

## دراسة مدى تأثير البيئة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي

### - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة -

علي حسين زيلح

محاسب ومراجع قانوني - مصراتة  
auditor.zgroup@gmail.com

د. خليفة مبروك القذافي

أستاذ مساعد بالأكاديمية الليبية - فرع مصراتة  
K.elguddafi@lam.edu.ly

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، صلاحيات ومسؤوليات الإدارة) على انتعاش الأداء الخدمي، ولقد تم تجميع البيانات من المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة، وكانت عينة الدراسة (57) مستجوباً، وبعد إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS، Smart PLS3، Var. 21) لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تربطها علاقة إيجابية مع انتعاش الأداء الخدمي، كما اتضح أن كل من الهيكل التنظيمي وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة لا ترتبط بعلاقة ذات أهمية مع انتعاش الأداء الخدمي.

**الكلمات الدالة:** البيئة التنظيمية، انتعاش الأداء الخدمي، المصارف التجارية، مصراتة.

### Abstract:

This study deals with three organizational factors relating to the Organizational Environment: the Organizational Structure, the Organizational Culture, and the Management Powers & Responsibilities. It aims to determine whether these three different factors have an effect on Service Recovery Performance. Data were collected from 57 participants working in different commercial banks in the city of Misurata. In order to test the study hypotheses, the statistical programmes of SPSS, Var.21, and Smart PLS3 used for analyzing data. The findings revealed that the Organizational Culture factor has a positive effect on the Service Recovery Performance. Whereas, the other factors of the Organizational Environment, i.e. the Organizational Structure and the Management Powers & Responsibilities have statistically revealed no effect on the Service Recovery Performance.

**Key words:** organizational environment, service recovery performance, commercial banks, Misurata.

**1. المقدمة:**

يشهد عالمنا اليوم تطور ملحوظ في اتساع رقعة الاقتصاد وتزايد نمو القطاعات الحيوية في البلدان النامية مما يقتضي هذا باتخاذ إجراءات على المستوى الوطني، من بينها تعزيز تنوع جودة الخدمات بأسرع الطرق والوسائل الممكنة، واستمرار ثبات توقعات نتائج فاعلية الخدمات المقدمة في مسارها الصحيح، وعند المستوى المطلوب. حيث تُعرف الجهود المبذولة من المؤسسات لاستعادة رضا العملاء غير المقتنعين بالخدمات التي تقدمها بانتعاش الأداء الخدمي، والذي بدوره يعزز من تحسين مستوى جودة الخدمة مثل إرضاء العملاء (Boshoff & Allen, 2000. P63). حيث يساعد انتعاش الأداء الخدمي المؤسسة على توطيد علاقتها مع أفراد المجتمع المحلي، وتكوين صورة مميزة عنها لديهم. ومن خلال الدراسات السابقة هناك عدة عوامل تؤثر على انتعاش الأداء الخدمي للمؤسسات، من أهمها عناصر البيئة التنظيمية (كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة) ولما لهذه العوامل من تأثير قوي على نجاحها أو فشلها (فحيل، الشاوش، 2017. ص6\_7). بناءً على ما تقدم تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير عناصر البيئة التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

**2. مشكلة الدراسة:**

تقدم المصارف خدمات مصرفية متنوعة ومتعددة وفقاً لمستويات جودة معينة، ونظراً إلى الصعوبات التي تواجهها وتزايد المنافسة في هذا القطاع ونقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات ورضا العملاء ونقص الوعي لدى المصارف التجارية (بلاك، 2016. ص2). ومن هذا المنظور فإن تحسين الأداء الخدمي يعتمد على الطريقة التي يتعامل بها موظفو المنظمة مع العملاء، حيث يعتبر الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء مسؤولين بالدرجة الأولى على تحسين وانتعاش الأداء

الخدمي من خلال تطبيق قدراتهم في محاولة إرضاء العملاء. وأشارت دراسة (Yavas et al., 2003, P.255-256) إلى أن إخفاقات الخدمة شائعة جداً وأن عدد قليل فقط من المؤسسات التي تتعامل بجدية مع إخفاقات الخدمة وتحاول التعلم منها. حيث بينته العديد من الدراسات في هذا المجال (عبد المالك، 2008، ص1\_7؛ الشحومي وآخرون، 2007، ص2\_8). هذه الدراسات أوصت بالحاجة إلى المزيد من الأبحاث في قياس وتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من هذه المصارف من وجهة نظر إدارات المصارف للوقوف أو التعرف على مستوى تقييم مدراء هذه المصارف لجودة الخدمات المقدمة لعملائهم، ومن ثم محاولة تحديد جوانب الضعف في هذه الخدمات لمساعدة المصارف على تحسين وتطوير جودة خدماتها، والرفع بمستوى انتعاش الأداء الخدمي بما يتماشى مع الوضع التنافسي في السوق. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو مدى تأثير البيئة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مدى تأثير الهيكل التنظيمي على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة؟
2. ما هو مدى تأثير الثقافة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة؟
3. ما هو مدى تأثير صلاحيات ومسؤوليات الإدارة على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة؟

**3. أهداف الدراسة:**

1. التعرف على مدى تأثير البيئة التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، صلاحيات ومسؤوليات الإدارة) في انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.

2. التعرف على مدى انتعاش الأداء الخدمي لدى المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.

3. التعرف على واقع البيئة التنظيمية ودرجة تطبيق أبعادها المتمثلة: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.

**4. حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في مدينة مصراتة.

- الحدود الزمانية: الشهر الرابع والخامس (أبريل \_ مايو) من العام 2020.

**5. منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتناول البحث محورين أساسيين، الأول نظري يشتمل على البيئة التنظيمية والانتعاش الخدمي والدراسات العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة لتعزيده بالإسهامات العلمية التي قدمتها تلك المراجع والدراسات، أما الثاني ميداني سيعتمد على جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة تضمن الجوانب الرئيسية لمحاوَر الدراسة.

**6. أهمية الدراسة:**

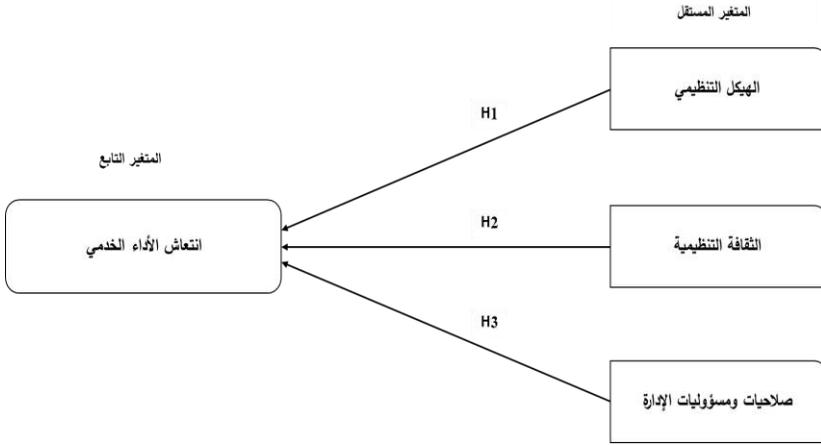
1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع انتعاش الأداء الخدمي في المؤسسات المصرفية، والذي يعد من المواضيع المهمة، والتي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، ولما له من تأثير ملموس.

2. أهمية قطاع المصارف باعتباره من القطاعات الحيوية في ليبيا متمثلة في مؤسسات المجتمع المحلي العامة والخاصة، وبوجه الخصوص في مدينة مصراتة.
3. نتائج هذه الدراسة سوف تساعد المؤسسات المصرفية العاملة في التعرف على العناصر والعوامل المؤثرة في انتعاش الأداء الخدمي داخل المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
7. فرضيات الدراسة:

من خلال تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  للبيئة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة". ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  للهيكل التنظيمي على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  للثقافة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  لصلاحيات ومسؤوليات الإدارة على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
8. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من البيئة التنظيمية كمتغير مستقل (Independent Variable) وانتعاش الأداء الخدمي كمتغير تابع (Dependent Variable) كما هو موضح أدناه في الشكل رقم 1:



شكل 1. نموذج الدراسة

## 9. البيئة التنظيمية: Organizational Environment

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها: مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة)، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل: المواد الخام، العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones, 2004. P27).

حيث تتكون البيئة التنظيمية الداخلية من مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على عمل المنظمة، وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، صلاحيات ومسؤوليات الإدارة، وجميع الموارد المتاحة من موارد مالية، بشرية، ونظم المعلومات الإدارية.

## 9.1 الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يُعبّر عن نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل التي تسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية (خضر، 2012. ص203)، وتتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في "المركزية" وهي اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى في المنظمة، "الرسمية" وهي مدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها، "التعقيد" ويقصد به درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة (ثابت، 2012. ص85\_86). إن الهيكل التنظيمي من الدعائم الأساسية لأي منظمة، حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة، البعد عن الهرمية، تبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات، تكوين فرق عمل، تغليب العمل الجماعي، إيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية، وتفعيل الاتصالات فيما بينهم، من شأنه أن يشجع التعاون، الإبداع، والابتكار، إلى جانب غرس الثقة بين الأفراد، ومن ثم التشارك في المعارف والخبرات، وتبادلها بسهولة وسرعة بين مختلف الوحدات في المنظمة، من أجل تحقيق التكيف وحل المشكلات بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات والممارسات الخاصة بالمنظمة (وسيلة، 2012. ص107\_108).

## 2.9 الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تعبّر عما تشمل عليه بيئة المنظمة من استراتيجيات، قيم، مسلمات، معتقدات، اتجاهات ومعايير تشترك في تكوين شخصيات، سمات وسلوكيات العاملين بها (عبدالقادر، أحمد، 2013. ص69)، وتتكون الثقافة التنظيمية من "القيم التنظيمية" والتي تتمثل في القيم الموجودة في مكان أو بيئة العمل، "المعتقدات التنظيمية" وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وطبيعة الحياة الاجتماعية في بيئة العمل،

وكيفية إنجاز المهام والأعمال، "الأعراف التنظيمية" وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة (أحمد، محمد، 2012، ص283\_284). وإن تطبيق الثقافة التنظيمية يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمنظمة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارتها (أبو حشيش، 2011، ص126). حيث نجاح الإدارة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز التعاون بين الأفراد، وتشجعهم على قضاء بعض الوقت في التعلم، والاستفادة من الخطأ والسلوك الإيجابي (حسين، رشاد، 2006، ص231).

### 3.9 صلاحيات ومسؤوليات الإدارة: Management Powers and Responsibilities

ترى المنظمات المتميزة أن العاملين هم مكون حيوي لنجاح المنظمات ويجب تسخير طاقتهم وحماسهم وذلك من خلال إيجاد مناخ الثقة ومشاركة المعلومات، وتشجيع التكيف والتعلم بدلاً من الاستقرار والرتابة، ولكي يتمكنوا من أن يتعاملوا بشكل مفتوح وبأمانة مع بعضهم البعض (فليح، 2009، ص140). حيث أن التحويل كعملية إدارية لها أثر كبير على الأداء الوظيفي والانجاز، فهي حالة تحويل الصلاحيات تحويلاً مستوفياً لمقدرة وشروط الموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التحويل ستأتي بأثار إيجابية وفوائد، وتحقق الأهداف (اللوزي، 2003، ص147\_148). إن تحويل الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعد على مراقبة ورصد ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت

الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلاً من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسيه من إنجازها. ومن مبدأ عملية تحويل الصلاحيات للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به (فليح، 2009. ص139).

### 10. انتعاش الأداء الخدمي: Service Recovery Performance

يعد الانتعاش أو التعافي (Recovery) أحد أهم الأبعاد الأساسية في تميز الأداء الخدمي، وهذا البعد يحتم على مقدم الخدمة الاستجابة السريعة والمتزامنة مع تقديم الخدمة لتحسينها عند تلكر المنظمة في تقديمها (الطائي، والخفاجي، 2015. ص111). حيث يعد الانتعاش استجابة مقدم الخدمة لانتعاش الخدمة عند فشل النظام الخدمي في تقديم الخدمة أو تسليمها، أي فشل في نظام تقديم الخدمات، ومطلوب من مقدم الخدمة الاستجابة بطريقة أو بأخرى لشكاوى الزبائن وخيبة الأمل لدى الزبائن تجاه الخدمات المقدمة دون المستوى المطلوب (Akhtar et al., 2009. P20). لذا يجب أن تكون استجابته سريعة تجاه فشل نظام الخدمات، والذي يسبب الاستياء للزبون، وعدم الرضا، وبالتالي سيكون غير راضي على أداء المنظمة مما ينعكس على إيجاد حالة من التنافر بينه وبين المنظمة، وهذا سينعكس على سلوك مواطنه تجاه المنظمة عن الحوادث التي كان هناك فشل في نظام تقديم الخدمات، ومطلوب من مقدم الخدمة الرد بطريقة أو بأخرى لطلبات الزبائن ومعالجتها وتلبية طلباتهم بالوقت المناسب. مما يجعل الزبون يتذكر هذا الحدث سواء بشكل إيجابي أو سلبي (Gremier et al., 1994. P43). حيث انتعاش الخدمة هو عمل مقدم الخدمة الذي يأخذ الاستجابة على فشل

الخدمة مباشرة (Gronroos, 1988. P11). وهذا ينعكس على رضا الزبون في تعريف واستعادة الخدمة من خلال التخطيط، وعملية إعادة النظر بالخدمة غير المقدمة، والتي قد يشعر معها الزبون بعدم الرضا أو الظلم، وإيصالهم إلى حالة من الارتياح أو البهجة، والسعادة مع منظمة تقديم الخدمة وانتعاش الخدمة يختلف عن إدارة شكاوي الزبائن فالانتعاش يركز على فشل الخدمة، ومدى الاستجابة من مقدم الخدمة أو إدارة المنظمة والتي قد يكون سببها فشل الخدمة، وعندها يتم النظر فيها، وبعد ذلك معالجتها مما يأخذ فترة زمنية لحها، ومع أن معظم الزبائن غير راضين يترددون في تقديم الشكاوى (Singh, 1990. P60)، ويجب على كل من إدارة الشكاوى وانتعاش الخدمة واستراتيجيات المحافظة على العملاء بأن يعملوا جميعاً بهدف انتعاش الخدمة، وتلبية طلبات الزبائن وتحقيق رضاهم (Halstead et al., 1996. P109). حيث يشير الباحثون إلى أن هناك حاجة للدراسة في إخفاقات الخدمة والمبالغ المستردة للخدمة في الصناعات الخدمية الأخرى في هذا الحقل نتيجة التفاعلات البشرية التي تلعب دوراً هاماً في انتعاش الخدمة (Chahal & Devi, 2013. P212).

ومن خلال ما تقدم يري الباحثان بأن عملية انتعاش الخدمة له دور إيجابي، وخصوصاً إذا استطاع مقدم الخدمة في لحظة تقديم الخدمة تجنب أي فشل ينتاب تقديم الخدمة، وإمكانية إصلاحه أو تلافيه، فإنه بهذه الحالة استطاع أن ينتقد الخدمة المقدمة بواسطة عملية الانتعاش التي قام بها، وهذه ستخلق حالة من الموثوقية، والولاء للزبون.

## 11. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها للوصول إلى مشكلة الدراسة، والربط التحليلي العلمي السليم مع نتائج الدراسة الحالية، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم القضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

دراسة (Yavas, U., Karatepe, O.M., & Tekinkus, M., 2003) بعنوان  
Antecedents and outcomes of service recovery performance: an )  
(empirical study of frontline employees in Turkish banks

هدفت هذه الدراسة للتعرف على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية التركية، ومدى إدراك المسؤولين التنفيذيين في هذه المصارف لأهمية ترقية جودة الخدمات المصرفية عن طريق انتعاش الأداء الخدمي، وأيضاً كيفية المحافظة على الشعور السائد بموثوقية رضا العملاء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، وتوصلت الدراسة على أنه يجب التركيز على التدريب الجماعي لما له من عوامل تنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود غياب في العلاقات بين موظفي الخطوط الأمامية مما قد يؤثر على عدم اتخاذ القرارات المستقلة، وعدم إعطاء الحرية في تنفيذ إجراءات العملاء في الوقت المناسب.

- دراسة (الغزام زياد، 2015) بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن).

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة اربد، وجاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها أن هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية وأخرى عالية للسلوك المواطنة التنظيمية ببلدية الوسطية، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (بن موسى، وآخرون، 2018) بعنوان (درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة).

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية على مستوى عمليات إدارة المعرفة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجفلة، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، على عينة من العاملين بالمؤسسة حجمها (27) فرداً.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية المدروسة تتوافر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجفلة بدرجة عالية، وأن متغيرات الدراسة دالة إحصائياً على عمليات إدارة المعرفة.

- دراسة: (محمد الأمين وآخرون، 2019) بعنوان (أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات القطاع الخاص).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الخاصة في مدينة نجران بالسعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكल التنظيمي والثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات القطاع الخاص بنجران، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تهتم إدارة المستشفيات بالمشاركة في إنشاء وتمويل بعض مشاريع البنية التحتية في المدينة مثل بناء المدارس وتشبيد الحدائق العامة وتعبيد الطرق ما يسهم في بناء صورة ذهنية ايجابية لدى الجمهور تجاه المستشفيات.

- دراسة: (سعد الوابل، 2019) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة أداء المصارف في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة أداء المصارف في المملكة العربية السعودية لأعمالها التي تقوم بها مما يؤثر على

مستوى فاعلية القطاع المصرفي ككل، واعتمدت عينة الدراسة من العاملين بإدارة ستة مصارف من المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية والذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث. حيث خلصت الدراسة على مجموعة من النتائج، وهي أهمية وضرورة حرص إدارة المصارف على الحفاظ على حقوق المساهمين، وحماية أصحاب المصلحة، والاطلاع بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية، وتوفير أعلى مستويات الإفصاح والشفافية، كما خلصت الدراسة أن يقوم المشرفون بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى الشفافية والكفاءة في الأداء المصرفي.

## 12. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. أبرز ما يميز الدراسة الحالية، أنها من الدراسات القلائل التي تبحث في أثر أبعاد البيئة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة، والتي تفنقر إليها مكتبائنا، كما تتميز عن غيرها من الدراسات، بأن الباحثان ركزا في هذا الدراسة دراسة مدى تأثير البيئة التنظيمية على انتعاش الأداء الخدمي، ودورها في تعزيز الموثوقية، وكفاءة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى أن البحث الحالي تناول قطاع خدمي مهم جداً وهو المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
2. إن أغلب الدراسات السابقة قد أجريت في بيئات مختلفة، وتعد هذه الدراسة حسب علم الباحثان الأولى من نوعها في هذا المجال على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.
3. وبشكل عام فإن الباحثان رأى بأن هذه الدراسة سوف تحقق إضافة جديدة في مجال الإدارة، وخصوصاً إدارة تقديم الخدمات، وإدارة الشكاوى وانتعاش الخدمة واستراتيجيات المحافظة على العملاء في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة، والمصارف التجارية الأخرى.

## 13. مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في المصارف التجارية في مدينة مصراتة، وبهدف تحقيق نتائج شاملة وبيانات شفافة يمكن الاعتماد عليها. تم تحديد ما يقارب (90) من العاملين في المصارف التجارية في مدينة مصراتة كمجتمع للدراسة. وبالاستناد إلى الجدول الذي قدمه (Kergcie & Morgan, 1970) تم احتساب عدد أفراد العينة وكانت (75) من جميع المدرء ومساعدتهم، ومدرء الإدارات، ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة. حيث استغرقت عملية جمع البيانات 40 يوماً، حيث تم توزيع (80) استبانة، وقد تم الحصول على (57) استبانة، بنسبة استرداد (71.25%)، وهي نسبة كافية للقيام بالدراسة (Hair et al., 2010)، وفي الجدول رقم (1) يوضح مجتمع البحث وكيفية توزيع عينة الدراسة حسب المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.

جدول (1) مجتمع البحث على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة

| الاستبيانات المحللة |       | الاستبيانات الواردة |       | إجمالي نسبة العينة إلى المجتمع | حجم العينة | مجتمع البحث | البيان                             |
|---------------------|-------|---------------------|-------|--------------------------------|------------|-------------|------------------------------------|
| عدد                 | %     | عدد                 | %     |                                |            |             |                                    |
| 06                  | 7.5   | 06                  | 7.5   | 12.5%                          | 10         | 80          | مصرف الأجماع العربي/ فرع مصراتة    |
| 07                  | 8.75  | 07                  | 8.75  | 12.5%                          | 10         | 80          | مصرف الصحاري مصراتة/ قصر أحمد      |
| 09                  | 11.25 | 09                  | 11.25 | 12.5%                          | 10         | 80          | مصرف التجارة والتنمية/ فرع مصراتة  |
| 07                  | 8.75  | 07                  | 8.75  | 12.5%                          | 10         | 80          | المصرف الإسلامي الليبي/ فرع مصراتة |
| 13                  | 16.25 | 13                  | 16.25 | 18.75%                         | 15         | 80          | مصرف الوحدة مصراتة/ فرع المؤسسات   |
| 10                  | 12.5  | 10                  | 12.5  | 18.75%                         | 15         | 80          | مصرف الجمهورية/ فرع المنطقة الحرة  |
| 05                  | 6.25  | 05                  | 6.25  | 12.5%                          | 10         | 80          | مصرف الواحة/ فرع مصراتة            |
| 57                  | 71.25 | 57                  | 71.25 | 100%                           | 80         | -           | المجموع:                           |

**14. أداة الدراسة وأسلوب معالجة البيانات:**

تم تصميم الاستبيان كأداة الدراسة، حيث تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: يختص بأسئلة حول المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) أما الجزء الثاني: فهو يحتوي على أسئلة تقيس أبعاد المتغير المستقل، وأخيراً الجزء الثالث: فهو يحتوي أسئلة تقيس المتغير التابع.

**1.14 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:****1. صدق أداة الدراسة:**

لاختبار صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة متخصصة من الأساتذة في نفس موضوع الدراسة، وتم الأخذ بأرائهم والقيام بالتعديلات المطلوبة من حيث الصياغة ولسهولة الفهم لعينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (1\_غير موافق إطلاقاً)، (2\_غير موافق)، (3\_محايد)، (4\_موافق)، (5\_موافق بشدة).

**2. ثبات أداة الدراسة:**

ثبات الاستبانة يعبر عن مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، وذلك من أجل التأكد من أنها مناسبة لما نريد قياسه، حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات، وتعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا مقبولة إذا كانت مساوية أو تجاوزت (0.70)، وتدل على صدق الاستبانة (Sekaran & Bougie, 2016)، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول 2. قيمة اختبار كرونباخ ألفا

| ت | متغيرات الدراسة           | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا |
|---|---------------------------|-------------|-------------------------|
| 1 | الهيكل التنظيمي           | 4           | 0.901                   |
| 2 | الثقافة التنظيمية         | 7           | 0.905                   |
| 3 | صلاحيات ومسؤوليات الإدارة | 2           | 0.797                   |
| 4 | البيئة التنظيمية          | 13          | 0.919                   |
| 5 | انتعاش الأداء الخدمي      | 4           | 0.796                   |
|   | الاستبانة ككل             | 17          | 0.920                   |

## 2.14 الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات:

لوصف متغيرات الدراسة تم احتساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة عن متغيرات الدراسة في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة، حيث كانت متوسطات متغيرات الدراسة تتراوح بين (3.591) و (3.877) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.527-0.810)، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، وهذا يدل على أن الإجابات كانت في منطقة القبول.

جدول 3. وصف المتغيرات

| ت | المتغيرات                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | الهيكل التنظيمي.           | 3.793           | 0.702             | 2             |
| 2 | الثقافة التنظيمية.         | 3.591           | 0.810             | 4             |
| 3 | صلاحيات ومسؤوليات الإدارة. | 3.877           | 0.760             | 1             |
| 4 | انتعاش الأداء الخدمي.      | 3.659           | 0.527             | 3             |

جدول 4. توزيع عينة الدراسة حسب نوع المبحوث

| ت | الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------|-------|----------------|
| 1 | ذكر     | 48    | 84.2%          |
| 2 | أنثى    | 9     | 15.8%          |
|   | المجموع | 57    | 100%           |

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المبحوث، حيث كان عدد الذكور 48 بنسبة 84.2%، وعدد الإناث 9 بنسبة 15.8%.

جدول 5. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| ت | العمر        | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------|-------|----------------|
| 1 | 25 سنة فأقل  | 12    | 21.1%          |
| 2 | 35-26 سنة    | 28    | 49.1%          |
| 3 | 45-36 سنة    | 11    | 19.3%          |
| 4 | 46 سنة فأكثر | 6     | 10.5%          |
|   | المجموع      | 57    | 100%           |

يلاحظ من الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب للعمر، حيث كان عدد 28 من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية الواقعة بين 35-26 سنة يمثلون النسبة الأكبر بنسبة 49.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما كان عدد 6 من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية الواقعة بين 46 سنة فأكثر يمثلون النسبة الأقل بنسبة 10.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

جدول 6. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| ت | المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|------------------|-------|----------------|
| 1 | دبلوم            | 8     | 14%            |
| 2 | بكالوريوس        | 43    | 75.4%          |
| 3 | ليسانس           | 4     | 7.1%           |
| 4 | ماجستير          | 2     | 3.5%           |
| 5 | دكتوراه          | 0     | 0%             |
| 6 | أخرى             | 0     | 0%             |
|   | المجموع          | 57    | 100%           |

يلاحظ من الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث كان عدد الحاصلين على مؤهل البكالوريوس 43 بنسبة 75.4% ويمثلون النسبة الأكبر

من مجموع عينة الدراسة، وكانت 2 من الحاصلين على مؤهل الماجستير بنسبة 3.5% يمثلون أقل نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة.

جدول 7. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| ت | سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------|-------|----------------|
| 1 | 5 سنوات فأقل | 26    | 45.6%          |
| 2 | 6-20 سنة     | 26    | 45.6%          |
| 3 | 21-35 سنة    | 4     | 7%             |
| 4 | 36 سنة فأكثر | 1     | 1.8%           |
|   | المجموع      | 57    | 100%           |

يلاحظ من الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة الذين يمتلكون الخبرة 5 سنوات نسبة 45.6%، وهي مساوية أيضاً للذين يمتلكون الخبرة 6-20 سنة من مجموع أفراد عينة الدراسة، يليهم 7% يمتلكون الخبرة 36 سنة فأكثر، ونسبة 1.8% يمتلكون الخبرة 21-35 سنة وهي أقل نسبة حددت من مجموع أفراد عينة الدراسة.

جدول 8. توزيع عينة الدراسة حسب نوع المصرف

| ت | نوع المصرف | العدد | النسبة المئوية |
|---|------------|-------|----------------|
| 1 | مصرف حكومي | 30    | 52.6%          |
| 2 | مصرف خاص   | 27    | 47.4%          |
|   | المجموع    | 57    | 100%           |

يلاحظ من الجدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المصرف، حيث بلغت نسبة الذين يشتغلون في المصارف الحكومية 52.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، ونسبة الذين يشتغلون في المصارف الخاصة 47.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### 3.14 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج (Smart PLS3)، وهو نموذج إحصائي يسمح بدراسة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات المستقلة (Independent

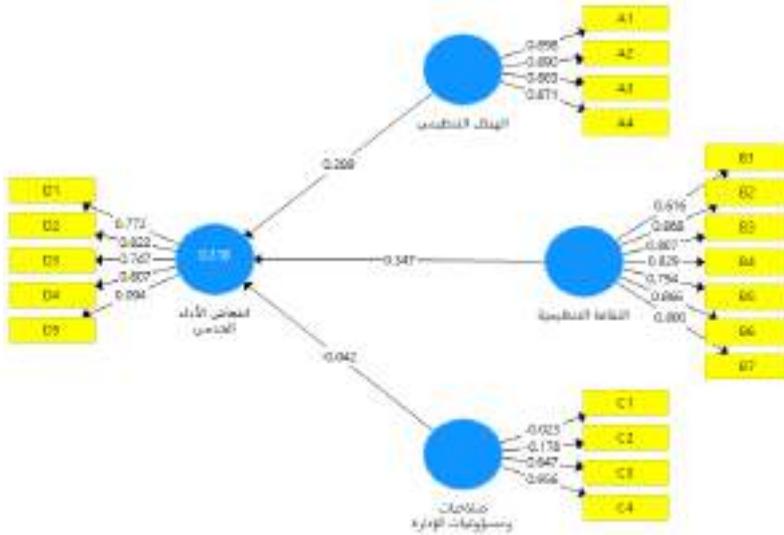
(Variables) والمتغير التابع (Dependent Variable)، ولقد تم استخدام نموذج (Smart PLS3)؛ لأنه يقلل من الأخطاء القياسية، ويتم استعماله في حالة العينات الصغيرة، وعند تحليل البيانات بهذا الأسلوب أو النموذج فإن التحليل يمر بمرحلتين:

### 1. نموذج قياسي (نموذج خارجي): Measurement Model

ومن خلاله يتم التأكد من مدى صدق وثبات فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، ويسمى (تقييم النموذج القياسي).

### 2. نموذج هيكل (نموذج داخلي): Construction Model

ومن خلاله يتم تحديد العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها.



شكل 2. يوضح النموذجان القياسي والهيكل للدراسة

### أولاً: تقييم النموذج القياسي:

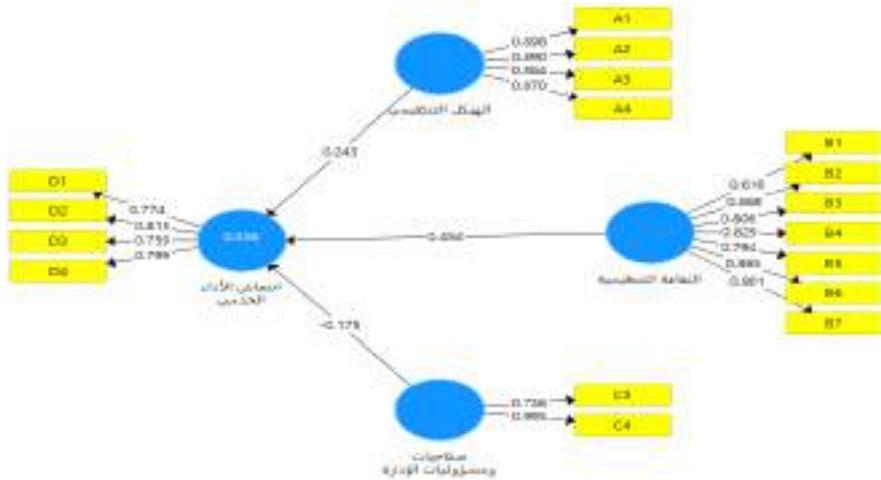
ومن خلاله يتم دراسة درجة الموثوقية ومصداقية النموذج، وذلك عن طريق حساب الموثوقية المركبة (CR)، والتي من المفترض أن تكون أكبر من 0.7، ولتقييم المصدقية يتم استخدام متوسط التبيان (AVE)، والذي من المفترض أن يكون أكبر من

0.5 (Bagozzi & Yi, 1988). ومن خلال الشكل رقم (2) يتضح أن مصداقية المكونات لم تحقق الشروط المطلوبة لبعض العبارات في النموذج القياسي مما ترتب عليه حذف عدد (3) عبارات، وهي تحديداً (C1,C2,D5) بسبب أن التشبع الخارجي لها (Outer Loading) كان أقل من (0.5)؛ مما أدى إلى زيادة الموثوقية المركبة (Composite Reliability) حيث أصبحت تزيد عن (0.7)، أيضاً أدى إلى زيادة متوسط التباين المفسر (AVE) والذي أصبح يزيد عن (0.5) كما هو موضح في الجدول رقم (9) والشكل رقم (3).

جدول 9. الموثوقية وصحة التباين

| متوسط الانحراف المعياري المفسر (AVE) | الموثوقية المركبة (CR) | التشعبات (Loading) | البنود | العبارات والمركبات        |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------|--------|---------------------------|
| 0.765                                | 0.933                  | 0.898              | A1     | الهيكل التنظيمي           |
|                                      |                        | 0.890              | A2     |                           |
|                                      |                        | 0.864              | A3     |                           |
|                                      |                        | 0.870              | A4     |                           |
| 0.641                                | 0.925                  | 0.616              | B1     | الثقافة التنظيمية         |
|                                      |                        | 0.868              | B2     |                           |
|                                      |                        | 0.806              | B3     |                           |
|                                      |                        | 0.829              | B4     |                           |
|                                      |                        | 0.794              | B5     |                           |
|                                      |                        | 0.865              | B6     |                           |
|                                      |                        | 0.801              | B7     |                           |
| 0.765                                | 0.865                  | 0.736              | C3     | صلاحيات ومسؤوليات الإدارة |
|                                      |                        | 0.995              | C4     |                           |
| 0.619                                | 0.867                  | 0.774              | D1     | انتعاش الأداء الخدمي      |
|                                      |                        | 0.815              | D2     |                           |
|                                      |                        | 0.759              | D3     |                           |
|                                      |                        | 0.799              | D4     |                           |

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS Version 3.2.3



شكل 3. يوضح النموذج القياسي بعد إجراء التحليل العاملي وحذف بعض البنود بالإضافة إلى ما سبق فقد أظهر معيار (Fornell & Larcker, 1981) أن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المفسر (AVE) بين أن ارتباط المتغير مع نفسه أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى ( Higher than other interconstruct correlations)، وهذا يؤكد أن شرط التمايز قد تحقق كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول 10. الارتباط وصحة التمايز

| الثقافة التنظيمية         | الهيكل التنظيمي | انتعاش الأداء الخدمي | صلاحيات ومسؤوليات الإدارة |
|---------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------|
| الثقافة التنظيمية         | 0.801           |                      |                           |
| الهيكل التنظيمي           | 0.627           | 0.881                |                           |
| انتعاش الأداء الخدمي      | 0.510           | 0.787                |                           |
| صلاحيات ومسؤوليات الإدارة | 0.556           | 0.118                | 0.875                     |

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS Version 3.2.3

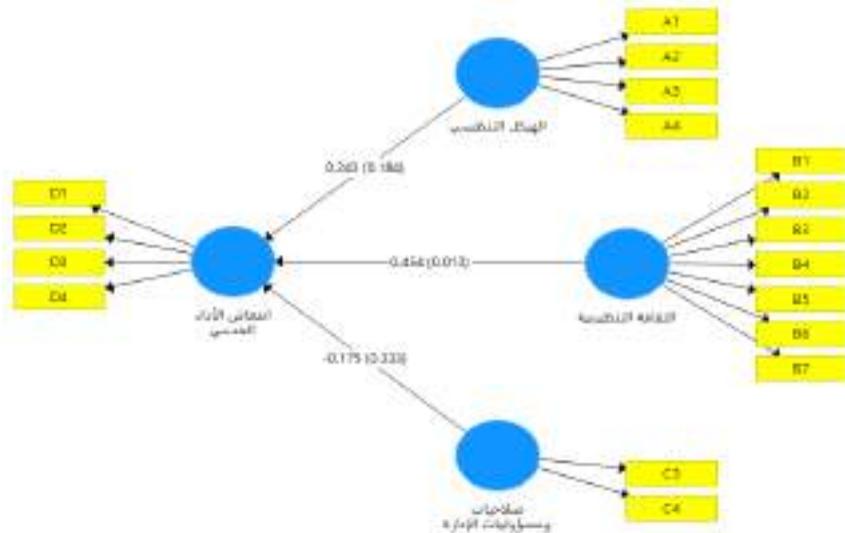
## ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تقييم النموذج الهيكلي، وذلك باستخدام طريقة Bootstrapping كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول 11. طريقة Bootstrapping

| القرار        | P-value<br>مستوى<br>المعنوية | T-Statistics<br>قيمة اختبار<br>T | Standard<br>Deviation<br>الانحراف<br>المعياري | Original<br>Sample<br>قيمة<br>Beta | العلاقة  | الفرضية |
|---------------|------------------------------|----------------------------------|---|------------------------------------|--|---------|
| عدم<br>القبول | 0.184                        | 1.331                            | 0.183   | 0.243                              | الهيكل التنظيمي <<<br>انتعاش الأداء الخدمي           | H1      |
| قبول          | 0.013                        | 2.490                            | 0.182   | 0.454                              | الثقافة التنظيمية <<<br>انتعاش الأداء الخدمي         | H2      |
| عدم<br>القبول | 0.333                        | 0.968                            | 0.180   | -0.175                             | صلاحيات ومسؤوليات الإدارة<br><< انتعاش الأداء الخدمي | H3      |

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS Version 3.2.3



شكل 4. يوضح النموذج الهيكلي

من خلال الجدول (11) والشكل (4) يتضح أن الفرضية (H2) قد حظيت بقبول عند مستوى معنوية (p-value) 0.05، وأما الفرضيتان (H3-H1) فكان مستوى المعنوية (p-value) الخاصة بهما أكبر من 0.05، وبالتالي غير مقبولتان. وكذلك من أهم المعايير لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث أن قيم  $R^2$  (0.75-0.5-0.25) ضعيف-متوسط-كبير على التوالي (Hair et al., 2011). وفي هذه الدراسة كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.336) وهي قيمة مقبولة، وهذا يدل بأن أبعاد البيئة التنظيمية تفسر معاً (34%) من التغير في انتعاش الأداء الخدمي.

#### 4.14 اختبار قدرة النموذج على التنبؤ ( $Q^2$ ):

كما أن هناك أداة أخرى لتقييم النموذج الهيكلي وهي معامل (Stone-  $Q^2$  Geisser)، فإذا كانت أكبر من الصفر فإن النموذج له أهمية تنبؤية (Henseler & Christian, 2009). ولقد كانت قيمة ( $Q^2$ ) في هذه الدراسة (0.155)، وهذا يدل على العلاقات في النموذج لها أهمية تنبؤية.

#### 15. الاستنتاجات:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن كل من أبعاد البيئة التنظيمية وأداء الانتعاش الخدمي يطبق في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة بدرجة متوسطة؛ تراوح المتوسط الحسابي من (3.591) إلى (3.877).
2. أظهرت النتائج إلى وجود أثر مهم للثقافة التنظيمية وانتعاش الأداء الخدمي، وكما أوضحت النتائج أنه ليس هناك أثر واضح للهيكل التنظيمي، وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة على انتعاش الأداء الخدمي في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة.

**16. توصيات الدراسة:**

بناء على النتائج والمحددات الموضحة أعلاه فإن هذه الدراسة توصي:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول البيئة التنظيمية في المناطق الليبية الأخرى في مختلف القطاعات الحيوية.
2. يجب على مديري المصارف التجارية العاملة بوضع خطط لبرامج التدريب لموظفي المصارف، لتعميم ثقافة الخدمات، وتعريف كيفية تقديم الخدمات المصرفية بالشكل المطلوب، والذي يجب أن تقدمه المصارف للعملاء.
3. زرع الثقة المتبادلة بين الموظفين للوصول إلى بناء كادر مصرفي محترف وقادر على تطبيق أحدث الأنظمة والتقنيات، يقدم من خلالها خدمات مصرفية وتجارية تلبي مختلف الاحتياجات.
4. التركيز على زيادة المساعدة والمساهمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حشيش، بسام. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، المجلد 25. العدد 1، 2011: 126.
2. أحمد، محمد. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، المجلد 28. العدد 2، 2012: 283-284.
3. بلاك، مايا. (2016). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
4. ثابت، الخشاب. (2012). ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: نموذج تقويمي مقترح، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 111، 2012: 80-105.
5. حسين، رشاد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2. العدد 2، 2006: 231.
6. خضر، يوسف. (2012). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين). مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 110، 2012: 198-226.
7. الشحومي، وآخرون. (2007). الصعوبات التي تواجه المصارف وقياس خدماتها، مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد 11، 12، العدد 1، 2007: 2-8.
8. الطائي، يوسف. الخفاجي، حاكم. (2015). علاقة وأثر اللقاء الخدمي في سلوك ومواطنة الزبون (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع

- الفندقي لمحافظة النجف الأشرف). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 36: 103-129.
9. عبد القادر، أحمد. (2013). أثر مقومات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 1. العدد 14، 2013: 69.
10. عبد الملك، جمال. (2008). الخدمات المصرفية والحلم، مجلة التجارة، المجلد 38، 2008: 1-7.
11. الغزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015: 103-130.
12. فحيل، الشاوش. (201). دور البيئة التنظيمية في الاشراف الإداري لدى العاملين بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، المجلد 1، العدد 11، 2017: 6-45.
13. فليح، حكمت. (2009). دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77: 126-164.
14. اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة 2. دار وائل للنشر. الأردن.
15. محمد الأمين، وآخرون. (2019). أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات القطاع الخاص. مجلة رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 6. العدد 1، 2019: 192-206.

16. موسى بن محمد، وآخرون. (2018). درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 1. العدد 6، 2018: 505-524.
17. الوابل، سعد. (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة أداء المصارف في المملكة العربية السعودية. مجلة رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد 6. العدد 1، 2019: 22-36.
18. وسيلة، عاشور. (2012). مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Akhtar, A., Huda, S. S. M. S., & Dilshad, S. (2009). Critical Service Encounters: Employee. Current Research Journal of Social Sciences, 1(2), 16–22.
- 2- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94.
- 3- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. International Journal of Service Industry Management.
- 4- Chahal, H., & Devi, P. (2013). Identifying satisfied/dissatisfied service encounters in higher education. Quality Assurance in Education.
- 5- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.
- 6- Gremler, D. D., Bitner, M. J., & Evans, K. R. (1994). The

internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*.

7- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9(3), 10.

8- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th eds. Upper Saddle River, NJ: Person Education. Inc.

9- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2011). *Multivariate data analysis. Vectors*, Vol. 6. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

10- Halstead, D., Morash, E. A., & Ozment, J. (1996). Comparing objective service failures and subjective complaints: An investigation of domino and halo effects. *Journal of Business Research*, 36(2), 107–115.

11- Henseler, J., & Christian, M. (2009). Ringle, and Rudolf R. Sinkovics," The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing," *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

12- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change* (5 Edition). Prentice Hall, New Jersey.

13- Kergcie, R.& Morgan, D. W.,(1970), “Determining sample size for research activities”, *educational and psychological measurement*, vol. 30, pp. 607-610.

14- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

15- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, 66(1), 57.

16- Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T., & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*.