصرف والبحث المستمر من مصدر بديل لتقديم الخدمات.
  - د - انخفاض الحصة السوقية بالمقارنة مع المصارف الاخرى العاملة في السوق الليبي.
- ومن خلال هذه المظاهر يتبين ضرورة الحاجة لإعادة النظر في آلية تقديم الخدمات بالمصرف، ولعل من اهم الاساليب الحديثة لإعادة تصميم الخدمات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، الأهتمام بتطوير تصميم العمليات التنظيمية، هذه الاستجابة التي فرضتها التغيرات البيئية بما يتماشى مع متطلبات المرحلة، كما ان التركيز حول تطوير تصميم العمليات التنظيمية يهتم بالنتائج ويركز على العميل النهائي، وعليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي :
- ما دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء؟

### 3 - فرضية الدراسة :

- تعمل هذه الدراسة على اختبار الفرضية الآتية :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير تصميم العمليات التنظيمية وتعزيز رضا العملاء .
- ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :
- أ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تمكين العاملين لتطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء .
- ب - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد التنظيمي لتطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء .
- ج - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد التكنولوجي وتطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء .

### 4 - أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :
- أ - تقييم مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف قيد الدراسة وإظهار الحاجة لاستخدام مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية.
- ب - قياس درجة رضا العميل لمستوى الخدمات التي يقدمها المصرف قيد الدراسة وتحديد اهم المحددات المؤثرة فيه.
- ج - العمل على تحديد دور مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء .

### 5 - أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه رضا العملاء في بقاء ونمو أي مؤسسة، نظراً لما يمثلته العملاء من قيمة لأي مؤسسة، وكذلك لما تتمتع به المصارف من حساسية في نشاطها، ومع الأخذ بعين الاعتبار التطورات المتسارعة في بيئة العمل بشكل عام تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، تظهر الحاجة لتغيير اساليب وطرق العمل للمساهمة في تحسين اداء مؤسسات الاعمال بشكل عام، والمصرفية بشكل خاص، والاتجاه الى مدخل تطوير تصميم الاعمال، ومن هنا يمكن ايجاز أهمية الدراسة في الآتي:-
- أ - تساعد الدراسة في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف الليبية، بما يلبي حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.
- ب - تعمل الدراسة على وضع الآليات للتواصل مع كافة شرائح العملاء وفق مختلف خصائصهم الشخصية، وتقديم الخدمات المصرفية لهم بالصورة المطلوبة.
- ج - تسهم الدراسة في التقييم الدقيق لواقع مستوى الخدمات المصرفية، لغرض تحديد مواطن الخلل ومعالجتها بما يتوافق مع مستوى الخدمات التي يرغبها العملاء.
- د - المساهمة في بيان اثر تطوير تصميم الأعمال، على رضا العملاء، لغرض تحسين مستوى خدمات المصارف الليبية .

### 6 - مجتمع وعينة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وفق الآتي :

#### أ - مجتمع الدراسة:

تم تحديد مصرف الجمهورية كمجتمع لهذه الدراسة، وتحديدًا لعملاء بعض فروع طرابلس.

#### ب - عينة الدراسة :

من خلال الأساليب الإحصائية تم تحديد حجم العينة من العملاء والذي بلغ 384 مفردة.

### 7 - منهجية الدراسة .

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة فقد تم تجميع البيانات الثانوية والمتمثلة في الادبيات النظرية الخاصة بالدراسة، وكذلك البيانات الأولية والتي اعتمدت على أداتين لجمع البيانات الأولية، تمثلت الأولى في المقابلات الشخصية، والتي استهدفت بعض المسؤولين بالمصرف ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، أما الثانية فهي استمارة الاستبانة والتي وجهت لشريحة العملاء، للتعرف على آرائهم وتوجهاتهم،

فيما يختص بمستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة، وأساليب تقديمها، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) لتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة للعملاء.

#### 8 - المنهج العلمي للدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع الدراسة من حيث البيانات المتحصل عليها الخاصة بتغطية متغيرات الموضوع وامكانية تحليلها، ووصف دقيق للظاهرة قيد الدراسة.

#### 9 - حدود الدراسة .

تم تحديد حدود الدراسة من خلال الاتي :

##### أ - الحدود الموضوعية :

تتمثل الحدود الموضوعية لهذا الدراسة في تطوير تصميم العمليات التنظيمية كمتغير مستقل، ورضا العملاء كمتغير تابع لهذه الدراسة.

##### ب - الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية للدراسة، في مصرف الصحاري، وتحديد فروعه وبعض الادارات الرئيسية الواقعة في مدينة طرابلس.

#### 10 - أسباب اختيار الموضوع

لا شك أن العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في تطوير تصميم العمليات التنظيمية ورضا العملاء، من الموضوعات الهامة التي تمس نسبة عالية المؤسسات والعملاء على حد سواء، وقد وقع اختيار الباحثان لهذه الموضوع لعدة اسباب وهي كالتالي:

أ - إمكانية الحصول على البيانات الاولية والثانوية التي تغطي الادبيات النظرية والدراسة الميدانية للموضوع بشكل ميسر.

ب - ارتباط موضوع الدراسة بشريحة كبيرة من أفراد ومؤسسات المجتمع، إذ يجعل الشعور بالمشكلة أكبر، وإمكانية التواصل مع العملاء المستهدفين أيسر أثناء تجميع البيانات.

ج - تزايد الدور التي يلعبه تطوير تصميم العمليات التنظيمية في ظل التغيرات والمستجدات الذي يشهدها النشاط المصرفي على الصعيدين الإقليمي والدولي.

د - يمثل قطاع المصارف بيئة مناسبة للدراسة، وذلك للأهمية الكبيرة التي يكتسبها النشاط المصرفي باعتباره الداعم الحقيقي لأي اقتصاد للتوجه به نحو التنمية.

#### 11 - الدراسات السابقة :

أ - دراسة (محبوب، 2014) "استخدام إستراتيجية تطوير تصميم العمليات الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"

تلخصت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تطوير تصميم الاعمال على عملية تحسين الخدمات المصرفية، وكان بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة الجزائر كمجتمع دراسة، وتم تحديد عينة من عملاء المصرف بلغت (101) مفردة، وكانت استمارة الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمنهج الوصفي هو المنهج الرئيسي للدراسة، واستخدم برنامج (SPSS) في تحليل البيانات، قد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن هناك تأثير لتطوير تصميم العمليات الادارية على تحسين جودة الخدمات المصرفية، كذلك ارتباط عملية التطوير بشكل يتلاءم مع الفجوة بين إدراكات وتوقعات اعمال لنيل رضاهم.

ب - دراسة (ديوب واخرون، 2017) " دور عوامل نجاح إعادة تصميم العمليات الادارية في تحسين الخدمة المصرفية"

تناولت الدراسة واقع إعادة تصميم العمليات الادارية في المصرف التجاري طرطوس بسوريا من خلال التعرف على عوامل نجاح تطوير تصميم الأعمال ودورها في تحسين الخدمة المصرفية، وانعكاس ذلك على

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

رضا العملاء، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وإتباع أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم العينة بالمصرف، وقد توصلت الدراسة الى ان عوامل نجاح تطوير تصميم العمليات الادارية تسهم في تحسين الخدمة المصرفية قيد الدراسة.

ج - دراسة (ابوراس والشارف، 2018) "إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى اسهام إعادة هندسة العمليات الادارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بالمصرف الصحاري لبيبا، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تم تحديد القيادات الادارية بالمصرف كمجتمع للدراسة والذي كان عددهم 40 مفردة وزعت عليهم الاستبانة ورجعت منها 35 استمارة، وبعد التحليل الاحصائي لهذه الاستمارات توصلت الدراسة الى ان إعادة هندسة العمليات الادارية تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية، وان هناك معوقات تحول دون تطبيق هذا المدخل تمثلت في مقاومة التغيير، والتمسك بالاجراءات الورقية الروتينية، وضعف البرامج التدريبية التي قد

تلجاء اليها ادارة المصرف بعد الغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف جديدة.

د - دراسة (الحبوري، 2016) "أثر إعادة تصميم العمليات الادارية على اداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر إعادة تصميم العمليات الادارية على اداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي والبالغ عددهم 110 موظفاً تم اختيار منهم عينة بلغت 86 مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات الواردة باستمارة الاستبيان، توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين إعادة تصميم العمليات الادارية واداء العاملين، في حين لم تظهر الدراسة اثر للخصائص الشخصية للعاملين في الاستجابة لمدخل إعادة تصميم العمليات الادارية .

### 12 - التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة في تناولها لإعادة هندسة العمليات الادارية على دراسة الموضوع من منظور المؤسسة والعاملين فيها، أما هذه الدراسة فاهتمت بالموضوع من منظور العملاء والذي يعتمد عليه مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية بدرجة كبيرة.

### ثانياً - الاطار العام للدراسة النظرية:

#### 1 - مدخل لدراسة تطوير تصميم العمليات التنظيمية:

تسعى المنظمات الناجحة اليوم لمواكبة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال، الناتج عن الانفتاح العالمي، ومرونة انتقال راس المال، وازدياد حدة المنافسة، وما ترتب عليه من تغيير في احتياجات ومتطلبات العملاء، الامر الذي فرض على المنظمات إحداث التغييرات التي تتناسب وفق البيئة التي تعمل فيها لضمان مواكبة هذه التطور، والتي في الغالب تعتمد على التوظيف الواسع لتكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها، إلا أن التغيير يجب ان يشمل الجانب التنظيمي والبشري، الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات العملاء وتقديم السلع والخدمات بما يضمن رضا العملاء، بمعنى التطوير في طرق وأساليب اداء الاعمال وتصميم العمليات وإجراء التعديلات فيها لتحقيق الاهداف الجديدة، وهو ما يسمى بإدارة تطوير تصميم العمليات التنظيمية او ما يعبر عنها اختصاراً (بالهندرة) حيث يعرف بعض الكتاب إعادة هندسة العمليات بعدة تعريفات متشابهة في عدة نقاط ومن اهمها الاتي:

عرّفها مايكل هامر وجيمس شامبي بأنها " إعادة التفكير الاساسي، والتصميم الجذري للعمليات الاساسية الخاصة بالمؤسسة، من اجل التوصل الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة لاداء المؤسسات. (الكساسبة، الفاعوري، 2010، 222)

كما تم تعريف إعادة تصميم العمليات الادارية على انها "إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عدة عوامل مثل الوقت وسرعة انجاز العمل والتكلفة والجودة والخدمة". (حسن، 2002، 17)

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

وعرّفت بأنها إعادة النظر في تصميم العمليات بشكل جذري لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في وقت قصير نسبياً. (الحميدي وآخرون، 2016، 22)

وبناءً على التعريفات السابقة فإن مفهوم تطوير تصميم العمليات الادارية، يتضمن بعض العناصر الاساسية تتمثل في الآتي (الكساسبة، الفاعوري، 2010، 222)

- أ - الاساسي : وتعني بأن إعادة هندسة العمليات تهتم بالعمليات الاساسية في نشاط المنظمة.
- ب - الجذري : ويقصد بها إلغاء تام للأنظمة والأساليب السابقة، وتصميم عمليات جديدة .
- ج - التحسينات المثيرة : وهي التركيز على العمليات الرئيسية الكبيرة وليس تحسينات هامشية.
- د - العمليات : وهي ان تتم عملية تطوير تصميم في العمليات وليس المهام او الوظائف، والعمليات هي الخطوات الرئيسية التي يتم انجازها لتحقيق النتائج التي تنتج قيمة للعميل.

### 2 - أهداف تطوير تصميم العمليات التنظيمية :

من اهم اهداف مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الاتي: (عقيلي، 2001، 95)

- أ- التحسين والتطوير من اسلوب العمل، بدلاً من الروتين والنظام السابق المتبع.
- ب - رفع كفاءة العمل وتقديم الخدمات بتكلفة وزمن منخفضين وجودة عالية .
- ج - تغيير نمط الرقابة المتبع، من الرقابة المتسلطة، الى الرقابة الذاتية.
- د - إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

### 3 - أهمية تطوير تصميم العمليات التنظيمية:

تلجأ المنظمات لاعتماد مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية نظراً لأهميتها في تكييف المنظمات مع التغير في البيئة، والتي يمكن ايجازها في الآتي (اللوذي، 2002، 183)

- أ - دمج الوظائف الفرعية المبنية على عملية واحدة مع بعضها لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
- ب - التحول من المسؤولية الفردية الى المشتركة وكذلك المهام من بسيطة الى مركبة.
- ج - ترفع من استقلالية العاملين في أداء المهام، حيث يتم الاعتماد على الأفراد القادرين على المبادرة ووضع أسس العمل والإبداع والابتكار.
- د - ازدياد الدافع نحو التعلم والتدريب وتنمية المهارات وقدرات الافراد.

- هـ - إعتدال نظام المكافأة على النتائج النهائية لفريق العمل وليس العمل الفردي.
- و- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتركيز على الزبائن وجعله اولوية للعاملين.
- ز - إعتدال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل اكبر مع كافة الاطراف داخل المنظمة .
- ح - اختصار الوقت في انجاز العمل بسبب تنفيذ عدة اعمال في وقت واحد ووفق طبيعتها.

### 4 - أسباب القيام بتطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية

يمكن تلخيص الاسباب التي تُظهر الحاجة الى استخدام مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية في الآتي (النجار، 2005، 179)

اولاً - الاسباب الداخلية : وهي الاسباب التي تتعلق بالنظام الداخلي في المنظمة ومنها الاتي:

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

- أ - تأخر انجاز الاعمال وتعقيد الاجراءات بسبب البيروقراطية وخاصة في المنظمات الكبيرة.
  - ب- انخفاض كفاءة الاداء وتقديم الخدمات بتوقيت وتكلفة مرتفعين.
  - ج - انحراف المنظمات عن تحقيق رؤيتها وأهدافها والاقتراب احياناً من الافلاس.
- ثانياً - الاسباب الخارجية :** وهي الاسباب التي تتعلق بظروف البيئة الخارجية ومنها الاتي:
- أ- حدة المنافسة التي فرضتها العولمة وتحرير التجارة الدولية .
  - ب - التطور التقني السريع في تكنولوجيا المعلومات وتقنيات العمل والاستثمار الواسع فيها.
  - ج - إدراكات العملاء تجاه السلع والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.

### 5 - كيفية تحديد العمليات التي تحتاج لتطوير تصميم عملياتها :

لضمان نجاح تطوير تصميم العمليات التنظيمية يجب التركيز على العملاء وتقييم العمليات السابقة بشكل عكسي بحيث تبدأ من العميل وتحديد احتياجاته ورغباته بدقة ومن ثم تحديد كيفية اشباع هذه الحاجات من خلال رسم الاستراتيجيات والتكتيكات التي تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبائن معتمدة على مبدء القيمة. (الكساسبة، الفاعوري، 2010، 239).

### 6 - المبادئ التي تقوم عليها تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية :

من اهم مبادئ مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الاتي: (عقيلي، 2001، 95)

- أ - إعادة تصميم العملية بشكل جذري وفق الرؤية الجديدة.
- ب - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بشكل دقيق ومدرّوس وبشكل مناسب.
- ج - دمج الوظائف والمهام الفرعية للعملية في مهمة واحدة.
- د - تبني اللامركزية وتفويض اعلى للصلاحيات لفرق العمل.
- هـ - تصميم العملية الواحدة وتكليف فرق العمل بما يمكنها من اداء اكثر من مهمة.
- و- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الاداء .

### 7 - الابعاد الرئيسية لتطوير تصميم العمليات التنظيمية:

يتوقف نجاح تطبيق مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الإدارية على مدى الاخذ بعين الاعتبار كافة العناصر المؤثرة في العملية الإدارية ولعل اهم هذه العناصر البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي، والبُعد الموارد البشرية، وهي التي تمثل الابعاد الرئيسية لتطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية وسيتم التعرض لها وفق الاتي:

#### أ - البُعد التنظيمي:

يُعد التنظيم تلك الوظيفة الخاصة بترتيب أعمال وأنشطة المنظمة بما يخدم تحقيق اهدافها من خلال اعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً وضمان تنسيق الاعمال وتحديد العلاقات فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف، ويظهر الجانب التنظيمي جلياً في الخرائط التنظيمية والتي تبين سلسلة التدرج او خط السلطة من الرئيس الى ادنى وظيفة. (ديسلر، 1985، 220، 223)

فاعتماد مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية، يعني التغيير الجذري في الهيكل المتبع، وإعادة تصميمه من حيث الالغاء والدمج والاستحداث للوحدات التنظيمية بمختلف مستوياتها، وكذلك إعادة صياغة السياسات والإجراءات والنظم وتحديد الصلاحيات ونظم الاتصالات داخل المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتغيير

الثقافة التنظيمية بما يخدم تحقيق الاهداف وخدمة العملاء وفق هذا المدخل، وبما ان مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية يعتمد على نموذج الرقابة الذاتية، فإنه يصبح التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة كبير، وتشجيعه على الابتكار والتعاون والاستخدام الواسع لتقنيات العمل الحديثة امر ضروري، وهنا وجب الإشارة الى أن البُعد التنظيمي لمدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية لا يعني إجراء التعديلات او ادخال تحسينات على النظام المتبع، وإنما تغيير جذري في الهيكله والنظم والتقنيات المستخدمة في إنجاز العمل.(دويب، وآخرون، 161، 2017).

#### ب - البُعد التكنولوجي:

يقصد بالتكنولوجيا على انها خلاصة والمعرفة التطبيقية الاساليب الالية، التي تستخدم في تحقيق اهداف المنظمة، والمتمثلة في انجاز الاعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وانتاج السلع والخدمات بالالات والمعدات والتقنيات الحديثة، ومن هنا اصبحت التكنولوجيا محل اهتمام كافة المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حدأ سواء، وتوظيفها في انشطتها الصناعية والخدمية والاستفادة من صيغها المتنوعة والمتجددة، وبالتالي اصبحت التكنولوجيا محورا أساسياً في تطور مختلف مجالات المنظمات.(الشماع، حمود، 339، 2005)

وبسبب التطور السريع في التكنولوجيا والانفتاح العالمي وانعكاسه على بيئة الاعمال وجعلها مضطربة وتنسم بالتنافسية الشديدة، الامر الذي جعل اصحاب القرار في الفكر الاداري اعادة التفكير في فلسفة الادارة بما يتماشى مع هذه التغييرات، ومنها تكنولوجيا والمعلومات والاتصالات التي تعد مورداً هاماً يمكن الاستفادة منه، بالتالي افرزت مفهوم تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية والتي تتضمن البُعد التكنولوجي كاحد اهم عناصرها، ويمكن تلخيص اهم النقاط التي تستوجب تطوير تصميم العمليات التنظيمية الإدارية بسبب تكنولوجيا المعلومات في الاتي:

- دخول تكنولوجيا المعلومات في كافة الاعمال والعمليات الادارية التي كانت تمارس يدوياً.
- الغاء ودمج العديد من الوظائف بسبب القيام بها الياً وتوفير تكلفة العمل الخاصة بها.
- تتيح تكنولوجيا المعلومات الوصل للعميل بسرعة عالية وامكانية الدخول لاسواق جديدة.(الكساسبة، الفاعوري، 250، 2009)

#### ج - بُد تمكن العاملين :

يُعد دور الموارد البشرية وتمكين العاملين من أهم مقومات نجاح مدخل تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية، اذ لا معنى لإدخال تكنولوجيا حديثة وإعادة هيكلة التنظيم مالم يصاحبه تغيير جذري في سياسة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع لإكساب العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ العمل، تلك المهارات التي تتعلق بالاستخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة وكذلك المهارات الانسانية المتعلقة بالتعامل الجيد مع العملاء باعتبار هذا المدخل يركز على العميل بدرجة كبيرة، وكذلك وفق هذا المدخل يتم تحويل العاملين في المستويات التنفيذية المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم، الامر الذي يتطلب التخطيط الفعال للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتوظيف وذلك من خلال التوصيف الدقيق للوظائف للرفع من قدرات ومهارات العاملين، فاعادة هندسة العمليات الادارية تتطلب اعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على اساسها ادارة نظام الموارد البشرية وتقليص اجراءات العمل ذات القيمة الأقل. (الحميدي، وآخرون، 195، 2016).

#### 8 - رضا الزبائن:

يقصد بالرضا الشعور الايجابي للعميل تجاه مستوى الخدمة المقدمة التي تتوافق مع توقعاته لإشباع حاجاته ورغباته، والنتائج عن فاعلية المنظمة بما يضمن المحافظة على العملاء، ويعد عامل الرضا من العناصر الهامة المستخدمة كمؤشر لقياس اتجاهات العملاء تجاه جودة الخدمة خاصة بعد الاستخدام والتجربة، حيث تعمل المنظمات على مجال للاتصالات بالعملاء، ووضع استبيانات لغرض معرفة شعور العملاء تجاه الخدمة المجربة، وتحديد جوانب القوة والضعف بها وبأسلوب يجعل المنظمات تتبنى إستراتيجية معينة تتلاءم مع احتياجات العملاء، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات مصرفية.(علوان، 2006، ص97ص98)

ويعرف رضا العملاء على انه درجة من شعور الفرد الناتج عن المقارنة بين المستوى المدرك للسلع او الخدمات وتوقعاته المسبقة لها. (الصحن، 71، 2002)

كما يعرف كاتلر رضا العملاء بأنه الشعور بالبهجة او بخيبة الامل نتيجة مقارنة اداء المنتج مع توقعات العميل. (الطائي، العبادي، 2009، 220)

وعرف رضا العملاء بأنه الحالة التي تكون فيها المنفعة اكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويصاحبها رضا العميل. (عقيلي، 2001، 59)

## 9 - انواع رضا العملاء:

يختلف رضا العميل وفق ثلاث مستويات تتمثل في الاتي: (المنياوي، 1998، 125)

أ - الرضا عن النظام : ويقصد به الرضا عن التقييم الموضوعي والشامل للعميل للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل، الاسعار، الجودة، توافر السلعة، والتصور الذهني عن السلعة ومكانتها في السوق.

ب - الرضا عن المنظمة : وتتمثل في الية التعامل التي تقوم بها المنظمة مع العملاء في تقديم السلع والخدمات بشكل مميز ومختلف يجعل العميل مرتبط بالمنظمة وعلامتها التجارية.

ج - الرضا عن السلعة او الخدمة : وهي عملية التقييم الموضوعي للفرد لسلعة او الخدمة نتيجة خبرته واستخداماته السابقة ومقارنة خصائص المنتج بتوقعاته.

## 10 - الشروط اللازمة للوصول لرضا العملاء:

لاكتساب رضا العملاء يتعين على المنظمات الالتزام بالضوابط التالية:

- أ - توفير نظم معلومات عن العملاء تتعلق بنمط حياتهم وخصائصهم الديموغرافية.
- ب - مطابقة المعلومات مع مواضيع العملاء بعد تحديد المميزات او الخصائص المشتركة.
- ج - تحديد حاجات ورغبات وتصورات الزبائن بدقة عالية.
- د - تطوير السلع والخدمات وفق تطلعات وحاجات العملاء ورغباتهم.
- هـ - التركيز على رضا العملاء بشكل دوري من خلال متابعة ردود افعالهم تجاه المنتج.
- و - الاجتهاد المتواصل لربط اهداف المنظمة برضا العملاء.

## 11 - اهمية رضا العملاء :

يحثل رضا العميل اهمية بالغة في سياسات أي منظمة، وهو من اكثر المعايير لتقييم ادائها لضمان الوصول للجودة، وتتمثل اهمية رضا العميل في الاتي. (الطائي، العبادي، 2009، 223).

- أ - اذا كان العميل راضياً عن اداء المنظمة فإنه ستحدث الى الآخرين مما يولد عملاء جدد.
- ب - اذا كان العميل راضياً عن الخدمة المقدمة، فان قراره بالعودة اليها سيكون سريعاً.
- ج - اذا كان العميل راضياً عن الخدمة المقدمة، فان احتمال انتقاله لمنظمة اخرى ضعيف.
- د - يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة اليه، مما يقود المنظمة الى تطوير خدماتها المقدمة للعميل.
- هـ - إن المنظمة التي تسعى الى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- و - يمثل رضا العملاء مقياس حقيقي لجودة السلع والخدمات المقدمة.

## 12 - قياس رضا العملاء:

تتم عملية قياس رضا العملاء ومراقبته من خلال متابعة المعلومات الخاصة بهم، والتي قد تكن متاحة بشكل جيد ودوري او العكس، وهنا يجب التركيز على تجميع وتصنيف المعلومات بشكل جيد، واستبعاد الغير ذا جدوى حتى يتسنى استخدامها من جانب وعدم التشويش بالمعلومات غير المفيدة من جانب آخر، وبالتالي يجب تحديد مصادر المعلومات المتعلقة بالعمل المتاحة كتابةً او شفاهةً من كافة المصادر، سواء عمليات المسح للعملاء لدراسة وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، وتقييم مستوى المنتج او الخدمة وفق متطلبات السوق وكذلك دراسة المنافسين. (الطائي، العبادي، 2009، 230)

## ثالثاً - الاطار العام للدراسة العملية :

### 1- التعريف بمصرف الصحارى :

تأسس مصرف الصحارى سنة 1964، ويصنف المصرف ضمن المصارف الرئيسة والكبرى في ليبيا، بشبكة فروع تصل إلى أكثر من 50 فرعاً ووكالة منتشرة في مختلف مناطق ليبيا، كما يبلغ عدد العاملين بالمصرف في كافة الفروع والإدارات أكثر من 1700 موظفاً وموظفة، ويعمل المصرف لخدمة مختلف شرائح العملاء، من أفراد وشركات خاصة وعامة، مؤسسات حكومية وأهلية. (موقع مصرف الصحارى [www.saharabank.ly](http://www.saharabank.ly))

أُفتتح المصرف في 1964/7/11 كشركة مساهمة برأس مال 250 ألف دينار ليبي، بمساهمة بنك أوف أمريكا، وبنك سيشيليا، وبعض المستثمرين الليبيين، وكان يدار المصرف من قبل الليبيين باعتبار نصيبهم من رأس مال المصرف 51%، ومع أحداث 1969 تم تلييب المصرف بالكامل، بشراء مصرف ليبيا المركزي حصص المستثمرين الأجانب، واستمر المصرف كشركة مساهمة بين المصرف المركزي والمستثمرين الليبيين، بحصص 82% لمصرف ليبيا المركزي 18% لرجال الأعمال الليبيين، إلى سنة 2004، حيث تمت خصخصة المصرف بشكل جزئي، وقام مصرف ليبيا المركزي بطرح بعض رأس مال المصرف للاكتتاب على شكل أسهم تطرح للاستثمار للقطاع الخاص من شركات وأفراد، وقد تم زيادة رأس مال المصرف لتصل من 63 مليون دينار ليبي إلى 126 مليون دينار ليبي، ثم إلى 252 مليون دينار ليبي في سنة 2005 تماشياً مع بازل 2، وفي 2006 باع مصرف ليبيا المركزي حصته المتبقية والتي تبلغ 58% إلى صندوق الإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ومع انتهاء مصرف ليبيا المركزي إستراتيجية جديدة، متمثلة في إدخال الشريك الأجنبي للسوق الليبي والائتلاف مع المصارف الليبية، باع مصرف الصحارى ما قيمته 19% من رأس ماله إلى مصرف BNP PARIBAS الفرنسي. (كريديغ، 2009، ص 69) .

## 2 - منهجية الدراسة وإجراءاتها :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، فقد تم تحديد أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي، فضلاً عن ذلك صدق أداة الدراسة وثباتها وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، وهي كالآتي :-

### أ - مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في عملاء مصرف الصحارى، باعتبارهم المعنيين مباشرة بموضوع الدراسة وهو رضا العملاء، وقد وقع الاختيار على الفروع ( الرئيسية . حي الاندلس . ابوسليم المغاربة) فضلاً عن بعض الإدارات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع بالمصرف.

### ب - عينة الدراسة :

نظراً لكبر مجتمع الدراسة وتعذر الباحثان من حصر هذا المجتمع بالدقة المطلوبة، فقد تم استخدام القانون

$$n = \frac{(Zy)^2 P(1-P)}{e^2} \quad \text{التالي لتحديد حجم العينة :}$$

حيث :  $P$  ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة.

$e$  : ترمز إلى مقدار الدقة المطلوبة،  $Zy$  : هي قيمة مناظرة لمستوى الثقة المطلوبة.

وبفرض إن  $P = 0.5$ ،  $e = 0.05$ ، وقيمة  $Zy$  المناظرة لفترة ثقة 95% = 1.96 ومنها تم تحديد حجم العينة كالتالي: (شلابي وآخرون، 2005، ص 150) .

$$n = \frac{(Zy)^2 P(1-P)}{e^2} = \frac{(1.96)^2 0.5(1-0.5)}{0.05^2} = 384$$

أي أن حجم العينة المطلوب لا يقل عن (384) مفردة، ولضمان الحصول على العدد المطلوب قام الباحثان بتوزيع (410) استمارة، استرد منها (395) واستبعدت (10) استمارات غير صالحة للتحليل بينما كانت (385) استمارة صالحة للتحليل، وكما مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

| عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المفقودة | نسبة الاستثمارات المفقودة | عدد الاستثمارات غير صالحة | نسبة الاستثمارات غير الصالحة | عدد الاستثمارات الصالحة | نسبة الاستثمارات الصالحة |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 410                     | 15                       | 3.6%                      | 10                        | 2.4%                         | 385                     | 93.9%                    |

حيث تم توزيع العينة على عملاء بعض فروع مصرف الصحارى داخل نطاق مدينة طرابلس.

### 3 - منهج الدراسة :

لغرض تجميع البيانات الخاصة بوصف وتشخيص الظاهرة قيد الدراسة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات وتحليلها من خلال الأساليب المعتمدة، فقد تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي، وذلك لتوافقه مع طبيعة الدراسة، ومن تم استخدام الادوات المناسبة لتحليل البيانات.

### 4 - أدوات جمع البيانات :

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة فقد تم تجميع البيانات الثانوية وتمثلت في الادبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك البيانات الأولية حيث اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع هذه البيانات، تمثلت الأولى في المقابلات الشخصية، والتي استهدفت بعض المسؤولين بالمصارف ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، أما الثانية فهي استمارة الاستبانة والتي وجهت لشريحة العملاء، للتعرف على آرائهم حول الخدمات المقدمة، وانعكاس ذلك على درجة رضاهم، والتي كانت وفق الآتي.

#### أ - المقابلات الشخصية:

تمت المقابلة الشخصية مع بعض القيادات الادارية والمعنية بدرجة مباشرة بتقديم الخدمات للزبائن بشقيها التقليدي والالكتروني حيث تلخصت اهم الردود على التساؤلات التي وجهت اليهم في هذه الجوانب، ففي الجانب المتعلق بالتقنيات الالكترونية المستخدمة في تقديم الخدمات الالكترونية فقد اظهرت المقابلة تأخر المصرف نسبياً قياساً مع المصارف المنافسة في السوق، فخدمة الصراف الآلي بالمصرف ضعيفة اذ لا تتوفر بالشكل المطلوب وان وجدت ببعض الفروع في داخل الفرع مما يحد من مرونة تقديم الخدمة واقتصارها على فترة الدوام الرسمي، اما خدمة المصرف النقال عبر الهواتف الذكية فما زالت غير متاحة بالمطلق، بالإضافة الى الصعوبات التي تواجه خدمة المقاصة الالكترونية وتحصيل الصكوك والتي اعزى السبب للمصرف المركزي وبعض التحديات التي تواجهه في هذا الشأن، اما فيما يتعلق بالبطاقات الالكترونية المحلية وعلى الرغم من كونها متاحة لعمليات الشراء عبر نقاط البيع فقط الا انها تعتمد نظام الشحن لكل فترة والتي تتطلب اجراءات بالخصوص، وكذلك الموقع الرسمي للمصرف مازال معلوماتي فقط ولا يتيح التفاعل مع الزبائن لتقديم الخدمات او المعلومات في الوقت المناسب، واجملاً فقد ظهر ضعف واضح في المصرف فيما يخص الجانب التقني والذي يتطلب تطوير تصميم عملياته الادارية بالمستوى المطلوب.

ومن جانب اخر وفيما يتعلق بتمكين العاملين ومدى تدريبهم عن طرق التعامل مع الجمهور بانماطهم المختلفة تبين ضعف كبير في الاهتمام بهذا الجانب والاكتفاء بالدورات المهنية في مجال العمل فقط، كذلك ضعف الاهتمام بالزبائن من حيث تحديد رغباتهم وحاجاتهم وقياس ردود افعالهم تجاه ما يتم تقديمه من خدمات، حيث تبين ذلك من الردود على التساؤل حول مدى وجود قاعدة بيانات خاصة بالزبائن من حيث خصائصهم وبياناتهم وقياس ردود افعالهم والتي تبين بعدم وجود مثل هذا البيانات وانما بيانات عامة خاصة بصاحب الحساب فقط.

فيما يتعلق بالجانب التنظيمي وفي رد على التساؤل حول مدى وجود توصيف وظيفي محدد خاص بالعاملين في الشباك ليكون الاساس الذي يعتمد عليه في التوظيف والتعامل مع الجمهور وكذلك منهج لتحديد الاحتياجات التدريبية فقد بعدم وجود مثل هذا التوصيف بشكل منفرد وانما توصيف عام لكل وظيفة، وكذلك اظهرت المقابلة بان المصرف مازال يعتمد على الاساليب التقليدية في التواصل مع الجمهور بالحضور الشخصي، وكذلك مركزية الخدمة، اذ لا يمكن تقديم الخدمة الا من خلال الفرع الخاص بالزبون باستثناء عملية السحب النقدي وتتم بشكل مقنن ومحدود جداً، وكذلك صعوبة الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمة وذلك من خلال الاساليب التقليدية والمتمثلة بالحضور الشخصي وملء النماذج الورقية والانتظار لفترات مطولة.

#### ب - الاستبانة :

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة الاستبانة لتغطي جوانب المشكلة ومتغيراتها، وقد احتوت على مجموعة من الاسئلة، ولغرض قياس واختبار متغيرات الدراسة تم اللجوء الى استخدام مقياس ليكرث الثلاثي في قياس هذه الفقرات على النحو التالي:

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

جدول رقم ( 2 ) درجات بدائل الإجابة على فقرات الاستبيان

| الإجابة | موافق | محايد | غير موافق |
|---------|-------|-------|-----------|
| الوزن   | 1     | 2     | 3         |

جدول رقم ( 3 ) نتائج معامل درجة الموافقة

| الترتيب   | طول الفئة                 |
|-----------|---------------------------|
| موافق     | من 1 إلى أقل من 1.667     |
| محايد     | من 1.667 إلى أقل من 2.334 |
| غير موافق | من 2.334 إلى أقل من 3.00  |

يوضح هذا الجدول مستوى الإجابات لعينة الدراسة لكل فقرة، حيث أن الإجابات موضحة بقيم توضح مستوى الموافقة لكل إجابة، وذلك عن طريق القيم المتوسطة لهذا الفقرة، والتي تتراوح من غير موافق إلى موافق ، وأن هذه القيم مثبتة بأرقام من ( 1 - 3 ) وأن لكل رقم تعكس مستوى الإجابة لعينة الدراسة لكل فقرة على حدا.

### 5 - اختبار ثبات أداة الدراسة:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة استخدم الباحثان معادلة ( ألفا كرونباخ )

جدول رقم ( 4 ) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

| المحاور          | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------|--------------------|
| رضا العملاء      | 10           | 0.856              |
| البعد التنظيمي   | 5            | 0.883              |
| بعد التمكين      | 5            | 0.938              |
| البعد التكنولوجي | 5            | 0.924              |
| المجموع          | 25           | 0.929              |

يتضح من الجدول السابق رقم ( 5 ) أن معامل ثبات عبارات محاور الاستبانة جميعها أكبر من 0.60 وهي مرتفعة مما يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

### 6 - تحليل عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية:-

الجدول رقم ( 6 ) خصائص العينة حسب البيانات الديموغرافية

| العينة حسب             | البيان                     | التكرار | النسبة |
|------------------------|----------------------------|---------|--------|
| الجنس                  | ذكر                        | 322     | 83.6%  |
|                        | انثى                       | 63      | 16.4%  |
|                        | المجموع                    | 385     | 100%   |
| العمر                  | أقل من 25 سنة              | 46      | 11.9%  |
|                        | من 26- إلى أقل من 35 سنوات | 80      | 20.8%  |
|                        | من 35 إلى أقل من 45 سنة    | 178     | 46.2%  |
|                        | من 45 سنة فأكثر            | 81      | 21.0%  |
|                        | المجموع                    | 385     | 100%   |
| المستوى التعليمي       | متوسط أو ما يعادله         | 64      | 16.6%  |
|                        | جامعي أو عالي              | 253     | 65.7%  |
|                        | ماجستير فأكثر              | 68      | 17.7%  |
|                        | المجموع                    | 385     | 100%   |
| مدة التعامل مع المصروف | أقل من 5 سنوات             | 44      | 11.4%  |
|                        | من 5 إلى أقل من 10 سنوات   | 152     | 39.5%  |
|                        | من 10 إلى أقل من 15 سنة    | 109     | 28.3%  |
|                        | من 15 سنة فأكثر            | 80      | 20.8%  |
|                        | المجموع                    | 385     | 100%   |

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

تظهر البيانات الديموغرافية للعينة المختارة تنوع مقبول من حيث النوع والعمر والمؤهلات العلمية ومدة التعامل مع المصرف مما يجعلها تعكس المجتمع الحقيقي للدراسة ويعطي مصداقية أكثر للبيانات وبالتالي الوصول الى نتائج يمكن الوثوق بها.

### 7 - تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

الجدول ( 7 ) يوضح إجابات عينة البحث الخاصة بمحور رضا العملاء

| م  | المحور الأول :                                                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | النتيجة   | مستوى المعنوية |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------|----------------|
| 1  | يعتمد المصرف آلية واضحة في عملية السحب النقدي وبشكل سريع وأمن يحافظ على خصوصية العملاء.                         | 1.6519  | .82815            | غير موافق | معنوي          |
| 2  | إجراءات الحصول على دفاتر الصكوك بسيطة وميسرة وتتم بسرعة عالية .                                                 | 1.5377  | .7460             | غير موافق | معنوي          |
| 3  | إجراءات استخراج وتجديد البطاقات الالكترونية والتي يقدمها المصرف تتم بسهولة بشكل سريع.                           | 1.5013  | .71489            | غير موافق | معنوي          |
| 4  | تتم اجراءات الشراء بالمراوحة بنظام التقسيط بشكل مبسط وعمولة منخفضة.                                             | 1.4078  | .52285            | غير موافق | معنوي          |
| 5  | الإجراءات المطلوبة من قبل المصرف للحصول على السلف والقروض بسيطة وغير معقدة .                                    | 1.4156  | .58520            | غير موافق | معنوي          |
| 6  | إجراءات عملية المقاصة الخاصة بتقديم وتحصيل الصكوك تتم بسرعة ومرونة عاليتين.                                     | 1.6545  | .71635            | غير موافق | معنوي          |
| 7  | يقدم المصرف عمليات التحويل الداخلي والخارجي للأموال بإجراءات بسيطة وسرعة عالية .                                | 1.7377  | .78146            | محايد     | معنوي          |
| 8  | يقدم المصرف خدماته من خلال منظومة متطورة تعمل بكفاءة عالية دون توقف.                                            | 1.4649  | .69180            | غير موافق | معنوي          |
| 9  | يتعامل الموظفون بالمصرف مع العملاء اثناء تقديم الخدمات باحترام وتقدير العملاء.                                  | 1.800   | .80945            | محايد     | معنوي          |
| 10 | غالباً ما تكون ردود فعل الموظفين بالمصرف تجاه العملاء عند طلب الخدمات والمعلومات ايجابية وتلقى استحسان العملاء. | 1.8571  | .79573            | محايد     | معنوي          |

الجدول أعلاه يشير إلى مدى رضا عينة الدراسة من عملاء المصرف على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، حيث يتضح أن عملاء المصرف غير راضين عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، كما تشير بيانات الانحرافات المعيارية أن اجابات افراد العينة متقاربة، كما أن جميع الاجابات دالة احصائيا عند مستوى دلالة 5%.

وبالرجوع لفقرات المحور يتضح ان ضعف الرضا ناتج عن استخدام المصرف للأساليب التقليدية في تقديم الخدمة من حيث الوقت المستغرق في تقديم الخدمة وعدم الاهتمام بردود افعال العملاء تجاه مستوى الخدمة فضلاً عن الاجراءات الروتينية المطلوبة في التعامل وتأخر المصرف في توظيف التقنيات الالكترونية الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.

الجدول ( 8 ) يوضح إجابات عينة البحث الخاصة بمحور البعد التنظيمي

| م | المحور الأول :                                                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | النتيجة | مستوى المعنوية |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | يتأثر رضا العملاء عندما تكون اجراءات الحصول على الخدمات والمعلومات بسيطة وميسرة                                 | 2.5403  | .72462            | موافق   | معنوي          |
| 2 | الحصول على الخدمات من كافة الفروع التابعة للمصرف يساهم في زيادة درجة رضا العملاء.                               | 2.5584  | .75162            | موافق   | معنوي          |
| 3 | فتح مجالات الاتصالات وتبادل المعلومات بين العملاء والموظفين والمسؤولين بالمصرف يساهم في رفع درجة رضا العملاء.   | 2.4883  | .73633            | موافق   | معنوي          |
| 4 | رفع معدلات اداء العاملين من خلال استقبال عدد كافي من المعاملات يومياً يساهم في زيادة رضا العاملين               | 2.5481  | .70593            | موافق   | معنوي          |
| 5 | تفويض الصلاحيات لكافة الفروع بما يساعد في تقديم الخدمات للعملاء بالشكل المناسب يساهم في زيادة درجة رضا العملاء. | 2.5922  | .69780            | موافق   | معنوي          |

## دور تطوير تصميم العمليات التنظيمية في تعزيز رضا العملاء

الجدول أعلاه يشير إلى آراء عينة الدراسة من عملاء المصرف حول تأثير البُعد التنظيمي على رضا العملاء، حيث يتضح من الجدول أن عملاء المصرف يؤيدون جميع العبارات الواردة بخصوص البُعد التنظيمي، وأن جميع الإجابات دالة احصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وباعتبار أن أسلوب تطوير تصميم العمليات التنظيمية الإدارية يأخذ بعين الاعتبار العميل أو المستهلك النهائي، فقد أخذ هذا المحور البُعد التنظيمي من الجانب الذي يستشعره العميل من حيث نظم الاتصالات ومركزية تقديم الخدمة وكذلك الإجراءات المطلوبة والمتبعة للحصول على الخدمة، إذ لا معنى للابعد الهيكلية الأخرى ما لم تنعكس على تقديم الخدمة في شكلها النهائي، وفي فقرات هذا المحور أظهرت اتجاهات العينة المختارة من العملاء ادراكها وموافقتها لأهمية العلاقة بين الجانب التنظيمي ورضا العميل مما يحتم على إدارة المصرف أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار ووضعها موضع التنفيذ لضمان المحافظة على العملاء والحصة السوقية.

الجدول ( 9 ) يوضح إجابات عينة البحث الخاصة بمحور بعد التمكين

| م | المحور الأول :                                                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | النتيجة | مستوى المعنوية |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | التزام موظفي الشباك بتقديم المعلومات والخدمات للعملاء بأسلوب لبق وشكل واضح يساعد في زيادة درجة رضا العملاء.   | 2.5870  | .69097            | موافق   | معنوي          |
| 2 | استقبال طلبات العملاء للمعلومات والخدمات برود فعل ايجابية من قبل الموظفين يساهم في زيادة رضا العملاء.         | 2.4779  | .75011            | موافق   | معنوي          |
| 3 | إنصات الموظف بشكل جيد للعميل عند طلب الخدمة أو الاستفسار والرد عليها بدقة يشعر العميل بأهميته                 | 2.5195  | .78413            | موافق   | معنوي          |
| 4 | السرعة في تقديم الخدمات والمعلومات للعملاء بشكل صحيح من المرة الأولى يساهم في زيادة درجة رضا العملاء.         | 2.5740  | .71104            | موافق   | معنوي          |
| 5 | قيام موظفين الشباك بتخصيص الوقت الكافي لمراجعة بيانات ومعاملات وتظلمات العملاء بشكل دقيق يساهم في زيادة رضاهم | 2.4909  | .71483            | موافق   | معنوي          |

الجدول أعلاه يشير إلى آراء عينة الدراسة من عملاء المصرف حول تأثير بعد التمكين على رضا العملاء، حيث يتضح من الجدول أن العملاء المصرف يؤيدون جميع العبارات الواردة بخصوص بعد التمكين، وأن جميع الإجابات دالة احصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وبمقارنة اجابات العينة المختارة الواردة في الجدول رقم ( 7 ) والذي اظهر ضعف في درجة رضا العينة المختارة مع الاجابات الواردة في هذا المحور والذي اهتم بالعلاقة بين العاملين والزبائن، تبين ادراك العاملين لأهمية دور مقدم الخدمة على رضا العملاء، وبالتالي فإن اهتمام إدارة المصرف يجب ان ينصب إما على التدريب أو إعادة تقييم البرامج التدريبية المعتمدة إن وجد، باعتباره لم يحقق الهدف المطلوب وهو ردة الفعل السلبية للعملاء تجاه أسلوب والية تقديم الخدمة من قبل العاملين بالمصرف وفق الاتجاهات المشار إليها أعلاه.

الجدول ( 10 ) يوضح إجابات عينة البحث الخاصة بمحور البُعد التكنولوجي

| م | المحور الأول :                                                                                                            | المتوسط | الانحراف المعياري | النتيجة | مستوى المعنوية |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | تفعيل نقاط البيع وآلات السحب الآلي بكفاءة عالية أدى الى رفع درجة رضا العملاء.                                             | 2.5532  | .72736            | موافق   | معنوي          |
| 2 | استخدام الانظمة الالكترونية الحديثة الخاصة بتحويل الاموال من خلال منظومات المصرف او اجهزة العميل يساهم في رفع درجة الرضاء | 2.5610  | .74094            | موافق   | معنوي          |
| 3 | الاعتماد على منظومة الالكترونية حديثة ومتطورة تعمل دون توقف في تقديم الخدمات المصرفية يساعد في زيادة درجة رضا العملاء     | 2.5351  | .73912            | موافق   | معنوي          |
| 4 | فتح القنوات الالكترونية المختلفة في التواصل تبادل البيانات والمعلومات بين العملاء والمصرف يساهم في زيادة رضا العملاء.     | 2.6052  | .69220            | موافق   | معنوي          |
| 5 | تفعيل المنظومات الالكترونية الخاصة بإجراء عمليات المقاصة الالكترونية وتحصيل الصكوك في وقت قصير يساهم في زيادة الرضاء.     | 2.4753  | .69600            | موافق   | معنوي          |

الجدول أعلاه يشير إلى آراء عينة الدراسة من عملاء المصرف حول تأثير بعد التكنولوجيا على رضا العملاء، حيث يتضح من الجدول أن عملاء المصرف يؤيدون جميع العبارات الواردة بخصوص بعد التكنولوجيا، وأن جميع الاجابات دالة احصائيا عند مستوى دلالة 5%.

تظهر اجابات العينة المختارة في هذا المحور ادراك العملاء لاهمية التقنيات المصرفية الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية وانعكاس ذلك على درجة رضاهم، والذي يرجع في الغالب الى الاتصالات الخارجية من تجاربه سابقة وتجارب الاقارب والأصدقاء مع مؤسسات اخرى وكذلك المعلومات المتاحة عبر الوسائط الاعلامية المختلفة ومقارنتها بما هو متاح في المصرف الذي يتعاملون معه مفردات عينة الدراسة، وهو ما يشكل مطلب رئيسي لهم لمواكبة مثل هذه التطورات حتى يتسنى للمصرف المحافظة على عملائه وحصته السوقية.

## 8 - اختبار الفرضيات:

الجدول رقم ( 11 ) اختبار الانحدار

| البيان          | معامل الانحدار |  | T     | معامل الارتباط | معامل التحديد | Sig   |
|-----------------|----------------|--|-------|----------------|---------------|-------|
|                 | β              |  |       |                |               |       |
| البُعد التنظيمي | 0.162          |  | 4.034 | 0.202          | 0.041         | 0.000 |
| بعد التمكين     | 0.135          |  | 3.673 | 0.184          | 0.034         | 0.000 |
| بعد التكنولوجيا | 0.101          |  | 2.616 | 0.133          | 0.018         | 0.009 |

يوضح الجدول رقم ( 11 ) نتائج اختبار الانحدار والتي كانت كالتالي:

أ - قيمة معامل انحدار البعد التنظيمي (0.162) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5% مما يدل ذلك على وجود أثر موجب وذا دلالة احصائية للبعد التنظيمي على رضا العملاء، كما أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.20، وأن معامل التحديد يساوي 4% وهذا يعني أن البعد التنظيمي يفسر فقط 4% من رضا العملاء.

ب - قيمة معامل انحدار بعد التمكين (0.135) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5% مما يدل ذلك على وجود أثر موجب وذا دلالة احصائية لبعد التمكين على رضا العملاء، كما أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.18، وأن معامل التحديد يساوي 3.4% وهذا يعني أن بعد التمكين يفسر فقط 3.4% من رضا العملاء.

ج - قيمة معامل انحدار بعد التكنولوجيا (0.101) ومستوى المعنوية (0.009) وهي أقل من 5% مما يدل ذلك على وجود أثر موجب وذا دلالة احصائية لبعد التكنولوجيا على رضا العملاء، كما أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.03، وهو ارتباط ضعيف، وأن معامل التحديد يساوي 1.8% وهذا يعني أن البعد التكنولوجي يفسر فقط 1.8% من رضا العملاء.

وهو ما يشير الى قبول الفرضيات، واثبات العلاقة بين ابعاد تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية ورضاء العملاء، وبناءً عليه يمكن صياغة اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في الاتي:

## النتائج

أ - انخفاض درجة رضا العملاء بسبب الاجراءات الروتينية الصعبة التي يتم اتباعها والتي تستغرق وقت طويل وما يترتب عليه من تأخير في تقديم الخدمة وهو ما اظهرته الفقرات من 1 الى 6 في الجدول رقم ( 7 ).

ب - تدني مستوى مهارة موظفي الشباك في التعامل مع العملاء بالمستوى المطلوب والذي يتطلع اليه العميل بما يلبي احتياجاته ويشعره بالرضا وهو ما تبين في الفقرات 9 - 10 من الجدول رقم ( 7 ).

ج - قصور المصرف في توظيف التقنيات المصرفية الحديثة مثل الهاتف المصرفي واجهزة الصراف الالي بخدماته المتنوعة وأماكن تواجده وكذلك عمليات المقاصة وعمل منظومة الحسابات الجارية بالصورة المطلوبة الامر الذي يتطلب اعادة النظر من وجهة نظر العميل.

د - اظهرت اجابات المقابلة الشخصية ضعف الاهتمام بردود فعل العملاء تجاه مستوى الخدمات التي يتم تقديمها مما يعكس ضعف ادارة المصرف بالعملاء وتبين ذلك من خلال عدم توفر قنوات اتصال مع اعملاء وقواعد بيانات معدة لهذا الغرض.

هـ - اظهرت نتائج الجداول 8 . 9 . 10 ان رضا العملاء يتأثر بدرجة كبيرة بأبعاد تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية وهم يدركون تماما هذه العلاقة بين ابعاد تطوير تصميم العمليات التنظيمية الادارية ورضا العملاء.

#### المراجع

- 1 - ابوراس، رضا عبدالله، الشارف، رمضان جمعة (2018) إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في رفع جودة الخدمات المصرفية، (دراسة ميدانية على مصرف الصحارى الادارة العامة)، طرابلس، مجلة الاستاذ الصادرة عن نقابة اعضا هيئة التدريس بجامعة طرابلس، ع 15.
- 2 - البشير، محمد عاشور، غنية، المهدي الطاهر، شلابي، البهلول عمر (2005) البحث العلمى فى العلوم الادارية والمالية الأسس والمفاهيم والمناهج، طرابلس، المكتب الوطني للبحث والتطوير .
- 3 - النجار، فريد (2005) إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، القاهرة، دار طيبة للتوزيع والنشر والتجهيزات العلمية.
- 4 - الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى (2016) إعادة هندسة العمليات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 5 - الحبورى، رعد محمود خضر، أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على اداء العاملين، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غ
- 6 - الشماخ، خليل وحمود، خضير (2005) نظرية المنظمة، عمان، دار المسرة للنشر والتوزيع.
- 7 - الصحن، محمد فريد، (2002) قراءات في ادارة التسويق، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- 8 - الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، (2009) إدارة علاقات الزبون، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 9 - الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود (2010) قضايا معاصرة في الادارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 10 - اللوزي، موسى (2002) التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر.
- 11 - المنياوي، عائشة مصطفى (1998) سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة.
- 12 - حسن، راوية محمد (2002)، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 13 - ديوب، عباس وسليمان، طلال وعمار، ابراهيم (2017) دور عوامل إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في تحسين الخدمة المصرفية، دراسة حالة فرع المصرف التجاري طرطوس، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 49.
- 14 - عقيلي، عمرو وصفي (2001) مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة -وجهة نظر، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- 15 - علوان، قاسم نايف (2006) ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

16- Alnnale, T. (2026). The Role of Entrepreneurship in Driving Operational and Economic Efficiency in Small and Medium Enterprises (SMEs): An Analytical Framework. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 44-52.