



## مدى فاعلية التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية

دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والبنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية

### The effectiveness of training in improving the quality of banking services

### A comparative study between Egyptian banks and foreign banks in the Arab Republic of Egypt

#### المستخلص:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض علي البنوك سواء كانت وطنية أو أجنبية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على مدى وجود الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثره على مجالات الأداء التي تشمل الإنتاجية والأبداع والكفاءة وصنع القرارات وتخطيط الأعمال و أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر علي قدرة المنظمة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً البنوك سواء كانت وطنية أو أجنبية وهو موضوع التدريب. في ضوء ما تم التعرض له أثناء الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة فإن مشكلة الدراسة تكمن في الاتي: "انخفاض جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك نتيجة لعدم فاعلية التدريب". ويسعى البحث إلى التصدي لتلك المشكلة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

س- ما هي معايير تصميم قوائم البرامج التدريبية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟ واعتمد الباحث قوائم استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٣٨٤مفرده) ممثلة لجميع المستويات الوظيفية لمجتمع الدراسة وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في جميع أبعاد فاعلية التدريب والمتغير التابع والمتمثل في أبعاد تحسين



جودة الخدمات المصرفية، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لبيان أهمية فاعلية التدريب في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

### Research Summary:

Achieving the scientific progress that the world has witnessed today requires banks, whether late or foreign, to build modern administrative concepts in management if they want them to have goals and effectiveness. Like the general goal, there is a reduction in distinguishing between the extent of the training stages and their impact on performance, which includes a variety of creativity, efficiency, and decision-making. Careful, business planning and its importance. This study has become a very important topic and affects the ability of its members to train it for its goals, especially whether it is a small or foreign topic. In light of what was exposed during the exploratory study and previous studies, the problem of the study lies in the following: “The decline in the quality of banking service provided in banks as a result of ineffective training.”

The research seeks to address this problem by answering the following question:

Q- What are the criteria for designing lists of training programs to achieve the quality of banking service provided?

The lists of researchers adopted a preliminary data survey using retrieved (384 individuals) representatives of all functional employees for the study of society, and thus there are statistically significant results between the independent variable and the representative in all the effectiveness of



training, change, and participation and the representative in improving the quality of available services.

Hence, the results of the study provided by the group of researchers provided advice to demonstrate the importance of effective training in improving the quality of field service.

**الكلمات الافتتاحية:** التدريب – فاعلية التدريب – الجودة – جودة الخدمة المصرفية

**Opening words:** TRAINING – EFFECTIVENESS OF TRAINING – QUALITY- QUALITY OF SERVICE OF BANKING

أولاً: الإطار العام للدراسة

أولاً – المقدمة:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على البنوك سواء كانت وطنية أو أجنبية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. و بما أن المنظمات الوطنية هي جزء من البيئة العالمية تؤثر فيها وتتأثر بها لذلك يكون هناك العديد من التحديات والتغيرات السريعة المؤثرة بالسلب والإيجاب في هذه المنظمات. وبالتالي يتطلب الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تدريبه لتنمية معارفه ومهاراته لمواجهة هذه التغيرات في كافة مناحى الحياة الإقتصادية والتكنولوجية<sup>(١)</sup>

---

Appleby, A, and Marvin, S.,(2011) Innovation Not Limitation: Human Resource <sup>(١)</sup> Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, .No. 415



لذلك يجب أن تعمل وظيفته التدريب في إطار أكبر يشمل جميع الوظائف علي مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤي المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها علي المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>(٢)</sup>.

كما يعد تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى إليها جميع المؤسسات خاصة العاملة في مجال الخدمات المصرفية كونها إحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد القومي نظراً لما تؤديه من دور فعال في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ونتيجة لعملها في بيئة غير مستقرة وسريعة التغير عانت تلك المؤسسات من مجموعة من التحديات التي تواجهها على مدى الفترات السابقة كان ذلك سبباً في ظهور العديد من المشكلات وهو ما أثر على قدرتها على تقديم الخدمة بجودة يرضى عنها العملاء<sup>(٣)</sup>..

وبناءً على المعطيات السابقة كان دافعنا للقيام بإعداد تلك الدراسة للاستفادة من التطورات الحديثة في منظومة تحقيق جودة الخدمة المقدمة من المنظور الإداري للارتقاء بخدمات المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الخدمات المصرفية بصفة خاصة لتحقيق منافع جميع عملائها.

---

(٢) علي عبد الوهاب، (٢٠١١). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، القاهرة، عين شمس.  
(٣) وادي، رشدي يوسف، عاشور (٢٠٠٩) "تقييم جودة خدمات المصارف في غزة من وجهة نظر العملاء"، بحث علمي، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين..



### ثانياً: مصطلحات الدراسة:

١. فاعلية التدريب: هي أداة تسعى بها المؤسسات للوصول للارتقاء بقدرات الموظفين مما يعود بالنفع على المنظمة ومستوي إنجازها وبالتالي رفع قدراتها التنافسية.
٢. البرامج التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء. (٤)
٣. التخطيط طويل الاجل للتدريب: هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلي تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل (٥)
٤. العملية التدريبية: وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي. (٦)

---

(4) Johnson, R (2008). Organization and Management Training, 6nd Ed ,N .Y :M cgraw–Hill Book Co.

(5) M cgree,W. and Thayer,R (2000). Training in Business and Industry. New York: Wiley.

(٦) مؤيد السالم، وعادل صالح، (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.



٥. جودة أداء الخدمة: هي المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الخدمة المقدمة من قبل المستفيد من الخدمة، أو هي المعايير أو المقاييس التي يتم من خلالها تحديد الفجوة أو التطابق بين توقعات الزبون لمستوي الخدمة وإدراكه لمستوي الخدمة المقدمة بالفعل.<sup>(٧)</sup>

### ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

وتم الاعتماد في إجراء الدراسة الاستطلاعية على الآتي:

#### ١. دراسة مكتبية.

وتم فيها الاطلاع علي المراجع والدراسات والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع البحث.

#### ٢. دراسة ميدانية:

وتم فيها زيارة ميدانية إلى البنوك التالية (البنك الأهلي، والبنك التجاري الدولي) وتم إجراء مقابلات مع عينة بسيطة من المسؤولين داخل البنك عددهم (٣) من البنك الأهلي، (٢) من البنك التجاري الدولي، وذلك بهدف التعرف على الأبعاد الخاصة بموضوع البحث.

٣. من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث توصل إلى عدة ظواهر مرتبطة بالبحث أهمها:

- عدم توافر قائمة بالمعايير التي يتم الإسترشاد بها لتحقيق جودة البرامج التدريبية.
- عدم إمكانية التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية.

---

<sup>(٧)</sup> جمال طاهر أبو الفتوح (١٩٩٩) ، فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق علي قطاع الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.



- عدم ملائمة محتوى البرامج التدريبية لمجابهة العقبات التي تتعرض لها المؤسسات المالية.
- عدم ملائمة البرامج التدريبية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

#### رابعاً : مشكلة الدراسة:

في ضوء ما تم التعرض له أثناء الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة فإن مشكلة الدراسة تكمن في الآتي:

"إنخفاض جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك نتيجة لعدم فاعلية التدريب".

ويسعى البحث إلى التصدي لتلك المشكلة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

س- ما هي معايير تصميم قوائم البرامج التدريبية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

#### خامساً : فرضيات الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه للدراسة الاستطلاعية ولطبيعة المشكلة والدراسات السابقة

ومتغيرات البحث يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي

١- توجد فروق ذو دلالة معنوية بين فاعلية التدريب، وبين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في الوحدات محل البحث.

٢- توجد فروق ذو دلالة معنوية بين فاعلية البرامج التدريبية وبين جودة الخدمة المقدمة في الوحدات محل البحث.

٣- توجد فروق ذو دلالة معنوية بين فاعلية التدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق جودة الخدمة المقدمة في الوحدات محل البحث.

٤- توجد علاقة ارتباط بين فاعلية البرامج التدريبية ومدى وملاءمتها لمواجهة العقبات التي تتعرض لها الوحدات محل البحث.



**سادساً : أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلى بيان درجة تطابق قائمة المعايير التي يمكن الإسترشاد بها عند تصميم البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين في الوحدات محل البحث لتحقيق جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء من خلال:

١. بيان درجة تطبيق البنوك موضع البحث مراحل العملية التدريبية من مدخل التخطيط طويل الاجل لوظيفة التدريب.
٢. توضيح تطبيق ممارسة البنوك موضع البحث لخطوات بناء خطوات التخطيط طويل الاجل لوظيفة التدريب.
٣. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في البنوك موضع البحث سواء كانت اجنبية أو وطنية.
٤. معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لوظيفة التدريب في البنوك موضع البحث.
٥. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه البنوك موضع البحث عند تبنيها فاعلية التدريب.

**سابعاً : أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر علي قدرة المنظمة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً البنوك سواء كانت وطنية أو أجنبية وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد البنك من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدي العاملين ويؤدي بالتالي إلي تحسين وزيادة جودة الخدمة المصرفية وتحقيق البنوك لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.



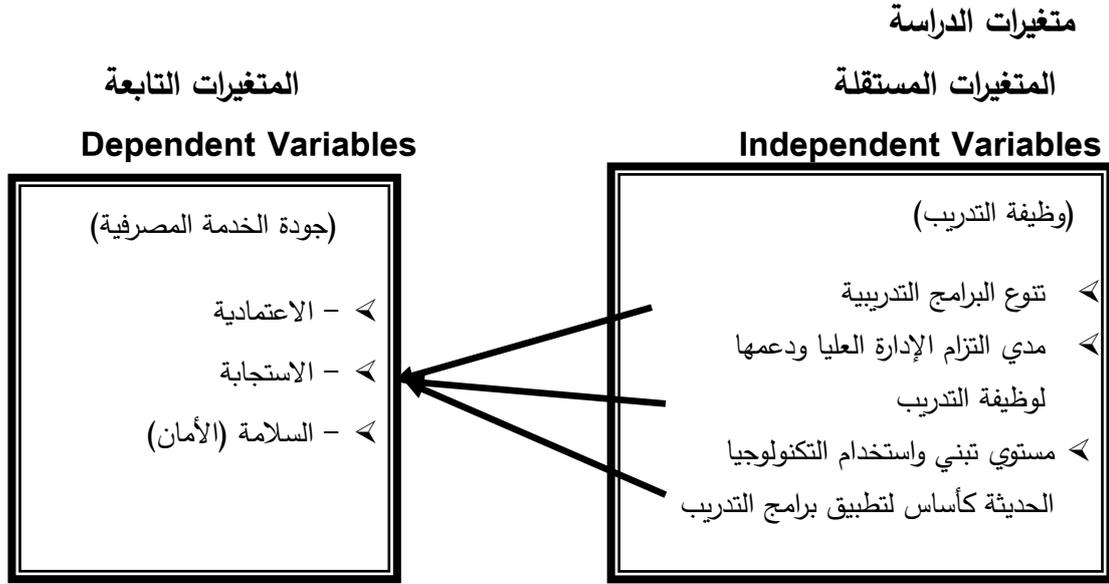
كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على بعد التخطيط طويل الاجل لوظيفة التدريب في البنوك وأثر ذلك علي جودة الخدمة المصرفية فيها، حيث إن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على بعد وظيفة التدريب كأحدي وظائف ادارة الموارد البشرية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة البنوك بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث إن تبني وظيفة التدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك موضع الدراسة.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل لإدارة الموارد البشرية في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى جودة الخدمة في هذه البنوك موضع الدراسة.

#### ثامناً : متغيرات الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة، يمكن تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١)

#### تاسعا : حدود الدراسة:

١. حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة علي العلاقة بين المتغير المستقل (وظيفة تدريب الموارد البشرية) ويتضمن الأبعاد التالية (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور اداره الموارد البشرية ، تنوع البرامج التدريبية ، مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب ، مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) ويتضمن الأبعاد التالية (الاعتمادية، الاستجابة ، السلامة (الأمان)).



٢. حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة علي ثلاثة البنوك الوطنية وثلاثة بنوك اجنبية وتضمن البنوك الوطنية (البنك الاهلي، بنك القاهرة، بنك مصر) والبنوك الاجنبية هي (البنك التجاري الدولي، بنك الاتحاد الوطني، البنك القطري الأهلي الوطني).

### ثانياً: الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل "التدريب "

أ- مفهوم التدريب: هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمات من خلالها إكساب العاملين أو المتحقيين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٨)</sup> , كما أمكن تعريفه على إنه " الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين بغرض زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم " <sup>(٩)</sup>.

ب-الهدف من التدريب :

(١) يتمثل الهدف الأساسي من التدريب إلى تحسين كفاءة الفرد وقدرته من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

<sup>(٨)</sup> خالد عبدالرحيم الهيتي، (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، القاهرة: دار وائل للنشر.

<sup>(٩)</sup> صالح عادل "إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي " أربد , عالم الكتاب الحديث.



(٢) ويرى (mullins 2004) أن التدريب ضروري لتحسين المعرفة والمهارات وتغيير المواقف , ومن الضروري ضمان توفير عدد كاف من الموظفين المؤهلين تقنياً وإجتماعياً ولهم القدرة على التقدم الوظيفي فى قسم التخصص أو فى المناصب القيادية" (١٠).

(٣) كما يعتبر Kennedy et al, 2013 " أن التدريب أداة إستراتيجية لا غنى عنها للأداء الفردى والمؤسسى الفعال , وبالتالي تتفق منظمات الأموال عليه بثقه لأنه يكسبها ميزة تنافسية فى عالم الأعمال ومع ذلك حتى تتمكن أئثة منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة وأهدافها فى هذا العالم التنافسى يجب التأكيد بشدة على التدريب الكافى والملائم للموظفين , ومن المتوقع أن تحدد المنظمة إحتياجاتها التدريبية الملائمة لموظفيها وتصميم برامج تدريبية لتحسين أداء موظفيها (١١).  
ج- مراحل العملية التدريبية :

---

(10) Mullins,L.J.(2010– 2013) Management & Organizational Behavior, Ninth Edition. Prentice Hall Financial Times–Pearson.

(11) Kennedy, J . (2009) The Impact of Training and Development on Job Performance : A case Study of the Judicial Service of Ghana . A thesis Submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science, and Technology.



تمر العملية التدريبية بأربع مراحل رئيسية <sup>(١٢)</sup>

(١) تحديد الإحتياجات التدريبية :

تعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى في العملية التدريبية وتعنى بتحديد نوعية وكيفية التدريب المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على ما هو الذى تحتاجه المنظمة والذى يساعد على تحقيق غايتها ويساعد فى تحقيق الخطوات التالية .

(٢) تحديد أهداف التدريب :

وهى عبارة عن ترجمة إحتياجات التى تم تحديدها فى المرحلة السابقة وهى تترجم لأهداف كمية , ونوعية مرتبطة بالزمنة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن التحديد الدقيق لما ينبغى للمتدرب إكتسابه أو ما يتوافق بقدرة المتدرب على تنفيذه مقارنةً بقدرته السابقة .

(٣) تصميم البرامج التدريبية :

وهو يعنى بتصميم محتوى التدريب وإختيار الأساليب التدريبية والمدرية ومدة البرامج ومكانه وتكاليفه بما يتماشى مع قنطرة المؤسسة .

(٤) تقييم التدريب :

---

(١٢) على تايه مسعود (٢٠١٢م) " دور تدريب الموارد البشريه فى بناء القدرات القيادية الإدارية: دراسة تطبيقية فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية" بغداد , رسالة دكتوراه غير منشورة , قسم إدارة الأعمال , جامعة سانت كلمنتس .



نتيجة للتكلفة المادية العالية والوقت المطلوب تنفيذه للعملية التدريبية لذلك كان من الضروري الحرص على البحث عن الأساليب التقييمية الرشيدة وذلك للتمكن من التعرف على مدى فاعلية تحقيق التدريب لأهدافه في التوقيتات المحددة .

د- مقومات التدريب:

- (١) تبني الإدارة العليا استراتيجيات واضحة للتدريب
- (٢) وضعها في الخطة الاستراتيجية الرئيسية للبنوك
- (٣) تبني وسائل التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب
- (٤) تجهيز قاعات بأجهزة حديثة متطورة للتدريب
- (٥) الاستفادة من المؤهلات العلمية والخبرات العلمية في هذه البنوك
- (٦) تجهيز وتدريب الكفاءات العلمية ووضعهم في خطة التدريب داخل البنوك
- (٧) تنوع اساليب التدريب

هـ- إستراتيجية التدريب:

تعرف إستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد فيما يتعلق بتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤي المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها"

المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية"

١- مفهوم الخدمة: **Service concept**:

٥٦٠

مدى فاعلية التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والبنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية للباحث / ابراهيم، طارق ابراهيم عفيفي



أ- لقد إتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تتفرد بها مقارنة بالسلع المادية، وهذا ما أدى إلى تعدد المصطلحات بتعدد الكتاب، والمهتمين بهذا المفهوم حيث عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على إنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>(١٣)</sup>، كما عرفت على إنها "نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي غير ملموسة ولا يترتب عليها انتقال للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي"<sup>(١٤)</sup>، كما تم تعريفها على إنها "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو غير ملموس"<sup>(١٥)</sup>.

تلاحظ من المصطلحات السابقة إنها حصرت مفهوم الخدمة والمرتبطة بالجودة (جودة الخدمة) في اللاملموسية وإشباع لرغبات العملاء.

## ٢- مفهوم الخدمة المصرفية :

يمكن تعريف الخدمات بصفة عامة على إنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أية شئى كما أن تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس وسوف

(١٣) هاني حامد الضمور (٢٠٠٥م) "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، طبعة (٣)، الأردن.

(١٤) Philip Kotler, et autrs, Marketing Management, 11ent Edition, Pairs, (2003)

(١٥) محمد عبدالعظيم أبو النجا (٢٠٠٨م) "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية.



نتعرض لعددًا من المصطلحات التي تفيد الدراسة<sup>(١٦)</sup>. ر, و يرى Kotler & Armstrong على إنها " أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيءٍ وقد يرتبط أولاً يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس<sup>(١٧)</sup>.

### ٣- مفهوم جودة الخدمة المصرفية :

يصعب وضع مصطلح شامل لجودة الخدمة المصرفية بدقة لأن المصطلح الذي قد يكون مناسباً لخدمة ما قد لا يكون مناسباً لخدمة أخرى وبذلك يصعب التعميم ويعود ذلك لأختلاف خصائص الخدمات قياساً مع السلع وبشكل عام يجتمع الباحثون على مصطلح واحد ومحدد على أن جودة الخدمة المصرفية على إنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها "

### ٤- نموذج تحليل الفجوة في تقييم جودة الخدمة المصرفية

قدم Parasuraman وزملائه نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) ووفقاً لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي<sup>(١٨)</sup>:

---

(١٦) محمد حمد عبدالهادي الرويس " نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية : بدولة قطر, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التجارة جامعة عين شمس . مصر .

(١٧) P,Kotler & G .Armstrong : Principles of Marketing Services, Edition Prentice Hall: 1996.

(١٨) أحمد محمد أبو بكر مكاوي (٢٠٠١) " أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك : دراسة تطبيقية على البنوك المصرية", رسالة دكتوراه غير منشورة , أكاديمية السادات , مصر .



- الإعتماضية Reliability  
وتعنى ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به ويتضمن :
  - دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء
  - تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح
  - تقديم الخدمة فى المواعيد المحدده وفى الوقت المصمم لها
  - ثبات مستوى أداء الخدمة
- الإستجابة من قبل العاملين Responsiveness  
وتشير إلى رغبة وإستعداد العاملين بالبنك فى تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على إستفساراتهم والسرعة فى أداء لخدمة والإستجابة الفورية لطلبات العملاء
- الأمان Security  
يعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة ويتضمن الأمان المادى والمالى وسرية المعاملات .
- الإتصال Communication  
وهو ما يعنى بتزويد العملاء بالمعلومات وباللغة التى يفهمونها , مع تقديم الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة , وتكلفتها , والمزايا المترتبة على الخدمة والبدائل الممكنة
- المصداقية Credibility  
وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق فى التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفى قائم على أساس الثقة .



- سهولة الحصول على الخدمة Access  
ويتضمن هذا سهولة الإتصال وتيسير الحصول على الخدمة من قبل العملاء وذلك بقصر فترة الإنتظار والحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للعملاء , وتوفير قدر كافي من منافذ الحصول على الخدمة
  - القدرة والكفاءة Competent  
وتعنى إمتلاك العاملين بالبنك للمهارات اللازمة والمعرفة الكافية لأداء الخدمة وتفهم العملاء .
- ٥- أبعاد تحسين الجودة:

هناك العديد من الأبعاد التي يمكن تناولها في الدراسة لتحسين جودة الخدمة أهمها:

أ- دعم الإدارة العليا: يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق الجودة فقرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من قبل القيادات الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار استراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة, الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق سواء كانت موارد مالية وبشرية.

ب- التركيز على العملاء: يشمل ذلك العملاء الخارجيين (المستهدين) والداخليين (عمال المؤسسة) فالعمل هو نواة كل جهود المؤسسة في فلسفة إدارة الجودة لذا لا بد وأن تعمل على اتخاذ كافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء



ت- نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من التعرف على درجة رضا العملاء ووضعية المنافسين, وتوقعات والتغييرات في حاجات وأذواق العملاء<sup>(١٩)</sup>.

ث- توفير نظام معلومات لإدارة الجودة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي ترضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف أقسام المؤسسة, يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة.

ج- مشاركة وتدعيم العاملين: يعد العمل بصيغة الفريق أسلوباً جديداً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن مشاركة العاملين تعد عاملاً رئيسياً كما أن استخدام مفهوم الفريق ضمن إدارة الجودة يعد أسلوب سهل لتحسين الالتزام وضمن تحقيق الأهداف والإجراءات والعناصر الأخرى في المنظمة.

ح- التركيز على التحسين والتطوير المستمر: يعد التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية للجودة حيث يمكن التحسين والتطوير المستمر في الأداء القدرة على مواجهة التطور المستمر في احتياجات العملاء سواء الداخلي منهم أو الخارجي<sup>(٢٠)</sup>.

---

(١٩) على يوسف يونس (٢٠١٧م) "نموذج مقترح لقياس أثر سياسة التمكين على إدراك العملاء لجودة الخدمة: بالتطبيق على قطاع الخدمات الضمانية الاجتماعية في ليبيا", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة جامعة عين شمس, مصر.

(٢٠) أشرف أحمد العزب عفيفي (٢٠١٨م) "تأثير المعرفة الضمنية في جودة الخدمة البنكية: دراسة ميدانية على بنك مصر", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة جامعة عين شمس, مصر.



ثالثاً: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي استقرائي استنباطي لتكوين الإطار النظري الذي يقوم علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلي وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة والمشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلي توصيف دقيق للظاهرة والمشكلة ونتائجها، ويشمل منهج البحث تحديد كل من إطار مجتمع البحث وعينة البحث ونوع ومصادر جمع البيانات، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي كما يلي :

➤ يشمل اسلوب البحث الأربع اجزاء التالية:

١- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع البنوك المحلية والأجنبية وعددها (٣) بنوك محلية و(٣) بنوك اجنبية، وقد أختار الباحث هذا القطاع نظراً لأنه من وجهة نظر الباحث بحاجة ماسة للاستفادة من استراتيجية تدريب الموارد البشرية علي جودة الخدمة المصرفية سواء كانت في البنوك الوطنية أو الأجنبية محل الدراسة، إذ تعمل في ظل منافسة تتسم بالشراسة حيث تنافس ٣٥ بنكاً أخرى تعمل في السوق المصرفية المصرية<sup>(٢١)</sup>.

---

(٢١) يبلغ عدد البنوك التجارية المسجلة لدي بنك المركزي ٥٣ بنكا ( البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، ٢٠١٧).



٢- عينة الدراسة:

توزيع العينة على البنوك:

ويوضح الجدول رقم (١) إجمالي عدد البنوك ومجتمع وعينة البحث، وعدد العاملين بها وتوزيع حجم العينة عليها توزيعاً تناسيباً حسب أعداد العاملين في كل بنك من البنوك سواء المصرية أو الأجنبية.

عينة الدراسة جدول رقم (١) (٢٢)

البيان	عدد الأفرع	مجتمع البحث	نسبة العينة %	حجم العينة	حجم العينة بعد استرداد القوائم	نسبة الاستجابة %
البنوك المصرية						

(٢٢) (البنك المركزي) - محافظة القاهرة - المصدر : من إعداد الباحث من واقع البيانات التي توافرت من مركز

المعلومات ، قطاع مركز المعلومات والتوثيق ، عام ٢٠٢٣م.

٥٦٧

مدى فاعلية التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة بين البنوك المصرية والبنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية للباحث / ابراهيم، طارق ابراهيم عفيفي



البنك الاهلي المصري	٩٠	٢٠٩٥٠	%٦٣	١٣٣	١٢٤	%٩٣
بنك القاهرة	١٧	٣٩٥٧	%٦٣	٢٥	٢٤	%٩٦
بنك مصر	١٠٥	٢٤٤٤٢	%٦٣	١٥٥	١٤٩	%٩٦
<b>البنوك الأجنبية</b>						
البنك التجاري الدولي	١٤	٣٢٥٨	%٦٤	٢١	٢١	%١٠٠
البنك الاتحاد الوطني	١٦	٣٧٢٤	%٦٤	٢٤	٢٣	%٩٥



البنك القطري الوطني الأهلي	١٨	٤١٩٠	%٦٢	٢٦	٢٤	%٩٢
الأجمالي		٦٠٥٢٤	%٦٣	٣٨٤	٣٦٥	%٩٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

عدد الاستثمارات الموزعة بالتناسب مع حجم العمالة في كل بنك من البنوك.  
يوضح الجدول رقم (١) عدد الاستثمارات الموزعة وذلك طبقاً لأعداد العاملين في كل بنك  
من البنوك كما يتناسب مع عدد ونسب عدد العاملين بكل بنك .



م	البيان	عدد العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة	رئيس قطاع	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	وظيفة تنفيذية
البنوك المصرية								
١	البنك الاهلي المصري	٢٠٩٥٠	١٣٣	١	١٠	١٥	٢٥	٨٢
٢	بنك القاهرة	٣٩٥٧	٢٥	١	٣	٦	٣	١٢
٣	بنك مصر	٢٤٤٤٢	١٥٥	٣	١٥	٢٠	٤٠	٧٧
البنوك الاجنبية								
٤	البنك التجاري الدولي	٣٢٥٨	٢١	١	٢	٤	٥	٩
٥	بنك الأتحاد الوطني	٣٧٢٤	٢٤	١	٢	٣	٤	١٤
٦	البنك القطري الوطني الأهلي	٤١٩٠	٢٦	١	٢	٤	٦	١٣
الإجمالي		٦٠٥٢٤	٣٨٤	٨	٣٤	٥٢	٨٣	٢٠٧



عينة الدراسة جدول رقم (٢) (23)

هذه الأفرع تمثل محافظة القاهرة فقط

٣- أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث علي نوعين من البيانات على النحو التالي:

أ- البيانات الثانوية:

تضمنت البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة أنواع البيانات التالية:

- المراجع العلمية في علوم الادارة وبحوث العمليات والاحصاء.
- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- وتم الحصول على البيانات الثانوية من المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتوفرة بمكتبات كليات التجارة بالجامعات المصرية وكذلك الانترنت

ب- البيانات الاولية:

- تصميم استمارة استقصاء لاختبار عينة البحث والمكونة من العاملين في الإدارة العليا والوسطي، والمكاتب الامامية التي تقدم خدمات مباشرة للعملاء بالبنوك محل الدراسة، متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز قدر الامكان وفق مقياس (ليكرت) .

(٢٣) (البنك المركزي) - محافظة القاهرة المصدر : من إعداد الباحث من واقع البيانات التي توافرت من مركز

المعلومات , قطاع مركز المعلومات والتوثيق , عام ٢٠٢٣م.



• يتم توزيع قائمة الاستقصاء على العينة محل الدراسة، وإعادة تجميعها وتكويدها وادخال البيانات على الحاسب الآلي لاستخراج المعاملات الإحصائية الملائمة، والتي يمكن أن تساعد الباحث للوصول الي هل توجد علاقة بين وظيفه التدريب وجوده الخدمة المصرفية.

#### ٤- أسلوب التحليل الاحصائي:

يستخدم الباحث في تحليل إجابات العينات علي أسئلة الاستبانة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS). ويستخدم أيضاً بعض المقاييس الإحصائية المناسبة للتحقق من مدي صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

- اختبار المصدقية والاعتمادية Reliability Analysis
- الوسط الحسابي Mean
- الانحراف المعياري Standard Deviation
- معامل الاختلاف Coefficient of variation
- تحليل الارتباط Correlation
- تحليل التباين ANOVA



#### رابعاً: الدراسة الميدانية

##### الجزء الأول: اختبار الثبات والصدق لأداة جمع البيانات

**الثبات Reliability:** يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي انه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

ويمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك علي وجود الثبات بدرجة عالية.

##### احتوت الدراسة على ٦ أبعاد رئيسية:

**البعد الأول:** بُعد مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٦ عبارات

**البعد الثاني:** بُعد تنوع البرامج التدريبية، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٨ عبارات

**البعد الثالث:** بُعد مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٧ عبارات

**البعد الرابع:** بُعد الاعتمادية، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٥ عبارات

**البعد الخامس:** بُعد الاستجابة، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٤ عبارات

**البعد السادس:** بُعد السلامة (الأمان)، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٧ عبارات

- بعد المتغير المستقلة يضم الابعاد الثلاثة الاولى، بينما بعد المتغير التابع يضم باقي الابعاد السادسة.



–

**الصدق Validity:** يقصد به أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، ويمكن التحقق من صدق الأداة بعدة طرق منها حساب معامل الصدق الذاتي Self- Validity  
معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات  
وباستخدام برنامج SPSS تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، وتم إجراء اختبار الثبات لكل بعد، وفيما يلي ملخص مخرجات البرنامج:

جدول: معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الدراسة  
جدول رقم (٤)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
وظيفة تدريب الموارد البشرية	٢١	٠.٨٤١	٠.٩١٧
جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية والأجنبية	١٦	٠.٨٤٨	٠.٩٢١

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي



### التفسير:

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، وقد تبين من الجدول رقم (٤): أن قيمته بلغت (٠.٨٤١) لأبعاد المتغير المستقل (وظيفة تدريب الموارد البشرية) و(٠.٨٤٨) لأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية والأجنبية)، الأمر الذي انعكس أثره علي الصدق الذاتي حيث بلغ (٠.٩١٧) و (٠.٩٢١) علي التوالي، مما يدل علي الثبات المرتفع لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة علي مستوي عينة البحث، وتعد هذه القيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث أنها اكبر من ٠.٧، وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا.

### الجزء الثالث: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء يتم عرض بعض المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لفقرات (الأسئلة أو العبارات) كل بعد من أبعاد الدراسة. إذا كانت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (العبارة) معينة أكبر من ٣ يكون دليلاً علي أن معظم أفراد العينة يوافقون علي تلك الفقرة، والعكس صحيح إذا كانت قيمة اقل من ٣. إذا حصلت فقرتان علي نفس قيمة الوسط الحسابي فان الفقرة التي لها انحراف معياري اقل تأتي أولاً.

اشتملت الدراسة علي ٦ أبعاد، وتم قياس كل بعد بعدد من العبارات في قائمة الاستقصاء. وفيما يلي مخرجات برنامج SPSS التي تعرض الإحصائيات الوصفية لكل بعد علي

حده:



البعد الأول: بُعد مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٦ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات **الجدول التالي:** يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول: بُعد مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب **(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)**

جدول (١١)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٠.٦٩٦٣٥	٤.٥٤٥٢	تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية
٠.٦٦٠٥١	٤.٣٦٧١	تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلي تنفيذ الأعمال بشكل أفضل
٠.٧٥٠٨٦	٤.٣٣٤٢	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب
٠.٦٤١٦٢	٤.٣٢٣٣	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب
٠.٧١٧٦٥	٤.٤٣٠١	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية



٠.٦٨٧٦٠	٤.٤٤٣٨	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب
---------	--------	---

ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة علي جميع فقرات البعد الأول: بُعد مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب، ويتضح ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي اكبر من ٣، وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات (صاحبة اكبر وسط حسابي) كما يلي:

- تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية: الوسط الحسابي=4.5452
- تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب: الوسط الحسابي=4.4438
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية: الوسط الحسابي=4.4301
- تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلي تنفيذ الأعمال بشكل أفضل: الوسط الحسابي=4.3671
- تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب: الوسط الحسابي=4.3342
- تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب: الوسط الحسابي=4.3233

**البعد الثاني:** بُعد تنوع البرامج التدريبية، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٨ عبارات، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٨ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات X7 إلي X14



**البعد الثالث:** بُعد مستوي تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٧ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات X15 إلى X21 جدول رقم (١٦)

**البعد الرابع:** بُعد الاعتمادية، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٥ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات Y1 إلى Y5

**البعد الخامس:** بُعد الاستجابة، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٤ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات Y6 إلى Y9

**البعد السابع:** بُعد السلامة (الأمان)، وتم قياسه في استمارة الاستقصاء بعدد ٧ عبارات، وعند إدخال البيانات تم تسمية هذه العبارات Y10 إلى Y16

#### الجزء الرابع: اختبارات فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبار فروض الدراسة، وتكون النتيجة قبول أو رفض الفرض بناءً على نتائج التحليل، وفيما يلي فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل ( وظيفة تدريب الموارد البشرية) ويتضمن الأبعاد التالية ( تنوع البرامج التدريبية - مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب- مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية والأجنبية ) ويتضمن الأبعاد التالية ( الاعتمادية- الاستجابة - السلامة (الأمان))

- تحت الفرض الرئيسي يوجد ٣ فروض فرعية على النحو التالي:



الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)،

(XX3، XX2)، الاعتمادية YY1

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)،

(XX3، XX2)، الاستجابة YY2

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)،

(XX3، XX2)، السلامة YY3

**الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)، XX3، XX2،**

**(، الاعتمادية YY1**

المتغيرات المستقلة: (XX3، XX2، XX1)

المتغير التابع: الاعتمادية YY1

يستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرض حول علاقة تأثير بين المتغير التابع وأكثر من متغير مستقل، وفيما يلي خطوات إجراء اختبار الفرض الأول المذكور أعلاه.

١- كتابة الفروض الإحصائية

**الفرض العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)،

(XX3، XX2)، الاعتمادية YY1

**الفرض البديل:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1)،

(XX3، XX2)، الاعتمادية YY1



## ٢- اتخاذ القرار

يتم مقارنة قيمة مستوى المعنوية المحسوب (P-Value) : (Sig. (2-tailed) بمستوي المعنوية 5% ( درجة الثقة=95%)

إذا كان  $P-Value > 0.05$  نقبل الفرض العدم ونرفض الفرض البديل

إذا كان  $P-Value < 0.05$  نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل (حيث مستوى المعنوية = 5%)

ويتم استخدام برنامج SPSS (Statistical package for Social Sciences) الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاختبار الفروض الفرعية، وفيما يلي مخرجات البرنامج

نتائج الانحدار المتعدد من مخرجات SPSS يحتوي على ٤ جداول:

الجدول الأول: **Variables Entered/Removed** يحتوي علي:

• أسماء المتغيرات المستقلة في العمود الثاني: (XX1، XX2، XX3)

• ويوجد أسفل الجدول اسم المتغير التابع **Dependent Variable**: الاعتمادية YY1

الجدول الثاني: **Model Summary** يحتوي على عدة مقاييس أهمها:

١- قيمة معامل الارتباط المتعدد R

• إذا كانت قيمته اقل من 0.3 تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ضعيفة

• إذا تراوحت قيمة المعامل بين 0.3 و 0.7 تكون العلاقة متوسطة

• إذا كانت قيمته اكبر من 0.7 تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع قوية

• بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد  $R=0.723$ ، وهي تشير إلي وجود علاقة ارتباط

قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



## ٢- قيمة معامل التحديد R Square

يبين النسبة التي يفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع بلغت قيمة معامل التحديد  $R\text{ Square}=0.522$  ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 52.2 % من التباين في المتغير التابع: الاعتمادية YY1

الجدول الثالث: ANOVA يحتوي على عدة نتائج أهمها:

اختبار ف F-Test لاختبار معنوية نموذج الانحدار ككل (قيمة الاختبار توجد في عمود F ومستوي المعنوية المحسوب (P-Value) يوجد في عمود Sig.) ، ويستخدم لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد، ونلاحظ أن  $\text{Sig.}=0.000$  مستوي المعنوية اقل من 0.05 ، ويشير ذلك إلي أن: نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فإنه المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي علي المتغير التابع

**ملحوظة مهمة:** إذا كان مستوي المعنوية Sig. اكبر من 0.05، ويشير ذلك إلي أن: نموذج الانحدار المتعدد يعتبر غير معنوي

## الجدول الرابع: Coefficients يحتوي علي:

- أسماء المتغيرات المستقلة في العمود الأول
  - العمود B: يحتوي علي قيمة معامل الانحدار لكل متغير مستقل
- إذا كانت القيمة موجبة تكون العلاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- إذا كانت القيمة سالبة تكون العلاقة عكسية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



- العمود Beta: يحتوي على قيمة معامل بيتا لكل متغير مستقل (وهي تستخدم في ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع وذلك في حالة وجود أكثر من متغير مستقل)
- نتيجة اختبارات لاختبار معنوية تأثير كل متغير مستقل على حدة (قيمة الاختبار توجد في العمود T ومستوي المعنوية في العمود Sig.) .... إذا كان Sig. اقل من 0.05 .... المتغير المستقل له تأثير معنوي من الجدول الرابع نجد أن: المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على المتغير التابع، وهذا يتضح من قيمة  $Sig.=0.000$  اقل من 0.05.

وفيما يلي ملخص للجدول الأربعة على النحو التالي:

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل Beta	اختبارات	
			القيمة	المعنوية
XX1	-.152	-.133	2.242	.026
XX2	.411	.347	6.009	.000
XX3	.320	.198	4.287	.000



المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة المعنوية	98.320 0.000
مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد معامل الارتباط المتعدد	.522 .723

وبناء على الجدول السابق: نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فإنه يوجد علي الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي علي المتغير التابع (y) ويتم معرفة المتغيرات المستقلة معنوي من الجدول الرابع واستخدام اختبارات.

**الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1، XX2، XX3)، الاستجابة Y2 و بنفس تحليل الجداول في الفرض الاول: نجد ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فإنه يوجد علي الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي علي المتغير التابع (y) ويتم معرفة المتغيرات المستقلة معنوي من الجدول الرابع واستخدام اختبارات.

**الفرض الثالث:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1، XX2، XX3)، السلامة Y3

وبنفس تحليل الجداول في الفرض الاول: نجد ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فإنه يوجد علي الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي



علي المتغير التابع (y) ويتم معرفة المتغيرات المستقلة معنوي من الجدول الرابع واستخدام اختبار ت.

وبنفس تحليل الجداول في الفرض الاول: نجد ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فانه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي علي المتغير التابع (y) ويتم معرفة المتغيرات المستقلة معنوي من الجدول الرابع واستخدام اختبار ت.

من تحليل جداول (ANOVA) نجد أن: بشأن الفرض الرئيسي قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  اقل من ٥٪ هذا يعني أنه علاقة معنوية بين بين المتغير المستقل (وظيفة تدريب الموارد البشرية) ويتضمن الأبعاد التالية (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور إدارة الموارد البشرية- تنوع البرامج التدريبية - مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب- مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية والأجنبية) ويتضمن الأبعاد التالية (الاعتمادية- الاستجابة - السلامة (الأمان))

المقارنة بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية



جدول رقم (١٢)

اختبار ت T.Test		البنوك الأجنبية		البنوك الوطنية		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.666	431	.39827	4.4271	.40498	4.4031	XX1
.765	-.299	.37857	4.3066	.39259	4.3227	XX2
.142	- 1.471	.28542	4.3192	.28446	4.3768	XX3

يوضح الجدول نتائج التحليل باستخدام أسلوب اختبار ت لاختبار هذا الفرض، ومن

الجدول يتضح ما يلي:

• لا يوجد فرق معنوي بين البنوك المصرية والأجنبية من حيث التدريب، فقد اشارت

نتيجة اختبار ت إلي أن الفرق بين البنوك المصرية والأجنبية من حيث التدريب يعتبر

غير معنوي وليس ذا دلالة إحصائية (مستوي المعنوية أكبر من 0.05 )

اختبارات الفروض



جدول رقم (١٣)

الاختبار	الهدف من التطبيق
<p>الفرض الرئيسي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (وظيفة تدريب الموارد البشرية) ويتضمن الأبعاد التالية (تنوع البرامج التدريبية - مدي التزام الإدارة العليا ودعمها لوظيفة التدريب- مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية والأجنبية) ويتضمن الأبعاد التالية (الاعتمادية- الاستجابة - السلامة (الأمان))</p> <p>تحت الفرض الرئيسي يوجد ٤ فروض فرعية علي النحو التالي:</p> <p>الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات</p>	<p>• عدم صحة الفرض الأول وهو لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (XX1، XX2، XX3،)، الاعتمادية YY1، حيث اثبت التحليل الإحصائي معنوية نموذج الانحدار المتعدد ،وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع باستخدام اختبار تحليل التباين ، حيث تبين أن عينة الدراسة اتفقوا بشأن صحة الفرض الأول ولذلك لان متوسطات الرأي في الفرض الأول اكبر من ٣.</p>



الاختبار	الهدف من التطبيق
المستقلة (XX1، XX2، XX3)، الاعتمادية YY1	
الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (XX1، XX2، XX3)، الاستجابة YY2	• عدم صحة الفرض الثاني وهو لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (XX1، XX2، XX3) و YY2، حيث اثبت التحليل الإحصائي معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع باستخدام اختبار تحليل التباين، حيث تبين أن عينة الدراسة اتفقوا بشأن صحة الفرض الأول ولذلك لان متوسطات الرأي في الفرض الأول اكبر من ٣.



<p>الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (<math>XX1, XX2, XX3</math>)، السلامة <math>YY3</math></p>	<p>• عدم صحة الفرض الثالث وهو لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (<math>XX1, XX2, XX3</math>) و <math>YY3</math>، حيث اثبت التحليل الإحصائي معنوية نموذج الانحدار المتعدد ، وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع باستخدام اختبار تحليل التباين ، حيث تبين أن عينة الدراسة اتفقوا بشأن صحة الفرض الأول ولذلك لان متوسطات الرأي في الفرض الأول اكبر من ٣.</p>
--	---

#### خامساً: النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج:

##### ١- نتائج عامة:

أ- بالرغم من تركيز كافة البنوك على ضرورة الاهتمام بتطبيق منظومة العملية التدريبية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية الا ان القليل منها فقط هو من يقوم بتطبيق هذه المنظومة.

ب- اظهرت الدراسات السابقة العربية عدم الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية وذلك لتحقيق الفاعلية في التعامل مع العملاء.



- ت- يوجد قلة في الدراسات سواء العربية او الاجنبية التي قامت بالبحث في الربط بين العملية التدريبية وجودة الخدمة المصرفية.
- ث- الاعتقاد السائد بان العملية التدريبية من مسئولية الادارات العليا بالجهاز المصرفي فقط مما ادي الي تقليل الصلاحيات الممنوحة للمديرين على كافة المستويات في تحقيق الخدمة التعليمية.
- ج- ضعف اهتمام البنوك بالموضوعات الهامة بجودة الخدمة المصرفية مما ادي الي غض البصر عن استراتيجية التدريب.

ثانياً: التوصيات:

م	التوصيات	الجهة المنوط بها التنفيذ	مقومات نجاح التطبيق
١	ضرورة قيام البنوك بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الادارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للبنوك الوطنية او الاجنبية	الادارة العليا	١- تبني الادارة العليا استراتيجيات واضحة للتدريب ٢- وضعها في الخطة الاستراتيجية الرئيسية للبنوك
٢	ضرورة تبني البنوك الوطنية	الادارة	١- تبني وسائل



التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب ٢-تجهيز قاعات بأجهزة حديثة متطورة للتدريب	العليا	او الاجنبية للوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب لما له أثر ايجابي علي العملية التدريبية و الذي يؤثر في تحسين مستوي اداء العاملين في البنوك
---	--------	---



٣	ضرورة الاستفادة من المؤهلات العلمية والخبرات العلمية في هذه البنوك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة عامة للبنوك تنبثق منها استراتيجية فعالة للتدريب	الإدارة العليا	١- الاستفادة من المؤهلات العلمية والخبرات العلمية في هذه البنوك ٢- تجهيز وتدريب الكفاءات العلمية ووضعهم في خطة التدريب داخل البنوك
٤	ضرورة قيام البنوك الوطنية والاجنبية بتتويج اساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين (داخلي /خارجي) لما له أثر في تحسين مستويات الاداء في هذه البنوك	الإدارة العليا	١- تنوع اساليب التدريب ٢- عمل خطة تدريب (داخلي / خارجي) (خارج البلاد)



٥	ضرورة الاهتمام بالإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية لهذه البنوك	الإدارة العليا / مدير مالي	١- تحديد موازنة للتدريب واضحة من ضمن الموازنة العامة للبنوك ٢- توضيح موازنة التدريب في الموازنة العامة للبنوك
٦	ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في البنوك على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الاخذ بعين الاعتبار كافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية و الاستجابة لهذه المتغيرات و بناء هذا النشاط بصورة متكاملة و شاملة في ضوء البيئة المحيطة	الإدارة العليا	١- اتباع المنهج وتخطيط الاستراتيجي للتدريب ٢- يوضع خطة التدريب في الخطة الاستراتيجية الرئيسية للبنوك



سادساً: البحوث المستقبلية للدراسة

- ١- تأثير مدى فاعلية التدريب على الائتمانات داخل البنوك.
- ٢- تأثير مدى فاعلية التدريب في مجال خدمة العملاء داخل البنوك.
- ٣- مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة في البنوك الوطنية.
- ٤- مدى تنوع العملية التدريبية في البنوك الوطنية (نتيجة الفرض سالب بالتحليل الإحصائي).

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- علي عبد الوهاب، (٢٠١١). "التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، القاهرة، عين شمس.
- ٢- وادى ، رشدى ،يوسف ، عاشور(٢٠٠٩) "تقييم جودة خدمات المصارف فى غزة من وجهة نظر العملاء ، بحث علمى ، فلسطين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ٣- مؤيد السالم، وعادل صالح،(٢٠٠٨) " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٤- جمال طاهر أبو الفتوح (١٩٩٩) ، "فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق علي قطاع الغزل والنسيج "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- ٥- خالد عبدالرحيم الهيبي،(٢٠١١)" إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، القاهرة: دار وائل للنشر.
- ٦- صالح عادل(٢٠٠٠) "إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجى " أربد ، عالم الكتاب الحديث.
- ٧- على تايه مسعود (٢٠١٢)" دور تدريب الموارد البشريه فى بناء القدرات القيادية الإدارية: دراسة تطبيقية فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة سانت كلمنتس، بغداد.
- ٨- هاني حامد الضمور (٢٠٠٥)"تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، طبعة (٣)، الأردن.
- ٩- محمد عبدالعظيم أبو النجا (٢٠٠٨) "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٠- محمد حمد عبدالهادى الرويس " نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية : بدولة قطر"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس . مصر.
- ١١- أحمد محمد أبو بكر مكاوى(٢٠٠١) " أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك : دراسة تطبيقية على البنوك المصرية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات ، مصر .



- ١٢- على يوسف يونس (٢٠١٧) "نموذج مقترح لقياس أثر سياسة التمكين على إدراك العملاء لجودة الخدمة: بالتطبيق على قطاع الخدمات الضمانية الاجتماعية في ليبيا", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة جامعة عين شمس, مصر.
- ١٣- أشرف أحمد العزب عفيفي (٢٠١٨م) " تأثير المعرفة الضمنية في جودة الخدمة البنكية: دراسة ميدانية على بنك مصر ", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة جامعة عين شمس, مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Appleby, A, and Marvin, S.,(2011) **Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415.**
- 2.Johnson, R (2008). **Organization and Management Training, 6nd Ed ,N .Y :M cgraw-Hill Book Co.**
- 3.M cghee,W. and Thayer,R (2000). **Training in Business and Industry. New York: Wiley,P:31.**
- 4.Mullins,L.J.(2010- 2013) **Management & Organizational Behavior, Ninth Edition. Prentice Hall Financial Times-Pearson.**
- 5.kennedy, J . (2009) **The Impact of Training and Development on Job Performance : A Case Study of the Judicial Service of Ghana . A Thesis Submitted to the Institute of Distance Learning , Kwame Nkrumah University of Science, and Technology, .**
- 6.Philip Kotler, et autrs, **Marketing Management, 11ent Edition, Pairs, (2003).**
- 7.P,Kotler & G .Armstrong : **Principles of Marketing Services, Edition Prentice Hall: 1996,.**