



أثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك التجارية بشرق السودان

The Impact of Managerial and Technological Requirements on Banking Service Quality at Commercial Banks: A case of Commercial Banks in East-Sudan

د. مأمون يس بدوي¹ mybabkr@kku.edu.sa OR mamoun.badawy@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة للتحقق من أثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الحالة في البنوك التجارية بشرق السودان. تم تصميم استبانة غطت (151) موظفاً في (20) مصرفاً تجارياً. أهم النتائج الرئيسية للدراسة هي: وجود علاقة إحصائية موجبة متوسطة بين المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية. مكن الإثارة أن هناك تأثيراً معنوياً للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية نتج فقط من عنصري التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية الفاعلة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها معاونة صانعي القرار في بناء وتعزيز المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية في البنوك صارف التجارية بما يدفع أداءها الكلي للجودة والتميز.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات الإدارية والتكنولوجية - جودة الخدمة المصرفية - البنوك التجارية.

¹ رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد بالسعودية وأستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الجزيرة بالسودان.



Abstract

This study aimed to verify the impact of Managerial and Technological Requirements on Banking Service Quality at Commercial Banks. The study followed the analytical descriptive method based on the case study in commercial banks in East Sudan. A questionnaire was designed covering (151) employees (bankers) in (20) commercial banks. The most important findings of the study were: there is a positive moderate statistical correlation between Managerial and Technological Requirements and Banking Service Quality, there is a significant impact of Managerial and Technological Requirements on Banking Quality Service resulted only from the strategic planning and effective managerial leadership elements. The study offered a set of recommendations that will help decision-makers in building and consolidating the Managerial and Technological Requirements and Banking Service Quality at Commercial Banks to drive their overall performance to the Quality and Excellency.

Key words: Managerial and Technological Requirements– Banking Service Quality– Commercial Banks

المقدمة:

شهد العالم تغيرات ونقلات هائلة في شتى المجالات العلمية والتقنية المعلوماتية والاتصالية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إطار ما يسمى بالعولمة التي بسببها تم ازالة الحواجز بين البلدان. إن المرونة في إدارة منظمات الأعمال أصبحت مطلوبة في مواجهة هذا السيل العارم من النقلات الكبيرة في تصاميم وإنتاج السلع والخدمات والأفكار والمعلومات. عليه لا بد أن تتواصل الجهود من قبل المفكرين والممارسين لإدارة هذا التغيير. بالتأكيد لم يكن لمنظمات الأعمال من بد غير الاستفادة من مخرجات ونتائج وآثار تلك التغيرات والنقلات. إلا أن ذلك لن يتم ما لم تنشط منظمات الأعمال تجاه استحداث انظمتها الإدارية والتكنولوجية لمقابلة استحقاقات المواكبة والتكيف الديناميكي لتلك التغيرات وما نتج عنها من حدة في سلوكيات التنافس بين منظمات الأعمال.

إن من الأولويات إن لم تكن من الأسبقيات هو تولية الاهتمام اللازم بجودة الخدمة المقدمة إلى العميل. فلا تكاد تجد منظمة أعمال إلا واجتهدت إدارتها لإنتاج ما يميزها من منتجات ذات جودة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية. تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية⁽¹⁾. لذا لا بد من إعادة النظر في التصاميم الخاصة بجودة الخدمة الإدارية والتكنولوجية في تلك المنظمات من قيادة فعالة ونظرة ذات رؤية إستراتيجية ثابتة، وتقوية أنظمة فاعلة للاتصالات والمعلومات عوضاً عن الاهتمام بالعاملين تدريباً وتأهيلاً، وتعزيز لمشاركتهم، ودعمهم تنظيمياً بالتحفيز.

إن البنوك (المصارف) هي إحدى المؤسسات المهمة التي تسعى للتميز، بيد أنها تعمل في واقع تنافسي حاد جعلها دائماً في موقف لا يحسد عليه، إذا لا جدال في أن عليها الاعتراف بالصعوبة التي تواجهها في تقديم خدماتها المصرفية بجودة وتميز وبما يليق بعملائها وزبائنها. وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية تكاد لا تجد مصرفاً واحداً لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها⁽²⁾. يجب النظر لجودة المنتج من باب أنه من

الضروري عليها تقديم قيمة مضافة للعملاء والزبائن، أي التحديد الدقيق لما يجب أن يضيفه المنتج المتميز من قيمة كي يقدم للعميل⁽³⁾. غير أن إسناد القيادة والدعم الإداري والتكنولوجي يبقى ضامناً لتعزيز جوانب الجودة في الخدمة المصرفية باعتبارها مرتكزات أساسية للجودة الإدارية وبالذات في الصناعة المصرفية. عليه فأن النظر لواقعي الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وكذا العلاقة المعنوية المؤثرة بينهما أمر مهم لتقويم مسيرة البنوك التجارية بشرق السودان وتحديداً العاملة بمدن القضارف، حلفا، كسلا، وبورتسودان في جوانب المتطلبات التقنية والإدارية وجودة المنتجات المصرفية.

مشكلة الدراسة:

يخضع العالم اليوم تحت تأثير متغيرات وتغيرات عديدة جعلت من التكيف وإدارة التغيير أنشطة يومية تؤدي في منظمات الأعمال. إزاء المشهد الحالي لا يختلف المختفون في أن المنافسة الآن أصبحت متلازمة لدورة حياة كثير من منظمات الأعمال ومنتجاتهم، ولا فرق في ذلك بين المنظمات الانتاجية والخدمية. إن البنوك التجارية من بين تلك المنظمات التي تقع في مدارات منافسة حارة الأجواء، وذلك لطبيعة أعمالها والتطورات المتلاحقة في بنيتها الإدارية والقانونية والتكنولوجية والمعلوماتية ومنتجاتها المصرفية النمطية والمتجددة- وهذا ما يتطلب سرعة الملاحقة والاستجابة. خلصت دراسة⁽⁴⁾ إلى أنه وفي ظل البيئة التنافسية الراهنة وتكنولوجيا المعلومات ومع تشابه الخدمات أصبحت السرعة في تقديم الخدمة هي ما يميز بنك عن بنك آخر. في خضم هذه الظروف، بالإضافة إلى تشابه الخدمات المصرفية وبلوغ أغلبها مرحلة النضج، ازدادت معرفة الزبون وإطاعه بالخدمات التي تقدمها البنوك العالمية ووعيه بالخدمات التي يجب أن تقدمها البنوك المحلية ليبقى عميلاً لديها، كما أنه أصبح على دراية بأهميته بالنسبة للمصرف وأصبح يولي اهتماماً أكبر للطريقة التي يعامل بها من قبل موظفي المصرف وكيفية حصوله على الخدمة



ومدى تعاون وسرعة المصرف بتقديم هذه الخدمة، وقد أدى إلى بروز دور جودة الخدمة المصرفية كنتيجة حتمية لبقاء واستمرار تعامل الزبائن مع هذه البنوك⁽⁵⁾.

الشاهد في الأمر يدون باستمرار أنه بلا تكيف موضوعي لمتطلبات الإدارة والتكنولوجيا من قبل إدارات البنوك التجارية في عملياتها سيطيح بها خارج السوق المصرفية. إذاً كيف يفكر المديرون في الخروج من هذه الدوامة التنافسية التي تواجههم؛ سيبقى سؤالاً مطروحاً ليثبت قدرة المديرين في تلك البنوك لقبول التحديات فيما يلي تحديد متطلباتهم الإدارية والتكنولوجية ومقابلة الواقع التنافسي، الذي أصبحت فيه الجودة هي المدخل الذي سيصنع بنوك قابلة للحياة أو ستذهب بها إلى مذبلة التاريخ. إنه عبر الجودة، تسعى البنوك لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة⁽⁶⁾.

اسقاطاً على السودان فقد شهد العقد الماضي تنامياً في استخدام منتجات مصرفية بالتقنية الإلكترونية المعاصرة في البنوك التجارية، مع تبني أساليب عديدة تحت اشتراطات معايير لجان الصناعة المصرفية العالمية، احتدام المنافسة بين البنوك التجارية في ظل افتتاح كم كبير منها، وتوسع عملياتها وانتشار فروعها في بقاع السودان. كما أن عمليات البنوك بشرق السودان تأخذ خصوصية لتمييزه بعديد من الأنشطة الاقتصادية والزراعية والتجارية والصناعية والتعدينية، وكثرة أنشطة التجارة الحدودية مع دول مجاورة، إضافة لاحتضانه موانئ السودان البحرية. كل ذلك يجعل الخروج بأمان من تلك المواقف عبر إنجاز اختراقات مبينة في جودة الخدمة المصرفية. وهذا يقتضي جعل الاهتمام بالمتطلبات الإدارية والتكنولوجية مقترناً وموجهاً نحو تجويد وتمييز الخدمة المصرفية. عليه فأن السؤال الرئيس للدراسة هو: ما العلاقة المعنوية المؤثرة للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع جودة الخدمة المصرفية في البنوك

التجارية بشرق السودان؟

أهمية الدراسة:

- إن البحث في قضايا المتطلبات الإدارية والتكنولوجية لن يتوقف طالما ظل توظيف التلاحم بينهما في خدمة منظمات الأعمال مستمراً مع التغيرات التي تحدث في النظام المفتوح لبيئة الإدارة. كما أن جودة الخدمة المصرفية هي ميزة تنافسية ظلت تستخدمها البنوك لمواجهة تداعيات التنافس الشديد في الصناعة المصرفية.
- إن البنوك التجارية هي مؤسسات رائدة في استخدام التقنية والأساليب الإدارية لمواكبة وإدارة التغيير في بيئتها كما تُعد المصارف التجارية مرتكزات لاقتصاديات البلدان من حيث الادخار والتوفير والتمويل والاستثمار.
- يعتبر شرق السودان أرض خصبة لإجراء البحوث الإدارية والمصرفية لكونه يحتضن ولايات يُكثر فيها النشاط الاقتصادي بكافة مجالاته.

- تُعد الدراسة مُدخلاً جيداً في إطاره العلمي من حيث ردد المكتبة بأدبيات في موضوع الدراسة بخلاف إطاره العملي في الاستفادة من نتائج البحث في دعم وتعزيز صناعة القرار لمسئولي المصارف التجارية والمعنيين.

أهداف الدراسة:

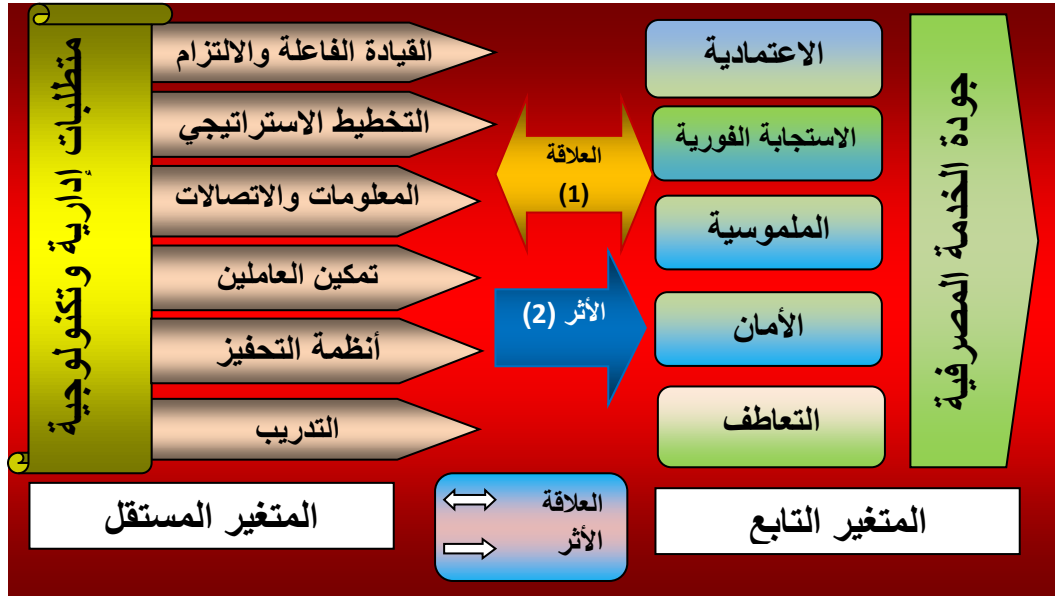
- 1- معرفة علاقة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية بجودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المبحوثة.
- 2- دراسة أثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباط إحصائي للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع جودة الخدمة المصرفية.
- 2- تؤثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية.

نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحث على ضوء أدبيات الدراسة، 2017م.

تتطلب المعالجة المنهجية للمشكلة في إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج افتراضي لتحقيق أهدافها وفرضياتها. يشير الشكل (1) لعلاقات الارتباط والأثر المعنوي بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

حدود الدراسة:

1- الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام 2017م.

2- المكانية: اقتصرت الدراسة على المصارف التجارية في أربع مدن رئيسة بشرق السودان.

مجتمع الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بالأسلوب الإحصائي ودراسة الحالة لعينة قصدية من (20) مصرفاً) اختيرت من بين (49 مصرفاً) شكل مجتمع الموظفين فيها عدد (452) موظفاً، وذلك بعد مسح تم لكافة المصارف التجارية العاملة في أربع مدن رئيسة (كسلا، حلفا الجديدة، القصارف، وبورتسودان) بولايات شرق السودان.

تكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين العاملين بالمصارف موضوع الدراسة والبالغ عددهم (168) موظفاً أي بنسبة 37% من المجتمع الكلي للموظفين وهم (452) موظفاً بكافة المصارف التجارية في تلك المدن. جاء اختيار فئة الموظفين لأهميتها في أداء عديد من المهام الفنية والإدارية، كما أنهم على رأس العمل خلال فترة تطبيق الدراسة. تحسناً للموثوقية، أُستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ((168) موظفاً) حيث وزعت عليهم الإستبانة المُعدة لغرض الدراسة، وقد تم تسلم (151) إستبانة جميعها صالحة للدراسة، أي بنسبة 89,8% من المجتمع المستهدف في المصارف التجارية موضوع الدراسة. تُعد نسبة استجابة (30%) كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث⁽⁷⁾.

أدوات وأساليب الدراسة:

1- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الإستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع بيانات المصادر الأولية ميدانياً، وتم إعدادها اعتماداً على أبعاد بعض الباحثين الذين تناولوها في دراساتهم إذ شملت ثلاثة أجزاء ضمت البيانات الشخصية، عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية. لجمع البيانات من المصادر الثانوية أُستخدمت الكتب والمراجع، الدوريات، الرسائل والأطروحات، والإنترنت.

2- أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات استخدمت الدراسة عديد من الأساليب الإحصائية وهي: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، مقاييس الإحصاء الوصفي وهما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض وصف وعرض وترتيب الأهمية النسبية للمتغير المستقل وعناصره والمتغير التابع وأبعاده. أيضاً أُستخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. أخيراً، أُستخدم تحليل الانحدار لغرض معرفة اتجاه وقوة معامل التأثير المعنوي لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع.



الإطار النظري للدراسة:

1- المتطلبات الإدارية والتكنولوجية:

المقصود بالمتطلبات الإدارية والتكنولوجية كل العناصر المكونة لحزمة من الأنماط القيادية والأساليب والسياسات والأنظمة التوجيهات الإدارية المتبعة في تقنية أداء العمل، بالتضافر مع المكونات التكنولوجية (المادية والبرمجية). وتعد تلك المتطلبات مرتكزاً أساسياً في الجودة الشاملة حيث إن عديد من الدراسات أبرزت أهمية الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية في المصارف التجارية مثل دراسات (8)، (9)، و(10). تتكون تلك المتطلبات من مجموعة من العناصر تتمثل في القيادة الإدارية الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، أنظمة التحفيز، التدريب، والمعلومات والاتصالات. وفيما يلي شرح لكل عنصر من تلك المتطلبات:

أ. القيادة الإدارية الفاعلة

لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير لابد أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد (11). تكمن أهميتها في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان (12). فالقيادة هي توجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع (13)، وأنها نشاط ايجابي يتم الإشراف فيه على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة (14). والقيادة الفاعلة تحتاج بطبيعة الحال إلى قائد ناجح فعال يتمتع بخصائص ومهارات متميزة عن غيره، فقد يكون الشخص قائداً لكن قد لا يكون ناجحاً أو فعالاً من خلال توفر عدد من الخصائص لديه، حددها (15) بأنها خصائص ذاتية فطرية، شخصية مكتسبة، واجتماعية في تعامله مع الآخري. إذاً القيادة الإدارية الفاعلة هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة فرد مؤتمن ومؤمن ومقدم على خدمة مصالح أفراد آخرين بحيث يضع رؤية حشد حولها الموارد البشرية، ويتم



استمالتهم وإقناعهم وتحفيزهم للتأثير على سلوكهم بشكل مباشر بقصد تحقيق أهداف مشتركة فاعلة مع الالتزام بإستراتيجية الجودة.

ب. التخطيط الاستراتيجي:

هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي لا تعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة، سواء أكانت اقتصادية أو غير اقتصادية وهو يبرر بقاء الشركة⁽¹⁶⁾. التخطيط الإستراتيجي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب الإمكان قدر المخاطر⁽¹⁷⁾. وأنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية⁽¹⁸⁾. وتم تعريفه بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة⁽¹⁹⁾.

ج. تمكين العاملين:

يحدد⁽²⁰⁾ التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي عترض أداؤهم. كما أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد علي صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا⁽²¹⁾. ويعرفه⁽²²⁾ بأنه مهارة إعطاء العاملين القوة في وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم. غير أن التمكين يعتمد على

الجدارة المهنية للعاملين ومدى توفر ثقة الرؤساء فيهم، قال أبراهام لنكولن " يمكنك تمكين الناس في بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأوقات⁽²³⁾ .

د. أنظمة التحفيز:

المقصود بالتحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يتضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة⁽²⁴⁾ . نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه⁽²⁵⁾ ، ويمكن تعريفه بأنه كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة⁽²⁶⁾ . ويُعرف بأنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد⁽²⁷⁾ . تمثل رغبة الفرد في القيام بعمل ما، بحيث يتوقف هذا العمل على اشباع رغبة ما لدى الفرد⁽²⁸⁾ .

لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز⁽²⁹⁾ . إن حصول الأفراد على التحفيز المناسب، والتعويض والمكافأة سيؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف (والذي يؤدي إلى خفض التكلفة)، وتحسين عملية خدمة العميل (التي تزيد من القيمة المدركة)، وبذلك تكون الشركة قادرة على خلق مزيد من القيمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية⁽³⁰⁾ .

هـ. التدريب:

يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها المنظمات التي تتمسك ببقائها في سوق المنافسة المحتدم⁽³¹⁾ . يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة



التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير⁽³²⁾. لذا فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية⁽³³⁾. ويحظى التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية بشكل عام والبنوك بشكل خاص، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن⁽³⁴⁾. إذاً هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب⁽³⁵⁾.

و. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تأثر تقديم وعرض الخدمة المصرفية كثيراً بالتقدم الذي طرأ على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أصبحت من عوامل التفوق والتميز حين توظيفها في الخدمة المصرفية. إن التكنولوجيا هي الوسائل المادية والأساليب والعمليات الفنية والمهارات لتحويل المدخلات مثل (المواد، المعارف، رأس المال، الطاقة) إلى مخرجات متمثلة (بالسلع والخدمات)⁽³⁶⁾. إن تكنولوجيا المعلومات هي تقنيات مستخدمة في جميع المجالات بدءاً من التجهيزات والبرمجيات وصولاً إلى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصال⁽³⁷⁾. أما تكنولوجيا الاتصال فهي أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات واسترجاعها⁽³⁸⁾. تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتاجاً مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال⁽³⁹⁾. عليه فأن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة المكونات المادية والبرمجيات والاتصالية القادرة على جمع وفرز وتبويب وتحليل وحفظ واسترجاع المعلومات لأجل الإفادة المرئية وغير المرئية في زيادة المعارف والمهارات لتعاون في صنع القرارات.



2- جودة الخدمة المصرفية:

يعرض هذا الجزء أدبيات تحاول أن تغطي الإطار العام لجودة الخدمة المصرفية وبم يتفق مع غرض الدراسة.

أ. مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة:

الجودة هي درجة التميز أو الأفضلية⁽⁴⁰⁾، وتعني الجودة تعني خلو المنتج من الأخطاء⁽⁴¹⁾. عُرِفَت الجودة وفقاً لمداخل حسب الأساس الذي يستند إليه التعريف وهي: العميل وتعني هنا الملائمة للاستخدام ومقابلة توقعات العملاء؛ التصنيع وهنا تعني المطابقة للتصميم والمواصفات والاحتياجات والخلو من العيوب؛ المنتج وهو أن يكون للمنتج خواص إضافية ذات قيمة مقارنة بالمنتجات المماثلة؛ القيمة وتعني أن المنتج هو أفضل توليفة بين السعر والمظهر، والمثالية وتعني أن الخدمة غير معرفة ومحددة ولكنها شيء جميل⁽⁴²⁾.

تعرف الخدمة بأنها استعمال (تطبيق) قدرات متخصصة (مهارات ومعرفة) عبر أفعال، عمليات وأداءات لفائدة كيان آخر أو الكيان نفسه (خدمة ذاتية)⁽⁴³⁾. وعُرِفَت الخدمة بأنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون⁽⁴⁴⁾. وأضاف⁽⁴⁵⁾ تعريفاً للخدمة بأنها أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر، ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وأن إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون.

ويقصد بجودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم وريغباتهم وتوقعاتهم⁽⁴⁶⁾. ونُظِرَ لجودة الخدمة بأنها تشمل على البعدين الإجرائي الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء⁽⁴⁷⁾.

ب. مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة المصرفية:

أختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد للجودة الخدمة المصرفية غير المحاولات التي تمت تتفق مفاهيمياً في شكلها وجوهرها. فالخدمة المصرفية هي مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدراً لاشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين⁽⁴⁸⁾. كما أنها منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة⁽⁴⁹⁾. وهي أيضاً مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن⁽⁵⁰⁾.

ج. أهمية جودة الخدمة المصرفية:

تتبع جودة الخدمة المصرفية من أنها تؤدي في قطاع مهم يهتم بالتوفير والادخار والتمويل والإقراض والاستثمار في المال. كما أن الخدمة المصرفية هي منتجات قطاع يُعد من مرتكزات اقتصاديات الدول ومكون أساسي من قطاع الخدمات في أي اقتصاد. وتُعد جودة الخدمة وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق⁽⁵¹⁾. إذ يمكن اكتساب القدرة التنافسية من خلال شقين، الأول فهو قدرة التميز عن المنافسين وأما الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء من خلال جودة كل من التصميم للخدمة المصرفية وتقديمها مما لاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، وهو الذي يؤدي في الأخير إلى تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب وضمن رضاه وولائه مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك⁽⁵²⁾.



د. أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

وعلى خلاف جودة السلعة التي يمكن قياسها بموضوعية، تعتبر جودة الخدمة مجردة ومحيرة. فالمزايا الإستثنائية للخدمة مثل تلازم الإنتاج والإستهلاك، عدم الملموسية وعدم التجانس يجعل من جودة الخدمة موضوعاً معقداً⁽⁵³⁾. ورغم تعرض الكتابات في مجال قطاع الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد⁽⁵⁴⁾. تكررت استخدامات الباحثين في دراساتهم لأبعاد محددة لجودة الخدمة في المؤسسات بشكل عام وجودة الخدمة المصرفية بشكل خاص، وذلك استناداً على الأبعاد الخمسة المشهورة في دراسة⁽⁵⁵⁾. ويمكن تلخيصها كما يلي:

- 1- الاعتمادية: هي قدرة المنظمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- 2- الجوانب المادية الملموسة: تشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية، والمعدات، ومظهر الأفراد المتعاملين مع المستهلكين، وأدوات ووسائل الاتصال معهم.
- 3- الاستجابة: تشير إلى استعداد أفراد الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المستهلكين، وقدراتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.
- 4- الأمان: يشير هذا المحدد إلى درجة المعرفة المتاحة لدى أفراد الخدمة، وكذلك أدبهم في التعامل مع المستهلكين، وقدرتهم على إضفاء نوعاً من الثقة والاطمئنان على تكبير المستهلكين.
- 5- التعاطف: يعني هذا المحدد قدرة رجال الخدمة على تزويد المستهلكين بالرعاية والعناية، وكذلك إعطاء اهتمام خاص لكل مستهلك وفقاً لاحتياجاته ورغباته⁽⁵⁶⁾.

الدراسات السابقة:

1- دراسة⁽⁵⁷⁾: تناولت التسويق الداخلي ودوره على جودة الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة للتنمية الريفية بالجزائر، تم توزيع عدد (30) استبانة للعاملين و(70) استبانة لعينة ميسرة من العملاء. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية للتسويق الداخلي وهي: التحفيز والتدريب والتمكين وجودة الخدمات المصرفية.

2- دراسة⁽⁵⁸⁾: هدفت الدراسة لمعرفة واقعي التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية والعلاقة المعنوية المؤثرة بينهما في المصارف التجارية في السودان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لمجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين بالمصارف موضوع الدراسة. أهم نتائجها تتوفر لدى البنوك رؤية ورسالة واضحة ومفهومة للعاملين مع التزام البنوك بوضع أهداف وبرامج حسب الخطة الاستراتيجية الموضوعية وبالتخطيط المستمر لتطوير خدماتها وعمل تقييم دوري لموظفيه. كما توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على جودة الخدمة المصرفية.

3- دراسة⁽⁵⁹⁾: الغرض من الدراسة تكييف وتكامل SERVQUAL لقياس الأبعاد المختلفة المستخدمة وتطبيقها في عملية تقييم جودة الخدمة في قطاع الخدمات العامة الماليزي. تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في إدارة النقل البري بولاية كيدا. كان عدد المستجيبين 200 موظفاً تم اختيارهم باستخدام عينات هادفة. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي. وكشفت نتائج الدراسة أن الموظفين العموميين في قطاع الخدمات العامة الماليزي يبدون أكثر اهتماماً باللموسية والموثوقية والاستجابة والتأكيد والتعاطف. وتوجد علاقة بين ابعاد جودة الخدمة والتدريب، وتؤثر جودة الخدمة على التدريب.

4- دراسة⁽⁶⁰⁾: هدفت لدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة المصرفية في فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير استبانة على عينة بلغت (102) عاملاً. توصلت النتائج لوجود علاقة قوية وموجبة بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة المصرفية.

5- دراسة⁽⁶¹⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز العاملين مادياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية، ومعرفة أثر الحوافز المادية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، جودة الخدمات المصرفية، سرعة الاستجابة للعميل، المرونة. تم توزيع استبانة على عينة بلغت (71) من العاملين. من أهم نتائجها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.

6- دراسة⁽⁶²⁾: هدفت إلى التعرف على واقعي التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية وأثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في المصارف. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة لمجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين المختصين بتقديم الخدمات المصرفية. أهم نتائجها أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية، كما توجد علاقة إيجابية بينه وبين أبعاد الجودة المتمثلة في الملموسية، الاستجابة، الضمان والتعاطف.

7- دراسة⁽⁶³⁾: تناولت مكونات نظام التدريب كوسيلة فعّالة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية، ولاستقصاء آراء العينة المبحوثة استمارة على عينة بعدد (186) من العملاء الداخليين في بنكي فلسطين بغزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم؛ بالإضافة إلى استقصاء العاملين في إدارات التدريب والبالغ عددهم (12) موظفاً. أهم نتائج الدراسة غياب مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وكذلك وجود ارتباط قوي بين عوامل الكفاءة التنظيمية المستندة إلى التدريب وأبعاد الجودة مما عزز قدرة البنوك على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

8- دراسة⁽⁶⁴⁾: هدفت لمعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية. من أهم نتائجها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التجاري والمالي فيما عدا التنويع في الخدمات الإلكترونية والقنوات الإلكترونية. كما أن وجود التقنيات الحديثة يساعد على تطوير أدائها التجاري من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية، التحكم في التكاليف وجعل الخدمات منافسة، وتحقيق عامل التنويع في طرق عرض الخدمة.

9- دراسة⁽⁶⁵⁾: أجريت الدراسة لمواصلة دراسة علاقة وأثر التدريب على جودة الخدمة من خلال استكشاف إمكانية أن يكون نقل التدريب وسيطاً في العلاقة بين التدريب وجودة خدمة الموظف. تم جمع البيانات لهذه الدراسة من موظفي مؤسسات القطاع العام في ماليزيا. دعمت نتائج الدراسة الوساطة المفترضة لنقل التدريب على علاقة التدريب وجودة الخدمة.

10- دراسة⁽⁶⁶⁾: هدفت لدراسة تأثير ممارسات القيادة على جودة الخدمة في التعليم العالي الخاص في جنوب أفريقيا كمصدر للميزة التنافسية. باستخدام المنهج الكمي والاستقصاء المقطعي في تصميم البحث أجريت هذه الدراسة على خمسة حمى جامعية خاصة بارزة في انحاء جنوب أفريقيا وباستخدام استقصاءين في المسح الأول لممارسات القيادة لعينة من وكلاء الحمى الجامعية وبعض المرؤوسين في حين تم تطبيق أداة SERVQUAL في جودة الخدمة 984 طالباً في تلك الحمى. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة خطية إيجابية قوية بين ممارسات القيادة وجودة الخدمة الجيدة للطلاب في هذه المؤسسات.

11- دراسة⁽⁶⁷⁾: هدفت إلى توضيح أن التركيز على أن سياسات إدارة الموارد البشرية المنظمة بشكل جيد والتزام الإدارة العليا لخدمات الجودة تلعب دوراً إيجابياً على رضا الموظفين والعملاء. هذه الدراسة يركز على القطاع المصرفي في باكستان. وخلصت إلى أن الجودة في قطاعات الخدمات تعتمد بقوة على التزام الموظفين مع المنظمة

لتقديم خدمات متفوقة للعملاء لتعزيز رضا العملاء على أساس التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين والقدرات المائلة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

12- دراسة⁽⁶⁸⁾: هدفت إلى توضيح واقع تكنولوجيا ونظم المعلومات المتطورة المستخدمة في البنوك التجارية العاملة في الأردن الوطنية والأجنبية، ومعرفة مدى تأثيرها على رفع جودة أداؤها والعمل على استقطاب عملاء جدد. بالإضافة إلى توضيح مدى تفاعل المتعاملين مع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة. تم إعداد استبانة وزعت على عينة لعدد (532) من المتعاملين مع تلك المصارف. أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم المعلومات المالية والمصرفية الحديثة المعتمدة في المصارف وبين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة، مما أدى لرفع مستوى الرضا عند العملاء عن أداء المصارف وجذب متعاملين جدد.

تعبيراً على الدراسات السابقة يلاحظ أن أغلبها حاول تغطية المتغيرات الفرعية المستقلة للمتغير المستقل (المتطلبات الإدارية والتكنولوجية) في العلاقة مع المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية). في المتغير الفرعي المستقل للتخطيط الاستراتيجي جاءت دراستي (علي والجرادي، 2016م) و(الشيخ، 2014م)؛ وفي المتغير الفرعي المستقل لأنظمة التحفيز جاءت دراسة (مطر، 2015م)؛ وفي المتغير الفرعي المستقل للتدريب جاءت دراسات (Zabri, 2016)، (منصور، 2014م)، (Zumrah, 2014)، و(Irfan, 2009)؛ وأخيراً في المتغير الفرعي المستقل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت دراسات (قاسم، 2015م)، (ميهوب، 2014م)، و(باقية والعريض، 2005م). بينما غطت دراسة (Schalkwyk, 2011) متغيري القيادة وجودة الخدمة، وغطت دراسة (عبد الحكيم، 2017م) المتغيرات الفرعية للتسويق الداخلي وهي: التحفيز، التدريب، وتمكين العاملين مع جودة الخدمة المصرفية.

غطت الدراسات السابقة مجالات مختلفة من قطاع الخدمات في القطاعين العام والخاص، ففي القطاع الخاص جاءت دراسات (عبد الحكيم، 2017م)، (علي والجرادي، 2016م)، (قاسم، 2015م)، (مطر، 2015م)، (الشيخ،

2014م)، (منصور، 2014م)، (ميهوب، 2014م)، (Schalkwyk, 2011)، (Irfan, 2009)، و(باقية والعريض، 2005م) في المصارف، ودراسة (Zabri, 2016) في النقل. بينما كان غطت القطاع العام دراسة (Zumrah, 2014). تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في أنها تغطي قطاع المصارف وفي استخدامها للمنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان والمستجوبين من موظفي المصارف التجاري. غير أنها تختلف مع تلك الدراسات في مكان إجرائها إذ هي بشرق السودان. كما أنها تغطي متغيراً مستقلاً رئيساً يجمع كل المتغيرات المستقلة الرئيسية المدروسة في الدراسات السابقة وهو المتطلبات الإدارية والتكنولوجية. وذلك بأمل إستخراج نتيجة شاملة لأثر المتغير الرئيس على المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية).

متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

- 1- المتطلبات الإدارية والتكنولوجية (متغير مستقل): تم قياسه بتطوير استبانة غطت أبعاد القيادة الإدارية الفاعلية، التخطيط الإستراتيجي، تمكين العاملين، أنظمة التحفيز، التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - 2- جودة الخدمة المصرفية (متغير متابع): تم قياسه بتطوير استبانة اعتماداً على مقياس Servperf غطت أبعاد الاعتمادية، الاستجابة الفورية، الملموسية، الأمان، والتعاطف.
- شكلت الإستبانة الأداة الرئيسية للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) (أوافق بشدة ألى أرفض بشدة). ولتحديد مستوى المتغيرين الرئيسيين تم ترميز إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لتحديد طول خلايا المقياس (الدنيا والعليا). للحصول على طول الخلية الصحيح تم حساب المدى وفقاً للقانون (ن-1 ÷ ن) أي (5/4 = 0,80). بعدها أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. أصبح طول الخلايا المستخدمة للحكم على المتغيرين: (1,00 - 1,80) (منخفض جداً)، (1,81 - 2,60) (منخفض)، (2,61 - 3,40) (وسط)، (3,41 - 4,20) (مرتفع)، (4,21 - 5,00) (مرتفع جداً).

لتحديد علاقة الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون حيث تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0,30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط (0,30 – 0,70) – أما إذا كانت قيمة الارتباط (أكثر من 0,70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين⁽⁶⁹⁾. لتحديد الأثر اعتمدت الدراسة تحليل الانحدارات ليكون القبول للأثر المعنوي أقل من (0,05). أيضاً أُستخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، وقيمة المعامل المقبولة أكبر من 70% ومقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية⁽⁷⁰⁾.

تحليل نتائج الدراسة:

تأسيس المصارف التجارية موضوع الدراسة:

وفقاً للمسح الميداني الذي تم وجود بمدن كسلا، حلفا الجديدة، القضارف، بورتسودان عدد 51 فرعاً للمصارف التجارية بعد استبعاد مصرفين لعدم مواعمتها مع غرض الدراسة. أُجريت الدراسة في 20 مصرفاً تجارياً كما يلي: ثلاثة مصارف بكسلا وهي: الإسلامي السوداني المؤسس في 1982م، التضامن الإسلامي المؤسس في 1981م، وتنمية الصادرات المؤسس في 1981م. وثلاثة مصارف بحلفا الجديدة وهي: النيل للتجارة والتنمية المؤسس في 1982م، المزارع التجاري المؤسس في 1998م، والخرطوم المؤسس في 1913م. وسبعة مصارف بالقضارف وهي: الشمال الإسلامي الحاصل على الترخيص المبدئي في 1985م، الثروة الحيوانية المؤسس في 1993م، السعودي السوداني المؤسس في 1984م، الجزيرة السوداني الأردني المؤسس في 2006م، النيلين التجاري المؤسس في 1958م، فيصل الإسلامي المؤسس في 1977م، والعقاري التجاري المؤسس في 1966م. وسبعة مصارف ببورتسودان وهي: السوداني المصري المؤسس في 2005م، البركة السوداني المؤسس في 1984م، السوداني الفرنسي المؤسس في 1979م، العمال الوطني المؤسس في 1987م، الأهلي السوداني المؤسس في 1983م، النيل الأزرق المشرق المؤسس في 1983م، وأمدرمان الوطني المؤسس في 1993م.



صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة عن طريق صدق المحكمين بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الدراية والخبرة في تخصص إدارة الأعمال. لأجل التحقق من ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقيم متغيرات الدراسة المشروطة بحد أعلى من الحد المقبول وهو 70%. بلغت قيمة ألفا للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية 0,922 بينما بلغت لجودة الخدمة المصرفية 0,947 ولجميع فقرات الإستبانة 0,931، وهذا يعني أن معامل الثبات الكلي عالي. كما تم تعزيز الصدق عن طريق الجذر التربيعي للقيمة الكلية لألفا كرونباخ وهي تمثل ما يسمى بصدق المحك، وكانت القيمة المحصلة عن ذلك الإجراء هي 0,964. بذلك تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة بما يجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها.

عرض وتحليل متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (1) أن استجابات العينة إجمالاً حول ممارسة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية ووفقاً للمقاييس الافتراضية للدراسة جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4,050 وانحراف معياري 0,737. وجاء ترتيب عناصرها وفقاً للآتي: عنصر التخطيط الإستراتيجي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4,253 وانحراف معياري 0,569، يليه عنصر تمكين العاملين بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 4,100 وانحراف معياري 0,680، ثم عنصر القيادة الإدارية الفاعلة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3,984 وانحراف معياري 0,737، عنصر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3,977 وانحراف معياري 0,707، فعنصر التدريب بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3,944 وانحراف معياري 1,901، وأخيراً عنصر أنظمة التحفيز بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3,678 وانحراف معياري 1,079. هذا يدل على اهتمام عالي من المصارف بممارسة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والعناصر المكونة لها مع تفاوت في مستوى ارتفاع ممارسة العناصر.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية (الحجم: 151)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
القيادة الإدارية الفاعلة	3,984	0,737	3	مرتفع
التخطيط الإستراتيجي	4,253	0,569	1	مرتفع جداً
تمكين العاملين	4,100	0,680	2	مرتفع
أنظمة التحفيز	3,678	1,079	6	مرتفع
التدريب	3,944	1,901	5	مرتفع
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3,977	0,707	4	مرتفع
المتطلبات الإدارية والتكنولوجية	4,050	0,582	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الحجم: 151)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
الاعتمادية	4,297	0,562	4	مرتفع جداً
الملموسية	4,416	0,557	3	مرتفع جداً
الاستجابة الفورية	4,238	0,698	5	مرتفع جداً
الأمان	4,605	0,454	1	مرتفع جداً
التعاطف	4,557	0,501	2	مرتفع جداً
جودة الخدمة المصرفية	4,428	0,571	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحث على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

يوضح الجدول (2) أن استجابات العينة إجمالاً حول ممارسة جودة الخدمة المصرفية ووفقاً للمقاييس الافتراضية

للدراسة جاءت بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ 4,428 وانحراف معياري 0,571. وجاء ترتيب أبعادها وفقاً

للآتي: بُعد الأمان بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,605 وانحراف معياري 0,454، يليه بُعد التعاطف

بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,557 وانحراف معياري 0,501، وبُعد الملموسية بتصنيف مرتفع جداً

وبمتوسط حسابي 4,416 وانحراف معياري 0,557، ثم بُعد الاعتمادية بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي

4,297 وانحراف معياري 0,562، فُعد الاستجابة الفورية بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,238 وانحراف معياري 0,698. هذا يدل على اهتمام عالي للغاية من المصارف التجارية بممارسة جودة الخدمة المصرفية والأبعاد المكونة لها مع تفاوت في مستوى ممارسة الأبعاد وبتباينات طفيفة بينها.

تحقيق أهداف الدراسة:

أ. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية".

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لقيم المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية (الحجم: 151)

الترتيب والتصنيف	علاقة متطلبات بمتغيرات جودة	التعاطف	الأمان	الاستجابة الفورية		جودة نسوية	
				الموسمية	الاعتمادية		
(2) متوسطة	**0,502 0,000	*0,324 0,000	0,212 0,110	**0,554 0,002	*0,350 0,000	**0,381 0,000	قيادة إدارية فعالة
(1) متوسطة	**0,583 0,000	**0,422 0,000	**0,454 0,000	**0,471 0,000	**0,378 0,000	**0,457 0,000	تخطيط إستراتيجي
(4) متوسطة	**0,385 0,000	*0,300 0,000	0,177 0,150	*0,391 0,000	**0,326 0,000	0,209 0,112	تمكين العاملين
(3) متوسطة	**0,398 0,000	0,221 0,100	0,124 0,128	**0,435 0,030	*0,334 0,000	0,268 0,070	أنظمة التحفيز
(5) متوسطة	**0,376 0,000	0,183 0,141	0,087 0,290	*0,442 0,128	**0,412 0,000	0,194 0,131	التدريب
(6) متوسطة	**0,358 0,000	*0,312 0,024	0,247 0,080	**0,364 0,000	*0,239 0,090	*0,210 0,111	تكنولوجيا
علاقة متوسطة	**0,590 0,000	**0,385 0,000	0,287 0,060	**0,605 0,000	**0,496 0,000	**0,398 0,000	علاقة جودة بمتغيرات

المصدر: إعداد الباحث على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

**الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 *الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05.

يوضح الجدول (1) بأن ارتباط متغيرات المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وبشكل مفرد مع متغير جودة الخدمة المصرفية جاءت كما يلي: علاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير التخطيط الإستراتيجي وبمعامل ارتباط 0,583 ومستوى دلالة الإحصائية 0,000، يليه علاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير القيادة الإدارية الفاعلة وبمعامل ارتباط 0,502 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، ثم علاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير أنظمة التحفيز وبمعامل ارتباط 0,398 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، فعلاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير تمكين العاملين وبمعامل ارتباط 0,365 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير التدريب وبمعامل ارتباط 0,376 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، وأخيراً علاقة ارتباط موجبة متوسطة لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبمعامل ارتباط 0,358 ومستوى دلالة إحصائية 0,000. هذا يدل على أن المصارف التجارية تولي عناية مناسبة في بناء علاقة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وبمكوناتها المختلفة مع جودة الخدمة المصرفية.

بالنسبة لارتباط متغيرات جودة الخدمة المصرفية وبشكل مفرد مع متغير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية جاءت كما يلي: علاقة ارتباط موجبة متوسطة لُبعد الاستجابة الفورية وبمعامل ارتباط 0,605 ومستوى دلالة الإحصائية 0,000، تليه علاقة ارتباط موجبة متوسطة لُبعد الملموسية وبمعامل ارتباط 0,496 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، ثم علاقة ارتباط موجبة متوسطة لُبعد الاعتمادية وبمعامل ارتباط 0,398 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، فعلاقة ارتباط موجبة متوسطة لُبعد التعاطف وبمعامل ارتباط 0,385 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، وأخيراً علاقة ارتباط موجبة متوسطة لُبعد الأمان وبمعامل ارتباط 0,287 ومستوى دلالة إحصائية 0,060. هذا يدل على أن المصارف التجارية تولي عناية مناسبة أيضاً في بناء علاقة جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة فيما عدا بُعد الأمان ذو الارتباط الضعيف مع المتطلبات الإدارية والتكنولوجية بالتبادل.

بشكل فردي فإن العلاقات الارتباطية لمتغيرات المتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع متغيرات جودة الخدمة المصرفية ظهرت بين موجبة متوسطة وضعيفة تصدرتها علاقة متغيري القيادة الإدارية الفاعلة والتخطيط الإستراتيجي مع متغير الإستجابة الفورية بمعامل ارتباط 0,554 و 0,471 ومستوي دلالة إحصائية 0,000 لكل على التوالي. وتذيلتها علاقات متغيرات تمكين العاملين والتدريب مع متغير الأمان بمعاملات ارتباط 0,177 و 0,087 ومستوي دلالة إحصائية 0,150 و 0,290 على التوالي. هذا يدل على أن عنصري القيادة الإدارية الفاعلة والتخطيط الإستراتيجي يستحوذان على العلاقة الأفضل من بين عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع أبعاد جودة الخدمة المصرفية. بينما بُعد الأمان هو الحلقة الأضعف من بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية في العلاقة مع عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية.

إجمالاً، فإن متغير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية بشكل كلي ترتبط ارتباطاً موجباً وبدلالة إحصائية معنوية مع متغير جودة الخدمة المصرفية، وتصنيف علاقة متوسطة وفقاً للمقياس الافتراضي للدراسة (0,30 – 0,70)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي بينهما 0,590 وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0,000. هذا يدل على أن جودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زادت المتطلبات الإدارية والتكنولوجية. عليه، يتم قبول الفرضية الأولى بأنه: "توجد علاقة ارتباط إحصائي للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع جودة الخدمة المصرفية".

– الفرضية الثانية: "تؤثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية".

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0,639) أي أن قيم المتطلبات الإدارية والتكنولوجية مرتبطة ارتباطاً موجباً ومتوسطاً بجودة الخدمة المصرفية. يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0,409) أن قيمة عنصري القيادة الإدارية الفعالة والتخطيط الإستراتيجي لهما القدرة على التنبؤ بقيمة المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية). لاختبار دلالة معامل التحديد (R^2) الكلية التي يستدل منها نسبة التباين الذي تفسره



المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع- أُستخدم تحليل تباين الانحدار (ANOVA) بالجدول (3) حيث بلغت فيه قيمة (F) 16,601 ومستوى الدلالة الإحصائية (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي أن المتغيران المستقلان الداخلان في تحليل الانحدار وهما القيادة الإدارية الفعالة والتخطيط الإستراتيجي يفسران بشكل كبير التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) ويمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

الجدول (2) نتائج الانحدار المتعدد بين متغيرات المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية (Beta Coefficient) (الحجم: 151)

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β (قيمة بيتا)	مستوى دلالة t	المعنوية Sig.
القيادة الإدارية الفاعلة	0,216 (تأثير)	2,426	0,017
التخطيط الإستراتيجي	0,400 (تأثير)	5,035	0,000
تمكين العاملين	0,008 (لا تأثير)	0,081	0,936
أنظمة التحفيز	0,065 (لا تأثير)	0,691	0,491
التدريب	0,022 (لا تأثير)	0,227	0,821
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0,086 (لا تأثير)	1,049	0,296

المؤشرات الإحصائية

Constant (الثابت)	2,440
R (معامل الارتباط)	0,639
R ² (معامل التحديد)	0,409
Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)	0,33605

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

المصدر: إعداد الباحث، 2017م.

جدول (3) تحليل الانحدار (ANOVA) المتعدد وتباين الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (قيم المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية) (الحجم: 151)

المتغيرات المستقلة	نموذج التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية الفاعلة والتخطيط الاستراتيجي	الانحدار المتبقي	11,248 16,261	6 144	1,875 0,113	16,601	0,000
المجموع		27,509	150			

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج بيانات إستبانه الدراسة الميدانية، 2017م.

لتحديد معاملات المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع ومعرفة أي منها له الأثر الأكبر في المتغير التابع- وبالنظر لجدول (2) يتضح أن متغير التخطيط الإستراتيجي له الأثر الأكبر في التأثير بقيمة بيتا (0,400) بمستوى دلالة (0,000)، ثم يأتي من بعد ذلك متغير القيادة الإدارية الفاعلة بقيمة بيتا (0,216) بمستوى دلالة (0,000). عن طريق ذات الجدول (2) يمكن الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار المتدرج المتمثلة في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة المصرفية} = 0,879 + 0,400 \text{ التخطيط الإستراتيجي} + 0,216 \text{ القيادة الإدارية الفاعلة}$$

هذا يدل على أن المتطلبات الإدارية والتكنولوجية لها تأثير على جودة الخدمة المصرفية من خلال عنصري التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية الفاعلة. بناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية بأنه: "تؤثر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية".

ب. مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين المتطلبات الإدارية والتكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية، إن التفسير لهذه النتيجة يمكن إرجاعه إلى اهتمام المصارف التجارية بعناصر القيادة الإدارية الفاعلة، التخطيط الإستراتيجي، تمكين

العاملين، أنظمة التحفيز، التدريب، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوجيهها نحو تعزيز جوانب الخدمة المصرفية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الحكيم، 2017م) في حدود ثلاثة متغيرات هي: التحفيز، التدريب، وتمكين العاملين.

إن التخطيط الإستراتيجي المصرفي جاء أولاً في العلاقة مع جودة الخدمة المصرفية كنتيجة لمواكبة المصارف التجارية لدعوات المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي في ضرورة اصطفاة مؤسسات الدولة تجاه رؤية الدولة السودانية الاستراتيجية. هذا بخلاف التوجهات الإستراتيجية المشهودة لمجالس الإدارات بالمصارف التجارية حيث تتوفر لجميعها خطط استراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (علي والجرادي، 2016م) و(الشيخ، 2014م) اللتان توصلتا لوجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية. أتت القيادة الإدارية الفاعلة ثانياً في العلاقة مع جودة الخدمة المصرفية والتفسير لذلك ربما يعود إلى اهتمام القيادة الإدارية بالمصارف التجارية بالتأثير على المرؤوسين لتعظيم هدف جودة الخدمة المصرفية. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Schalkwyk, 2011) والتي أشارت على وجود علاقة خطية إيجابية قوية بين ممارسات القيادة وجودة الخدمة.

أحتلت أنظمة التحفيز المرتبة في علاقتها مع جودة الخدمة المصرفية وهذه مرده ربما إلى المصارف التجارية أشتهرت كمؤسسات مميزة في تقديم الحوافز المادية لمنسوبيها، كما أن تحقيق أهداف جودة الخدمة المصرفية من شأنه تلبية أرباح المصارف وهذا سوف ينصب بالترجيح على كمية ونوعية الحوافز الممنوحة للعاملين. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (مطر، 2015م) والتي توفر استنتاجاً بوجود العلاقة الموجبة بينهما من تأثير الحوافز المادية على جودة الخدمة الجوده المصرفية. أما تمكين العاملين فقد جاء رابعا في وجود العلاقة مع جودة الخدمة المصرفية. يعزى ذلك ربما لأن المصارف التجارية وبطبيعة خصائص الخدمة والتي تقدم عند انتاجها تحتاج لفورية في التعامل مع عملائها مما يجعل أمر تمكين منسوبيها شيئاً لازماً لأنجاز ما يطلبه العملاء وفقاً للمسؤوليات



المحددة والصلاحيات المخولة للمؤسسين. تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (عبد الحكيم، 2017م) التي أظهرت وجود علاقة لتمكين العاملين مع جودة الخدمة المصرفية.

بالنسبة للتدريب الذي جاء في المرتبة الخامسة في ترتيب العلاقة بين متغيرات المتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع متغير جودة الخدمة المصرفية، فقد يعود ربما للتدني الملاحظ في اهتمام المصارف التجارية في الآونة الأخيرة بتدريب العاملين في سياق دفع جودة الخدمة المصرفية للأمام. تتفق نتيجة هذه الدراسة في توفر العلاقة المباشرة للتدريب مع جودة الخدمة المصرفية كدراسات (Zabri, 2016)، (منصور، 2014م)، و (Irfan, 2009) أو توفر دعم لعلاقة التدريب وجودة الخدمة المصرفية عبر متغير وسيط كنقل التدريب مثل دراسة (Zumrah, 2014). أما الترتيب الأخير في علاقة الارتباط جاء من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع جودة الخدمة المصرفية. هذا ربما يعزى للتقدم السريع للمكونات التكنولوجية ومنتجاتها نتيجة لتواصل التطورات التكنولوجية في عالم التقنية المصرفية.

توصلت الدراسة إلى تأثير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية على جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية. عزى ذلك ربما إلى أن المصارف التجارية تفهم وتعي بأن جودة الخدمة المصرفية مطلوب رئيس من مطلوبات تملك الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية في صناعة تُعد منتجاتها شبه نمطية. ولقد جاء التأثير من متغيري التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية الفاعلة، مما يسقط إشارة ذهنية مفادها أن الجودة هدف استراتيجي تلتزم به الإدارة العليا للمصارف التجارية. فأساليب القيادة التي يعتمدها المديرون تؤثر على فعالية عملية تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى توفير مستويات أعلى من جودة الخدمة للعملاء من المؤسسات⁽⁷¹⁾. كما أن التخطيط الإستراتيجي أثبتت الأدبيات قدرته على دعم الأداء الكلي على المدى الطويل.

غير أن بقية المتغيرات تستدعي دق ناقوس الخطر للمصارف التجارية في العمل على الاهتمام بها؛ فالتمكين مطلوب داعم لفورية الاستجابة للعملاء وورفع الروح المعنوية للعاملين، ويعمل عمله متغير التحفيز كذلك. أما التدريب

يستدعى من أن تراجع المصارف التجارية رؤيتها تجاهه باعتبار أن جودة الخدمة المصرفية تتطلب زيادة مستمرة ومواكبة في المهارات والمعارف الرقمية وغير الرقمية، وهذا يرتبط بمناشدة المصارف للاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة الأفضل في عالم رقمي يتحدث عن التسويق والتجارة والأعمال الإلكترونية والإدارة والحكومة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية الشاملة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- تهتم المصارف التجارية اهتماماً عالياً بممارسة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والعناصر المكونة لها مع تفاوت في مستوى ارتفاع ممارسة العناصر.
- 2- تهتم المصارف التجارية اهتماماً عالياً للغاية بممارسة جودة الخدمة المصرفية والأبعاد المكونة لها مع تفاوت في مستوى ممارسة الأبعاد وبتباينات طفيفة بينها.
- 3- تولي المصارف التجارية اهتمام مناسب لبناء علاقة متوسطة للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية وبمكوناتها المختلفة مع جودة الخدمة المصرفية.
- 4- تهتم المصارف التجارية ببناء علاقة متوسطة لجودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة فيما عدا بُعد الأمان ذو الارتباط الضعيف مع المتطلبات الإدارية والتكنولوجية.
- 5- أن عنصر القيادة الإدارية الفاعلة والتخطيط الإستراتيجي يستحوذان على العلاقة الأفضل من بين عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع أبعاد جودة الخدمة المصرفية.
- 6- بُعد الأمان هو الحلقة الأضعف من بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية في العلاقة مع عناصر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية.

7- توجد علاقة ارتباط إحصائي موجبة متوسطة للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية مع جودة الخدمة المصرفية، أي

تزيد جودة الخدمة المصرفية بشكل متوسط كلما زادت المتطلبات الإدارية والتكنولوجية.

8- للمتطلبات الإدارية والتكنولوجية تأثير على جودة الخدمة المصرفية من خلال عنصري التخطيط الإستراتيجي

والقيادة الإدارية الفعالة.

التوصيات: تقدم الدراسة عدد من التوصيات للمصارف التجارية والمعنيين بالأمر وهي كما يلي:

1- المراجعة والتقييم المستمر للخطط الإستراتيجية ومحاولة الاصطفاف الجاد تجاه رؤية الدولة السودانية.

2- تبني العمل بالأنماط الحديثة للقيادة مثل القيادة التحولية والقيادة الرؤيوية تحديداً للحلم المستقبلي، وحشداً للموارد

واستمالة وتأثيراً على المرؤوسين لتحقيق الأحلام المصرفية

3- تمكين العاملين وتوسيع صلاحياتهم بالتحويل والتفويض للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات فيما يليهم حفزا

للاستجابة الفورية.

4- إيلاء العناية الكاملة بالتدريب والتنمية الإدارية لأجل رفع الجدارات المهنية وتعزيز جوانب الاعتمادية في الخدمة

المصرفية.

5- إعادة النظر في أنظمة التحفيز المادية والمعنوية على المستويين الفردي والمؤسسي واستحداث علاوات جديدة

تتناسب وارتفاع الحياة المعيشية دفعاً للروح المعنوية وجودة الخدمة.

6- ابتكار أسلوب تحفيز يقضي بتجميع كل الاستحقاقات وصرفها كل أربعة أشهر دفعاً لثقافة التخطيط الاستراتيجي

والتشغيلي الشخصي للعاملين وثقافة التوفير والإدخار.

7- ربط المكافآت بالتميز في تقديم خدمة مصرفية مجودة وتعزيز الحصة السوقية للمصرف.

8- المواكبة المستمرة لما يستجد في مجال تقنية المعلومات والاتصالات لتعزيز بنية ركائز الصيرفة الإلكترونية الشاملة.

9- النظر لجودة الخدمة المصرفية وفقاً لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء لما ما يطلبونه من خدمة تتجاوز الأبعاد المدروسة وتتواءم مع البيئة الخاصة بالمصارف التجارية.

10- إعادة تقييم عمل المصارف في الأمان في الخدمة المصرفية وتمويل الأبحاث والدراسات في هذا الشأن لإعادة الثقة والموثوقية والطمأنينة في نفوس عملاء وزبائن المصارف.

11- أن تقدم الحكومة واتحاد المصارف الحوافز التي تشجع المصارف على التطبيق المتميز لجودة الخدمة المصرفية.

12- أن تواصل الحكومة في جهودها لإكمال البنية الفوقية والتحتية المادية والبرمجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

المصادر والمراجع:

- 1- عبد الحليم، محمد فرج وبحر، يوسف عبد عطية. (2007م). مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد 15. العدد 1. ص 289.
- 2- أبو معمر، فارس محمود. (2005م). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة، الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد 13. العدد 1. ص 78.
- 3- العفيري، فؤاد أحمد محمد. (2010م). مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية. بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود. السعودية. ص 23.
- 4- Uppal & Kaur, Rimpi. (2008). Customer Service in Banks: An Empirical Study. The Icfai Journal of Management Research. V7. N4. pp. 7-20.
- 5- حلوز، فاطمة محمد والضمور، هاني حامد. (2012م). أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، دراسات. العلوم الإدارية. المجلد 39. العدد 1. ص ص 47-63.
- 6- الجريري، صالح عمرو كرامة. (2006م). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (منشورة على الانترنت). جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. دمشق. سوريا.

- 7- Sekaran, Uma. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. Third Ed. New York: John. Wiley & Sons, Inc.
- 8- العاجز، سناء فاروق. (1428هـ/2008م). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت). الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- 9- عايش، شادي عطا محمد. (1429هـ/2008م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت). الجامعة الإسلامية. بغزة. فلسطين.
- 10- الطروانة. محمد أحمد والبليسي، بدرية المعتر. (2002م). إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات. المجلد ١٧.
- 11- العميان، محمود سليمان. (2008م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. ص35.
- 12- المغربي، كامل وآخرون. (1995م). أساسيات في الإدارة. دار الفكر للنشر والتوزيع. الأردن. ص174.
- 13- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008م). الإدارة. البازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. ص139.
- 14- حمادي، عدى عطا. (2013م). القيادة الادارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. دار البداية. الأردن. ص17.
- 15- العدلوني، محمد أكرم، وطارق محمد السويدان. (1421هـ). القيادة في القرن الحادي والعشرين. مؤسسة طيبة. الرياض. ص21.
- 16- العارف، نادية. (2005م). الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. مصر. ص9.
- 17- Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). *Strategic Management: Concept*. Prentice- Hall International. U.S.A. p. 145.
- 18- الفراء، ماجد، عاشور، يوسف، أبو معمر، فارس. (2008م). الإدارة المفاهيم والممارسة. الجامعة الإسلامية. غزة. ص74.
- 19- السكارنة، بلال. (2010م). التخطيط الإستراتيجي. دار المسيرة. للنشر والتوزيع. ط1. عمان. ص90.
- 20- الكبيسي، عامر خضير. (2004م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. مصر. ص36.
- 21- Darlington M. Mgbeke. (2007). *Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi*. Walden University. Nigeria. p.14.
- 22- Littrell, Romie. (2003). *Employee Empowerment in China. A Case Study*. Auckland University of Technology. Faculty of Business. New Zealand. p.2.

- 23- سليم، ملحم يحيى. (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات. مصر الجديدة. ص2.
- 24- صفراي، عائشة عبد الحميد. (2007م). التحفيز وأثره في أداء الأفراد- دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سورية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة دمشق. ص28.
- 25- عامر، أماني محمد. (1999م). إدارة الموارد البشرية، ط1. مطابع الولاء الحديثة. القاهرة. مصر. ص277.
- 26- السلمي، علي. (1998م). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار الغريب للطباعة والنشر. القاهرة. مصر. ص147.
- 27- الصيرفي، محمد. (2003م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار قنديل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص403.
- 28- De cenzo A. David & Robbins P. Stephen. (1996). *Human Resource Management*. fifth Edition. USA. John Wiley & Sons, Inc. p. 269.
- 29- الطائي، يوسف حجيم وآخرون. (2006م). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. ص403.
- 30- عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، اسماعيل علي. (2008م). الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل. دار المريخ للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية. ص202.
- 31- ويليام، تريسي. (2004م). تصميم نظم التدريب والتطوير. تعريب: سعد أحمد الجبالي. معهد الإدارة العامة. الرياض. ص1.
- 32- عبد الوهاب، علي محمد. (1992م). إدارة الأفراد. ط1. القاهرة. مكتبة التجارة والتعاون. ص185.
- 33- رضوان، محمود احمد. (2013م). نظرية التدريب. المجموعة العربية للنشر. القاهرة. ص137.
- 34- عبد النبي، بالبال. (2009م). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بادرار. رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت). جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. الجزائر. ص22.
- 35- سلطان، محمد سعيد. (2003م). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعة. بيروت. ص2.
- 36- المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان. (2002م). العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة- دراسة مسحية لآراء المديرين العاملين في الشركة العامة للنقل البري. رسالة ماجستير. الجامعة المستنصرية. ص47.
- 37- الحوري، فالح عبد القادر. (2004م). استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية. أطروحة دكتوراه. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص23.

- 38- دليو، فضيل. (2010م). التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم- الاستعمالات- الآفاق. دار الثقافة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية. ص25.
- 39- بومايله، سعاد وبوباكور، فارس. (2004م). أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمناجمت. العدد03. ص205.
- 40- عبد الله، الطائي رعد. (2008م). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري. ص19.
- 41- Crosby. A.P. (1979). *Quality is Free*. M C grow. Hill Book,Co. INC. P.96.
- 42- السامرائي، مهدي صالح. (2007م). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. دار جرير للنشر والتوزيع. الطبعة 1. عمان. الأردن. ص47.
- 42- إسماعيل، محمد عبد الرحمن. (2006م). الرقابة الإحصائية على العمليات. معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر. الرياض. ص17.
- 43- Vargo, Stephen, L. and Lusch Robert, F. (2004). The Four Service Marketing Myths. Remnants of Goods Based. Manufacturing Model. *Journal of Service Research*. Vol.6, No.4. p.236.
- 44- الضمور، هاني حامد. (2005م). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر. الطبعة 2. عمان. الأردن. ص18.
- 45- البكري، ثامر ياسر. (2005م). إدارة المستشفيات. دار اليازوري العلمية للنشر. الطبعة العربية. عمان. الاردن. ص56.
- 46- العمایرة، أحمد. (2010م). تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق. دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن. مجلة علوم انسانية. السنة السابعة. العدد 45. ص9.
- 47- السلطاني، سعدية حايف كاظم. (2004م). تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة. رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت). جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد. العراق. ص24.
- 48- معلا، ناجي. (1998م). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن - دراسة ميدانية. مجلة دراسات لإدارة الأعمال الصادرة عن الجامعة الأردنية. العدد2. ص357-374.
- 49- المساعد، زكي خليل. (2006م). تسويق الخدمات وتطبيقاته. دار المناهج للنشر والتوزيع. الطبعة 1. عمان. الأردن. ص256.
- 50- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان. (2005م). التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي - كمي - تحليلي. دار المناهج للنشر والتوزيع. الطبعة 1. الاردن. ص238.
- 51- الضمور، هاني حامد. (2005م). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر. الطبعة 2. عمان. الأردن. ص435.
- 52- مصطفى، أحمد سيد. (2007م). إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة الآفاق الاقتصادية. مركز البحوث. غرفة الصناعة والتجارة. العدد 97. دبي. الامارات. ص18.

53- Karatepe, Yavas and Babakus. (2005). *Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation. Journal of Retailing and Consumer Services*. 12. p. 373.

54- نايف، قاسم والمحياوي، علوان. (2006م). *إدارة الجودة في الخدمات*. الأردن. عمان. ص ص 32-33.

55- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L. (1998). Servqual, A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64. No.1.

56- الحناوي، محمد صالح والسيد، إسماعيل. (1999م). *قضايا إدارية معاصرة*. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. ص ص 58-60.

57- عبد الحكيم، شنيقي. (2017م). *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة وكالة بدر*. بحث تكميلي ماجستير (منشور على الانترنت). جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

58- علي، برعي بابكر محمود والجرادي، حسن محمد علي. (2016م). *أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة المصرفية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان*. مجلة العلوم التطبيقية. مصر. المجلد 31. العدد 12. ص ص 791-812.

59- Mohd Akmal Hakim Mohamad Zabri, Abd Rahim Romle, Mashitah Mohd Udin, Mariatul Shima Che Embi, Siti Zaherah Mohd Zahid and Nurul Hasanah Mat Isa. (2016). Examining the Impact of Training and Service Quality in the Malaysian Public Service Sector. *World Applied Sciences Journal*. 34 (5). pp. 587-593.

60- قاسم، سامر. (2015م). *أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية- دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري باللاذقية*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 73. العدد 2.

61- مطر، فاطمة عبد الغني. (2015م). *أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية*. رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت). جامعة دمشق.

62- الشيخ، هالة محمد محمد أحمد. (2014م). *التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمات المصرفية بالسودان- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العاملة في السودان*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا.

63- منصور، منصور عبد القادر محمد. (2014م). *دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية- حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد 15. ص ص 209-233.

64- ميهوب، سماح. (2014م). *أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية- حالة نشاط البنك عن بُعد*. أطروحة دكتوراه (منشورة على الانترنت). جامعة قسنطينة.

65- Zumrah, Abdul Rahim. Service Quality in Malaysian Public Sector: The Role of Transfer of Training. (2014). 5TH Asia Euro Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 144. pp.111-117. Available online at www.sciencedirect.com



66- Schalkwyk, Riaan Dirkse Van. (2011). *The Impact of Leadership Practices on Service Quality in Private Higher Education in Suoth Africa*. Submitted in fulfilment of the Requirements for the degree of Master in Commerce. University of Suoth Africa.

67- Irfan, Syed Muhammad, Mohsin, Muhammad and Yousaf, Irfan. (2009). Achieving Service Quality Through its Valuable Human Resources: An Empirical Study of Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. 7 (10). pp.1222-1230.

68- باقية، انعام والعريض، نادية. (2005م). التقنيات المؤتمنة الحديثة المستحقة في تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على التعاملين مع المصارف في الأردن. *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. العلوم الانسانية. مجلد 8. العدد 2. ص ص 121-139.*

69- حسب الله، عبد الحفيظ علي، علي، عيسى سالم، وعبد الله، محمد علي. (2012م). أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة. *مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. (1). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. السودان.*

70- Allyn, M., Yun, S & .Radosevich, D. (2006). Is It the Company's or Mine? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge. *Seoul Journal of Business*. 12(1). p.45.

71- Zeithaml, Valarie A., and Bitner, Mary J. (1996). *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York.