مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في فروع مصرف الرافدين / نينوى
اسم الكاتب: زكريا علي مهدي الربيعي، عادل عبدالله الطائي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10159
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 17:26 +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.

Research Paper

The Impact of Human Resource Capabilities in Enhancing the Quality of Banking Service: An Exploratory Study of the Opinions of Employees in the Branches of Al-Rafidain Bank/Nineveh

Zakaria A. M. Al-Rubaie[1]; Adel M. A. Al-Tai[2]

[1 ,2]College of Administration and Economics - University of Mosul, Iraq

Corresponding author: Zakaria A. M. Al-Rubaie, College of Administration and Economics - University of Mosul, Iraq.

Zakaria.a.mahdi@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151599.1392

Article History: *Received*: 1/7/2024; *Revised*: 1/8/2024; *Accepted*:28/8/2024; *Published*: 1/12/2024.

Abstract

The main objective of the research was to identify the sources of human resource capabilities and the extent of their impact on enhancing the quality of banking service and to present several proposals that contribute to explaining the effects between the two research variables. Based on that, the research problem was represented in the following question: (Is there a statistically significant effect for the dimensions of the research? Capabilities of the human resource in enhancing the quality of banking service?), and to determine the opinions of the individuals surveyed, the research relied on the descriptive and analytical approach in dealing with theoretical and field data of the branches of the bank investigated. Several scientific research tools were used in the field side of the research to reach the desired results, including questionnaires as the main tool for collecting data on the practical side of the research. (234) questionnaires were distributed to individuals working in the branches of the Rafidain Bank/Ninawa, and from them (220) questionnaires were valid for analysis with a response rate of (95%). A number of statistical methods were used to deal with the primary data, to analyze the questionnaire items, and test the research hypotheses according to the data that was processed through the statistical program (SPSS.V26). The research produced several results, including the presence of A positive, statistically significant effect of the dimensions of human resource capabilities in enhancing the quality of banking service at the branches of the investigated bank.

Keywords:
Human Resource Capabilities, Quality Of Banking Service, Branches Of Al-Rafidain Bank, Nineveh

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 144
Dec. 2024

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Rubaie, Zakaria A. M., Al-Tai, Adel M. A., (2024)."The Impact of Human Resource Capabilities in Enhancing The Quality of Banking Service: An Exploratory Study Of The Opinions of Employees in The Branches of Al-Rafidain Bank/Nineveh)". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 43 (144), 232 -256 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151599.1392

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في فروع مصرف الرافدين/ نينوى

زكريا علي مهدي الربيعي[1]؛ عادل عبدالله الطائي[2]

[1،2] جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

المؤلف المراسل: زكريا علي مهدي الربيعي، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،
Zakaria.a.mahdi@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151599.1392

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢٤/٧/١؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢٤/٨/٨؛ *القبول:*٢٠٢٤/٨/٢٨؛ *النشر:* ٢٠٢٤/١٢/١.

المستخلص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على مصادر قدرات المورد البشري ومدى تأثيرها في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وتقديم عدد من المقترحات التي تُسهم في بيان الأثر بين متغيري البحث، وإنطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الآتي: (هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية؟)، ولغرض الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية لفروع المصرف المبحوث.

وتم استعمال عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب الميداني من البحث لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة منها الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الجانب العملي للبحث، إذ تم توزيع (٢٣٤) استمارةً على الأفراد العاملين في فروع مصرف الرافدين/ نينوى، واسترجع منها (٢٢٠) استمارةً صالحة للتحليل بنسبة استجابة (٩٥%)، وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الأولية، ولتحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات البحث وفقاً للمعطيات التي تمت معالجتها عبر برنامج (SPSS.V26) الإحصائي، وقد خرج البحث بجملة نتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية لدى فروع المصرف المبحوث.

الكلمات الرئيسة: قدرات المورد البشري، جودة الخدمة المصرفية، فروع مصرف الرافدين نينوى.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٣)، العدد (١٤٤))،
كانون أول ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الربيعي، زكريا علي مهدي، الطائي، عادل عبدالله، (٢٠٢٤)، "تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في فروع مصرف الرافدين/ نينوى)".
تنمية الرافدين، ٤٣ (١٤٤)، ٢٣٢-٢٥٦،
https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151599.1392

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تواجه المصارف تغيّرات متسارعة في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ناتجة عن ثورة المعلومات التي أحدثت آثاراً جذرية في سوق العمل، حيث تسعى المصارف لرفع قدراتها وتحسين مستوى خدماتها، الأمر الذي يبرز دور قدرات المورد البشري في المصرف؛ لأنها من المظاهر الصحية لمنظمات الأعمال الخدمية، إذ إزداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير قدرات المورد البشري، فهي تُحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمصرف معاً.

ويعتبر القطاع المصرفي الأداة الفعالة في تنمية الاقتصاد وتعزيزه ودفع عجلة الإستثمار نحو الأمام عبر ما يقوم به من دور حاسم في إعادة تدوير الأموال لتمويل القطاعات الاقتصادية المتنوعة، فضلاً عن سعيه إلى تقديم مختلف الخدمات المالية وبالجودة المطلوبة التي تسد حاجة الأفراد المتعاملين معها، وتسوية المدفوعات المالية لتمويل المشاريع الصغيرة والتحويلات الإلكترونية فهي من أهم أعمال المصارف، لذا فإن قابلية الاستمرار في تقديم هذه الخدمات وبوتيرة تصاعدية تفرض على المصارف السعي بصورة كبيرة للتغلب على التحديات المتنوعة التي تواجهها، من حيث اقناع الفئات الاجتماعية بجودة الخدمة المصرفية المقدمة وقدرة المصرف على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم المتغيرة.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

اهتمت الدراسات الأجنبية والعربية بموضوع جودة الخدمة المصرفية، إذ عكف المهتمون والباحثون على البحث في هذا المتغير مع متغيرات أخرى، ويجدر القول إن المصارف تعيش في عالم سريع التغييرات، فهي بحاجة إلى إنجاز النشاطات بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية، لذا يجب القيام بالتغييرات المطلوبة والاستجابة السريعة لها، فهناك مشاكل تتطلب الحل واتخاذ قرارات بشكل مستمر للمحافظة على جودة خدمة مصرفية جيدة، وهناك العديد من الفرص مطلوب اكتشافها واقتناصها وتطويرها، فضلاً عن مجازفات ينبغي التخطيط لها، فالكثير من الأفراد يتساءلون عن سر بقاء المصارف الناجحة، في حين تنتهي وتختفي مصارف أخرى، وهذا يعود الى مجموعة من الأسباب في مقدمتها الاهتمام بجودة خدمتها المصرفية.

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بقياس تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في فروع المصرف المبحوث، وهي نتيجة يمكن تحديدها بوضوح عبر الواقع الملموس لمخرجاتها، لغرض تحسين الأبعاد المتبعة عبر دعم وتعزيز وجودة خدمتها المصرفية، وتأسيساً على ما تقدم تنطلق مشكلة البحث من التساؤل الرئيس الآتي:

١. هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لقدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية؟

ثانياً. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراته التي تتمثل في (قدرات المورد البشري، وجودة الخدمة المصرفية) بوصفها ظواهر إدارية معاصرة، إذ تُعد قدرات المورد البشري اتجاهاً إدارياً حديثا له الأثر الإيجابي في

المحافظة على المورد البشري ومن ثَّم تعزيز جودة الخدمة المصرفية والتغيير نحو الأفضل، لذا تظهر أهمية البحث بالآتي:

أ. تلافي النقص في الدراسات والبحوث السابقة التي تربط بين متغيري البحث، إذ يُعد هذا البحث محاولة علمية وميدانية تسلط الضوء على التطورات المتسارعة في المفاهيم الإدارية المعاصرة ومنها مفهوم قدرات المورد البشري الذي لا يزال بوادر الاهتمام به في البيئة العراقية في بداياتها.

ب. يأمل الباحثان أن تفيد النتائج في فتح عدد من الافاق لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال، إذ يكتسب البحث أهميته كون إن (فروع مصرف الرافدين/ نينوى) لم يجري فيها هكذا بحث مسبقاً، وهو ما سيؤهله إلى تقديم إضافة معرفية إلى المكتبة الإدارية العراقية في موضوع مهم يوضح التأثير بين متغيري قدرات المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية.

ت. يمكن لهذا البحث وعن طريق التطبيق العملي أن يُقدم حلولا للمشاكل التي تعاني منها فروع المصرف المبحوث عبر تحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها، وتعزيز جودة الخدمة المصرفية؛ لغرض التحكم في بيئة المصرف الداخلية وإحداث التغيير فيها مثل الاعتمادية والاستجابة والخدمات والضمان والسهولة واليسر والملموسية.

ثالثاً. أهداف البحث

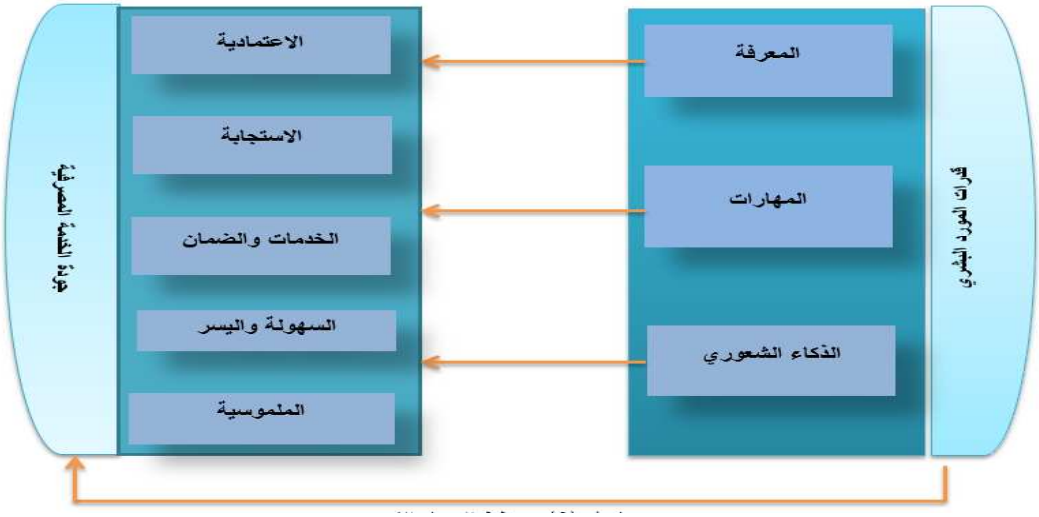
في ظل تحديد مشكلة البحث وأهميته فإنه يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي متمثلاً في التعرف على تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في فروع المصرف المبحوث، ويسعى البحث كذلك إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى أهمها:

١. التعرف على الأطر المعرفية لمتغيري البحث عبر الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة واستخلاص بعض المؤشرات لبناء فكر خاص بالبحث الحالي.
٢. اختبار علاقة التأثير بين قدرات المورد البشري جودة الخدمة المصرفية في فروع المصرف المبحوث.
٣. الاستفادة من نتائج البحث التي ستُبصِّر إدارة فروع المصرف المبحوث بجوانب الإيجاب والقصور في متغيري البحث لمحاولة الحد من الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي

يمثل مخطط البحث الفرضي (شكل ١) توضيحا لمتغيري البحث وعلاقات التأثير بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي ينبغي تغطيتها.

شكل (١): مخطط البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحثين

خامساً. فرضيات البحث

انطلاقاً من الأسس الفكرية التي يستند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه وبغية الوقوف على التخمينات الأساسية، تم صياغة فرضيات البحث وعلى النحو الآتي:

١. **الفرضية الرئيسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية لدى فروع المصرف المبحوث، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية إيجابية للمعرفة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية إيجابية للمهارات في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الشعوري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

سادساً. مجتمع البحث

تم اختيار (فروع مصرف الرافدين/ نينوى) لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته واختبار مخططه الفرضـــي، وتكونت عينة البحث العشـــوائية من (٢٣٤) مســـتجيباً من إجمالي الأفراد العاملين في (فروع مصـــــرف الرافدين/ نينوى) البالغ عددهم (٢٣٤) عاملاً بكافة مؤهلاتهم وعناوينهم الوظيفية، وهو ما يمثل ١٠٠% من إجمالي مجتمع البحث، إذ تم توزيع استمارات الاستبانة لهم وأُستُرد منها (٢٢٠) استمارةً صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٩٥%.

سابعاً. حدود البحث

١- الحدود المكانية: انحسر البحث في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى.

٢- الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للبحث من ٢٠٢٤/٣/١ لغاية ٢٠٢٤/٦/١.

٣- الحدود البشرية: العاملين لدى فروع مصرف الرافدين/ نينوى بكافة عناوينهم الوظيفية.

ثامناً. منهج البحث

تم اعتماد المنهج (الوصـفي التحليلي)، والذي يمكن من خلاله الإجابة عن التسـاؤلات المطروحة في المشكلة، وذلك لغرض جمع البيانات الأولية، والحقائق عن المشكلة (موضـوع البحث) وهو طريقة يعتمدها الباحثون بغية الحصول على معلومات دقيقة ووافية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط من النشاطات، وذلك لصـياغة عدد من الاسـتنتاجات والخروج بعدد من المقترحات العملية التي يمكن أن يتم الاسـترشـاد بها من أصحاب المصلحة، عبر جمع البيانات ذات الصلة من عينة البحث وتحليلها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

أ- **أسـاليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات التي تخص الجانب النظري للبحث على المصادر الأجنبية، والعربية المختصة في هذا الشأن، والدوريات العربية والأجنبية، والرسائل والأطاريح العربية والأجنبية، والمكتبات الرقمية والإنترنيت، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاسـتبانة، بوصـفها أداة رئيسـة تم إعدادها، ووزعت على عينة عشـوائية من العاملين لغرض الحصـول على البيانات الأولية للبحث.

ب- **أساليب التحليل الإحصائي:** بعد أن تم جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصـائية للوصـول الى نتائج التأثير لمتغيري البحث، فضـلاً عن التحقق من صـحة الفرضيات وقياسها، حيث تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.26)، وذلك لإجراء التحليلات الاحصـائية المطلوبة، والأدوات الإحصـائية المسـتعملة هي (التوزيعات التكرارية والأوسـاط الحسـابية والنسـب المئوية والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار الخطي البسـيط لقياس تأثير المتغير الرئيس في المتغير التابع).

ت- **تصميم استمارة الاستبانة:** تضـم استمارة الاسـتبانة الخاصـة بقياس تأثير قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصـرفية لفروع المصـرف المبحوث على متغيري قدرات المورد البشري بوصـفها متغيراً رئيسـاً وجودة الخدمة المصـرفية بوصـفها متغيراً معتمداً، إذ تضـمنّ المتغير الأول على (٢٠) فقرةً، والمتغير الثاني (١٥) فقرةً ليصـبح المجموع الإجمالي للاسـتبانة (٣٥) فقرةً، تسـتهدف جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج النهائية للبحث، والجدول (١) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (١): متغيرا البحث والمصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة

المتغير	نوعه	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
قدرات المورد البشري	متغير مستقل	(١-١٥)	١٥	(Al-Asadi & Talibm, (2017 (Al-Dulaimi & Hashoush, 2020)
جودة الخدمة المصرفية	متغير تابع	(١٦-٣٦)	٢١	(Kenyon& Sen,2015) (Khawaja et al.,2021)

المصدر: إعداد الباحثين.

المحور الثاني: قدرات المورد البشري

يسعى الباحثان من خلال هذا المحور إلى تسليط الضوء على قدرات المورد البشري وانعكاسها على جودة الخدمة المصرفية في إطارها النظري، عبر ما جاء به الباحثون والكُتاب في هذا المجال، وذلك من خلال استعراض ماهية هذا الموضوع وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم قدرات المورد البشري

أصبح النهج القائم على القدرات جزءاً من إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت القدرات قيمة نادرة لا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها، لذلك فهي مصدر رئيس في تكوين المزايا التنافسية المستدامة، إذ يمكن استعمالها بوصفها أساساً لإدارة الموارد البشرية لغرض تعزيز وتحسين الأداء في المنظمات بمختلف مجالاتها (Chuang et al., 2015: 1)، ويعتقد (Long& Ismail, 2008: 66) أن القدرات تشمل جميع المتغيرات السلوكية التي يستخدمها الفرد لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية عالية، فهي السمات الشخصية والقيم والمعرفة والمهارات التي يستعملها الأفراد لإكمال مهامهم ومسؤولياتهم بالصورة المطلوبة، ويُشير (الدجيلي، ٢٠٢١: ٤٤) إلى أن قدرات المورد البشري يتم اختصارها بـ (KSAPP) والتي تعني (المعرفة "knowledge"، المهارات "Skills"، الاتجاهات "Attitude"، الإمكانات والممارسة "Potentials & practice") التي تستعملها المنظمة لبناء قدرات موردها البشري، والجدول (٢) يوضح تعريف قدرات المورد البشري من وجهة نظر عدد من الباحثين وعلى النحو الآتي:

الجدول (٢): تعريف قدرات المورد البشري من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحثان والسنة	التعريف
١	(Eton et al., 2018: 15)	مجموعة من المهارات والمعرفة والقدرات الإضافية المطلوبة للأدوار داخل الفئة الفنية للموارد البشرية.
٢	(Moris et al., 2019: 82)	تطوير المعرفة والمهارات والمواقف للأفراد المرتبطة بتصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية والمعلومات المنظمية والتشغيلية.
٣	(Hernita et al., 2021: 6)	تعزيز كفاءة المورد البشري بصورة تبنى عبرها المسؤولية والصدق والإبداع والتعاون وانضباط العاملين نحو استعمال التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية.
٤	(The shawl & the mullah, 2022: 5)	مزيج من الممارسات المرتبطة (بالمعرفة، والمهارات، والاتجاهات، والممارسات) التي تُمكن إدارة المنظمة من تعزيزها وتوجيهها نحو اضافة القيمة.

ت	الباحثان والسنة	التعريف
٥	(Mollet& Kaudela-Baum, 2023: 2060)	الكفاءات والمهارات الرشـــيقة المبنية على المعرفة التي تتكيف بســـهولة مع التغيير المتســـارع، وتقدم المهارات بطريقة ديناميكية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ويعرف الباحثان قدرات المورد البشري بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تسهم بصـورة فاعلة في فاعلية المنظمة من خلال تمكين تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسـين الأداء، وتشـجيع الابتكار، والتكيف مع بيئة الأعمال.

ثانياً: أهمية قدرات المورد البشري

يوضـح (Srikanth, 2020: 2) أن للقدرات تأثيراً كبيراً في فاعلية الموارد البشـرية من خلال رسـم السياسات ونشر ممارسات الموارد البشرية بمرونة وسرعة عالية لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، ويذكر (Beletskiy&Fey, 2020: 50) أن تطوير وتنمية القدرات البشـرية تؤدي إلى تحسـين القدرة التنافسـية والأداء للمنظمة على المدى البعيد وتزيد من تحســين الكفاءات الموجودة لدى الأفراد العاملين نحو تحقيق الأرباح، ويرى (Eton et al., 2018: 15) أنه يمكن من خلال قدرات المورد البشري الوصـول إلى الأفراد المطلوبين ذوي المهارات والمعارف والكفاءات والمواقف والممارسـات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتقديم المخرجات التي تلبي الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: أبعاد قدرات المورد البشري

تتعدد أبعاد قدرات المورد البشري بتعدد مصادرها أي الأساس الذي تستند إليه، ويستمد منه الفرد قدراته وفيما يأتي نعرض شرحاً مبسطاً لثلاثة أبعاد وعلى النحو الآتي:

١. **المعرفة:** يمكن تعريف المعرفة الظاهرة بأنها معرفة رسـمية ومكتوبة يمكن التعبير عنها ونشـرها بسـهولة عبر الكتيبات والصيغ العلمية (AL kurdi, 2017: 18)، في حين تُعرف المعرفة الكامنة بأنها المعرفة الشخصية للغاية يصعب تفسيرها أو التعبير عنها بالكلمات والأرقام (Uden et al., 2022: 6).

٢. **المهارات:** تُعد عنصـراً حاسـماً في تحقيق النجاح للمنظمة واسـتمرارية تقدمها وديمومة مكانتها التنافسـية واســتجابتها للتطورات والتغيرات المتســارعة ومواكبتها، فالمهارات هي الكفاءات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفية والقيام بالأعمال اليومية بأفضل طريقة، فضلاً عن السلوكيات الخبيرة والماهرة والسريعة لإنجاز المهام (الجرجري والدبوني، ٢٠٢٣: ٥).

٣. الذكاء الشعوري: يصف (Darvishmotevali et al., 2018: 45) الذكاء الشعوري بأنه قدرة الشخص على النظر في مشـاعره ومشـاعر الآخرين والتمييز بينهم واسـتعمال هذه المعلومات للتحكم في أفكار وأفعال الفرد والآخرين".

المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية

حظي موضوع جودة الخدمة المصرفية باهتمام كبير من قِبل المصارف بمختلف مجالاتها سواء أكانت حكومية أو خاصة، حيث تتكون عند الجمهور بمرور الزمن، ثم يعبروا عنها في صورة آراء وتقييمات لأداء المصرف، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تعتمد جودة الخدمة المصرفية على التقنيات الحديثة التي تستخدم لتقديم الخدمات المتاحة من خلال موظفي المصرف، والتي سهلت التغييرات الحاصلة في القطاع المصرفي، مثل زيادة الثروة الشخصية ونتائج إلغاء القيود، والشبكات العالمية السريعة، والوصول إلى أنظمة تقديم الخدمات المتطورة مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف والإنترنت (Akpa et al., 2022: 18)، وتتمثل إحدى أهم خطط العمل الاستراتيجي للمصارف في استخدام خدمات تطبيقات الهاتف المحمول مع التقدم التقني السريع لربط الحسابات المصرفية وتقديم خدمة مصرفية للزبون ذات جودة عالية (Singh,2022: 46)، ومن جانب آخر يذكر (Asmirantho, ٢٠١٥:١١٢) أن المصارف بدأت في تركيز استراتيجياتها نحو الخدمات المصرفية التي تزيد من رضا الزبائن وولائهم من خلال رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لهم، ونتيجة لذلك تتعرض المصارف إلى العديد من الضغوط؛ وذلك بسبب تعقيد المنافسة العالمية كما بدأت المصارف بالعمل على صياغة استراتيجيات متنوعة للاحتفاظ بالزبائن ومفتاحها هو رفع مستوى جودة الخدمة، وبحسب (Zarei, 2015: 147) فإن الارتقاء بجودة الخدمة المصرفية يعتمد على عملية التقديم والمنفعة التي يحصدها الزبون من الخدمة، وطريقة تعامل المصرف مع الزبون وكذلك عن الخصوصية والسرية والسرعة في التقديم، والجدول (٣) يؤشر أهم الإسهامات التي قدمها الباحثون في مجال جودة الخدمة المصرفية وعلى النحو الآتي:

الجدول (٣): إسهامات الباحثين في تعريف جودة الخدمة المصرفية

ت	الباحثان والسنة	التعريف
١	(Al-Habil et al., 2017: 200)	مدى قدرة المصارف على الإستجابة الفعلية لتوقعات ومتطلباتهم الزبائن أو هي مقياس لدرجة الخدمة المقدمة للزبون ومدى قدرتها على تلبي توقعاته واحتياجاته.
٢	(Pakurár, 2019: 2)	التقييم شامل الذي يجريه الزبائن لخدمة معينة لمعرفة مدى توافقها مع توقعاتهم وتوفير رضاهم.
٣	(Bhatt, 2020: ٣)	إنها حكم ملموس ، ناتج عن عملية تقييم بين توقعاتهم والخدمة التي تلقوها.
٤	(Burodo et al., 2022: 2682)	تلك العناصر الرئيسة المتمثلة بالإستجابة، والاعتمادية، والضمان والموثوقية، والتعاطف والملموسية التي تلبي توقعات ورغبات الزبائن في الصناعة المصرفية.

ت	الباحثان والسنة	التعريف
ه	(Obaid & Alwan, 2023: 48)	عملية التقييم الشاملة لخصائص الخدمات المقدمة، ومدى امتلاك الموظفين للكفاءة والخبرة اللازمة لغرض تحقيق الأمان والراحة للزبائن مع الالتزام بمبدأ الشفافية وتوفير المعلومات اللازمة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على ما ورد من مصادر في المتن.

مما تقدم يُعرف الباحثان جودة الخدمة المصرفية بأنها المستوى العام للتميز والكفاءة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة تؤدي الى جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق الولاء والثقة في المصرف بما يسهم في نجاحه على المدى البعيد وقدرته على المنافسة في الأسواق المالية وبالاعتماد على التقانات الحديثة.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة المصرفية

دفعت ضغوط المنافسة المتزايدة المصارف إلى صياغة وتطوير إستراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالزبائن، وكان مفتاح هذه الإستراتيجيات هو تحسين مستوى جودة الخدمة (Kur&Kiran,٢٠١٥:٧٥)، كما يذكر (Ahmed,2017: 53) أن جودة الخدمة المصرفية تُعد العامل الرئيس الذي يمكن المصارف من جذب زبائن جدد مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، في حين أشار (Meesala& Paul, 2018: 1) إلى أن سبب الاهتمام الكبير بمفهوم جودة الخدمة يعود بالمقام الأول إلى كونها الشريان الرئيس والحيوي الذي يمد المصارف بدماء جديدة ومتدفقة مثل الزبائن المخلصين، فضلاً عن زيادة الربحية وبالإضافة الى دورها الهام في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تُختصر هذه الأبعاد بـ(SERVQUAL) التي ترمز إلى جودة الخدمة (SERVICE QUALITY) وتُعرف أيضاً بالإدراكات والتوقعات أو الفرق بينهما، إذ طور هذا الأنموذج كل من (Berry and Zeithaml and Parasuraman) سنة (١٩٨٥)، ويُشخص هذا الأنموذج المسببات الرئيسة لفجوة جودة الخدمات المدركة، ويُنظر إلى أنموذج الفجوة على أنه أحد أكثر المساهمات التي حظيت بقبول في أدبيات الجودة والأكثر قيمة من الناحية التجريبية، ويحدد الأنموذج فجوات أساسية تتعلق بإدراكات جودة الخدمة، والمهام والوجبات المرتبطة بتقديم الخدمات للزبائن، ويتم بعد ذلك قياس جودة الخدمة من خلال الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم للخدمات المقدمة وكما موضح بالمعادلة (Sangeetha& Mahalingam, 2011: 84)، حدد الباحثون والمختصون بإدارة الجودة خمسة أبعاد يمكن استخدامها للحكم على جودة الخدمة في المصارف، ويستخدم الزبائن هذه الأبعاد لتقييم جودة الخدمة عن طريق مقارنة توقعات الزبائن عن الخدمة وما يحصلون عليه فعلياً، وهذه الأبعاد هي (الاعتمادية والإستجابة والملموسية والأمان والضمان والسهولة واليسر) وسنتطرق إلى هذه الأبعاد بشكل مفصل وعلى النحو الآتي: (Kenyon& Sen, 2015: 215):

١. الاعتمادية على الخدمة المصرفية: هي الخدمات التي تؤديها المصارف بشكل سليم من المرة الأولى، فضلاً عن سعي المصارف إلى الوفاء بالوعود، والاهتمام بالنتائج (Viraiyan, 2020: 19).
٢. الاستجابة لمواقف الزبون: وهي تقييم اهتمام المصرف بإعلام زبائنه عن وقت تقديم الخدمة، وحرص العاملين على تقديم خدمات فورية لهم، ورغبتهم الدائمة في تقديم المساعدة، وعدم انشغالهم عن الإستجابة الفورية لطلباتهم، ويصف مصطلح الإستجابة إلى مدى سرعة إستجابة مقدمي الخدمة لتوقعات ورغبات زبائنهم (Pakurar et al., ٢٠١٩: ٦).
٣. الملموسية: يُشير هذا البُعد الى مظهر العناصر المادية وأدوات الأتصال والمعدات والأفراد والمباني اللازمة لتقديم الخدمة (Ali et al., 2017: 11).
٤. الخدمات والضمان: وهي امتلاك المعرفة والكياسة من قبل الموظفين، فضلاً عن الثقة بالنفس وجعل الزبائن يشعرون بالثقة والأمان عن طريق ربط الزبون بالمصرف ، مثل وكلاء التأمين، والمحامين، والمستشارين، ووسطاء الأوراق المالية (Zeithaml et al., 2018: 90-91).
٥. السهولة واليُسر: وهي سهولة الاتصال والوصول للزبون وتيسير الحصول على الخدمة من خلال تقليل فترة الانتظار وملاءمة ساعات العمل للزبون وتوفير عدد كافٍ من المنافذ للحصول على الخدمة، كما يعكس بُعد السهولة واليسر أيضاً جاذبية الموقع بالنسبة للزبون ووضوح أساليب التعامل مع الموقع (Aziz and Abdul Qader, 2023: 369) .

المحور الرابع: الجانب العملي

يهدف هذا المحور إلى وصف وتشخيص متغيري البحث، بهدف معالجتهما، مستعملين التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري البحث، والتحقق من مدى صحة فرضيات البحث وتحقيقا لذلك استعمل الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS V26) (AMOS V24)، وبموجب ذلك تم تقسيمه إلى:

أولاً: وصف متغير قدرات المورد البشري وتشخيصه

يشمل متغير قدرات المورد البشري (المعرفة والمهارات والذكاء الشعوري) بوصفه متغيراً مستقلاً على (١٥) فقرةً موزعة بواقع (٥) أسئلة لكل بُعد، التي تشكل بمجملها المتغير الرئيس، وعلى النحو الآتي:

١. **المعرفة:** يتبيّن من معطيات الجدول (٤) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المعرفة في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى للعبارات (X11-X15)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (74%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المعرفة، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المعرفة (6%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (20%)، وكان الوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري(0.88)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X11) والتي تُمثل تشجع إدارة المصرف موظفيها على اكتساب المعرفة، حصلت على أعلى وسط حسابي (4.15) وانحراف معياري قدرهُ (0.82)، في حين أن فقرة (X13) الذي يُمثل توفر إدارة المصرف فرص تدريبية لموظفيها كافة، حققت أقل اتفاق لعينة البحث بنسبة (73%) وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.96).

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المعرفة

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		أتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X11	٨٥	38.64	٩١	41.36	٣٨	17.27	٥	2.27	١	0.45	4.15	0.82
X12	٥٧	25.91	١٠٢	46.36	٤٩	22.27	١١	5.00	١	0.45	3.92	0.85
X13	٦٥	29.55	٩٥	43.18	٤١	18.64	١٥	6.82	٤	1.82	3.92	0.96
X14	٦٩	31.36	٨٤	38.18	٥٣	24.09	١٢	5.45	٢	0.91	3.94	0.92
X15	٦٠	27.27	١١١	50.45	٣٩	17.73	٧	3.18	٣	1.36	3.99	0.84
المعدل	30.55		43.91		20.00		4.55		1.00		3.98	0.88
المجموع	74.45				20.00		5.55					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

٢. **المهارات:** يتبيّن من معطيات الجدول (٥) يتبيّن لدينا وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المهارات في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى للعبارات (X21-X25)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (65%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المهارات، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المهارات (7%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (28%)، وكان الوسط الحسابي (3.81) والانحراف المعياري(0.91)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X21) والتي تنص على امتلك مهارات التحليل لحيثيات العمل، حصلت على أعلى وسط حسابي (3.94) وانحراف معياري قدرهُ (0.90)، في حين إن فقرة (X24) الذي ينص على تزج إدارة المصرف مهارة العاملين في مجالات محدودة لتنمية العاملين، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (60%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.90).

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية **والانحرافات المعيارية لبُعد المهارات**

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		أتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X21	٦٠	27.27	١٠٢	46.36	٤٨	21.82	٤	1.82	٦	2.73	3.94	0.90
X22	٤٩	22.27	٨٧	39.55	٦٦	30.00	١٧	7.73	١	0.45	3.75	0.90
X23	٦١	27.73	٨٠	36.36	٦٤	29.09	١٤	6.36	١	0.45	3.85	0.92
X24	٣٨	17.27	٩٣	42.27	٦٩	31.36	١٧	7.73	٣	1.36	3.66	0.90
X25	٦١	27.73	٨٢	37.27	٦٢	28.18	١١	5.00	٤	1.82	3.84	0.95
المعدل	24.45		40.36		28.09		5.73		1.36		3.81	0.91
المجموع	64.82				28.09		7.09					

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برمجية SPSS V26 n=220

٣. **الذكاء الشعوري:** تؤشر نتائج الجدول (٦) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الذكاء الشعوري في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى للعبارات (X31-X35)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (69%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الشعوري، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الشعوري (8%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (23%)، وكان الوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري(0.95)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X31) والتي تُمثل تنمي إدارة المصرف لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (81%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدرهُ (0.94)، في حين إن فقرة (X32) التي تنص على تحفز إدارة المصارف المنضبطين إداريا، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (60%) وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05).

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الذكاء الشعوري

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		أتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X31	٨١	36.82	٨٢	37.27	٤٢	19.09	١٣	5.91	٢	0.91	4.03	0.94

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		أتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X32	٥٥	25.00	٧٧	35.00	٥٨	26.36	٢٤	10.91	٦	2.73	3.69	1.05
X33	٦٨	30.91	٨٦	39.09	٥١	23.18	٩	4.09	٦	2.73	3.91	0.97
X34	٦٢	28.18	١٠٠	45.45	٤٦	20.91	٩	4.09	٣	1.36	3.95	0.88
X35	٥٨	26.36	٩٢	41.82	٥٧	25.91	١٠	4.55	٣	1.36	3.87	0.90
المعدل	29.45		39.73		23.09		5.91		1.82		3.89	0.95
المجموع	69.18				23.09		7.73					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

ثانياً: وصف متغير جودة الخدمة المصرفية وتشخيصه

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير جودة الخدمة المصرفية وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

١. **الاعتمادية:** يتبيّن من معطيات الجدول (٧) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الاعتمادية في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى للعبارات (Y11-Y14)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، أتفق) (74%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الاعتمادية، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الاعتمادية (5%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (21%)، وكان الوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري(0.89)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y11) والتي تنص على تعزز إدارة المصرف على تعزيز الثقة بالعمل المصرفي، حصلت على أعلى وسط حسابي (4.08) وانحراف معياري قدرهُ (0.80)، في حين إن فقرة (Y14) التي تُمثل يقدم إدارة المصرف الخدمة في التوقيتات المحددة، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (68%) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.95).

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاعتمادية

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		أتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
Y11	٦٩	31.36	١٠٨	49.09	٣٦	16.36	٥	2.27	٢	0.91	4.08	0.80
Y12	٦٣	28.64	١٠٤	47.27	٤٣	19.55	٦	2.73	٤	1.82	3.98	0.87
Y13	٧١	32.27	٨٤	38.18	٥٠	22.73	١٣	5.91	٢	0.91	3.95	0.93
Y14	٦٦	30.00	٨٣	37.73	٥٧	25.91	١٠	4.55	٤	1.82	3.90	0.95
المعدل	30.57		43.07		21.14		3.86		1.36		3.98	0.89
المجموع	73.64				21.14		5.23					

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

٢. **الاستجابة:** تشير معطيات الجدول (٨) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الإستجابة في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى للعبارات (Y21-Y24)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، أتفق) (75%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الإستجابة، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الاستجابة (5%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (20%)، وكان الوسط الحسابي (4.02) والانحراف المعياري (0.91)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y21) والتي تُمثل تشجع إدارة المصرف العاملين على الاستماع لشكاوي الزبائن، حصلت على أعلى وسط حسابي (4.05) وانحراف معياري قدرهُ (0.91)، في حين أن فقرة (Y22) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (79%) والذي يُمثل تهيئ إدارة المصرف أماكن الأنتظار بشكل مناسب لراحة العاملين والزبائن، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (٧٠%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.97).

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الإستجابة

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
Y21	٧٧	35.00	٩٤	42.73	٣٧	16.82	٨	3.64	٤	1.82	4.05	0.91
Y22	٧٤	33.64	٨١	36.82	٥١	23.18	٩	4.09	٥	2.27	3.95	0.97
Y23	٧١	32.27	٩٤	42.73	٤٨	21.82	٣	1.36	٤	1.82	4.02	0.87

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
Y24	٧٢	32.73	٩٦	43.64	٤١	18.64	٩	4.09	٢	0.91	4.03	0.87
المعدل	33.41		41.48		20.11		3.30		1.70		4.02	0.91
المجموع	74.89				20.11		5.00					

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

٣. **الخدمات والضمان:** يتبيَن من معطيات الجدول (٩) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الخدمات والضمان في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى المبحوثة للعبارات (Y34–Y31)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، أتفق) (81%) وهذا يدل على إن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الخدمات والضمان، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الخدمات والضمان (2%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (17%)، وكان الوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري(0.85)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y33) والتي تُمثل توصي إدارة المصرف بشكل مستمر العاملين بالتعامل الإنساني مع الزبائن، حصلت على أعلى وسط حسابي (4.29) وانحراف معياري قدرهُ (0.82)، في حين أن فقرة (Y31) الذي يُمثل يشعر الزبائن بالأمان عند التعامل مع المصرف، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (77%) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.87).

الجدول (٩) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الخدمات والضمان

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
Y31	٩٣	42.27	٧٧	35.00	٤٤	20.00	٤	1.82	٢	0.91	4.16	0.87
Y32	١٠٠	45.45	٧٤	33.64	٤٣	19.55	١	0.45	٢	0.91	4.22	0.84
Y33	١٠٥	47.73	٨٠	36.36	٣١	14.09	١	0.45	٣	1.36	4.29	0.82
Y34	٩٨	44.55	٨٢	37.27	٣٣	15.00	٤	1.82	٣	1.36	4.22	0.86
المعدل	45.00		35.57		17.16		1.14		1.14		4.22	0.85
المجموع	80.57				17.16		2.27					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

٤. **السهولة واليسر:** يتبيَن من معطيات الجدول (١٠) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد السهولة واليسر في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى المبحوثة للعبارات (Y31-Y34)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، أتفق) (64%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد السهولة واليسر، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد السهولة واليسر (8%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما فهي (28%)، وكان الوسط الحسابي (3.76) والانحراف المعياري(0.89)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لبُعد السهولة واليسر (75%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y41) والتي تنص على تراعي إدارة المصرف الظروف الشخصية للزبائن في تقديم الخدمات وبما لا يتعارض مع القوانين، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (79%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدرهُ (0.85)، في حين أن فقرة (Y43) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (70%) والذي ينص على تحرص إدارة المصرف على اختصار إجراءات العمل، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (53%) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01).

الجدول (١٠): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد السهولة واليسر

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
Y٤1	٥٩	26.82	١٠١	45.91	٥٢	23.64	٥	2.27	٣	1.36	3.95	0.85
Y٤2	٤٩	22.27	١٠٨	49.09	٥٣	24.09	٩	4.09	١	0.45	3.89	0.81
Y٤3	٣٧	16.82	٧٩	35.91	٧٢	32.73	٢٤	10.91	٨	3.64	3.51	1.01
Y٤4	٤٠	18.18	٩٢	41.82	٧٢	32.73	١٣	5.91	٣	1.36	3.70	0.88
المعدل	٢١.02		43.18		28.30		5.80		1.70		3.76	0.89
المجموع	**64.20**				**28.30**		**7.50**					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

٥. **الملموسية:** يتبيَن من معطيات الجدول (١١) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الملموسية في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى المبحوثة للعبارات (Y51-Y55)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، أتفق) (46%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق ضيفة في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الملموسية، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو السلبية بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الملموسية (26%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق على حد ما

فهي (28%)، وكان الوسط الحسابي (3.22) والانحراف المعياري(1.16)، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة ضعيفة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y54) التي تُمثل يستخدم المصرف أدوات الدفع الالكتروني في التعامل مع الفروع والمصارف الأخرى والزبائن، حصلت على أعلى وسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.02)، في حين أن فقرة (Y55) التي تنص على يوفر في المصرف أجهزة صراف آلي في عدة مناطق جغرافية لضمان توفير الخدمة في وقتها، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (37%) وبوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.35).

الجدول (١١): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الملموسية

الفقرات	مقياس الإستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق على حد ما (٣)		لا أتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
Y٥1	٢٤	10.91	٨٥	38.64	٥٩	26.82	٣١	14.09	٢١	9.55	3.27	1.13
Y٥2	٢٥	11.36	٦٠	27.27	٨٠	36.36	٢٩	13.18	٢٦	11.82	3.13	1.15
Y٥3	٢٢	10.00	٦٧	30.45	٧٠	31.82	٣٨	17.27	٢٣	10.45	3.12	1.13
Y٥4	٤٦	20.91	٩٦	43.64	٥١	23.18	١٨	8.18	٩	4.09	3.69	1.02
Y55	٢٩	13.18	٥٢	23.64	٤٨	21.82	٤٢	19.09	٤٩	22.27	2.86	1.35
المعدل	13.27		32.73		28.00		14.36		11.64		3.22	1.16
المجموع	46.00				28.00		26.00					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=220

ثالثا: تحليل علاقة تأثير قدرات المورد البشري في جودة الخدمة المصرفية

تؤشر نتائج الجدول (١٢) الى وجود تأثير طردي لقدرات المورد البشري في جودة الخدمة المصرفية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي بلغت (٠,٦١٥) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت (٠,٠١٢) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر النتيجة نفسها قيمة (tCal) المحسوبة التي بلغت (٩,١٧) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٩٦)، وتبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٦٦%) من التغيرات الحاصلة في **(جودة الخدمة المصرفية)** سببه **(قدرات المورد البشري)** وأن (٣٤%) من التغييرات في (جودة الخدمة المصرفية) يُعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في أنموذج الانحدار، وبمعنى آخر يمكننا القول إن قدرات المورد البشري تفسر ما مقداره (٦٦%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لقدرات المورد البشري في جودة الخدمة المصرفية عند مستوى الدلالة المعنوي $\leq \infty$ 0.05

الجدول (١٢): نتائج تأثير قدرات المورد البشري في جودة الخدمة المصرفية

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير التابع / جودة الخدمة المصرفية						
المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار	معامل التحديد R-squared	C.R.	المعنوية P-value
	B	SRW	$S_e(B)$			
قدرات المورد البشري	0.615	٠,٨٥١	٠,٠٦٧	0.66	٩,١٧	٠,٠١٢

القيمة الجدولية (t =١,٩٦)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

١. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة:** تؤشر نتائج الجدول (١٣) وجود تأثير طردي **للمعرفة في جودة الخدمة المصرفية** في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.747) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (٠,٠٠٧) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t_{Cal}) المحسوبة والتي بلغت (٨,٣٠) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٩٦).

٢. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة:** تؤشر نتائج الجدول (١٣) وجود تأثير طردي **للمهارات في جودة الخدمة المصرفية** في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.802) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.026) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر النتيجة نفسها قيمة (tCal) المحسوبة والتي بلغت (٩,٥) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٩٦).

٣. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة:** تؤشر نتائج الجدول (١٣) وجود تأثير طردي **للذكاء الشعوري في جودة الخدمة المصرفية** في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.556) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (٠,٠٠٥) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر النتيجة نفسها قيمة (tCal) المحسوبة والتي بلغت (١١,٤) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٩٦).

٤. تتباين أبعاد قدرات المورد البشري من حيث قوة التأثير في جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى عند مستوى دلالة احصائية (α<٠,٠٥)، حيث تبين لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) أن بُعد (الذكاء الشعوري) قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في قوة التأثير، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي بلغت (0.810)، ويليه في قوة التأثير بُعد (المهارات) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.773)، أما المرتبة الثالثة والاخيرة فقد كانت من نصيب بُعد (المعرفة) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.769).

٥. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أي أن (٥١%) من التغيرات الحاصلة في (جودة الخدمة المصرفية) سببه أبعاد (قدرات المورد البشري) وان (٤٩%) من التغييرات في (جودة الخدمة المصرفية) يعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في أنموذج الانحدار، وبعبارة أخرى يمكننا القول بإن أبعاد قدرات **المورد البشري** تفسر ما مقداره (٥١%) من التغيرات الحاصلة في **جودة الخدمة المصرفية**.

الجدول (١٣): نتائج تأثير أبعاد قدرات المورد البشري في جودة الخدمة المصرفية

تحليل الانحدار Regression analysis							
المتغير التابع / جودة الخدمة المصرفية							
المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار	معامل التحديد R-squared	C.R.	المعنوية P-value	تسلسل قوة التأثير
	B	SRW	$S_e(B)$				
المعرفة	0.747	٠,٧٦٩	٠,٠٩٠	0.51	٨,٣	٠,٠٠٧	الثالث
المهارات	٠,٨٠٢	٠,٧٧٣	٠,٠٨٥		٩,٥	٠,٠٢٦	الثاني
الذكاء الشعوري	٠,٥٥٦	٠,٨١٠	٠,٠٤٩		١١,٤	٠,٠٠٥	الاول

القيمة الجدولية (tTab=١,٩٦)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=220

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور عدداً من الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث، واستكمالا لما تم طرحه من معلومات ولتحقيق الفائدة المرجوة من البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

١. أشـارت النتائج بأن هنالك تأثيراً معنوياً على المسـتوى الكلي لقدرات المورد البشـري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وهذا يدل على اهتمام المصارف المبحوثة بقدرات المورد البشري باعتبارها المهارات المتميزة والخصـائص والذكاء والمعارف والخبرات التي يتفرد بها المصـرف المبحوث لتجعله في المقدمة، وتميزه عن باقي المصـارف المنافسـة، وبذلك تمكن المصـرف من الوصـول الى مجموعات متنوعة من الاسـواق ودعم موقعها وتحقيقها للأهداف الاسـتراتيجية، ويمكن أن يرجع سـبب ذلك إلى المعرفة الجديدة المكتسبة والمهارات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المصـرف وما لها من تأثيرات إيجابية في طريقة عمله، أو بسـبب تراكم الخبرات والذكاء الشـعوري والتي أدت إلى صـقل أو إعادة استعمال المعرفة الموجودة داخل المصرف بطرائق جديدة وبالمحصلة الوصول الى جودة الخدمة المطلوبة.

٢. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي لبُعد المعرفة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، ويُفسر ذلك بدعم إدارة المصرف لتوجهات الافراد نحو مشاركة المعرفة ومساعدة الزملاء الآخرين أي تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تنظيمية من خلال تبادل معارفهم الضمنية والصريحة لتكوين معرفة جديدة بصورة مشتركة، ودعم الثقافة التعاونية سواء داخل أو مع فرق العمل والوحدات التنظيمية عبر مشاركة الأفكار والمعلومات والمقترحات المرتبطة بمهام العمل.

٣. أفصحت نتائج البحث عن وجود تأثير طردي للمهارات في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وهذا يدل على تمتع الأفراد بالقدرة على تحقيق نتائج أفضل وتكوين قيمة للزبائن، وتعبر عن اجزاء مترابطة تتمثل بسلوكيات الأفراد، فهي مزيج من معارف يكتسبها الفرد بالتجربة المستمرة والتعلم والخبرات المكتسبة للفرد عند قيامه بعمل ما، وتجعله مستعداً لأداء الوظائف المناطة به وتنفيذها بأفضل طريقة عبر المعلومات التي يمتلكها والصفات والقدرات الشخصية التي تبرز علاقة الفرد في العمل، وتسمح له بالانسجام مع زملائه وتعطيه القدرة على اتخاذ القرارات المهمة، وتسمح له باكتساب الاحترام وبناء علاقة جيدة مع الزملاء والزبائن، مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل أفضل تتمتع بالإبداع والتنوع والابتكار التي تعد ميزة ذات قيمة مضافة للفرد والمصرف تضمن مواكبة التطورات ومستجدات العمل.

٤. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير إيجابي للذكاء الشعوري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وهذا يدل على توفر مجموعة من الخصائص الشخصية للأفراد التي تساعدهم في معرفة حاجاتهم ورغباتهم، فضلا عن الإحساس بحاجات الآخرين ورغباتهم وإدارتها بصورة جيدة ومثمرة، وبالتالي تساعدهم في تكوين ردود فعل مناسبة نحو الظروف أو المواقف التي تعترض مهامهم ونشاطاتهم، والتعامل مع الآخرين بصورة جيدة ومناسبة، وتسهل عملية التواصل وإقامة علاقات اجتماعية مع الاخرين، والإتيان بردود فعل مناسبة وسريعة تتولد من السيطرة والتحكم بطريقة مناسبة مع المشاعر الشخصية.

ثانياً: المقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي خلص إليها البحث فإنه يمكن إدراج المقترحات التي يؤمل أن تسهم في تفعيل دور قدرات المورد البشري في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وعلى النحو الآتي:

١. إمكانية تركيز الاهتمام بتحسين قدرات المورد البشري لفروع مصرف الرافدين في مجال التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة لزيادة إمكانية تقديم خدمة مصرفية ذات جودة افضل للمجتمع، عبر استحداث تشكيل إداري متخصص بمتابعة آخر التطورات البيئية وانعكاساتها على الجانب المصرفي، بالاعتماد على الآليات الآتية:

أ. استثمار طاقات الأفراد والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم عبر اشراكهم في البرامج التدريبية والتطويرية.

ب. تقليص الهدر في الموارد ومحاولة زيادة المخرجات عن طريق اعتماد أساليب انجاز مرنة تسهم بتقليل الروتين وتفعيل الدور الرقابي.

٢. ضرورة اهتمام مصرف الرافدين بتحديد واكتساب المعرفة التي يتم انتاجها خارجيا، التي تُعد ضرورية لنشـــاطاتها، وقدرة المنظمة وســـرعتها في جمع المعرفة تحدد جودة قدرات موردها البشـــري على الاكتســاب، وتعتمد على قدرة الفرد على إدراك واســتيعاب ما يدور حوله من تغييرات للحصــول على المعلومات واكتســابها عبر التجربة والملاحظة والتأمل وأحيانا مراقبة ما قام به الآخرين والإطلاع عليه لغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية معتمدا على سرعة البديهة، ويتم ذلك عن طريق:

أ. التركيز على الاتصالات في المنظمة الذي يساهم في تحفيز سلوكيات العمل المقبولة بين العاملين، ويسهل عمليات التواصل، حيث إن المناخ المنفتح يساعد على تبادل المعرفة ونشرها، ويدعم معلومات الأفراد ومعرفتهم ضمن الوحدات التنظيمية.

ب. يُسهل رأس المال الاجتماعي من عمليات اكتساب المعرفة الخارجية، إذ ترتبط بصورة ايجابية مع استغلال المعرفة عبر تطوير خدمات جديدة، ومشاركتها وتبادلها بين الأفراد وبما يقود الى تحسينات في الابتكار والأداء التنظيمي، وتتمثل بالعلاقات الاجتماعية مع أصحاب المصلحة والزبائن والاتصالات مع زبائن جدد وعلاقات عمل أخرى.

٣. بناء بنية تحتية رقمية لتعزيز مهارات العاملين عبر تحويل كافة الأعمال إلى رقمية بدءاً من الأفراد العاملين والموارد الأخرى للمنظمة وانتهاءً بالزبائن، ويتم ذلك عن طريق:

أ. إعداد برامج تدريبية مسبقة مع تحديث دوري لها لغرض مواكبة تطورات الأعمال الرقمية.

ب. تطوير عمليات المعرفة لدى العاملين بالتقنيات الرقمية في مجالات العمل وربط تفكيرهم بالتغيير الحاصل على مستوى العالم.

٤. زيادة اطلاع العاملين على أهمية الذكاء الشعوري ضمن قدرات العاملين وتوجيهها بصورة إيجابية تخدم مصلحة العاملين في المصارف عينة البحث وجعلها ثقافة مستمرة تأخذ اتجاهات أوسع في تعزيز التقييم الذاتي وجودة الخدمة المصرفية، ويتم ذلك عن طريق:

أ. الاهتمام بجذب الأفراد الموهوبين من خلال عمليات الاستقطاب والتعيين وتمكينهم من تعزيز إدارة مشاعرهم فضلاً عن مشاعر الآخرين، لما لهم من امكانيات خاصة.

ب. التعرف على الأسباب والعوامل التي تسهم في تعزيز مستوى الذكاء الشعوري للأفراد والعمل على تعزيزها.

References

Al-Asadi, Muhammad Rasool, Talib, Alaa Farhan, (2017), "The Role of Leadership with Values in Enhancing Strategic Human Resources Capabilities: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the General Company for Agricultural Equipment", *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 9 (4).

Al-Jarjari, Ahmed Hussein Hassan, Al-Dabouni, Zainab Rabi Muhammad, (2023), "Soft Skills and Their Role in Enhancing Job Performance: An Analytical

Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members of the College of Administration and Economics/University of Mosul", Al-Muthanna *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(1).

Al-Dulaimi, Mahmoud Fahd, Hashoush, Sadiq Kamel Obaid, (2020), The Role of Perceived Organizational Justice in Enhancing Human Resources Capabilities: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Presidency of Health in Babylon, *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 12 (2).

Al-Dajili, Sahar Abbas Kazim, (2021), *High Inclusion Management Practices and Their Impact on Enhancing Human Resources Capabilities*, Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.

Al-Shalma, Maysoun Abdullah Ahmed, Al-Mulla, Hala Fazaa Dagher, (2022), Human Resources Capabilities and Their Contributions to Achieving Sustainable Development: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in the General Directorate of Nineveh Education, *American International Journal of Humanities and Social Sciences*.

Obaid, Sabah Muhammad, Alwan, Qasim Nayef, (2023), Financial Inclusion and Its Impact on the Quality of Banking Services: An Analytical Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders Working in Private Banks in Baghdad, *Journal of Economic and Administrative Studies*, (29).

Aziz, Saeed Muhammad, Abdul Qader, Salim Barashid, (2023), The Impact of the Quality of Electronic Banking Services on Customer Satisfaction: An Applied Study on the Saudi National Bank, Journal of Regional Studies, Issue (55).

Ahmed, M. (2017). Service quality measurement regarding banking sector. *International Journal of Business and Social Science*, 8(6), 116-127.

Akpa, V. O., Akinosi, J. R., Nwankwere, I., Makinde, G. O., & Ajike, E. O. (2022). Strategic Innovation, Digital Dexterity and Service Quality of Selected Quoted Deposit Money Banks in Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 10(4), 15-35.

Al kurdi, Osama F., 2017, "*Knowledge Sharing management in the context of higher Education Institutions*, Thesis submitted for the degree of doctor of philosophy, Brunel Business school, Brunel University.

Al-Habil, W. I., Al-Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). The impact of the quality of banking services on improving the marketing performance of banks in Gaza governorates from the point of view of their employees. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS*), 1(7), 197-217.

Asmirantho, Edhi & Panday, Rorim, 2015, Banking Service Quality Analysis in Facing Challenges and Opportunities for Business Development, *First International Conference on Economics and Banking*, Vol. 15.

Beletskiy, A., Fey, C., (2020), "HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 60, Issue 6.

Bhatt, Kedar (2020),"Measuring service fairness and its impact on service quality and satisfaction: a study of Indian Banking Services", *Journal of Financial Services Marketing* , Revised.

Burodo, M. S., Adeniran, A. M., & Ibrahim, F.(2022) Assessing the Effect of Electronic Banking Services Quality on Customer Satisfaction: Empirical study from Selected Deposit Money Banks in Katsina,4(5).

Chuang, H. M., Liu, M. J., Chen, Y. S., (2015), "The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness", *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7).

Darvishmotevali, Mahlagha, Altinay, Levent, De Vita, G., (2018), "Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 73, 44– 54.

Eton, M., Ebong, C., Fabian, M., Mutesigensi, D., Benard, P., (2018). Human Resource Capabilities, Financial Support and Enterprise Development in Nebbi District, West Nile Region Uganda, International *Journal of Emerging Research in Management &Technology*, 7(5).

Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., Idris, M., (2021), "Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City", Indonesia. *Journal Sustainability*, 13(6), 3177.

Kaur, N., & Kiran, R. (2015). E-banking service quality and customer loyalty: Changing dynamics of public, private and foreign bank consumers in India. *Global Business and Management Research*, 7(1), 74

Kenyon, G. N. & Sen, K.C., (2015), Process improvement methods and tools. In The perception of quality (pp. 119-140) Springer, London.

Kenyon, G. N. & Sen, K.C., (2015), P*rocess improvement methods and tools. In The perception of quality* (pp. 119-140) Springer, London.

Khawaja, L., Ali, A. & Mostapha, N. (2021). The mediating effect of customer satisfaction in relationship with service quality, corporate social responsibility, perceived quality and brand loyalty. *Management Science Letters*, 11(3), 763-772.

Long, C., Ismail, Wan, 2008, "human resource competencies: a study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia", *International Management Review*, 4(2), 65-76

Meesala, A. and Paul, J. (2018), "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future", *Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier*, 40, 261–269

Mollet, L. S., Kaudela-Baum, S., (202٣), "Critical HR capabilities in agile organizations a cross-case analysis in Swiss SMEs", *Review of Managerial Science,* 17(6).

Moris, M., Alakhras, H. A., Galal Eid, N., & Higazy, M. (2019). Human resources capacity building in accessible tourism in Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 17(2), 82-89.

Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J., (2019). the service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. 11(4). 1-24.

Sangeetha, Jaya,& Mahalingam, S., (2011), "Service quality models in banking: A review", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(1), 83–103

Singh, R.(2022) Perils and Perks Pertinent to Progressive Mobile Banking in reference to Quality Management aspect: *Lean and Agile Approach*, 14(7).

Srikanth, P. B., (2020), "The relative contribution of personality, cognitive ability and the density of work experience in predicting human resource competencies", *Personnel Review*, 49(8).

Uden, Lorna, Feldmann, Birgit, Ting, I-Hsien, (2022), "knowledge management in organizations, Springer imprint is published by the registered company springer nature Switzerland AG, *12th International Conference*.

Viraiyan, Teeroovengadum, 2020, Service quality dimensions as predictors of customer satisfaction and loyalty in the banking industry: moderating effects of gender, European Business Review, Vol. (34), Issue (1).

Zarei,M.,&Mehrjerdi,Y.,Z., (2015), "Supply Chain Liability Using an Integrated AHP-Fuzzy-QFD Approach", *International Journal off Industrially Engineering & Production Research*, 26(2).

Zeithaml, Valarie A, Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A. (2018), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 7th Edition, Irwin/McGraw-Hill Boston.