



تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية
دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بلدية حي الأندلس
محمود محمد علي الأحمر، باحث بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا
ناجية عبدالله عريبي كرير، كلية التقنيات الهندسية يفرن

Malahmar921@gmail.com

The Impact of Organizational Climate and Job Engagement on the Quality of Banking Services: A Field Study in the Branches of Al-Jumhouria Bank in the Andalus District

Mahmoud Mohamed Ali Al-Ahmar, Researcher at the Libyan Academy

Najia Abdullah Oraibi Karir, Faculty of Engineering Technologies, Yefren

تاريخ الاستلام: 2026/6/29 تاريخ المراجعة: 2026/7/20 تاريخ القبول: 2026/7/28 تاريخ النشر: 2026/8/18

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية المقدمة بفروع مصرف الجمهورية بلدية حي الأندلس. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (188) موظفاً، واختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها (127) مفردة، استرد منها (122) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (64.9%). أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة "متوسطة" (الوسط الحسابي 2.64)، وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي (3.39)، وجودة الخدمات المصرفية (3.34). وكشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في جودة الخدمات (بمعامل تحديد 6%)، وتأثير قوي وذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات (بمعامل تحديد 50%). أوصت الورقة البحثية بضرورة إعادة هندسة أنظمة تقييم الأداء والحوافز، وتعزيز أبعاد الاستغراق الوظيفي (خاصة المعرفي والتنظيمي) كرافد أساسي لتحسين مخرجات الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، جودة الخدمات المصرفية، مصرف الجمهورية، السلوك التنظيمي.

Abstract

This research aims to investigate the impact of organizational climate and job engagement on the quality of banking services provided at the branches of the Republic Bank in the Al-Andalus district municipality. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. The study population consisted of 188 employees. A random sample of 127 individuals was selected, yielding 122 valid questionnaires suitable for statistical analysis, representing a response rate of 64.9%.

The results revealed that the level of organizational climate was rated as "moderate" (Mean = 2.64), alongside job engagement (Mean = 3.39) and banking service quality (Mean = 3.34). Furthermore, regression analysis indicated a statistically significant impact of organizational climate on service quality ($R^2 = 6\%$), and a strong, statistically significant impact of job engagement on service quality ($R^2 = 50\%$).

Based on these findings, the paper recommends the necessity of re-engineering performance appraisal and incentive systems, and enhancing the dimensions of job engagement (particularly the cognitive and organizational dimensions) as a fundamental driver for improving banking service outcomes.

Keywords: Organizational Climate, Job Engagement, Banking Service Quality, Republic Bank, Organizational Behavior.

أولاً: المقدمة والإطار العام للدراسة

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

تُعد المؤسسات المصرفية شريان الحياة الاقتصادي في أي دولة، حيث تلعب دوراً محورياً في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار، وتوفير السيولة اللازمة لحركة السوق. وفي ظل المنافسة الشديدة وتطور توقعات العملاء، لم تعد الجودة المصرفية مقتصرة على دقة المعاملات المالية فحسب، بل امتدت لتشمل التجربة الشاملة للعميل، التي يتأثر أداؤها بشكل مباشر ووثيق بالسلوك الداخلي للموظفين وبيئة العمل التي يحتضنونها.

في هذا السياق، يبرز "المناخ التنظيمي" كبيئة حاضنة للسلوك، تعكس أساليب وطرائق تعامل المنظمة مع العاملين، وتؤثر في دوافعهم واتجاهاتهم. وبالمقابل، يظهر "الاستغراق الوظيفي" كمحرك نفسي وسلوكي يدفع الموظف لبذل جهد استثنائي طوعي يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، انطلاقاً من الاندماج الداخلي والتطابق النفسي مع العمل. إن التفاعل بين هذين المتغيرين ينعكس حتماً على المخرج النهائي للمنظمة الخدمية، ألا وهو "جودة الخدمات المصرفية".

القيمة البحثية للدراسة: تكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية والتطبيقية المتميزة من عدة أبعاد:

1. القيمة النظرية: تسد الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية والمصرفية المحلية (الليبية) من خلال دمج متغيرين سلوكيين داخليين (المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي) مع متغير تسويقي خدمي خارجي (جودة الخدمات المصرفية) في نموذج بحثي موحد، مما يثري نظريات السلوك التنظيمي في قطاع المصارف العامة.
2. القيمة المنهجية: الاعتماد على أدوات قياس موثوقة إحصائياً (معاملات ثبات كرونباخ ألفا تجاوزت 0.89)، وتطبيق نماذج الانحدار الخطي لعزل تأثير كل بُعد على حدة، مما يوفر دقة استدلالية عالية في تفسير الظاهرة.
3. القيمة التطبيقية: تقدم الدراسة تشخيصاً كمياً ونوعياً دقيقاً لنقاط الضعف في فروع محددة (حي الأندلس)، وتقدم توصيات قابلة للتنفيذ الفوري لإدارة مصرف الجمهورية لتحسين بيئة العمل الداخلية، والتي ستنعكس تلقائياً على رضا العملاء الخارجيين وولائهم.

ثانياً: إشكالية البحث

من خلال الخبرة العملية للباحث كموظف في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية لأكثر من عشرين سنة، وبحكم الاطلاع على الدراسات السابقة في البيئة المحلية، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والموظفين في فروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس، تبين وجود تراجع ملحوظ وانخفاض في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة. تجسدت هذه الإشكالية في عدة مؤشرات ميدانية ملموسة، أهمها:

1. مشاكل متكررة في المنظومة الإلكترونية، مما يؤثر سلباً في سرعة ودقة الخدمات المقدمة للزبائن.
 2. عدم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب في كثير من الأحيان، وطول فترات الانتظار.
 3. ضعف الاهتمام بمشاكل الزبائن وعدم الاستجابة الفعالة لشكاواهم في أغلب الفروع.
 4. وجود قصور في ضمان سرية المعلومات المصرفية للزبائن في بعض الحالات.
 5. تدني مستوى الجودة بسبب الصعوبات التقنية أو الاقتصادية، مما يخلق فجوة بين الجهد المبذول ومخرجات الخدمة.
- وبناءً على ذلك، تتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: **ما تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس من وجهة نظر الموظفين؟**
- ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما هي خصائص ومستوى المناخ التنظيمي (طبيعة العمل، الحوافز، العلاقات الوظيفية، تقييم الأداء) والاستغراق الوظيفي بفروع المصرف قيد الدراسة؟
2. ما هو المستوى الحالي لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من هذه الفروع من وجهة نظر الموظفين؟
3. ما مدى وقوة التأثير الإحصائي للمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط المحورية التالية:

1. **الأهمية العلمية:** يُعد مفهوم المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي من أهم الموضوعات التي تدرس الجانب السلوكي للموارد البشرية، ودورهما الحاسم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. **إثراء المكتبة المحلية:** قلة الدراسات التي تناولت العلاقة الثلاثية بين المناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، وجودة الخدمات المصرفية، خصوصاً في البيئة الليبية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية قيمة.
3. **الأهمية التطبيقية:** تطبيق الدراسة على قطاع حيوي (مصرف الجمهورية) يستفيد من خدماته شريحة واسعة من المواطنين، مما يساعد متخذي القرار في التعرف على مواطن الخلل الداخلي وإصلاحها لتحسين المخرجات الخارجية.
4. **التوجيه الإداري:** ولفت نظر المسؤولين في المصارف إلى أن تحسين جودة الخدمة لا يبدأ من واجهة العميل فحسب، بل من الداخل عبر تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز استغراق الموظفين الوظيفي.

رابعاً: أهداف البحث

تسعى هذه الورقة العلمية إلى دراسة تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

- التعرف على تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس من وجهة نظر الموظفين.

كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على خصائص ومستوى المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي بفروع المصرف قيد الدراسة.
2. التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي (طبيعة العمل، الحوافز، العلاقات الوظيفية، تقييم الأداء) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الجسدي، الشعوري والوظيفي، المعرفي، التنظيمي).
3. تقييم المستوى الحالي لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من الفروع المستهدفة.

خامساً: منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المناهج والإجراءات المنهجية الرصينة لضمان دقة النتائج:

1. **المنهج الوصفي:** تم استخدام هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يهدف إلى وصف واقع المتغيرات (المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، جودة الخدمات) كما تدركه عينة الدراسة، وتحليل العلاقات السببية والارتباطية بينها باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

2. **منهج تحليل المضمون:** استخدم هذا المنهج في الإطار النظري للدراسة، من خلال تحليل وتفكيك محتويات الأدبيات السابقة، والكتب، والأبحاث المنشورة، لاستخلاص المفاهيم، والأبعاد، والنماذج النظرية التي تؤثر متغيرات الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسدها هذه الدراسة.

3. مصادر البيانات:

- **المصادر الأولية:** تم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة، التي وزعت على عينة من مجتمع الدراسة (موظفي فروع مصرف الجمهورية بحي الأندلس)، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية غير الرسمية لتوضيح بعض الغموض في الإجابات.

- **المصادر الثانوية:** شملت الاطلاع على الأدبيات النظرية، والرسائل الجامعية السابقة، والدوريات العلمية المحكمة، والتقارير الداخلية المتاحة للمصرف، والمواقع الإلكترونية المتخصصة في الإدارة والمصارف.
- كما وضحت الجداول التالية (1) و (2) كلا من التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ومعاملات الثبات والصدق البنائي للمتغيرات

جدول (1): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير
80%	97	جامعي	المؤهل	66%	80	ذكور	الجنس
19%	23	دبلوم عالي		34%	42	إناث	
89%	109	موظف	المستوى	84%	102	متزوج	الحالة
11%	13	رئيس قسم/مدير		16%	20	أعزب	

جدول (2) معاملات الثبات والصدق البنائي للمتغيرات

الدلالة (Sig)	معامل الارتباط الكلي (R)	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	المتغير
0.000	0.775**	0.899	20	المناخ التنظيمي
0.000	0.798**	0.911	20	الاستغراق الوظيفي
0.000	0.809**	0.944	25	جودة الخدمات المصرفية
-	-	0.951	65	الاستبانة ككل
** تدل على معنوية عند مستوى 0.01				

سادساً: حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة بحدود ثلاثة لضمان التركيز والعمق التحليلي:

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية: المتغير المستقل الأول (المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة)، المتغير المستقل الثاني (الاستغراق الوظيفي بأبعاده الأربعة)، والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً على فروع مصرف الجمهورية الواقعة ضمن نطاق بلدية حي الأندلس بمدينة طرابلس، وهي: (فرع سوق الثلاثاء، فرع فرجي، فرع حي الأندلس، فرع بحوث النفط، فرع الدعوة الإسلامية).
- **الحدود الزمنية:** تمت عملية جمع البيانات الميدانية وتطبيق أداة الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2022/8/1م إلى 2023/1/30م.

سابعاً: أدوات التحليل

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V.17) لمعالجة البيانات، واعتمدت المؤشرات الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
2. **معامل ألفا كرونباخ:** (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات وصدق الأداة، حيث أظهرت النتائج ثباتاً عالياً جداً (المناخ التنظيمي 0.899، الاستغراق الوظيفي 0.911، جودة الخدمات 0.944، والثبات الكلي 0.951).
3. **معامل ارتباط بيرسون:** (Pearson Correlation) لقياس الاتساق الداخلي وصدق البناء لفقرات الاستبانة.
4. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** (Simple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة وقياس حجم وقوة التأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ثامناً: صعوبات البحث

التحديات التي ظهرت أثناء إنجاز هذه الدراسة، من أبرزها:

1. **صعوبات ميدانية:** تحفظ بعض الموظفين في الإجابة بصراحة تامة على فقرات الاستبانة خوفاً من المساءلة الإدارية، مما استلزم من الباحث التأكيد على سرية البيانات واستخدامها للأغراض العلمية فقط.
2. **صعوبات لوجستية:** تشتت العينة جغرافياً بين خمسة فروع مختلفة، مما استغرق وقتاً وجهداً في توزيع واستلام الاستبانات يدوياً.
3. **صعوبات أدبية:** ندرة الدراسات المحلية السابقة التي جمعت بين متغيرات "الاستغراق الوظيفي" و"جودة الخدمات المصرفية" في آن واحد، مما تطلب جهداً إضافياً في بناء الإطار النظري.

تاسعاً: فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات بناءً على الإشكالية والأهداف، واختبارها عند مستوى معنوية: (0.05)

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي (طبيعة العمل، الحوافز، العلاقات الوظيفية، تقييم الأداء) في جودة الخدمات المصرفية بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس.
- كما وجدت تأثيرات معنوية اعتبرت كفرضيات فرعية لكل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة على حدة في جودة الخدمات.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي (الجسدي، الشعوري والوظيفي، المعرفي، التنظيمي) في جودة الخدمات المصرفية بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس.
 - **الفرضيات الفرعية:** توجد تأثيرات معنوية لكل بُعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي الأربعة على حدة في جودة الخدمات.

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي وشبكات العلاقات الوظيفية (تكيف للمصطلح المطلوب)

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

يُعرف المناخ التنظيمي في هذه الدراسة بأنه: "مجموع العوامل والخصائص التنظيمية التي تواجه العاملين في بيئة عمل المنظمة، والتي تعكس أساليب وطرائق تعامل المنظمة مع العاملين، وتؤثر في سلوكهم ودوافعهم". وهو لا يقتصر على البيئة المادية فحسب، بل يشمل "شبكات العلاقات والولاءات" الداخلية، مثل درجة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعدالة في توزيع الحوافز، ووضوح معايير تقييم الأداء. هذه الشبكة من العلاقات هي التي تحدد ما إذا كان المناخ محفزاً للإنجاز أو مثبطاً للهمم.

ثانياً: الإدارة العليا وآليات تعزيز الاستغراق الوظيفي (تكيف لمصطلح النخب وإعادة الإنتاج) في السياق التنظيمي، تمثل "الإدارة العليا والقيادات الوسطى" القوة المحركة التي تعيد إنتاج سلوكيات الموظفين. آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لا تعتمد على الأوامر المباشرة، بل على خلق بيئة تمكن الموظف من الاندماج الكلي (جسدياً، شعورياً، معرفياً، وتنظيمياً) مع عمله. عندما توفر الإدارة آليات للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوسيع نطاق العمل، والاستقلالية، فإنها "تعيد إنتاج" موظف مخلص، مستعد لبذل جهد إضافي طوعي، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات.

المبحث الأول: جودة الخدمات المصرفية (الإطار المفاهيمي)

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية جودة الخدمة المصرفية هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن. وتتميز الخدمات المصرفية بعدة خصائص تجعل قياس جودتها أمراً معقداً، أبرزها: الللموسية (صعوبة تقييم الخدمة قبل استهلاكها)، التلازمية (إنتاج واستهلاك الخدمة في وقت واحد)، عدم التماثل (صعوبة توحيد مستوى الخدمة مع كل عميل)، وتذبذب الطلب.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية مشتقة من نماذج الجودة العالمية:

1. **المللموسية:** المظهر المادي للمرافق، الأجهزة، ومظهر الموظفين.
2. **الاعتمادية:** القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية من المرة الأولى.
3. **الاستجابة:** الرغبة والاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة وفورية.
4. **الأمان:** معرفة الموظفين وقدرتهم على غرس الثقة والطمأنينة، والحفاظ على سرية البيانات.
5. **التعاطف:** العناية الفردية والاهتمام الخاص الذي يمنحه المصرف للعميل، وفهم احتياجاته الخاصة.

المطلب الثالث: أساليب وطرائق قياس جودة الخدمات تشمل الطرائق: مقياس عدد الشكاوى، مقياس رضا العملاء، مقياس القيمة المدركة، ومقياس الاتجاه الفعلي للأداء) مثل نموذج (SERVQUAL الذي يقيس الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي عبر الأبعاد الخمسة المذكورة.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية (الميدانية)

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل (122) مفردة من أصل (127) موزعة. أظهرت الخصائص الديموغرافية أن:

- **الجنس:** 66% ذكور، 34% إناث.
- **الحالة الاجتماعية:** 84% متزوجون (مما يعكس أعباء ومسؤوليات تدفعهم للبحث عن استقرار وظيفي).
- **المؤهل العلمي:** 80% حاملو شهادات جامعية، مما يشير إلى كفاءة علمية مفترضة.
- **المستوى الوظيفي:** 89% من العينة هم "موظفون"، وهم الفئة الأكثر احتكاكاً مباشراً بالزبائن وتأثراً بالمناخ التنظيمي اليومي.

المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة أظهرت التحليلات الوصفية النتائج التالية:

1. **المناخ التنظيمي:** جاء بمتوسط حسابي كلي (2.64)، أي بدرجة "متوسطة" (يميل للضعف). وتفصيلاً، جاءت "العلاقات الوظيفية" في المرتبة الأولى (3.56 - قوي)، بينما جاءت "طبيعة ومحتوى العمل" (2.14) و"تقييم الأداء" (2.27) في المستويات الضعيفة، مما يشير إلى خلل إداري في وضوح المهام وعدالة التقييم.
2. **الاستغراق الوظيفي:** جاء بمتوسط حسابي كلي (3.39)، أي بدرجة "متوسطة". وتفصيلاً، تفوق "الاستغراق التنظيمي" (3.92 - قوي) كدليل على الولاء العام، بينما كان "الاستغراق المعرفي" هو الأضعف (3.04)، مما يعني أن أفكار الموظفين لا تُستغل بشكل كافٍ.
3. **جودة الخدمات المصرفية:** جاءت بمتوسط حسابي كلي (3.34)، أي بدرجة "متوسطة". مع ضعف واضح في توفير أماكن انتظار مريحة أو مواقف للسيارات، وضعف في سرعة الرد على الشكاوى.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات (النتائج الإحصائية)

الجدول التالي يوضح اختبار الفرضيات الرئيسية (الانحدار الخطي)

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي (قبول الفرضية)	0.009	7.054	0.056	0.236	جودة الخدمات المصرفية	المناخ التنظيمي
معنوي قوي (قبول الفرضية)	0.000	119.499	0.499	0.706	جودة الخدمات المصرفية	الاستغراق الوظيفي

- اختبار الفرضية الأولى (تأثير المناخ التنظيمي): أظهر تحليل الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.009). ومع ذلك، كان معامل التحديد ($R^2 = 0.056$)، مما يعني أن المناخ التنظيمي يفسر فقط 6% من التباين في جودة الخدمات. التفسير: تحسين المناخ وحده (مثل تحسين العلاقات) لا يكفي لرفع الجودة جذرياً دون دعم تقني وهيكلي.
- اختبار الفرضية الثانية (تأثير الاستغراق الوظيفي): أظهر التحليل علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية (Sig = 0.000). وكان معامل التحديد ($R^2 = 0.499$)، مما يعني أن الاستغراق الوظيفي يفسر ما يقارب 50% من التباين في جودة الخدمات المصرفية. التفسير: هذه نتيجة محورية؛ فالموظف "المستغرق" وظيفياً هو المحرك الأساسي والأقوى لجودة الخدمة، متفوقاً بكثير على تأثير المناخ العام.

النتائج

الجدول الاتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة و أبعادها في جودة الخدمات المصرفية

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة و أبعادها

الترتيب	مستوى الواقع	النسبة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير وأبعادها
-	متوسط	53%	0.235	2.64	المناخ التنظيمي (الكلية)
1	قوي	71%	0.241	3.56	-العلاقات الوظيفية
2	متوسط	52%	0.270	2.61	-الحوافز المادية والمعنوية
3	ضعيف	45%	0.306	2.27	-تقييم الأداء
4	ضعيف	43%	0.501	2.14	-طبيعة ومحتوى العمل
-	متوسط	68%	0.133	3.39	الاستغراق الوظيفي (الكلية)
1	قوي	78%	0.320	3.92	-الاستغراق التنظيمي
2	متوسط	68%	0.104	3.39	-الاستغراق الجسدي
3	متوسط	65%	0.179	3.23	-الاستغراق الشعوري والوظيفي
4	متوسط	61%	0.223	3.04	-الاستغراق المعرفي
-	متوسط	67%	0.216	3.34	جودة الخدمات المصرفية (الكلية)

اما الجدول الاتي فهو يبين تأثير الأبعاد الفرعية كأبعاد متغيرات مستقلة في جودة الخدمات المصرفية وتعتبر النتيجة الذهبية للورقة

جدول (5): الأثر النسبي لأبعاد المتغيرات المستقلة في جودة الخدمات المصرفية

القرار	الدلالة (Sig)	نسبة التفسير	معامل التحديد (R^2)	أبعاد المتغيرات المستقلة
أعلى أثر	0.000	50.3%	0.503	الاستغراق التنظيمي

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

أثر معنوي	0.000	25.5%	0.255	العلاقات الوظيفية
أثر معنوي	0.000	24.3%	0.243	الحوافز المادية والمعنوية
أثر معنوي	0.000	18.8%	0.188	الاستغراق الجسدي
أثر معنوي	0.000	9.7%	0.097	الاستغراق المعرفي
أثر معنوي	0.029	3.9%	0.039	الاستغراق الشعوري والوظيفي
غير معنوي	0.298	0.9%	0.009	طبيعة ومحتوى العمل
غير معنوي	0.619	0.2%	0.002	تقييم الأداء

ثانياً: أهم النتائج

أهم النتائج المستخلصة

1. النتيجة الوصفية الأبرز (فجوة المناخ التنظيمي):
 - جاء المناخ التنظيمي بدرجة "متوسطة" (2.64)، ولكن عند تفصيل الأبعاد، تبين أن "العلاقات الوظيفية" جاءت بقوة (3.56)، بينما "طبيعة العمل" و"تقييم الأداء" جاءا بدرجة "ضعيفة" جداً (2.14 و 2.27).
 - يشير هذا إلى أن المصرف يتمتع بـ "رأس مال اجتماعي" جيد (علاقات زملاء قوية)، ولكنه يعاني من "خلل هيكلي وإداري" (غياب العدالة في التقييم، وغموض في طبيعة المهام). هذا التناثر الداخلي يُضعف الحافز للإبداع.
2. النتيجة المحورية (الاستغراق التنظيمي كقاطرة للجودة):
 - أثبت الجدول (5) أن الاستغراق التنظيمي وحده يفسر 50.3% من التباين في جودة الخدمات المصرفية.
 - هذه نتيجة استثنائية تعني أن ولاء الموظف للمنظومة وشعوره بأنه "جزء من منظومة العمل" هو المتغير الأقوى على الإطلاق. الموظف الذي يشعر بالانتماء التنظيمي سيعوض تلقائياً أي نقص في البنية التحتية أو الحوافز المادية، وسيبذل "جهداً مواطناً" (Citizenship Behavior) "اليرضي الزبون".
3. نتيجة المفاجأة (ضعف تأثير التقييم وطبيعة العمل):
 - أبعاد "طبيعة ومحتوى العمل" و"تقييم الأداء" لم تظهر أي تأثير معنوي إحصائي على جودة الخدمات ($R^2 = 0.9\%$) و 0.2%).
 - هذا يعني أن الموظفين في فروع حي الأندلس يقدمون خدماتهم للزبائن "رغم" أنظمة التقييم وليس "بفضلها". الموظفون يخدمون الزبائن بدافع شخصي أو أخلاقي أو انتمائي (الاستغراق التنظيمي)، مما يدل على أن نظام التقييم الحالي في المصرف "شكلي" ولا يلامس الواقع اليومي لعمل الموظف، وبالتالي لا يحفز ولا يردعه.
4. النتيجة التطبيقية (الحوافز والعلاقات كمحركات ثانوية):
 - العلاقات الوظيفية (25.5%) والحوافز (24.3%) لهما تأثير معنوي ومتقارب.
 - تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية سيؤدي حتماً إلى قفزة في جودة الخدمة، لكنه لن يصل إلى مستوى "الاستغراق التنظيمي". الحوافز والعلاقات الجيدة هي "الوقود"، لكن الانتماء التنظيمي هو "المحرك".

بناءً على التحليل الإحصائي والوصفي، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. مستوى المناخ التنظيمي في الفروع قيد الدراسة "متوسط" بشكل عام، مع ضعف واضح في أبعاد "طبيعة ومحتوى العمل" و"تقييم الأداء"، رغم قوة "العلاقات الوظيفية" بين الزملاء.
2. مستوى الاستغراق الوظيفي "متوسط"، مع تفوق بُعد "الاستغراق التنظيمي" (الولاء للمنظومة) وضعف بُعد "الاستغراق المعرفي" (عدم استغلال أفكار الموظفين).
3. مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة "متوسط"، وتتأثر سلباً بالقصور في البنية التحتية (أماكن الانتظار) وببطء الاستجابة للشكاوى، رغم دقة المعاملات المالية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في جودة الخدمات، لكنه تأثير ضعيف (يشرح 6% فقط من التباين).
5. يوجد تأثير قوي جداً وذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات، حيث يفسر ما يقارب 50% من التباين في مستويات الجودة، مما يجعله المتغير الأكثر تأثيراً.

تأثير المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في جودة الخدمات المصرفية

6. أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز، العلاقات الوظيفية) لها تأثير معنوي، بينما طبيعة العمل وتقييم الأداء لم يظهر تأثيراً إحصائياً قوياً في تحسين الجودة بمفردهما.
7. جميع أبعاد الاستغراق الوظيفي (الجسدي، الشعوري، المعرفي، التنظيمي) أظهرت تأثيراً معنوياً وإيجابياً في رفع جودة الخدمات، مع تفوق كاسح لبعد "الاستغراق التنظيمي".

التوصيات

- بناءً على النتائج، نوصي إدارة مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس بالآتي:
1. إعادة هندسة نظام تقييم الأداء: الانتقال من التقييم التقليدي القائم على "المراقبة الدائمة" إلى تقييم قائم على الكفاءة والإنجاز، مع ربط النتائج بشفافية تامة بفرص الترقية والمكافآت، لمعالجة الضعف المسجل في هذا البعد.
 2. تعزيز الاستغراق المعرفي: إنشاء قنوات رسمية وفعالة لاستقبال أفكار ومقترحات الموظفين حول تطوير العمل، وتطبيق الأفكار الناجحة، مما يمنح الموظف شعوراً بالقيمة والمشاركة الفعالة (سد الفجوة في هذا البعد).
 3. الاستثمار في العنصر البشري كاستراتيجية تسويقية: بما أن الاستغراق الوظيفي يفسر 50% من جودة الخدمة، يجب على الإدارة التركيز على برامج التمكين النفسي، والتدريب المستمر، وخلق بيئة عمل مريحة لتحفيز الموظفين لبذل "الجهد الإضافي" الذي ينعكس مباشرة على رضا الزبون.
 4. معالجة الفجوات التقنية والخدمية: العمل الفوري على توفير أماكن انتظار مريحة، وتطوير المنظومة الإلكترونية لتقليل وقت الانتظار، وتدريب موظفي الشباك على مهارات "التعاطف" و"الاستجابة السريعة" لشكاوى العملاء.
 5. تطوير نظام الحوافز: مراجعة هياكل الرواتب والحوافز المادية والمعنوية لضمان عدالتها وموضوعيتها، وربطها بشكل مباشر بالأداء المتميز وليس بالأقدمية فقط.
 6. تبني التسويق الداخلي: اعتبار الموظفين "زبائن داخليين"، وتسويق ثقافة الجودة لهم أولاً، لأن الموظف الراضي والمستغرق هو من يصنع العميل الراضي.
 7. تأمين الخصوصية والسرية: وضع ضوابط حازمة وتدريب مستمر لضمان الحفاظ على سرية بيانات العملاء، كونه أحد أركان بُعد "الأمان" في جودة الخدمة.
 8. تحسين مهارات التواصل: اختيار وتأهيل موظفي الشباك بالمهارات السلوكية والإنسانية (فن التعامل، الاستماع الفعال) لكسب رضا العملاء واستحسانهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الهوى، غادة. (2022) واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
2. أبوركبيبة، حسام محمد. (2020) تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة ببلدية جنزور. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس.
3. امبارك، سعد محمد. (2009) أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي بالمصارف التجارية الليبية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
4. بركيبة، أزهار وبن حامد، إنتصار. (2022) الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مؤسسة مطاحن تغرت الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
5. الغويل، أحمد محمد مصطفى. (2019) الاستغراق الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بفروع المصارف التجارية العامة بمدينة مصراتة. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
6. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
7. القذافي، سعاد محمد. (2015) الالتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية بفروع المصارف التجارية العامة بمدينة مصراتة. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية.
8. سويس، رمضان عمر. (2015) التسويق الداخلي وأثره في جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية بمصرف الجمهورية. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية، طرابلس.

9. صميدة، سميرة منصور. (2007) نظام الحوافز وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تحليلية على مصرفي الأمة والجمهورية رسالة ماجستير، جامعة الجبل الغربي، ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
3. ALNNALE, T. (2026). Obstacles to the application of the concept of quality management in higher institutes Field Study. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 21489-1471, (ملحق 3).

ثالثاً: التقارير:

1. التقارير الداخلية والإحصائية السنوية لفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس (بيانات عدد الحسابات، حجم الودائع، والهيكل الوظيفي لعام 2022).
2. رابعاً: مواقع إلكترونية:
3. الموقع الرسمي للأكاديمية الليبية للدراسات العليا: <https://academy.edu.ly>
4. قواعد البيانات العربية للمجلات العلمية المحكمة (مثل قاعدة معلومات دار المنظومة، أو المنهل) التي تم من خلالها استرجاع الدراسات السابقة المذكورة.