مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر المشكلات الوظيفية في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عدد من مصارف محافظة حضرموت / اليمن
اسم الكاتب: أ.م.د. ميسر ابراهيم أحمد الجبوري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3258
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنميـــة الرافـــدين العـــدد ٩٦ مجلـــد ٣١ لـــسنة ٢٠٠٩

ص ص[٩ -٢٧]

أثر المشكلات الوظيفية في جودة الخدمة المصرفية
دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عدد من مصارف محافظة حضرموت/اليمن

الدكتور ميسر ابراهيم أحمد الجبوري
أستاذ مساعد- قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
Moyassar2001@yahoo.com

المستخلص

يتصدى البحث الحالي إلى دراسة المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية في عدد من المصارف وتشخيص أسبابها وآثارها في انخفاض مستوى الأداء الذي ينعكس بدوره في تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية، منطلقين من فرضيات ترتبط بالتأثير المعنوي لتلك المشكلات في عدد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وتم اختبارها في عينة من مصارف مدينة المكلا في محافظة حضرموت في الجمهورية اليمنية.

وبالاعتماد على استمارة استبانة لجمع البيانات اللازمة لتشخيص المشكلات الوظيفية الأكثر تأثيراً في أبعاد الجودة مع إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بالاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS، وقد خلص البحث إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها، أن مشكلة عدم تناسب عبء العمل مع حجم الكادر(من حيث العدد والمهارات) في أغلب المصارف ذات تأثير بارز في أغلب أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات الدالة: المشكلات الوظيفية، مستوى جودة الخدمة المصرفية، معايير الجودة، المصارف، عبء العمل، المعولية، الزبون، الملموسية، الأمان.

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٨/٦/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٨/٤

Functional Problems Impact On Banking Services Quality: A Pilot Study Of Worker's Opinions At A Numbers Of Hadhramout Banks/Yemen

Moyasser I. Ahmed (PhD)
Assistant Professor
Department of Industrial Management
University of Mosul

Abstract

The current paper is targeted to study the problems of human resources in several banks. The major causes and effects have been diagnosed in the reducing the performance that, in role, minimizing the quality of banking service. The hypotheses were adopted to connect the insignificant effect of these problems in many ranges of banking quality. Sample of banks were selected in Al – Mukalla City of Hadhramout Province (Yemen). A questionnaire has been designed to to collect the suitable data to diagnose the functional problems that have a potential effect in the ranges of quality. The necessary statistical analyses (SPSS) have been managed. The current study concluded into results: the problem of unsuitability with the burdens of work with the bulk personnel (numbers and skills) in most banks of potential effect in most ranges of banking service quality.

تمهيد

يشكل هدف تحسين جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والخدمية على السواء الهاجس الأساس لإدارتها إيماناً منها بالدور المهم الذي تؤديه، فالمنطق يؤكد نضوب كل الموارد المستخدمة في المنظمة عدا الموارد البشرية التي تزداد نضوجاً وتطوراً من حيث جودة الأداء (المهارات، الخبرات، المعلومات، القدرات) كلما تم استخدامها واستغلالها، وبذلك ارتقت مسألة الاهتمام بالموارد البشرية إلى المستوى الاستراتيجي من أجل توجيه أنشطتها بما يتلاءم وأهداف المجتمع والأفراد.

مشكلة البحث

يعد الوضوح والتكامل والكفاية من الأركان الأساس لنجاح الأدوار والمهام الملقاة على عاتق الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة أعمالها أو مستواها الوظيفي الأمر الذي يحدد جودة الأنشطة والوظائف التي تمارسها بعامة، وينعكس في جودة الأداء الكلي للمنظمات الخدمية على وجه الخصوص.

واعتماداً على ما تقدم وتوافقاً مع نتائج الدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث في عدد لا بأس به من المصارف في مجتمع البحث، تأشر عدم وضوح الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في تلك المصارف، وبما ينسجم مع ما تتعرض له من تغيير موقفي وسلوكي، الأمر الذي أفرز عدداً من المشكلات الوظيفية التي ستؤثر بدورها في جودة ما يقدم للزبون (متلقي الخدمة).

هدف البحث وأهميته

يهدف البحث إلى دراسة واقع الموارد البشرية وتحليلها في عدد من المصارف بهدف تشخيص المشكلات التي تواجهها والتي من المتوقع أن تؤثر بالمحصلة النهائية في معايير جودة الخدمة المصرفية (معرفة وتفهم الزبون، القدرة على الاستجابة، المعولية، الأمان، الملموسية) وصولاً إلى عدد من المقترحات بهدف تطوير الواقع وبما ينسجم مع الدور الحيوي للعاملين.

وتظهر أهمية مثل هذه البحوث من خلال ترجمتها لمضامين التحولات الجذرية التي تشهدها مؤسساتنا المالية ومن ضمنها المصارف كونها محور أساس في تطوير واقع الإدارة العربية وتفعيل دورها في عملية التنمية الإدارية، كما يأتي هذا الجهد توافقاً مع التوصية (٢٠) للملتقى الإسلامي (تحديات العولمة للمصارف الإسلامية) ومفادها "ضرورة الاهتمام بتطوير الطاقات البشرية العاملة في المؤسسات المالية والمصرفية بالتدريب المستمر وتنمية مهاراتها الإبداعية وأدائها"[*] .

فرضيات البحث وأنموذجه

ينطلق البحث في معالجة مشكلته بصياغة فرضية رئيسة مفادها "تؤثر المشكلات الوظيفية التي تواجهها الموارد البشرية في المصارف المبحوثة في معايير جودة الخدمة المصرفية".

وتنبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

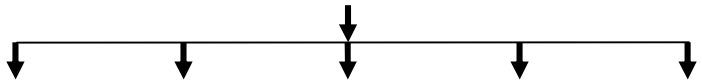
١. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار معرفة وتفهم الزبون.
٢. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار القدرة على الاستجابة.
٣. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار المعولية.
٤. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار الأمان.
٥. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار الملموسية.

ويعبّر الشكل ١ عن الأنموذج الافتراضي للبحث من حيث المتغير المفسّر (المشكلات الوظيفية الثلاث) الذي ستجري دراسة تأثيره في المتغيّر المستجيب (المعايير الخمسة لجودة الخدمة المصرفية).

(*) أنظر في ذلك: مجلة الـ ٢٠، ص٤.

المشكلات الوظيفية		
التداخل وعدم الوضوح	عدم ممارسة الوظيفة على نحو متكامل	عدم تناسب الكادر مع عبء العمل

معرفة وتفهم الزبون	القدرة على الاستجابة	المعولية	الأمان	الملموسية



المصدر : من إعداد الباحث

الشكل ١
الأنموذج الافتراضي للبحث

أسلوب البحث وإطاره

يعتمد البحث أسلوباً وصفياً تحليلياً في تقديم التأطير النظري لموضوعه وبالاعتماد على عدد من المصادر العلمية العربية والأجنبية، وفي جانبه العملي تم اعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتشخيص المشكلات الوظيفية وتحديد علاقة الأثر مع معايير الجودة بالاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS، على وفق ذلك يضم البحث المحاور الثلاثة الآتية:

أولاً: المدخل النظري.
ثانياً: الجانب التطبيقي.
ثالثا: الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً- المدخل النظري

١. المشكلات الوظيفية للموارد البشرية: ابتداءً نؤكد على أن الأركان المهمة لبنية الموارد البشرية المتمثلة بخصائص الوظيفة من حيث عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية، فضلاً عن الجماعات والتنظيمات غير الرسمية والخصائص الهيكلية وخصائص العاملين تؤدي دوراً مهماً في بيئة الموارد البشرية، وبالتالي ضمان مستوى ملائم مما ورد في آنفاً أعلاه يعني توفير بيئة ملائمة لعمل الموارد البشرية(*).

(*) للمزيد انظر:

إذ تعرضت الكثير من الدراسات للمداخل المناسبة في حل المشكلات الوظيفية والتنظيمية، وتقدم Drucker على الجميع في حصر وتحليل المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية، ودعا إلى ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة مع معالجة التشابكات بين التشكيلات والشُعب، على وفق الوظائف المطلوبة والواجبات المناطة بكل وحدة أو شعبة وباتجاه تعميق مفاهيم الاستغلال الكفء للعنصر البشري وتنظيم العلاقات التبادلية لمراكز النشاطات (Druker, 1994, 43).

كما مُيز (القريوتي) بين المشكلات التي تجابه الموارد البشرية وركز على الوظيفية منها ودعا إلى إسهام مناسب من قبل أجهزة الدولة الساندة بتقديم النصح والإرشاد من جهة وتشريع القوانين والتعليمات التي تقلل الآثار السلبية لتلك المشكلات من جهة أخرى (القريوتي، ١٩٩٠، ١٧).

ويشدد البعض على ضرورة تحديد وإزالة كل تعارض ينشأ بين الأهداف الشخصية للأفراد من حيث التقدم الوظيفي وتطور المهارات وبين أهداف المنظمة في زيادة عوائدها وتحسين أدائها، وعدّ ذلك السبب الرئيس لكل المشكلات التي يثيرها الأفراد العاملون أو الإدارة المسؤولة عنهم، ودعا إلى تبنّي المدخل الصحيح لمعالجة الكثير من المشكلات الوظيفية والتنظيمية باعتماد أسلوب مشاركة الأفراد في حل تلك المشكلات (الجميعي، ١٩٨٧، ١٢).

وقبل كل ذلك أكد Flippo في دراسته على تبني مدخل يجمع بين ظروف وبيئة العمل والأسلوب الملائم والتوقيت المناسب، لكي يتم معالجة المشكلات على نحو صحيح بعد أن يتم تحديد أسباب وجذور تلك المشكلات (Flippo, 1984, 4).

كما أكدت دراسة Tripethi على مدخل متميز نوعاً ما في الفصل بين وظائف الموارد البشرية بتقسيمها إلى إدارية وعملياتية معتمداً المدخل النُظمي في ذلك الإطار بهدف تجاوز حالة التداخل فيها (Tripethi, 2000, 4).

وبذات الإطار حددت دراسة أخرى معايير العدالة والاستدامة في التنمية والديمقراطية والإنتاجية وتفعيل القدرة البشرية بوصفها أسساً مهمة لتجنب المشكلات الوظيفية داخل المؤسسات المختلفة (الهيتي، ٢٠٠٢، ١٣٣).

كما يؤكد البعض على أهمية الاستبانة بوصفها أداة مهمة في تخطيط الموارد البشرية ومعالجة مشكلاتها (معهد الإدارة، ٢٠٠١، ٨٢).

واستجابة لآراء هؤلاء تم اختيار ثلاث مشكلات وظيفية أساسية، هي التداخل، وعدم الوضوح، عدم ممارسة الوظيفة على نحو متكامل، الضعف في كفاية الكادر

---

١. شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠، "ادارة الموارد البشرية" ط٣، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص٣٣.
٢. حسن، راوية محمد (دت) "ادارة الموارد البشرية" الاسكندرية: المكتب الجامعي الجديد، ص٢١.
٣. أحمد، ميسر إبراهيم، وعبد، خالد حامد، ٢٠٠٢، "استخدام أسلوب التحليل العاملي في تحديد المشكلات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في مصرفي الرافدين والرشيد" المؤتمر العلمي المالي الأول لوزارة المالية، بغداد، العراق.

من حيث العدد والمهارات، وعززت هذا الاختيار الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث.

٢. الخدمة المصرفية- العمليات والجودة: من المنطقي أن يحدد المدراء وعلى نحو دقيق معمارية العمليات التي تمارسها الشركة في مجال الخدمة والتي ستسعى نحو تحقيق أفضل النتائج المرتبطة بالجودة، الوقت، المرونة، الكلف، والأمر يتمايز من وظيفة ومهمة إلى أخرى وهو محكوم بما يعرف بـ الاتصال بالزبون Customer Contact الذي سيحدد التصميم الجيد لعمليات الخدمة.

وهو يعرف بأنه المدى الذي سيكون الزبون فيه متواجد Present ومشترك على نحو نشط Actively Involved ومتلقٍ لاهتمام شخصي Receives Personal Attention خلال عمليات الخدمة (Krajwiski & Ritzman, 2005, 92-93)، بمعنى آخر سيكون جزءاً من العمليات ذاتها وعلى نحو واضح) الجدول ١.

وتتاح ثلاث معماريات للعمليات أمام المدراء وهي تناسب صناعة الخدمات المالية وعلى النحو الآتي (Krajwiski & Ritzman, 2005, 97):

١. المكتب الأمامي: مقدم الخدمة يتفاعل (يتداخل مع الزبون الداخلي والخارجي) (اتصال عالٍ بالزبون مع ايصاء واسع).
٢. المكتب الوسطي: مقدم الخدمة يتفاعل على نحو متأرجح (اتصال عالي مرة ومنخفض مرة أخرى بالزبون).
٣. المكتب الخلفي: مقدم الخدمة يتفاعل (يتداخل مع الزبون الداخلي والخارجي (اتصال منخفض مع ايصاء قليل بالزبون) الجدول ٢.

والخدمة هي "أي نشاط يمنح قيمة ويوفر فائدة للزبون في وقت ومكان محددين من خلال إحداث تغيير مرغوب لدى مستلم الخدمة أو من يتكفل باستلامها عنه" (Lovelock & Wright, 1999, 5)، وبالنسبة للخدمة المصرفية فإن القيمة هنا هي الأرباح (قدر تعلّق الأمر بالمصرف) من خلال مجموعة العمليات المالية الهادفة إلى إشباع متطلبات الزبون (حاجاته ورغباته وتوقعاته)، يتم إدراكها من خلال القيمة والمنفعة (Arther, 1996, 4)، ويمكن أن تجمع جوانب الخدمة المصرفية تحت ثلاثة اتجاهات، هي جوهر الخدمة والخدمة الحقيقية والخدمة الداعمة الجدول ٣، ويمكن استثمار خصائص الخدمات على نحو عام في مجال اشتقاق خصائص الخدمات المصرفية من حيث اللا ملموسية والتلازمية والتكيّف العالي والتمايز والتشتت الجغرافي، فضلاً عن الموازنة ما بين النمو والمخاطرة والمسؤولية الائتمانية.

إن جودة الخدمة المصرفية تركز على اتجاهين هما: (De primio, 1997,357)

١. الجودة الداخلية: تقديم الخدمة على وفق مواصفات قياسية صممت وفقها الخدمة.
٢. الجودة الخارجية: مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة.

ويضيف (Thompson, *et. al*, 1995, 81) إن قياس جودة الخدمات المصرفية يتشكل على أساس إيجاد المعايير المستمدة من إدراكات الزبائن، وبذلك يتميّز مفهوم الجودة عن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ومرجع ذلك التباين هو الفرق بين الجودة المدركة Perceived Quality والجودة القياسية Standard Quality.

عموماً اتفقت آراء العديد من الكتاب حول تأثير الجودة في الأداء في مجال الخدمات المصرفية بأربعة مجالات أساس هي: (أحمد، ٢٠٠١) (النمر وآل مراد، ٢٠٠٠) (Thompson, *et al*, 1995)

١. الاهتمام بالزبون: من خلال المقترحات التي تدخل التحسينات المستمرة في الأداء والاستجابة السريعة لشكاوى واعتراضات الزبون ضمن إطار الخصوصية في التعامل.
٢. تدنية الكلف: بتأدية الأنشطة ضمن حدود الكلفة المقبولة والمخطط لها.
٣. التدريب المستمر: لزيادة المهارات المعرفية والمهنية للعاملين باتجاه الجودة العالية للأداء والمعيب الصفري Zero Defects.
٤. التميّز: وقد يكون في مجال الدقة في التوقيت، اللباقة أو بجعل الزبون يمتلك شعوراً بخصوصية التعامل على نحو عام.

وأخيراً يعرض الجدول ٤ عدد من المجالات الخاصة بجودة الخدمة المصرفية، كما يعرض الجدول ٥ أبعاد جودة الخدمة بعامة والتي تم تفسيرها لتلائم الخدمة المصرفية، التي أتفق عليها أغلب الباحثين والكتاب(*)، وقد تم اختيار خمسة من هذه المعايير لأغراض الجانب التطبيقي، وتم التعبير عن مضامينها من خلال عبارات تتمتع بالفهم المناسب من جهة وصالحة للاختبار الوصفي من جهة ثانية، والمعايير هي (معرفة وتفهم الزبون، القدرة على الاستجابة، المعولية، الأمان، الملموسية).

الجدول ١
معمارية عمليات الخدمة

اتصال واطئ	الأبعاد	اتصال عالٍ
غائب ←	الحضور المادي	→ حاضر
أفراد ←	المجال	→ الناس عموماً
عابر/ خارج نطاق النظر ←	كثافة الاتصال	→ فاعل / مرئي
غير شخصي ←	الاهتمام الشخصي	→ شخصي

(*) من هؤلاء نذكر:

- Gregory, M. (1993), "Service Excellence: A Step Beyond Quality"*Bank Marketing*, P.40.
- Parasuraman, Z. & Berry, L.(1985), " A Conceptual Model Of Service Quality & Its Implication For Future Resaerch , *Journal Of Marketing* , Vol.49, P.4 .
- Lovelock,C., (1996), " *Service Marketing* " 4th . ed., Printice – Hall Pub., P. 465 .

البريد العادي ←	طريقة التسليم	→ وجه لوجه

الجدول ٢
معماريات عمليات الخدمة في صناعة الخدمات المالية

المكتب الأمامي بيع الخدمات المالية	المكتب الوسطي إيجاد تقارير الأداء الدورية	المكتب الخلفي تقديم تقارير الميزانيات المالية الشهرية
– الوضع المالي للزبون – العمل مع الزبون لفهم حاجاته – اعتماد الايصاء – إشراك الكادر المتخصص لتقديم التنويع – العلاقة المستمرة وملاحقة حاجات الزبون المتجددة	– البيانات المستحصلة الكترونياً – التقارير المجمعة من خلال عمليات معيارية – تقارير مراجعة – تحليل مكتوب بالتوصيات من المدير – لقاء المدير مع العاملين لمناقشة الأداء	– البيانات المستحصلة الكترونياً – التقارير المجمعة من خلال عمليات معمارية – نتائج فحص المعقولية Reasonableness – الملفات المتكاملة والالكترونية المقدمة للتحليل – عمليات متكررة شهرياً باتساقية

الجدول ٣
جوانب الخدمة المصرفية

ت	الجوانب	المضمون
١	جوهر الخدمة	المنفعة المتأتية من الخدمة
٢	الخدمة الحقيقية	الجودة، معالم المنتج، الطراز، التعبئة والتغليف، الدرجة
٣	الخدمة المدعمة	عناصر ملموسة وغير ملموسة تندمج مع المنتج الملموس (الخدمة والضمان)

المصدر: أحمد، أحمد محمود، ٢٠٠١، "تسويق الخدمات المصرفية – مدخل نظري وتطبيقي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٣.

الجدول ٤
عدد من مجالات جودة الخدمة المصرفية

ت	المعايير
١	تبسيط الروتين والإجراءات
٢	أتمتة العمليات (السرعة والدقة) من ضمنها الصراف الآلي ATM
٣	توافق أوقات العاملين مع فترات الذروة
٤	الشفافية (إتاحية الكشوفات المالية الدورية المتوافقة مع أغراض كل زبون فردي)
٥	المرونة الممنوحة للمدراء فيما يرتبط بأسعار الخدمة المقدمة أو الممنوحة للزبون في اختيار

ت	المعايير
	الأرقام الرمزية للحسابات
٦	الضيافة وتسهيلات المرافقين من الأطفال

الجدول ٥
أبعاد جودة الخدمة المصرفية الأكثر قبولاً

ت	المعيار	المضمون
١	المعولية	قدرة المنظمة على تأدية خدماتها على نحو صحيح منذ البداية
٢	القدرة على الاستجابة	وتهتم برغبة العاملين واستعدادهم في تقديم الخدمة حيث تشمل على زمن أداء الخدمة
٣	اللباقة والكياسة	وتعني امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة
٤	سهولة الوصول	وتشمل الوصول السهل الاتصال
٥	الأهلية (الكفاية)	وتشمل الثقافية، الاحترام، الاهتمام، العناية، الألفة مع طالب الخدمة
٦	الاتصال	وتعني المحافظة على الزبون بالطريقة واللغة التي يفهمها مع إجادة الاستماع إليه
٧	الأخلاقية	وتعني الثقة المتبادلة والصدق والعدالة والمصداقية
٨	الأمان	وتعني الحماية من المخاطر والمجازفة أو الخوف والتردد
٩	معرفة وتفهم الزبون	وتعني بذل المزيد من الجهد لتفهم متطلبات الزبون (حاجاته ورغباته)
١٠	الملموسية	وتشمل على الوثائق والمعطيات المادية للخدمة

ثانياً- الجانب التطبيقي

١. القطاع والعينة المختارة

لتحقيق هدف البحث تم اختيار عينة نظامية حكمية في عدد من المصارف المالية ضمن حدود مدينة المكلا في محافظة حضرموت في الجمهورية اليمنية وهي(*):

(*) تمت عملية توزيع استمارة الاستبانة واستخلاص البيانات وتحليلها مرتين الأولى عام ٢٠٠٤ وبموازاة المقابلة المباشرة، والثانية عام ٢٠٠٧ باعتماد البريد الإلكتروني، والبيانات الحالية خاصة بعام ٢٠٠٧.

١. بنك سبأ الإسلامي (تأسس عام ١٩٩٨).
٢. البنك العربي (تأسس عام ١٩٨١).
٣. البنك الأهلي (تأسس عام ٢٠٠١).
٤. بنك الإنشاءات والإسكان (تأسس عام ١٩٩٧).
٥. بنك التضامن الإسلامي (تأسس عام ٢٠٠٣) .

وقد بلغ عدد الموظفين فيها (٣٤، ٥٤، ٢٦، ٤٧، ٢١) على التوالي، وامتازت أغلب البنوك المختارة بالخبرة، كما تصنف أغلبها ضمن المؤسسات كبيرة الحجم، وتمتاز بالوجود المستقر لمقومات نظم الإدارة المالية، وتتضح فيها بشكل عام الوظائف والأدوار الخاصة بالموارد البشرية، مع إمكان تأشير المشكلات الوظيفية في هكذا نوع من المؤسسات المالية، كما أسهم تنوع إعداد ومهارات العاملين فيها في ظهور تلك المشكلات وتباين مستوى جودة الخدمة المقدمة، بعد أن أدت التقنيات المحوسبة وتنوع الخدمات التي يقدمها المصرف دوراً فاعلاً في هذا الصدد.

١-٢ أساليب جمع البيانات

اعتمدت استمارة الاستبانة (الملحق) بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم توزيع (٥٠) استمارة بلغت نسبة استجابة المبحوثين لها (٨٢%) الجدول ٦، وهي نسبة استجابة عالية نسبياً ومرجع ذلك عدد من المؤشرات وكالآتي:

١. وضوح عبارات الاستجابة،إذ تمت صياغتها عدة مرات لتكون أكثر ملاءمة لمستويات أفراد عينة البحث.
٢. اتضحت لدى أغلبية أفراد عينة البحث الرغبة والاندفاع لملء الاستمارة إيماناً منهم بضرورة تشخيص المشكلات التي يواجهونها في مجال الوظيفة التي يمارسونها والعمل على رفع معدلات أدائهم المرتبط أساساً بالحوافز المستلمة.
٣. كانت المدة بين تسليم الاستمارات واسترجاعها تقارب الأسبوع، مما أتاح لأفراد عينة البحث الفرصة الكافية للإجابة عليها بصورة دقيقة إلى حد ما.

ويوضح الجدول ٧ السمات الشخصية لأفراد عينة البحث وعلى وفق (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة)، إذ غلبت نسبة الذكور فوصلت إلى ٨٠% من إجمالي العينة.

أما عن توزيع أفراد العينة بحسب العمر فقد تمركزت النسبة الأكبر وقدرها ٦٦% حول الفئة ٢٠-٢٩ سنة، مما يدلل على قدرة المستجيب على فهم وتحليل مفردات الاستمارة والإجابة الدقيقة عليها.

كما يوضح الجدول توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي إذ غلبت نسبة التعليم الجامعي (كلية أو معهد) على نسب التحصيل الدراسي الأخرى فبلغت ٨٠% من مجموع أفراد العينة.

كما تركز توزيع أفراد العينة فيما يرتبط بعدد سنوات الخدمة حول الفئة ١-٥، فبلغت في مجموعها ٥١ % من أجمالي أفراد العينة للبحث، ثم تلتها نسبة ٢١ سنة فما فوق، فبلغت نسبتها ٢٠%، وهو مؤشر على معقولية سنوات خدمة أغلب الأفراد

في الوظيفة مما يمكنهم من إعطاء إجابات موضوعية عندما يتعلق الأمر بتشخيص المشكلات الوظيفية التي يواجهونها.

١-٣ تصميم استمارة الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي بالعبارات (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1) على التوالي.

كما تم اختبار الصدق الظاهري للاستمارة إذ عرضت عبارات الاستبانة على مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم السلوكية والإدارية واللغة العربية لإبداء آرائهم بشأن العبارات ومدى قدرتها في قياس أهداف البحث، وبناءً على ملاحظاتهم أصبح عدد العبارات في استمارة الاستبانة (٦١) عبارة موزعة على مجموعتين بهدف التحقق من فرضيات البحث، وتضمنت المجموعة الأولى ثلاثة فروع احتوى الأول على (٩) عبارات والهدف منه تحديد التداخل وعدم الوضوح في طبيعة الوظيفة، وتضمن الفرع الثاني (١٦) عبارة تقيس مدى ممارسة الموارد البشرية لوظائفها الأساسية على نحو متكامل، أما عبارات الفرع الثالث فهي (١٦) عبارة ركزت على مدى تناسب الكادر الموجود فعلاً (من حيث العدد والمهارات) مع عبء العمل.

في حين أن المجموعة الثانية ضمت (٢٠) عبارة تحاول قياس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية التي تم تحديدها فيما سبق.

وتم التأكد من ثبات استمارة الاستبانة بتطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test and Re test على عينة عشوائية، تتألف من (١٥) فرداً يمثلون مايقارب (٣٧%) من مجموع أفراد عينة البحث، وباعتماد معامل ارتباط Pearson كان معامل الثبات يساوي (٨٠%) وإن ثباتاً مثل هذا مقبول مقارنة بالميزان العام لتقييم دلالة معامل الارتباط

الجدول ٦
عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسب الاستجابة

ت	المصرف	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
١	سبأ الإسلامي	١٠	١٠	١٠٠
٢	العربي	١٠	٩	٩٠
٣	الأهلي	١٠	١٠	١٠٠
٤	الإنشاءات والإسكان	١٠	١٠	١٠٠
٥	التضامن الإسلامي	١٠	٢	٢٠
	المجمـوع	٥٠	٤١	٨٢

الجدول ٧
السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمـــات الشخصيـــــة		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٣	٨٠
	أنثى	٨	٢٠
العمر	٢٠-٢٩ سنة	٢٧	٦٦
	٣٠-٣٩ سنة	٥	١٢
	٤٠-٤٩ سنة	٨	٢٠
	٥٠ سنة فأكثر	١	٢
التحصيل الدراسي	ابتدائية	١	٢.٥
	متوسطة	٤	١٠
	إعدادية	١	٢.٥
	معهد أو كلية	٣٣	٨٠
	شهادات عليا	٢	٥
مدة الخدمة	١-٥ سنة	٢١	٥١
	٦-١٠ سنة	٧	١٧
	١١-١٥ سنة	١	٢.٥
	١٦-٢٠ سنة	٤	١٠
	٢١ سنة فأكثر	٨	١٩.٥

٤-١ عرض النتائج وتحليلها

١-٤-١ باستخدام المتوسطات: تراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى لا أتفق وأتفق تماماً، وقد اقتربت المتوسطات من الوزنين أتفق وأتفق تماما بالنسبة للمتغيرات الواردة في الجدول ٨.

٢-٤-١ باستخدام معامل الانحدار المتعدد: يوضح الجدول ٩ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمس والتي تنص بمجموعها على وجود تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية في أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

إذ تأشر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية الثلاث على معيار (معرفة وتفهم الزبون) بقيمة F المحسوبة (203.6)، وتفسّر ذلك من خلال معامل بيتا الذي بلغ 0.96، وأن المشكلة الأكثر تأثيراً على هذا العامل كانت من نصيب عدم تناسب حجم الكادر المخصص من حيث العدد والمهارات بإسهام بلغ (0.813) وقيمة مختبر t (2.890)، ويدل ذلك على أن الكادر المخصص للأعمال المختلفة سوف يؤدي حتماً إلى زيادة في تفهم متطلبات الزبون.

كما تأشر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية المختارة على معيار (القدرة على الاستجابة) مدعوماً بقيمة F المحسوبة (201.4)، ويفسّر تباينها قيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.92 وكان لمشكلة عدم ممارسة الوظيفة على نحو متكامل التأثير الأكبر بمعامل بيتا (0.801) وقيمة مختبر t (2.731)، إذ كلما تم ممارسة الوظيفة على نحو

متكامل كلما زاد ذلك من قدرة المصرف على الاستجابة للزبائن والاهتمام بزمن أداء الخدمة.

وبالسياق نفسه تبيّن تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية على معيار (المعولية) بقيمة F المحسوبة (185.7)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.38 بمعامل تحديد 0.73 ومن متابعة معاملات بيتا 0.791 والمختبر الإحصائي t نجد أن أعلى إسهام في هذا التأثير كان من نصيب عامل عدم كفاية حجم الكادر المخصص من حيث العدد والمهارات، ويدل ذلك على أنه كلما كان هناك كفاية في حجم الكادر المخصص للأعمال المختلفة أدى ذلك إلى ارتفاع مديات المعولية في جودة الخدمة المصرفية.

كما تأشر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية الثلاث على معيار (الأمان) بقيمة F المحسوبة (191.3)، وتفسّر ذلك من خلال معامل بيتا الذي بلغ 0.70، والمشكلة الأكثر تأثيراً على هذا العامل كانت من نصيب عدم التكامل في ممارسة الوظيفة بإسهام بلغ (0.845) وقيمة مختبر t (2.882)، ويدل ذلك على أن تأدية الوظيفة المناطة بالموظف على نحو متكامل سوف تزيد من معيار الأمان من حيث احترام أسرار الزبائن والثقة المتبادلة معه، فضلاً عن المصداقية الكافية في التعامل.

وأخيراً تأشر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية المدروسة على معيار (الملموسية) بقيمة F المحسوبة (109.1) وتفسّر ذلك من خلال معامل بيتا الذي بلغ 0.62 وانفردت مشكلة عدم كفاية حجم الكادر بالتأثير الأكبر، ويدعم ذلك الإسهام البالغ (0.753) وقيمة مختبر t (2.198)، بمعنى أن الكادر المخصص للأعمال المختلفة ذو تأثير واضح في البنى الارتكازية التي يتمتع بها المصرف وقلة التعقيدات في المخاطبات والمعاملات الورقية وكذا الحال بالنسبة لمديات استخدام التقانات الحديثة.

وإجمالاً تحققت الفرضية البحثية الرئيسة ومفادها "تؤثر المشكلات الوظيفية التي تواجهها الموارد البشرية في المصارف المبحوثة في معايير جودة الخدمة المصرفية".

الجدول ٨
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات البحثية التي اقتربت من الوزنين (اتفق واتفق تماما)

ت	المتغير	الرمز	قيمة المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة	X_7	٣.٩٠	٠.٨٧٠
٢	تحليل العمل ووصف الوظيفة	X_{10}	٣.٩٣	٠.٩١٠
٣	تخطيط الاحتياجات	X_{11}	٣.٣٩	٠.٦٩٠
٤	الأسس العلمية في الاختيار والتعيين	X_{12}	٣.٧٦	٠.٨٧٠
٥	تقويم الوظائف	X_{13}	٤.٠٥	٠.٧٤٠

ت	المتغير	الرمز	قيمة المتوسط	الانحرافات المعيارية
٦	تقويم الأفراد	X_{14}	٤.٠٧	٠.٧٤٠
٧	نظام الاقتراحات	X_{17}	٣.٩٠	٠.٧١٠
٨	الدراسات والتطوير	X_{18}	٣.٨٣	٠.٨٢٢
٩	علاقات العمل	X_{21}	٣.٦٨	٠.٦٩٠
١٠	احتساب الخدمة والتقاعد والإجازات	X_{23}	٤.١٠	٠.٨٨٨
١١	أهمية الوظيفة	X_{26}	٤.٢٧	٠.٨٥٠
١٢	الحاجة إلى اعتراف وتقدير الزملاء والمدير	X_{29}	٤.١٥	٠.٩٧٠
١٣	مناسبة الراتب مع الجهد	X_{30}	٤.٢٠	٠.٨٠٦
١٤	تناقل الأفراد غير الأكفاء	X_{38}	٣.٦٨	٠.٤٩٠
١٥	أثر العوامل الشخصية والاجتماعية في تقويم الأداء	X_{39}	٣.٩٣	١.١٥٠
١٦	عدم تناسب عبء العمل مع حجم الكادر	X_{41}	٣.٩٠	٠.٨٨٨
١٧	لباقة مكاتب الاستقبال	X_{42}	٤.٠١	٠.٩٩
١٨	الألفة في التعامل	X_{43}	٣.٩٠	٠.٨٨٨
١٩	تنوع الخدمة المصرفية	X_{46}	٣.٨٧	١.٠٢١
٢٠	الاهتمام بالشكاوى والاعتراضات	X_{48}	٤.١٥	١.١٥٠
٢١	الالتزام بالمواعيد	X_{51}	٣.٨٠	٠.٩٣٠
٢٢	خبرة الكادر	X_{53}	٣.٦٩	١.١٦٠
٢٣	احترام الأسرار	X_{55}	٣.٩٣	١.٠٩٠
٢٤	ملاءمة بناية المصرف	X_{59}	٣.٦٠	٠.٨٨٤

الجدول ٩

تأثير المشكلات الوظيفية في أبعاد جودة الخدمة المصرفية

ت	المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	التداخل وعدم الوضوح	عدم ممارسة الوظيفة على نحو متكامل	عدم تناسب الكادر	R^2	F	
						المحسوبة	الجدولية
١	معرفة وتفهم الزبون	*0.766 (2.133)	*0.622 (2.161)	*0.813 (2.890)	0.96	203.6	3.38
٢	القدرة على الاستجابة	*0.537 (2.881)	*0.801 (2.731)	*0.697 (3.813)	0.92	201.4	3.38

ت	المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	التداخل وعدم الوضوح	عدم ممارسة الوظيفة على نحو متكامل	عدم تناسب الكادر	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
٣	المعولية	0.324 (0.311)	*0.753 (3.174)	*0.791 (2.301)	0.73	185.7	3.38
٤	الأمان	*0.693 (1.991)	*0.845 (2.882)	0.017 (0.292)	0.70	191.3	3.38
٥	الملموسية	0.222 (0.063)	0.110 (0.059)	*0.753 (2.198)	0.62	109.1	3.38

N= 41 , P < 0.05 , df (6,34) $T_{tabulated}$ = 1.943

ثالثاً- الاستنتاجات والمقترحات

أ . الاستنتاجات

استكمالاً للمنهجية العلمية واستقراء للنتائج المعروضة آنفاً يتم في أدناه عرض مفصلً لعدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

١. يعد هذا البحث محاولة لتقصي المشكلات الوظيفية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها في المنظمات الخدمية وبخاصة المالية منها، لما تؤديه من دور مهم وحيوي في تنفيذ خطط التنمية وعلى مختلف الأصعدة، فضلاً عن محاولة تشخيص تلك المشكلات لغرض اقتراح المعالجات المناسبة لها من قبل الإدارات المختلفة، الأمر الذي يضع هذا البحث في موقع الدراسة الاستشارية التي يمكن استثمارها في معالجة المشكلات التي ستؤثر بالمحصلة في جودة الأداء في المؤسسات المالية بعامة والمصرفية بخاصة.

٢. أشرت نتائج تحليل الأوساط الحسابية الدور المهم لستة عشر عامل من العوامل الـ ٤١ المدروسة والخاصة بالمشكلات الوظيفية، ويمكن أن يقدم التحليل ترتيباً لتلك العوامل على وفق أهميتها في إطار شمولية الفرضيات التي اعتمدها البحث، ولاسيّما قدرتها على الإسهام في تلك المشكلات، مما يعني أولوية الاستجابة من قبل إدارات المصارف استهدافاً لتطوير الأداء الخدمي منها.

٣. إن عامل عدم ممارسة الموارد البشرية لوظائفها الأساسية على نحو متكامل برز على نحو واضح من خلال نسبة العوامل الأكثر تركزاً ضمن هذه المشكلة والتي وصلت إلى ٥٦.٥% من العوامل الستة عشر، في حين كانت النسبتين الباقيتين (٦% و ٣٧.٥%) من تلك العوامل في مشكلتي التداخل وعدم الوضوح وعدم كفاية الكادر على التوالي.

٤. استأثرت ثمانية محاور من مجموع عشرين محوراً ضمن أبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة بإجابات موجبة من قبل المستجيبين، وكان النصيب الأكبر لتركز هذه المحاور عائد إلى معيار معرفة وتفهم الزبون بنسبة ٣٧.٥%، ثم

معيار المعولية بنسبة ٢٥% وكانت نسب الأبعاد الثلاثة الباقية بالتساوي وبلغت ١٢.٥%.

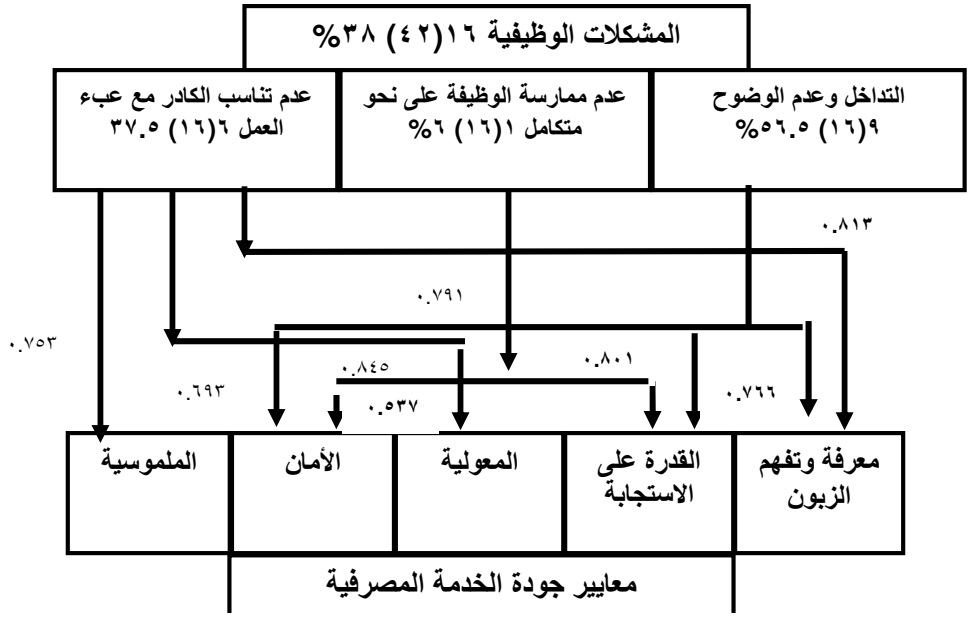
٥. أشّر البحث فروقاً معنوية بين المشكلات الوظيفية مجتمعة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

٦. هناك تأثير معنوي للمتغيرات الثلاثة المستقلة والمتمثلة بالمشكلات الوظيفية (التداخل وعدم الوضوح، عدم ممارسة الوظيفة الأساسية على نحو متكامل، عدم كفاية حجم الكادر) في المتغيرات المعتمدة والمتمثلة بأبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة (معرفة وتفهم الزبون، القدرة على الاستجابة، المعولية، الأمان، الملموسية).

٧. يعود أكبر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية في الأبعاد إلى مشكلة عدم توفر الكادر بالعدد والمهارات اللازمة لتأدية المهام الوظيفية في المصرف عينة البحث.

٨. أثبت البحث أن توافر الكادر الكافي سوف يزيد من قدرة إدارة المصرف والعاملين فيه على معرفة وتفهم متطلبات الزبون، وكذلك في المعولية بوصفها تحدد قدرة المصرف على تأدية خدماته على نحو صحيح منذ البدء، فضلاً عن أن الكادر الكافي سوف يجبر إدارة المصرف على الاهتمام بمعيار الملموسية من حيث البنى الارتكازية والمعطيات المادية التي يتمتع بها المصرف وانعدام التعقيدات في المعاملات وزيادة الفرصة لدى العاملين في حث الزبائن طالبي الخدمة المصرفية في اعتماد التقانات المصرفية الحديثة.

٩. بموجب ما تقدم يتأشر إثبات الفرضيات البحثية في أغلب عوامل المشكلات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الشكل ٢.



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل ٢
الأنموذج المقابل للبحث

ب . المقترحات

توافقاً مع المؤشرات التي تم تحديدها من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قام بها الباحث وانسجاماً مع نتائج التحليل الإحصائي حول المشكلات التي يواجهها العاملون في إدارات المصارف عينة البحث وفروعها، فقد وجهت مقترحات البحث للتوصل إلى مداخل عملية يمكن أن تسهم في معالجة كل مشكلة بالتركيز على أسبابها للارتقاء بجودة الأداء في المصرف وعلى وفق ما يأتي:

١. ضرورة إزالة حالة التداخل وعدم الوضوح في الوظائف باتجاه تعزيز أبعاد معرفة وتفهم الزبون، القدرة على الاستجابة، الأمان وبإتباع المداخل الآتية:

١. ١: العمل على زيادة درجة وضوح ودقة واجبات الوظيفة وحقوقها من خلال تحديد الواجبات التي يفترض النهوض بها على نحو جيد، فضلاً عن توضيح الحقوق والصلاحيات والامتيازات التي تقابل الجهود التي يجب أن تخضع لقواعد وأسس قانونية محددة،وبما يعزز من درجة الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المصرف وتنمّي روح الإبداع والابتكار لديهم، وهو ما يرتبط بمعيار الأمان.

٢. ١: زيادة تنوع الوظائف وإسنادها بمهام ثانوية لتقليل درجة التكرار والرتابة أو إجراء التبادل بين العاملين بين مدة وأخرى على وفق أسس مناسبة (مدخل تغيير بيئة العمل) ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف المناسبة بالأداء، وبما يتيح المرونة والقدرة على ممارسة الوظيفة على نحو أفضل مما هي عليه الآن والأمر يرتبط بمعيار المعولية.

٣. ١:تقديم توضيح كافٍ لأهداف الوظيفة وإجراءاتها للأفراد العاملين من خلال إشراكهم في وضعها (مدخل الإدارة بالأهداف) وباعتماد الندوات والاجتماعات

لمناقشة تلك الأهداف قبل وضعها بصيغتها النهائية مع الإدارة المسؤولة، وهو ما سيسهم في تعزيز المعرفة والتفهم حول متطلبات الزبون.

٢. ضرورة العمل على تمكين العاملين من ممارسة وظائفهم الأساس على نحو متكامل تحقيقاً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية ومن خلال:

١. ٢: تعظيم حالة التناسب بين الكادر المؤهل وأعباء العمل بزيادة تقدير إدارة المصرف للدور الذي يؤديه كل موظف، وبما يولد شعوراً بأهمية الإسهامات الفردية في أعمال المصرف، ويوجد حالة من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وسيكون لذلك أثر تتابعي للثقة بين العاملين أنفسهم والزبون (معيار الأمان).

٢. ٢: تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم بإقامة الدورات التدريبية داخل وخارج المصارف، وتوفير الفرص الواسعة لتحسين مؤهلاتهم الأكاديمية (معياري معرفة وتفهم الزبون والقدرة على الاستجابة).

٢. ٣: تقليص التضخم والتوسعات غير المجدية في العمل الإداري واستبعاد المكاتبات الورقية غير المسوغة ومعالجة اختناقات العمل ومعوقاته بمنطق عملي وموضوعي بما يقلل من جهود الأفراد، ويحسن أدائهم، وينعكس في المحصلة النهائية على معياري الملموسية والمعولية.

٣. يوصي الباحث إدارات المصارف المبحوثة بضرورة إغناء حجم الكادر الوظيفي من حيث العدد والمهارات ومن خلال:

١. ٣: تحقيق الانسجام بين قدرات الأفراد العاملين ورغباتهم من جهة والمهام الوظيفية التي يكلفون بانجازها من جهة ثانية والمرتبطة بالمعولية (بوصفها أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية)، والاستفادة قدر الإمكان منها باستثمارها في الوظائف التي تتلاءم معها وبما يحقق كفاءة الأداء الكلي للمصرف وفاعليته.

٢. ٣: توسيع دور الحاسوب المعتمد في الإدارة العامة وفروع المصارف وزج عدد مناسب من البرمجيات الخاصة بالعمل المصرفي وبما يعزز معيار الملموسية.

٣. ٣: توفير الملاك المؤهل لانجاز الوظائف المختلفة سواء من داخل المصارف عن طريق إعادة توزيع الأفراد العاملين بما يتلاءم والاستفادة من كفاءتهم وتحصيلهم العلمي أو من خارج المصارف عن طريق تعيين كوادر متخصصة جديدة تمتلك القدرة والرغبة على ممارسة المهام الموكلة إليها على نحو مناسب.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. أحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٠١، "الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج" المؤتمر العلمي الثالث لجامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن .

٢. أحمد، ميسر إبراهيم، وعبد، خالد حامد، ٢٠٠٢، "استخدام أسلوب التحليل العاملي في تحديد المشكلات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في مصرفي الرافدين والرشيد" المؤتمر العلمي المالي الأول لوزارة المالية، بغداد ، العراق .
٣. أحمد، أحمد محمود، ٢٠٠١، "تسويق الخدمات المصرفية – مدخل نظري وتطبيقي" عمان: دار البركة للنشر والتوزيع .
٤. الجميعي، فؤاد محمد عبد المنعم، ١٩٨٧، "الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد" الموصل: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
٥. حسن، راوية محمد، (د ت)، "إدارة الموارد البشرية" الإسكندرية :المكتب الجامعي الجديد .
٦. شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠، "إدارة الموارد البشرية" ط٣، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
٧. القريوتي، محمد قاسم، ١٩٩٠، "إدارة الأفراد" ،عمان : شركة المطابع النموذجية .
٨. مجلة الأكاديمية ، العدد الثاني ، السنة العاشرة ، عمان - الأردن ، حزيران ٢٠٠١ .
٩. معهد الإدارة ـ لندن "إدارة العمليات والجودة" ط ١ ، مكتبة جرير ، ٢٠٠١ .
١٠. الهيتي، نوزاد عبد الرحمن، ٢٠٠٢، "التنمية البشرية في دولة الإمارات: انجازات الماضي وتحديات المستقبل " آفاق اقتصادية ، المجلد ٢٣، العدد ٩١ .

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Arther , M, 1996, "Marketing Financial Services" Macmillan Press LTD .
2. De Primio, 1997, "Quality Assurance In Services Organization", Chilton Book Co.
3. Druker, P., 1994, "Management, Task, Responsibilities, Practices" Harbor & Pub , New York .
4. Flippo, Edwin, B. ,1984, "Personnel Management", 6th ed , Mc Grew - Hill book Co. , New York .
5. Gregory , M, 1993, "Service Excellence : A step Beyond Quality", Bank Marketing .
6. Krajwiski ,L .J.& Ritzman ,K.P. 2005 "Operations Management-Processes & Value Chains " 7th .ed. ,Prentice Hall ,Inc..
7. Lovelock,C, 1996, "Service Marketing", 4th. ed. Printice – hall Pub. .
8. Lovelock,Ch & Wright ,L., 1999, "Principles Of Marketing & Management" Prentice – Hall Inc.
9. Parasuraman, Z & Berry, L, 1985, "A Conceptual Model Of Service Quality & Its Implication For Future Research" , Journal Of Marketing.
10. Thompson, P. De Souze ,G. & Gale, B., 1995, "The Strategic Management Of Service Quality" , SPI, Pimsletter , No. 33 .
11. Tripathi, P., 2000, "Personnel Management", Sultan, Chand & Sons, New Delhi.