



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/library/3258>

تاريخ الاسترداد: 2025/06/13 11:15 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

الدكتور ميسير 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 وأثارها 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 استثناء لجمع البيانات اللازمة لتشخيص المشكلات الوظيفية الأكثر تأثيراً في أبعاد الجودة مع إجراء التحليلات الإحصائية الازمة 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) فيأغلب المصارف ذات تأثير بارز في أغلب أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

**الكلمات الدالة:** المشكلات الوظيفية، مستوى جودة الخدمة المصرفية، معايير الجودة،  
المصارف، عبء العمل، المغولية، الزبون، الملموسي، الأمان.

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

### مشكلة البحث

يعد الوضوح والتكميل والكافية من الأركان الأساسية لنجاح الأدوار والمهام الملقاة على عاتق الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة أعمالها أو مستوىها 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 يأس 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 موقعي 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 المصادر بهدف تشخيص المشكلات التي تواجهها والتي من المتوقع أن تؤثر بالمحصلة النهائية في معايير جودة الخدمة المصرفية (معرفة وتقدير الزبون، القدرة على الاستجابة، المغولية، الأمان، الملموسيّة) وصولاً إلى عدد من المقترنات 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 المصادر 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 العلاقات البشرية العاملة في المؤسسات المالية والمصرفية بالتدريب المستمر وتنمية مهاراتها الإبداعية وأدائها" (\*) .

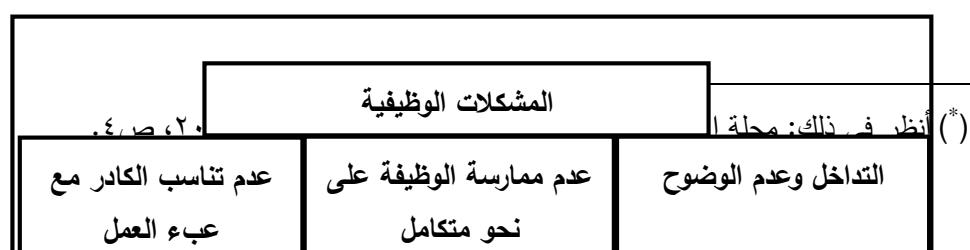
### فرضيات البحث وأنموذجه

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

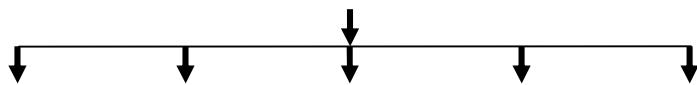
وتتبّع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

١. وجود تأثير معنوي بين المشكلات الوظيفية التي يواجهها العاملون في مصارف المكلا ومعيار معرفة وتقدير 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 المغولية.
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 الملموسيّة.

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



الملموسيّة	الأمان	المغولية	القدرة على الاستجابة	معرفة وتقدير الزبون
------------	--------	----------	----------------------	---------------------



المصدر : من إعداد الباحث

الشكل ١  
الأنموذج الافتراضي للبحث

### أسلوب البحث وإطاره

يعتمد البحث أسلوباً وصفياً تحليلياً في تقديم التأثير النظري لموضوعه وبالاعتماد على عدد من المصادر العلمية العربية والأجنبية، وفي جانبه العملي تم اعتماد استبانته 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.

ثالثاً: الاستنتاجات والمقررات.

### 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 الهيكيلية وخصائص العاملين تؤدي دوراً مهماً في بيئة الموارد البشرية، وبالتالي ضمان مستوى ملائم مما ورد في آنفًا أعلاه يعني توفير بيئة ملائمة لعمل الموارد البشرية<sup>(\*)</sup>.

<sup>(\*)</sup> 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 والشعب، على وفق الوظائف المطلوبة والواجبات المناطة بكل وحدة أو شعبة وباتجاه تعميق مفاهيم الاستغلال الكفاء للعنصر البشري وتنظيم العلاقات التبادلية لمراكز النشاطات (Druker, 1994, 43).

كما ميز (القريوتي) بين المشكلات التي تجاهل 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، وعذ ذلك السبب الرئيس لكل المشكلات التي يتغيرها الأفراد العاملون أو الإدارة المسئولة عنهم، ودعا إلى تبني المدخل الصحيح لمعالجة الكثير من المشكلات الوظيفية والتنظيمية باعتماد أسلوب مشاركة الأفراد في حل تلك المشكلات (الجمعي، ١٩٨٧، ١٢).

و قبل كل ذلك أكد Flippo في دراسته على تبني مدخل يجمع بين ظروف وبيئة العمل وأسلوب الملائم والتوفيق 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 وعملية معتمداً المدخل النظمي في ذلك الإطار بهدف تجاوز حالة التداخل فيها (Tripethi, 2000, 4).

وبذات الإطار حدّدت دراسة أخرى معايير العدالة والاستدامة في التنمية والديمقراطية والإنتاجية وتفعيل القدرة البشرية بوصفها أساساً مهماً لتجنب المشكلات الوظيفية داخل المؤسسات المختلفة (الهبيتي، ٢٠٠٢، ١٣٣).

كما يؤكد البعض على أهمية الاستبانة بوصفها أداة مهمة في تحطيط 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، ص ٣٣.

٢. حسن، راوية محمد (دت) "ادارة الموارد البشرية" الاسكندرية: المكتب الجامعي الجديد، ص ٢١.

٣. أحمد، ميسر إبراهيم، وعبد، خالد حامد، ٢٠٠٢، "استخدام أسلوب التحليل العامل 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 يتميز من وظيفة ومهمة إلى أخرى وهو محكوم بما يعرف بـ الاتصال بالزبون Customer Contact

وهو يعرف بأنه المدى الذي سيكون الزبون فيه متواجد Present ومشترك على نحو نشط Actively Involved 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 ثلاثة معماريات للعمليات أمام المدراء وهي تناسب صناعة الخدمات المالية وعلى النحو الآتي (Krajwiski & Ritzman, 2005, 97):

١. المكتب الأمامي: مقدم الخدمة يتفاعل (يتدخل مع الزبون الداخلي والخارجي) (اتصال عالي بالزبون مع ايساء واسع).

٢. المكتب الوسطي: مقدم الخدمة يتفاعل على نحو متدرج (اتصال عالي مرر ومنخفض مرر آخر بالزبون).

٣. المكتب الخلفي: مقدم الخدمة يتفاعل (يتدخل مع الزبون الداخلي والخارجي) (اتصال منخفض مع ايساء 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 يتکفل باستلامها عنه" (Lovelock & Wright, 1999, 5)، وبالنسبة للخدمة المصرفية فإن القيمة هنا هي الأرباح (قدر تعلق الأمر بالمصرف) من خلال مجموعة العمليات المالية الهدافه إلى إشباع متطلبات الزبون (حاجاته ورغباته وتوقعاته)، يتم إدراكتها من خلال القيمة والمنفعة (Arther, 1996, 4)، ويمكن أن تجمع جوانب الخدمة المصرفية تحت ثلاثة اتجاهات، هي جوهر الخدمة والخدمة الحقيقة والخدمة الداعمة الجدول ٣، ويمكن استثمار خصائص الخدمات على نحو عام في مجال اشتراك خصائص الخدمات المصرفية من حيث اللا ملموسة والتلازمية والتكييف العالي والتمايز والتشتت الجغرافي، فضلاً عن الموازنة ما بين النمو والمخاطرة والمسؤولية الائتمانية.

إن جودة الخدمة المصرفية ترتكز 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 يتميز مفهوم الجودة عن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ومرجع ذلك التباين هو الفرق بين الجودة المدركة Standard Quality والجودة القياسية Perceived 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 المقترنات التي تدخل التحسينات المستمرة في الأداء والاستجابة السريعة لشكوى واعتراضات الزبون ضمن إطار الخصوصية في التعامل.

٢. تدني الكلف: بتادية الأنشطة ضمن حدود الكلفة المقبولة والمخطط لها.

٣. التدريب المستمر: لزيادة المهارات المعرفية والمهنية للعاملين باتجاه الجودة العالية للأداء والمعيوب الصفرى Zero Defects.

٤. التميز: وقد يكون في مجال الدقة في التوفيق، الباقة أو يجعل 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 تقسيرها لتلائم الخدمة المصرفية، التي اتفق عليها أغلب الباحثين والكتاب<sup>(\*)</sup>، وقد تم اختيار خمسة من هذه المعايير لأغراض الجانب التطبيقي، وتم التعبير عن مضمونها من خلال عبارات تتمتع بالفهم المناسب من جهة وصالحة لاختبار الوصفي من جهة ثانية، والمعايير هي (معرفة وتفهم الزبون، القدرة على الاستجابة، المغولية، الأمان، الملمسية).

**الجدول ١**  
**معمارية عمليات الخدمة**

اتصال عالي	الأبعد	اتصال واطني
حاضر	الحضور المادي	غائب
الناس عموماً	المجال	أفراد
فاعل / مرئي	كثافة الاتصال	عاشر / خارج نطاق النظر
شخصي	الاهتمام الشخصي	غير شخصي

<sup>(\*)</sup> من هؤلاء ذكر:

- 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 Research , *Journal Of Marketing* , Vol.49, P.4 .
- Lovelock,C., (1996), " *Service Marketing* " 4th . ed., Printice – Hall Pub., P. 465 .

وجه لوجه	← →	طريقة التسلیم	البريد العادي
----------	-----	---------------	---------------

## الجدول ٢

### معماريات عمليات الخدمة في صناعة الخدمات المالية

المكتب الخليجي	المكتب الوسطي	المكتب الأمامي
تقديم تقارير الميزانيات المالية	إيجاد تقارير الأداء الدورية	بيع الخدمات المالية
المهمة تقديم تقارير الميزانيات المالية الشهريّة	المهمة إيجاد تقارير الأداء الدورية	المهمة بيع الخدمات المالية
- البيانات المستحقة الكترونياً	- البيانات المستحقة الكترونياً	- الوضع المالي للزبون
- التقارير المجمعة من خلال عمليات معمارية	- التقارير المجمعة من خلال عمليات معمارية	- العمل مع الزبون لفهم حاجاته
- نتائج فحص المعقولية Reasonableness	- تقارير مراجعة - تحليل مكتوب بالتوصيات	- اعتماد الإيصال - إشراك الكادر المتخصص لتقدير التوزيع
- الملفات المتكاملة والألكترونية المقدمة للتحليل	- من المدير	- العلاقة المستمرة وملاحقة حاجات الزبون المتتجدة
- عمليات متكررة شهرياً باتساقية	- لقاء المدير مع العاملين لمناقشة الأداء	- لقاء المدير مع العاملين لمناقشة الأداء

## الجدول ٣

### جوانب الخدمة المصرفية

الجوانب	ت
جوهر الخدمة	١
الخدمة الحقيقة	٢
الخدمة المدعمة	٣

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

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

المعايير	ت
الأرقام الرمزية للحسابات	
الضيافة وتسهيلات المرافقين من الأطفال	٦

### الجدول ٥ أبعاد جودة الخدمة المصرفية الأكثر قبولاً

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

### 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 <sup>(\*)</sup>:

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

١. بنك سبا 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، ٤٧، ٢٦، 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 أسلهم تتنوع إعداد ومهارات العاملين فيها في ظهور تلك المشكلات وتبين مستوى جودة الخدمة المقدمة، بعد أن أدت التقنيات المحاسبة وتتنوع الخدمات التي يقدمها المصرف دوراً فاعلاً في هذا الصدد.

## ٢-١ أساليب جمع البيانات

اعتمدت استماراة الاستبانة (الملحق) بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم توزيع (٥٠) استماراة بلغت نسبة استجابة المبحوثين لها ٦٢٪ (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 لمملء الاستماراة إيماناً منهم بضرورة تشخيص المشكلات التي يواجهونها في مجال الوظيفة التي يمارسونها والعمل على رفع معدلات أدائهم المرتبط أساساً بالحواجز 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 غلت 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 يدل على قدرة المستجيب على فهم وتحليل مفردات الاستماراة والإجابة الدقيقة عليها.

كما يوضح الجدول توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي إذ غلت 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، بلغت في مجموعها ١٥٪ من إجمالي أفراد العينة للبحث، ثم تلتها نسبة ٢١ سنة فما فوق، بلغت 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.

### ٣-١ تصميم استمارة الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي بالعبارات (أنفق تماماً، أنفق، غير متأكد، لا أنفق، لا أنفق تماماً) وبالدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) 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 عباء العمل.

في حين أن المجموعة الثانية ضمت (٢٠) عبارة تحاول قياس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية التي تم تحديدها فيما سبق. وتم التأكيد من ثبات استمارة الاستبانة بتطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test and Re test على عينة عشوائية، تتألف من (١٥) فرداً يمثلون ما يقارب (٣٧٪) من مجموع أفراد عينة البحث، وباعتراض معامل ارتباط Pearson كان معامل الثبات يساوي (٨٠٪) وإن ثباتاً مثل هذا مقبول مقارنة بالميزان العام لتقدير دلالة معامل الارتباط

**الجدول ٦**  
**عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة**

المصرف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
سبا الإسلامي	١٠	١٠	١٠٠
العربي	١٠	٩	٩٠
الأهلي	١٠	١٠	١٠٠
الإنشاءات والإسكان	١٠	١٠	١٠٠
التضامن الإسلامي	١٠	٢	٢٠
<b>المجموع</b>	<b>٥٠</b>	<b>٤١</b>	<b>٨٢</b>

## الجدول ٧

### السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	السمات الشخصية	
٨٠	٣٣	ذكر	الجنس
٢٠	٨	أنثى	
٦٦	٢٧	سنة ٢٩-٢٠	العمر
١٢	٥	سنة ٣٩-٣٠	
٢٠	٨	سنة ٤٩-٤٠	العمر
٢	١	سنة فأكثر ٥٠	
٢٥	١	ابتدائية	التحصيل الدراسي
١٠	٤	متوسطة	
٢٠٥	١	إعدادية	
٨٠	٣٣	معهد أو كلية	
٥	٢	شهادات عليا	
٥١	٢١	٥-١ سنة	
١٧	٧	١٠-٦ سنة	مدة الخدمة
٢٥	١	١٥-١١ سنة	
١٠	٤	٢٠-١٦ سنة	
١٩.٥	٨	٢١ سنة فأكثر	

#### ٤-١ عرض النتائج وتحليلها

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

٤-١-٢  **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 تأثر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية الثلاث على معيار (المعرفة وتقدير الزيون) 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 الزيون.

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

متكملاً 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 بينا 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 تأشّر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية الثلاث على معيار (الأمان) بقيمة F المحسوبة (191.3)، وتفسّر ذلك من خلال معامل بينا 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 المناطقة بالموظف على نحو متكملاً سوف تزيد من معيار الأمان من حيث احترام أسرار الزبائن والثقة المتبادلة معه، فضلاً عن المصداقية الكافية في التعامل.

وأخيراً تأشّر تأثير معنوي للمشكلات الوظيفية المدروسة على معيار (الملموسيّة) بقيمة F المحسوبة (109.1) وتفسّر ذلك من خلال معامل بينا 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 الارتکازية التي يتمتع بها المصرف وقلة التعقيدات في المخاطبات والمعاملات الورقية وكذا الحال بالنسبة لمديات استخدام التقانات الحديثة.

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

#### الجدول ٨

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات البحثية التي اقتربت من الوزنين (اتفاق واتفاق تماماً)

الرتبة	المتغير	الرمز	قيمة المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة	X <sub>7</sub>	٣.٩٠	٠.٨٧٠
٢	تحليل العمل ووصف الوظيفة	X <sub>10</sub>	٣.٩٣	٠.٩١٠
٣	تحطيط الاحتياجات	X <sub>11</sub>	٣.٣٩	٠.٦٩٠
٤	الأسس العلمية في الاختيار والتعيين	X <sub>12</sub>	٣.٧٦	٠.٨٧٠
٥	تقدير الوظائف	X <sub>13</sub>	٤.٠٥	٠.٧٤٠

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

الجدول ٩  
تأثير المشكلات الوظيفية في أبعاد جودة الخدمة المصرفية

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

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

N= 41 , P &lt; 0.05 , df (6,34)

tabulated T = 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:

1. يعد هذا البحث محاولة لقصي 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.
2. 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، ولاسيما قدرتها على الإسهام في تلك المشكلات، مما يعني أولوية الاستجابة من قبل إدارات المصارف استهدافاً لتطوير الأداء الخدمي منها.
3. إن عامل عدم ممارسة الموارد البشرية لوظائفها الأساسية على نحو متكمال بُرِز 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.
4. استأثرت ثمانية محاور من مجموع عشرين محوراً ضمن أبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة بإجابات موجبة من قبل المستجيبين، وكان النصيب الأكبر لتركيز هذه المحاور عائد إلى معيار معرفة وتقدير الزبون بنسبة ٣٧.٥%， ثم

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

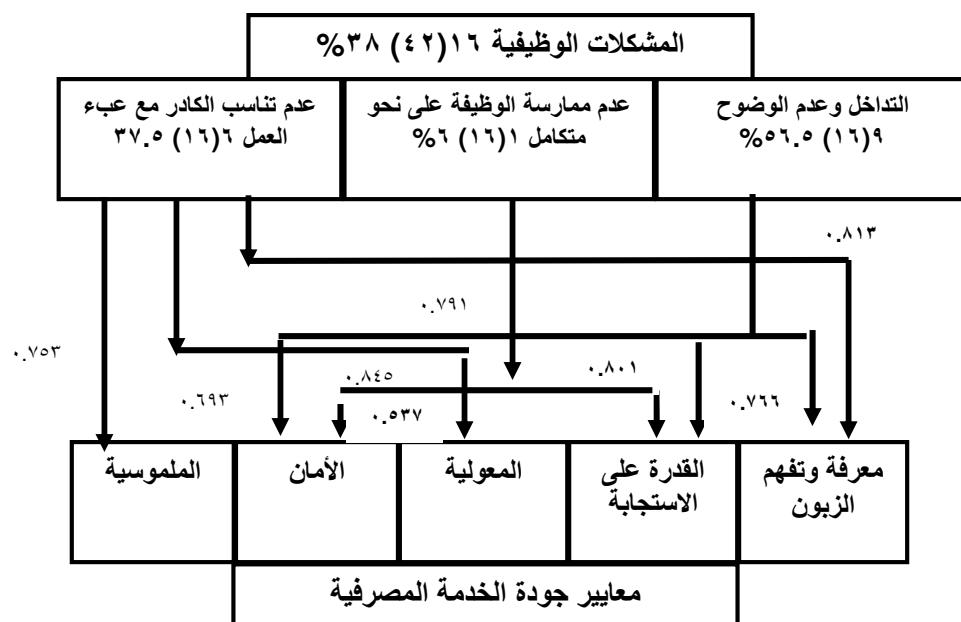
٥. أشار البحث فروقاً معنوية بين المشكلات الوظيفية مجتمعة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

٦. هناك تأثير معنوي للمتغيرات الثلاثة المستقلة والمتمثلة بالمشكلات الوظيفية (التدخل وعدم الوضوح، عدم ممارسة الوظيفة الأساسية على نحو متكملاً، عدم كفاية حجم الكادر) في المتغيرات المعتمدة والمتمثلة بأبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة (معرفة وتقدير الزبون، القدرة على الاستجابة، المعلولية، الأمان، الملموسة).

٧. يعود أكبر تأثير معنوي لل المشكلات 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 وتقدير متطلبات الزبائن، وكذلك في المعلولية بوصفها تحدد قدرة المصرف على تأدية خدماته على نحو صحيح منذ البدء، فضلاً عن أن الكادر الكافي سوف يجبر إدارة المصرف على الاهتمام بمعايير الملموسة من حيث البنية الارتكازية والمعطيات المادية التي يتمتع بها المصرف وانعدام التعقيدات في المعاملات وزيادة الفرصة لدى العاملين في حد الزبائن طالبي الخدمة المصرفية في اعتماد التقانات المصرفية الحديثة.

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



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل ٢  
الأنموذج المقابل للبحث

**ب . المقترنات**

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 مقترنات البحث للتوصل إلى مداخل عملية يمكن أن تسهم في معالجة كل مشكلة بالتركيز على أسبابها للارتفاع بجودة الأداء في المصرف وعلى وفق ما يأتي:

١. ضرورة إزالة حالة التداخل وعدم الوضوح في الوظائف باتجاه تعزيز أبعاد معرفة وتقدير الزبون، القدرة على الاستجابة، الأمان وباتباع 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 الجهد التي يجب أن تخضع لقواعد وأسس قانونية محددة، وبما يعزز من درجة الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المصرف وتتميّز روح الإبداع والابتكار لديهم، وهو ما يرتبط بمعايير الأمان.
  ٢. ١: زيادة تنوع الوظائف وإسنادها بمهام ثانوية لقليل درجة التكرار والراتبة أو إجراء التبادل بين العاملين بين مدة وأخرى على وفق أساس مناسبة (مدخل تغيير بيئة العمل) ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف المناسبة بالأداء، وبما يتبع المرونة والقدرة على ممارسة الوظيفة على نحو أفضل مما هي عليه الآن والأمر يرتبط بمعايير المعولية.
  ٣. ١: تقديم توضيح كافٍ لأهداف الوظيفة وإجراءاتها للأفراد العاملين من خلال إشراكهم في وضعها (مدخل الإدارة بالأهداف) وباعتماد الندوات والمجتمعات

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

٢. ضرورة العمل على تمكين العاملين من ممارسة وظائفهم الأساسية على نحو متكملاً 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 تابع للثقة بين العاملين أنفسهم والزبون (معايير الأمان).

٢. ٢: تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم بإقامة الدورات التدريبية داخل وخارج المصادر، وتوفير الفرص الواسعة لتحسين مؤهلاتهم الأكademية (معايير معرفة وتقدير الزبون والقدرة على الاستجابة).

٢. ٣: تقليل التضخم والتوسع غير المجدية في العمل الإداري واستبعاد المكاتب الورقية غير المسوغة ومعالجة اختلافات العمل ومعوقاته بمنطق عملي وموضوعي بما يقلل من جهود الأفراد، ويحسن أدائهم، وينعكس في المحصلة النهائية على معياري الملمسية 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 بإنجازها من جهة ثانية والمرتبطة بالمسؤولية (بوصفها أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية)، والاستفادة قدر الإمكان منها باستثمارها في الوظائف التي يتلاءم معها وبما يحقق كفاءة الأداء الكلي للمصرف وفعاليته.

٢. ٣: توسيع دور الحاسوب المعتمد في الإدارة العامة وفروع المصارف وزر عدد مناسب من البرمجيات الخاصة بالعمل المصرفي وبما يعزز معياري الملمسية.

٣. ٣: توفير المالك المؤهل لإنجاز الوظائف المختلفة سواء من داخل المصرف عن طريق إعادة توزيع الأفراد العاملين بما يتلاءم والاستفادة من كفاءتهم وتحصيدهم العلمي أو من خارج المصرف عن طريق تعيين كوادر متخصصة جديدة تمتلك القدرة والرغبة على ممارسة المهام الموكولة إليها على نحو مناسب.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

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

٢. أحمد، ميسر إبراهيم، عبد، خالد حامد، ٢٠٠٢، "استخدام أسلوب التحليل العامل 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. الجميسي، فؤاد محمد عبد المنعم، ١٩٨٧، "الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد" الموصول: مديرية دار الكتب للطباعة والتوزيع.
٥. حسن، راوية محمد، (دت)، "إدارة الموارد البشرية" الإسكندرية: المكتب الجامعي الجديد .
٦. شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠، "إدارة الموارد البشرية" ط٣، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
٧. القربيوني، محمد قاسم، ١٩٩٠، "إدارة الأفراد" ، عمان : شركة المطبع النموذجية .
٨. مجلة الأكاديمية ، العدد الثاني ، السنة العاشرة ، عمان -الأردن ، حزيران ٢٠٠١ .
٩. معهد الإدارة - 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", 6<sup>th</sup> ed , Mc Graw - 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.