

أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة فى البنوك التجارية المصرية العامة

أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة فى البنوك التجارية  
المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية

**The Impact of Management by Walking Around on Service  
Quality in Egyptian Public Commercial Banks:  
The Mediating Role of Organizational Trust**

د. سوزان فؤاد السيد بكر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة

فرع جامعة الأزهر للبنات (القاهرة)

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بالتطبيق على عينة مقدارها (295) مفردة من العاملين في ثلاثة بنوك (الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة). واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي الاستقرائي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء معده لذلك، تم التأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث، أن الإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في مستوى الثقة التنظيمية. كما تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً على جودة الخدمة. بينما اتضح أن الإدارة بالتجوال لا تؤثر تأثيراً مباشراً معنوي على جودة الخدمة إلا من خلال وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. وبناءً على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، الثقة التنظيمية، جودة الخدمة، البنوك التجارية المصرية العامة.

## Abstract:

The study comes to investigate the impact of Management by walking around on service quality through organizational trust as a mediator variable, using a sample from employees at Egyptian public commercial banks (National Bank of Egypt, Banque Misr, Banque du Caire ),Which total (295) employees.The study was based on the deductive and inductive approach .A questionnaire was designed to gather primary data for the study, and its validity and reliability were verified.

The results Showed: there is an effect positive statistically significant of management by walking on the level of organizational trust, and organizational trust also has an effect positive statistically significant on Service quality .While the results showed that management by walking around does not have a direct significant impact on service quality except through the presence of organizational trust as a mediator variable. Based on these results, a certain of recommendations were suggested.

**Key words:** Management by walking around, organizational trust, service quality, Egyptian public commercial banks.

## المقدمة

تعتبر الصناعة المصرفية واحدة من الصناعات سريعة النمو بسبب التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا الحاسب والمعلومات والعولمة. هذه العوامل تشكل ضغوطاً على المنظمات بشكل عام، وعلى المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص، مما يجعلها دائمة البحث عن ممارسات وتقنيات إدارية جديدة وفعالة تمكنها من الصمود أمام المنافسة الشديدة وتغيرات البيئة المضطربة.

ويعد أسلوب الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around (MWBA) أحد الممارسات والتقنيات الإدارية الحديثة، يقوم على فلسفة أن المديرين يصبحون أكثر فاعلية عند إطلاعهم على ما يحدث في منظماتهم، وعندما يكونون على اتصال مباشر مع رؤوسهم وعمالهم (Tucker & Singer, 2013)، وبما يُمكن من تعزيز وتحسين جودة الخدمة المقدمة، من خلال بناء الثقة والعلاقات.

وأسلوب الإدارة بالتجوال يمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يقوم على وجود قادة إداريين في مواقع الخطوط الأمامية، يستخدمون قدراتهم الشخصية لإجراء مقابلات مع رؤوسهم في الواقع، والتحدث معهم لاكتشاف أي قصور ومعالجته، وتحديد قدراتهم وإنجازاتهم الفردية، ومناقشة أفكارهم ومشاكلهم، ومحاولة معرفة ما يجري في أماكن العمل، دون الاعتماد كلياً على وسائل الاتصال الإلكترونية (Omar Durrah, 2018).

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: هل مازال أسلوب الإدارة بالتجوال فعال منذ الثمانينيات حتى اليوم؟ ويأتي هنا سؤال آخر وهو: لماذا يجب على المديرين التجول إذا كان يمكنهم متابعة كل شيء من مكاتبهم بالاعتماد على العديد من الأساليب الإلكترونية في منظمات اليوم؟ ولقد أثارت (Buckner, 2008) مثل هذه التساؤلات من قبل في مقال بعنوان (Is Managing by Wandering Around still Relevant?) في مجلة Exchange، وكانت الإجابة هي أن المسؤولين مازالوا بحاجة إلى التجول بين رؤوسهم لبناء علاقات ثقة مع موظفيهم ومع عمالهم في الواقع. فالمنظمات ذات المستويات العالية من ثقافة الثقة تميل إلى إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وقد أظهرت العديد من البحوث والدراسات في الآونة الأخيرة التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على النتائج التنظيمية، خاصة القطاعات الخدمية.

إن ما شهدته الخدمات المصرفية في مصر من توسع كبير في الآونة الأخيرة، حيث تبنت البنوك - وفقاً للتقرير السنوي للبنك المركزي المصري عام 2018 - أحدث الأساليب التكنولوجية والحلول الرقمية المتطورة عبر جميع القطاعات التشغيلية، وشهد قطاع نظم الدفع وتكنولوجيا المعلومات بعض التطورات على مستوى الجمهورية، منها التوسع في شبكة ماكينات الصرف الآلي، وتطبيق منظومة الأتمتة الشاملة للمدفوعات الحكومية، وإطلاق خدمة الموبايل والإنترنت البنكي لكلا من عملاء الشركات والأفراد لخفض فترات الانتظار في الفروع، وتشغيل منظومة بطاقات الدفع ذات علامة تجارية وطنية "ميزة" باستخدام تكنولوجيا الشريحة الذكية وغيرها. إضافة إلى تغيير تفضيلات العملاء، وزيادة المنافسة بين البنوك، كل ذلك قد فرض تحدياً كبيراً على المديرين في القطاع المصرفي،

وهو كيف يمكن تقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء؟ ومن ثم سيواجه المديرون تحديات تطبيق ممارسات إدارية أكثر فاعلية للحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمة.

وفي هذا السياق، تقدم الباحثة البحث الحالي لدراسة العلاقة بين ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة في القطاع المصرفي المصري، والدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وفقاً لإدراك العاملين في هذا القطاع.

### 1- الإطار المفاهيمي والتعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

يعرض هذا الجزء بعض التعريفات المختلفة التي تناولها الباحثين والدارسين في مجال الإدارة بالنسبة لمتغيرات البحث، إضافة إلى التعريف الإجرائي الذي استخدمته الباحثة لكل متغير.

#### **1/1 مفهوم الإدارة بالتجوال**

هل يقصد بالإدارة بالتجوال هي أن يقوم المدير بالتجول فقط بشكل جيد داخل المنظمة؟ فعلى الرغم من أن النقطة الأساسية لهذا الأسلوب، هي تحرك المديرين وترك مكاتبهم، إلا أنه لا يمكن أن نتوقع أن السير دون هدف حول المنظمة سوف يساعد في حل المشكلات. الطريقة هي في الأساس أسلوب إداري من خلاله يتجول المديرون بين العاملين بطريقة غير منظمة وغير مخطط لها. فالهدف هو التفاعل مع المرؤوسين والإشراف على عملهم أثناء قيامهم بتنفيذها. إن هذا النوع من التفاعل سيسمح للمديرين بفهم أفضل للقضايا والأفكار والمخاوف الخاصة بالمرؤوسين. وهذا بدوره سيضمن أن الإدارة يمكن أن تعمل بناءً على النتائج. (Belyh, Anastasia,2020)

كما تعد الإدارة بالتجوال دليل واقعي وملمس على اهتمام حقيقي من جانب الإدارة العليا، والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، سواء كانت إدارية أو اجتماعية. (المواضية، 2014)

وهناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لتعريف الإدارة بالتجوال، سيعرض البحث بعض منها على النحو التالي:

الإدارة بالتجوال أسلوب إداري يمكن المديرين من معرفة ما يدور حولهم حيث يظلون على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل وتحقيق أهدافه. مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعيق التواصل بين المدير والعاملين من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحي للعاملين باهتمام المدير والتزامه، ويدفعهم للاستجابة لتعليماته وتوجيهاته. (AIRawashdeh,2012)

تعتبر الإدارة "بالتجوال" إحدى التقنيات الإدارية الحديثة التي تعتمد على دمج السلوك القيادي للمديرين مع سلوكهم الإداري لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، فعالية وكفاءة. في ظل هذه التقنية يبقى المدير في مجال العمل الفعلي، ويوظف مهاراته وصفاته في التواصل مع العاملين، ويوجههم، ويقدم لهم النصح والإرشاد. علاوة على ذلك، تساعد هذه التقنية المدير على معرفة ما يحدث في المنظمة ومناقشة العاملين ومعرفة مشاكلهم وتحديد القدرات الفردية لهم. (AL Shra'ah,et al., 2013) كما يعتبرها ماكماك (McCormack, 2009) دليل

على الوعي المتزايد بالمشاكل التنظيمية والنجاح في تحديد ومعالجة هذه المشاكل من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، وهو ما يعكس على عناصر ومخرجات المنظمة نفسها. وتشمل هذه الرؤية بشكل عام عنصرين رئيسيين: الوعي بالمشاكل المرتبطة بالمستوى الحالي للمعرفة في المنظمة، والمخرجات الناتجة عن هذا الوعي القائم على الأعمال التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشاكل. بينما يشير إليها (Katopol,2018;2) بأنها " تخلى المديرين عن مكاتبهم والنزول لأرض الواقع في المنظمات، وكسر الحواجز التي تعوق الاتصال مع العاملين، واستخدام مهارة الحوار لاكتشاف أي قصور ومعالجته، وتعد الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية للمديرين للاطلاع على كل ما يجري داخل المنظمة، ومناقشة العاملين معهم أفكارهم والاستفادة منها والعمل على حل المشكلات التي تعوق سير العمل والأداء بكفاءة.

أو " هي الاستراتيجية التي تحافظ على التواصل الفعال بين المدير والعاملين، وذلك عن طريق التجوال المستمر والمنتظم أثناء العمل، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقداً، لتحديد مواطن القوة والنجاح للعاملين، ومواطن الضعف". (Emmons,2006:3).

وتعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة تقوم على حضور وتواجد القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية، والاطلاع على كل ما يجري داخل المنظمة في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين والاهتمام بمقترحاتهم وأفكارهم، ومشاركتهم في حل المشكلات التي تواجههم، والتعرف على حاجاتهم والاهتمام بها، وإعطاءهم فرص حقيقية لمقابلة المسؤولين عن صنع القرار، وطرح وجهات نظرهم بحرية، والتحدث بصورة مباشرة عن حاجاتهم ورغباتهم. (الحوامدة والعبودي، 2013)

ومن العرض السابق تعرف الباحثة الإدارة بالتجوال على أنها فلسفة ونمط إداري حديث قائم على حضور وتواجد القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية، بهدف اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال مع العاملين والعمل على زيادة دافعيتهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على التطوير والإبداع، وكذلك تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم.

وقد اشتمل أسلوب الإدارة بالتجوال على العديد من الأبعاد التي اختلفت باختلاف البحوث والدراسات، ولكن هذا البحث سيتناول أكثر الأبعاد شيوعاً واستخداماً بواسطة الباحثين والدارسين، كدراسة (Beil-Hildebrand. M, 2006)، (AIRawashdeh,2012)، وكل من (Tucker & Singer. J,2013)، و (AL Shra'ah,et al.,2013)، (Katopol,2018)، (Ngozi,et.al,2018). هذه الأبعاد والتي سوف يتناولها البحث الحالي، هي: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الدافعية، التطوير والإبداع، التغذية المرتدة، والتي تعرفها الباحثة إجرائياً على النحو التالي:

● **اكتشاف الحقائق: Discovering Facts** ويقصد به قدرة المدير أثناء تجواله على تحديد المشاكل التي يعاني منها البنك ويعاني منها العاملين مع العملاء، والحكم على جودة التنفيذ والإنجاز للعمليات، والتعرف على ظروف العاملين ومشاكلهم، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحدث على أرض الواقع.

- **تحسين الاتصال: Improving Communication** ويعبر عن قدرة المدير المتجول على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات -المفتوحة والمغلقة - والندوات وورش العمل، للتعرف على الآراء والمقترحات التي من الممكن أن تحسن من أداء البنك، إضافة إلى تحسين فاعلية عملية الاتصالات، وتعميق العلاقات الإنسانية لخلق جو من الألفة والشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي وبما ينعكس على درجة رضا العاملين عن وظائفهم.
- **الدافعية: Motivation** قدرة المدير المتجول على استثارة العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف الخاصة بالبنك.
- **التطوير والإبداع: Development and Creativity** قدرة المدير المتجول على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وتشجيع العاملين على الحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف البنك بفعالية.
- **التغذية المرتدة: Feedback** أي قدرة المدير المتجول على تزويد العاملين من خلال التغذية المرتدة بالمعلومات التي تساعد على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.

## 2/1 مفهوم الثقة التنظيمية:

إن مصطلح الثقة ليس مصطلحاً بسيطاً يمكن فهمه بسهولة، فهو يتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند دراسته (Dammen,2001)، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، نظراً للتركيب المعقد والغير واضح لإعطاء صورة متكاملة له. فالباحثون ينظرون إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة، ويقدمون التعريفات المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التعقيد حول ماهية هذا المفهوم والآلية التي تساعد على فهمه (Adams,2004). وتعتبر الثقة أحد عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Prusak, L,& cohen,2001)، والتي يمكن تعريفها من خلال هذا المنظور على أنها علاقة بين طرفين في موقف محدد، يخلق إحساساً بالترابط والشعور بالأمان (Thomas Russell, 2019).

ويعرف (Lee, H. & B. choi,2003) الثقة التنظيمية على أنها اعتقاد عام بأن أعضاء المنظمة (أفراد أو مجموعات) لديهم القبول والرغبة في الاعتماد عليهم في ضوء ما يقومون به من أعمال وتصرفات كما هو متوقع منهم.

بينما يرى الشكرجي (عن النجار، محمد، 2018، 21) أن الثقة التنظيمية، هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. كما عرفها (Yilmaz , Atalay ,2009,343) بأنها، التوقعات الإيجابية لأعضاء المنظمة حول تطبيقات وسياسات المنظمة بأنها تستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم. ويتفق معه (Fard, Hassan et al , 2010, 31) حيث عرفها بأنها التوقع

الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة والناجمة عن السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة.

وحول أبعاد الثقة التنظيمية، وجد أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تحظى قبولا من العديد من الباحثين، وهي: الثقة في الزملاء، والثقة في المشرفين، والثقة في إدارة المنظمة، وقد جرى اعتماد هذا التقسيم للأبعاد في عدد كبير من الدراسات والبحوث. (Dirks & Ferrin, 2002) ويعرف بمدخل بؤرة الثقة (Trust Focus) أو مرجعية الثقة، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي من الممكن أن تكون على المستوى الأفقي Horizontal للمنظمة (علاقة الثقة بين الفرد وزملائه) ، أو على المستوى الرأسي Vertical (علاقة الثقة بين الفرد والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang, 2005; Dirks & Ferrin, 2002).

ونظراً لأن طبيعة البحث مرتبطة بأحد الأساليب الإدارية التي تطبقها إدارة البنك والقادة والمشرفين المباشرين وهو أسلوب الإدارة بالتجوال، سيبينى هذا البحث المدخل الرأسي لدراسة الثقة التنظيمية، والتي سيتم قياسها من خلال مقياس أحادي البعد قدمه (Tong, 2015). وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً في البحث الحالي، بأنها: المدى الذي تتعامل من خلاله إدارة البنك بصدق ونزاهة مع جميع الأعضاء دون تمييز، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة، بملاحظة دقائق الأمور في العمل وتسييرها، وتطبيق القواعد والنظم المعمول بها في البنك على الجميع، مع مراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وإشراكهم في القضايا المستقبلية، والعمل على إقامة علاقات طيبة معهم ومساعدتهم، مع توفير فرص كافية لتنمية وتطوير مساهمهم الوظيفي، وكذلك الاعتراف بمجهوداتهم وإنجازاتهم وتقديرها.

### 3/1 جودة الخدمة المصرفية:

يكون العميل أحكامه حول جودة الخدمة المصرفية على أساس مدى جودة عملية تقديم الخدمة والمنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة. فالعميل لا يقيم خدمات البنك على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من البنك، أو العاملين في البنك فقط، وإنما تقيمه لجودة الخدمة المصرفية يستند أيضا إلى سلوك العاملين في البنك خلال تعاملهم معه، وسرعة استجابتهم وإنجازهم للخدمة المصرفية المطلوبة، والدقة والمصداقية في المعاملات، وكذلك الشعور بالراحة والأمان، وغير ذلك من الأمور، ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كمجال من مجالات التميز المؤسسي لمواجهة حدة المنافسة في البيئة الخارجية.

ولقد تعددت واختلفت التعريفات الخاصة بجودة الخدمة بشكل عام، وجودة الخدمة المصرفية على وجه الخصوص باختلاف الكتاب والباحثين. فمنهم من عرفها على أساس الجودة المدركة أو المتوقعة للعميل من خلال مقارنة الخدمة المتوقعة بالخدمة الفعلية، وفي هذا السياق عرفها (P. Malhotra, 2016) بأنها التوافق بين تلبية احتياجات ورغبات العميل كما هو متوقع. كما عرفها (G. Mohan, 2013) بأنها درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة من خلال مقارنتها مع حاجاته ورغباته وتوقعاته من تلك الخدمة. بينما يرى (Daulatram B, 2003) أن جودة الخدمة تعبر عن مستوى التفاعل بين العميل ومقدم

الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنتها بين ما يتوقع من الأداء الفعلي للخدمة معتمداً في ذلك على خبراته السابقة ومدى إدراكه وتقييمه للخدمة المقدمة في لحظة تقديمها.

وبالنسبة للخدمة المصرفية، تعرف جودة الخدمة البنكية بأنها: "إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة الذي يلبي أو يتجاوز توقعاتهم" (Akhadel , G et al., 2016, p71). كما تعرف بأنها: " نتيجة التقييم الموضوعي للمقارنة بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة البنكية المقدمة، فكلما كانت الإدراكات أقرب إلى التوقعات أو تتجاوزها دل ذلك على ارتفاع مستوى جودة الخدمة البنكية" (Kuang-Jung. C, et al ., 2016, p245 ) ويعرفها إسماعيل، محمد، (2019، 724) بأنها تلك الجهود التي يقدمها البنك لتلبية وإشباع حاجات ورغبات عملائها، وملاءمة هذه الجهود لإدراكات العملاء الفعلية لمستوى الخدمة بما يحقق رضاهم ورغباتهم.

وفي ضوء ما سبق، سوف يتم دراسة جودة الخدمة من خلال التركيز على جودة الخدمة كما تراها إدارة البنك والعاملين فيه (Internal Quality)، والتعرف على مدى تبني البنوك محل الدراسة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية كما يراها العاملون في البنك، دون التركيز على جودة الخدمة كما يدركها العملاء (External Quality).

وبناءً عليه، سيتم تعريف جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة، والمتمثلة في الجهود الفعلية التي يقوم بها البنك لتلبية وإشباع حاجات ورغبات عملائه، وملاءمة هذه الجهود لمستوى الخدمة بما يحقق رضاهم ورغباتهم، وذلك من خلال تبني البنك للأبعاد الآتية: التوكيد أو الضمان، والموثوقية أو الاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة)، والتي يمكن تعريفها إجرائياً بأنها على النحو التالي، وذلك في ضوء العديد من الدراسات التي تبنت هذه الأبعاد مثل: (Mei Mei Lau, et al. 2013)، و (Vinita Kaura, 2013)، و (Gaura Nautiyal, 2014)، و (Awoke, 2015)، و (Omar Durrah, et al. 2018) (Lomendra Vencataya 2019) :

- **التوكيد والضمان:** أن يكون لدى البنك القدرة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق وأن يفي بالتزاماته تجاه العملاء كما وعد.
- **الموثوقية أو الاعتمادية:** أن تتسم الخدمة المصرفية بدرجة عالية من المصداقية، بحيث يشعر العملاء بالأمان أثناء قيامهم بالمعاملات لدى البنك، وأن تولد تصرفات العاملين إحساس الثقة لدى العميل في جودة الخدمة المقدمة له.
- **التعاطف:** أن يولى العاملين بالبنك احتياجات العملاء في المقام الأول وأن يكون لديهم الحماس لفهم هذه الاحتياجات، وأن يكونوا على معرفة ودراية بكيفية التعامل مع مشاكل العملاء.
- **الملموسية:** أن تتوفر لدى البنك كافة التجهيزات والمعدات الكفيلة بتقديم أفضل الخدمات، والتصميمات والتسهيلات التي تجعل العملاء يشعرون بالراحة، وتوافر عدد كاف من العاملين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات إلى العملاء.



- **الاستجابة:** أن يكون لدى العاملين بالبنك المعرفة الكافية لفهم حاجات العملاء وأن يكونوا على استعداد دائم لتقديم خدمات دقيقة لهم ومساعدتهم بشكل فردي، والتعاون باستمرار معهم للرد السريع على جميع استفساراتهم وشكاواهم.

## 2- مراجعة الأدبيات السابقة:

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين والدارسين، حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية، وإطارها وحدودها، وفروضها العلمية، وكذلك المقاييس الملائمة. وقد تم تصنيف الدراسات والبحوث السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

### **1/2 البحوث والدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال:**

تناولت دراسات عديدة أسلوب الإدارة بالتجوال في بيئة العمل والنتائج الإيجابية المترتبة عليه. وأثره على نتائج مخرجات العمل، والأداء الفردي والتنظيمي، وكذلك على تقييمات الأداء وتعزيز الفرص الوظيفية للعاملين، واكتشاف المشاكل والتعرف على معوقات التواصل بين العاملين والمديرين.

هدفت دراسة (Fillmore,2011) إلى فحص تأثير تنفيذ جولات التمريض باستخدام نظام الرعاية الحرجة لكبار السن (ACE) Acute Care for Elders على توجهات السلامة والأمان وتحسن الروح المعنوية لدى هيئة التمريض، وعلي رضا المرضى. وقد طبقت الدراسة على أحد مستشفيات ضواحي لاس فيجاس ولاية نيفادا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (16) سرير مراقب بالكاميرات، واستمرت الدراسة لأربعة أسابيع، حيث بلغ مجموع الجولات خلال هذه الفترة (56) جولة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التجوال قد أفاد الوحدة التمريضية وكادر التمريض والمرضى معاً، فعلى مستوى الوحدة أصبح التواصل بين الممرضات هادفاً وأكثر تنظيماً، وعلى مستوى الكادر أصبح تبادل المعلومات وتوفير الفرص للممرضات لتبادل الاقتراحات والتذكير بسياسة التمريض أكثر سهولة ويسراً، كما شجع التجوال الممرضات على التفكير الناقد وترتيب الأولويات مما قلل من عدد الأحداث غير المتوقعة، وخلق بيئة عمل أفضل، مما انعكس على خدمة المرضى وزيادة درجة رضاهم.

وتناولت دراسة (AL Shra ah et al.,2013) قياس مدى ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. وتم اختيار عينة طبقية مقدارها (651) مفردة من الأطباء والممرضين في المستشفيات الحكومية والخاصة بالأردن. وتوصلت النتائج إلى أن ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة كانت على النحو التالي: اكتشاف الحقائق، والتطوير والإبداع، وتحسين الاتصال، وردود الفعل، والدافعية. كما توصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لممارسة الإدارة "بالتجوال" على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري للأطباء والممرضات في المستشفيات الحكومية والخاصة محل البحث. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Othman Karim ,et al.,2015) والتي بحثت طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد الإدارة بالتجوال وأبعاد الالتزام التنظيمي على عينة قوامها

(117) مفردة من العاملين فى المديرية العامة للجنسية والأحوال المدنية فى مدينة السلمانية، والتي توصلت نتائجها إلى أن المديرين والقادة، يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة، مما أثر بشكل إيجابي على زيادة درجة الالتزام التنظيمي. حيث وجدت علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الإدارة بالتجوال والتمثلة فى ( إزالة الخوف والرهبنة، والإصغاء الذكي، والإثارة الدافعية، والمشاركة، والابتكار والتجديد )، وإجمالي الالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة فى (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري).

واختبرت دراسة (Tucker & Singer,2013) برنامج مقترح لتحسين الأداء مبنى على ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري الإدارة العليا من خلال ملاحظة العاملين فى خطوط العمل الأمامية ومشاركة أفكارهم ومقترحاتهم الخاصة بالتحسين والتطوير، والعمل على حل المشكلات التي يواجهونها. وقد تم اختيار عينة عشوائية من (19) مستشفى بالولايات المتحدة الأمريكية لتنفيذ برنامج التحسين المبنى على الإدارة بالتجوال لمدة (18) شهر، وقد انضمت (56) منطقة عمل فى المستشفى لهذا البرنامج. وإعتمدت الدراسة على أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة فى (اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتطوير والإبداع، والتغذية العكسية، والرقابة). وقد توصلت إلى أن المستشفيات التي يتكفل ويساهم مديرها بشكل فعلي فى تحديد وحل المشكلات التي تواجه العاملين يحقق فيها العاملون أداءً أفضل. ووجد أثر إيجابي للإدارة بالتجوال على أداء العاملين، عند مشاركتهم فى معالجة المشكلات السهلة مع المديرين، بينما وجد أثر سلبي لها على الأداء عند مشاركة العاملين فى معالجة المشكلات الكبيرة، حيث يتطلب ذلك من العاملين وقتاً كثيراً بعيداً عن عملهم ومسئولياتهم، وجهد فى حل هذه المشكلات، بالإضافة إلى تخصيص أموال للعمل الإضافي، مما كان له الأثر السلبي على الأداء بشكل عام.

وفى نفس السياق هدفت دراسة (Singer,2018) إلى التحقق من مدى نجاح المديرين فى تنفيذ جولات السلامة (Safety Walk Rounds) - يقصد بها جميع الأنشطة التي تهدف إلى حماية الأفراد والأجهزة والمباني والبيئة العامة من التعرض للحوادث وظروف العمل السيئة - لتحسين الرعاية الصحية للمرضى، وتشجيع المديرين على التعرف على مشاكل العاملين وحلها وليس مجرد الاستماع إليها، وفهم وحل المشاكل الاجتماعية التي يتعرضون لها خاصة العاملين فى الخطوط الأمامية للمنظمة، حيث إنهم يمثلون ثقافة المنظمة والوعي الصحي بداخلها، وذلك من خلال وضع منهجية للمديرين التنفيذيين لإتباعها بمشاركة العاملين فى الخطوط الأمامية فى جامعة ستانفورد للطب فى الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن جولات السلامة لديها القدرة على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة، وأداء أفضل للعاملين، إذا استطاع المديرين التنفيذيين جعل هذه الجولات واضحة وصریحة، وأن تضيف ميزة جديدة للجامعة وللعاملين وليس عبئاً إضافياً جديداً. ومشاركة العاملين فى المقترحات أو المشاريع الجديدة التي يمكن الاستفادة منها فى تحسين ورفع مستوى أداء العاملين، ومواجهة تحديات العمل، وبما يخدم أهداف الجامعة وخططها المستقبلية. كما أشارت النتائج إلى وجود نتائج عكسية لجولات السلامة من حيث تأثيرها على أداء العاملين، إذا كانت هذه الجولات غير متعمقة وسطحية وروتينية.

قامت الدراسة التي قدمها (Katopol, 2018) على فكرة أن بقاء المديرين فى مكاتبهم لن يجعلهم يرون المشاكل بشكل أفضل، إضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد فى حل

هذه المشاكل، إلا أنه بممارسة الإدارة بالتجوال يمكن الحصول على مزيد من المعلومات لحل المشاكل والوصول لأفضل النتائج. وعليه، كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في أداء كُلاً من المديرين والعاملين والمنظمة ككل. وفي سبيل تحقيق ذلك تم جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية قوامها (314) مفردة من العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالتجوال على أداء العاملين والمديرين والمنظمة ككل. كما إن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة أداء المدير من خلال مساعدته في اتخاذ قرارات إدارية أفضل والتحدث مع العاملين فيما يقومون به من أعمال، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للتعرف - بشكل أفضل - على الأفراد العاملين عن قرب.

ولتحديد الدوافع التنظيمية والفردية وراء تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، قام ( Aimee Kwon , et al.,2018) بإجراء دراسة على مجموعة من مديري الإدارة العليا في مجال صناعة السفن في كوريا. وقام الباحثون بإجراء عدد (12) مقابلة شبه مهيكلة تمت وجه لوجه مع المديرين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود (10) دوافع لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، مقسمة إلى دوافع تنظيمية (مرتبطة بالمنظمة نفسها)، وهي: غموض هيكل الملكية، والسلوك التقليدي للإشراف، وتداعيات إعادة التنظيم العاجلة، وتدهور العلاقات بين العاملين والإدارة. ودوافع فردية (مرتبطة بأهداف القيادة) وهي: رصد وتحديد القضايا في مواقع العمل، وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، وبناء نظام للمعلومات، ومشاركة في التغذية المرتدة (تبادل الملاحظات)، والمشاركة المباشرة في قضايا الصراع والعمل على حلها، واستخدام أسلوب التعليم والرعاية المهنية، وتشجيع رواية القصص الإيجابية. كما توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال هي إستراتيجية إدارية تم تصميمها للحد من معالجة العوامل الطارئة التي تزيد من الغموض داخل بيئة العمل، وتعزيز التواصل الصاعد داخل المنظمة، من خلال اكتشاف معوقات التواصل بين المرؤوسين والإدارة العليا، والعمل على الحد منها أو تجنبها، فوجود توازن جيد في اكتشاف هذه المعوقات مفيد لتنفيذ أسلوب الإدارة بالتجوال بنجاح.

وللتعرف على مدى مساهمة أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والدافعية، والإبداع، والتغذية المرتدة) في تحسين التميز المؤسسي قام (Omar. D, 2020) et al., بإجراء دراسة على عينة قوامها (260) مفردة يعملون في ثلاث مؤسسات إعلامية في سلطنة عمان، حيث أن هذه المؤسسات كانت تعاني من غياب التواصل والتفاعل بين إدارتها وموظفيها. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة من أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتغذية المرتدة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، في حين أن البعدان الآخران (الدافعية، والإبداع) لم يؤثرًا على التميز المؤسسي.

## 2/2 البحوث والدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية:

لقي موضوع الثقة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، فمنهم من بحث أثر بعض نماذج القيادة المختلفة في تعزيز الثقة التنظيمية مثل القيادة الأخلاقية والتحويلية والابتكارية، وذلك لما لها من تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل.

وللتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، والسمات الإدارية، وسمات عمل الفريق، وسمات العلاقات الإنسانية) والثقة التنظيمية (المعلومات المتاحة في المنظمة، والسياسات الإدارية في المنظمة، والقيم السائدة في المنظمة، وفرص الابداع وتحقيق الذات)، قام (محمود، السيد الحضري، 2014)، بإجراء دراسة على عينة مقدارها (400) مفردة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. والتي خلصت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد القيادة الأخلاقية، واتجاهاتهم نحو أبعاد الثقة التنظيمية. كما سعت أيضاً دراسة (Raminta P, 2014) إلى اختبار العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي، وأيضاً لاختبار دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، تم جمع البيانات الأولية من عينة قوامها (757) مفردة في إحدى منظمات القطاع العام في ليتوانيا. وقد أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وكل من والابتكار التنظيمي والثقة التنظيمية، كما وجدت وساطة جزئية لدور الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي.

وللتعرف على دور القيادة التحويلية، كمتغير مستقل أو كوسيط، في تعزيز الثقة التنظيمية. قامت دراسة (Lalatendu et al., 2018) باختبار التأثير المباشر المحتمل لارتباط الأفراد بالمنظمة في بناء الثقة التنظيمية، من خلال توضيح الارتباط المعرفي والعاطفي لهم تجاه منظماتهم، واختبار الدور الوسيط والتأثير غير المباشر للرفاهية النفسية والقيادة التحويلية في العلاقة بين ارتباط الأفراد والثقة التنظيمية. والتي أظهرت نتائجها أن كلا من الرفاهية النفسية والقيادة التحويلية يتوسطان بشكل كبير العلاقة السببية بين ارتباط الأفراد والثقة التنظيمية. وكذلك دراسة (الغويري، صفاء 2020) التي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها (415) معلماً ومعلمة. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، أما دراسة (أبو عيشة، فاطمة 2018) فقد ركزت بشكل أساسي على دراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية والثقة التنظيمية (الثقة القائمة على النزاهة، والثقة القائمة على الكفاية، والثقة القائمة على الخيرية). والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية معنوية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء.

ولاختبار ما إذا كانت القيادة الأصلية لديها القدرة على التنبؤ بثقة الأفراد في القادة - كأحد أبعاد الثقة التنظيمية - وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء، وجودة الخدمة، إضافة إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الثقة في القادة. أوضحت دراسة (Qiu et al., 2019) أن ممارسة القادة لسلوك القيادة الأصلية يستثير لدى التابعين ثقتهم في القادة. فالمصداقية والشفافية في العلاقات التي تظهر في القادة الأصليين تنتج مستوى عالٍ من ثقة الأفراد، مما يؤدي إلى بذلهم جهوداً إضافية لخدمة العملاء فالقيادة لأصلية لها تأثير كبير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء من خلال الثقة في القادة.

وقد قامت العديد من البحوث والدراسات السابقة بدراسة واختبار العديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية ودورها في تعزيز أو عدم تعزيز الثقة التنظيمية، ومنها الثقافة والعدالة التنظيميين، والشفافية الإدارية، والهيكل التنظيمي، والجينات التنظيمية للمنظمة، والعوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية وغير ذلك.

فقد أثبتت دراسة كل من (هزرسى، طارق، 2016)، و (الزهراني، صالح، 2017) أن الثقافة التنظيمية بأبعادها وأنماطها المختلفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز الثقة التنظيمية كمتغير متعدد الأبعاد أو كمتغير أحادي البعد في القطاعين محل البحث.

كما قدم (الراجحي، محمد، 2017) دراسة هدفها التعرف على العلاقة بين الشفافية والثقة التنظيمية في كل من كلية الملك فهد الأمنية مقارنة بكلية الملك خالد العسكري على عينة قوامها (458) مفردة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معرفة العاملين لواقع تطبيق الشفافية بأبعادها من جهة، ومعرفتهم لواقع الثقة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة. واتفقت دراسة (Bridgette, 2019) مع نتائج هذه الدراسة في محاولة لاكتشاف طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية، وشفافية المدير؛ والضغوط التي يشعر بها الأفراد في مكان عملهم في إحدى المنظمات الكبيرة في هيوستن، تكساس. وكشفت النتائج عن عدم وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والضغوط؛ بينما كانت العلاقة بين شفافية المدير والثقة التنظيمية، والضغوط والشفافية معنوية.

قام (خليفة، المعتز بالله، 2020)، بإجراء دراسة على عينة حجمها (118) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، للتعرف على تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال الشفافية كمتغير وسيط. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الثقة التنظيمية، وللشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية. وإن الشفافية الإدارية تلعب دوراً وسيطاً بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية.

وللتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية، قام كل من (دراوشة، نجوى، 2017)، و(مزعل، مظهر، 2018)، بتشخيص ومعرفة مدى قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية، حيث توصلت الدراستان إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في القطاعين محل الدراسة. كما وجد تأثير للعدالة التنظيمية في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال الثقة كمتغير وسيط، وفقاً للدراسة التي أجراها (العززي، مالك، 2020).

أما دراسة (غنيم، عادل، 2018) خلصت أن عوامل الفساد الإداري لها تأثير معنوي في كل من الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأن الثقة التنظيمية لها تأثير معنوي في الانغماس الوظيفي.

وهدف دراسة (العكور، روان، 2017) إلى التعرف على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية، والتخصص، والمعيارية، والمركزية، والتعقيد، والمهنية) في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة أربد، وأثره على الثقة التنظيمية المتمثلة في (الانفتاح والصدق، الاعتمادية، والاهتمام بالموظفين، والهوية). تم تطبيق الدراسة على عينة

قوامها (570) مفردة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي لكل من (الرسمية، والمركزية، والمهنية) كأبعاد للهيكـل التنظيمي في مستوى توفر الثقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة أربد.

وكذلك وجدت علاقة طردية بين العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، والقيم السائدة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها) ومستوى الثقة التنظيمية، وفقاً لدراسة (الأسمر، منى، 2017) على عينة مقدرها (201) مفردة من الموظفين بجامعة أم القرى.

كما أوضحت دراسة (إسماعيل، يوسف، 2020) إلى أن هناك علاقة ارتباطية وتأثيرية إيجابية معنوية بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، وفقاً للدراسة التي أجراها على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

بينت دراسة (الفهيدة، شفيق، 2020) وجود أثر لاستراتيجيات التعامل مع تنوع الموارد البشرية بجميع أبعادها (استراتيجية الفهم، واستراتيجية التسامح، واستراتيجية الرغبة في الاتصال والحوار) على تحقيق الثقة التنظيمية في البنوك التجارية القطرية. وهناك بعض الدراسات التي بحثت في تأثير الثقة التنظيمية كمتغير مستقل في العديد من نواتج السلوك ومخرجات العمل.

قام كل من (Yi Jiang & Wen-Ke, 2017) باختبار تأثير الثقة التنظيمية في التعلم التنظيمي والإبداع، على عينة قوامها (500) مفردة من المشرفين والعاملين في منظمة عالية التقنية في Mawei Hi-Tech Park في مقاطعة فوجيان بالصين. وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقات تأثير متبادلة بين الثقة التنظيمية والتعلم التنظيمي، حيث أشارت النتائج إلى أن الثقة ستؤدي إلى مزيد من التعلم التنظيمي، وأن تعزيز بيئة يسودها التعلم التنظيمي ستؤدي إلى مزيد من الثقة التنظيمية. كما أن هناك آثار إيجابية للثقة التنظيمية على الإبداع، فإدراك العاملون لمزيد من الثقة التنظيمية، سيجعلهم أكثر استعداداً لأداء السلوكيات المفيدة للمنظمة وتعزيز الإبداع التنظيمي.

هدفت دراسة (Thomas R, 2019) إلى التحقق من السؤال البحثي التالي: إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال نية دوران العمل كمتغير معدل بين جيل الألفية Millennials، والجيل العاشر Generation X، والجيل الجديد Baby Boomers؟ وقد تم إجراء الدراسة المسحية بواسطة وكالة متخصصة لجمع البيانات تُعرف باسم Qualtrics. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود اختلاف بين جيل الألفية والجيل العاشر تجاه النية في دوران العمل، ومع ذلك، اختلفت الجيل الجديد عنهم في ذلك، فقد أظهروا أنهم أكثر استعداداً تجاه النية لدوران العمل، كما توصلت إلى أن كلاً من الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية منبئات قوية للالتزام التنظيمي، وأن الثقة التنظيمية فقط هي التي يتم ضبطها من خلال نية الدوران.

أما دراسة (علام، نهال، 2020) فقد بحثت تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية والتزامهم التنظيمي. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين كل من الثقة (الإدراكية، والعاطفية) والالتزام التنظيمي، وأيضاً علاقة

طردية قوية بين الثقة العاطفية وأداء العاملين بينما لا تؤثر الثقة الإدراكية في أداء العاملين. وكذلك استهدفت دراسة (سطوحى، دعاء، 2020) إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية (كمتغير أحادي البعد) في تعزيز الاستغراق الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستقلال الوظيفي، والتغذية العكسية، والعلاقة مع الزملاء، والرضا الوظيفي) في قطاع الأسمنت داخل محافظة القاهرة الكبرى. تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها (384) مفردة من العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في الشركتين محل الدراسة.

### 3/2 البحوث والدراسات التي تناولت جودة الخدمة المصرفية:

نظراً لأن جودة الخدمة تعد أحد أهم المزايا التنافسية للمنظمات الخدمية، فقد لاقى موضوع جودة الخدمة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين للتعرف على العوامل والمحددات التي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين جودة الخدمة، أو من أجل قياس وتقييم جودة الخدمة المقدمة، للوقوف على أوجه القصور والعمل على معالجتها وتطويرها بشكل مستمر، لما لها من تأثير في رضا وولاء العملاء والمحافظة عليهم. وفي الجزء التالي عرض لبعض البحوث والدراسات التي تناولت جودة الخدمة في القطاع المصرفي على وجه الخصوص.

وفي سياق تقييم جودة الخدمات المصرفية من خلال التعرف على مستوى إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة، أو من خلال قياس الفجوة بين ما يتوقعه ويدركه العملاء بالفعل، ومدى تأثير ذلك على رضائهم وولائهم قدم العديد من الباحثين دراسات حول ذلك.

فقد أجرى كل من (لحلوح وزين الدين، 2016) دراستهما على عينة تحكيمية من عملاء البنوك التجارية في مدينة نابلس، توصلت نتائجها إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الاعتمادية والضمان في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الملموسية والاستجابة والتعاطف في رضا العملاء عن خدمات البنوك التجارية. وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (بلاك، مايا، 2016)، حيث توصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة (الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة) في رضا العملاء، وكان بعد الملموسية هو الأكثر تأثيراً في رضا العملاء في حين كان بعد الأمان هو الأقل تأثيراً، وأن بعد التعاطف ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في رضا العملاء.

وفي دراسة (Mobin A, 2017) تم التأكد - من خلال استخدام نموذج SERVQUAL - من أن أبعاد (الملموسية، والموثوقية، والملاءمة، والكفاءة، والرضا) هي عوامل تنبئ بشكل كبير بجودة الخدمة في البنوك الإسلامية والتقليدية في باكستان، وأن المصارف الإسلامية تعاني من فجوة في جودة الخدمة مقارنة بالبنوك التقليدية على مستوى ثلاثة أبعاد (الملموسية والموثوقية والرضا)، وتحتاج إلى مزيد من التركيز.

وعن دور جودة الخدمة، ورضا العميل، وصورة البنك في ولاء العميل، قام ( Didit D et al ., 2017) بدراسة طبقت على عملاء البنوك في جاوة الشرقية East Java الذين يشاركون بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار، وتم إختيار عينة مكونة من (250) مفردة من عملاء خمسة أكبر بنوك في أندونيسيا (BRI, BCA, Mandiri, BNI, BTN). لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة. وقد أشارت النتائج إلى إن جميع أبعاد جودة الخدمة لها أثر إيجابي معنوي على رضا العميل، وصورة البنك، وولاء العميل.

وافتقت دراسة (حساني، عبد الكريم, 2018) مع نتائج الدراسة السابقة، حيث توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) في بنوك القطاع البنكي الجزائري على رضا العملاء. وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هما بعدي التعاطف والأمان.

وأكدت نتائج دراسة (Lomendra V, 2019) التي اختبرت العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء في البنوك في Mauritius النتائج السابقة، وكان ترتيب أبعاد جودة الخدمة، وفقاً للأهمية من وجهة نظر العملاء على النحو التالي: الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والطمأنينة، والتعاطف، وجميعها لها تأثير إيجابي معنوي في رضا العملاء.

وكذلك كانت نتائج الدراسة التي قدمها كل من (الزيادات والعلوي, 2020) مشابهة، حيث أُجريت على عدد (400) عميل من عملاء المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. وتوصلت إلى أن مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة كان إيجابياً، كما أن تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية كان إيجابياً فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة الخمسة (الدليل المادي، البعد التوكيدي، الاعتمادية، الاستجابة الفورية، التعاطف).

واستهدفت دراسة (بركات، محمد, 2019) بناء واختبار نموذج لمقدمات ونواتج رضا العملاء عن البنوك في مصر. واعتمد الباحث على عينة قوامها (330) عميل. وتوصل البحث إلى أن المحددات الرئيسة لرضاء العملاء عن البنوك هي توجه إدارة البنك بالسوق، وجودة الخدمة المدركة، وأن توابع نواتج رضا العملاء عن البنوك هي ولاء العميل للبنك، وشهرة البنك. وإنه توجد علاقة معنوية وطردية بين كل من توجه إدارة البنك بالسوق وجودة الخدمة المدركة وبين رضا العميل عن البنك.

أجرى (Li, Feng, 2020) دراسة قامت على فكرة مؤداها أن الصناعة المصرفية تتطور بشكل سريع للاستفادة من الخدمات المصرفية الإلكترونية كأداة فعالة ومناسبة لإرضاء العملاء. وعليه، هدفت الدراسة إلى بحث العوامل التي تؤثر في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإلكترونية، واقترحت أربعة عوامل يمكن أن تؤدي إلى رضا العملاء، وهي: الخدمات السحابية Cloud Services، والأمن، والتعلم الإلكتروني، وجودة الخدمة. وجمعت البيانات من عينة تم إختيارها بطريقة عشوائية قوامها (375) مفردة من عملاء البنوك في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأربعة المقترحة تلعب دوراً هاماً بالنسبة لرضا العملاء عن الخدمات المصرفية. كما تعد الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (MB) واحدة من أحدث الابتكارات في القطاع المالي، والتي لها أهمية عملية لكل



من المستخدمين والبنوك. لذلك هدفت دراسة (Zhou, Q et al., 2021) إلى تقييم الأبعاد التي تؤثر على جودة الخدمة المصرفية عبر الهاتف المحمول، تمت على عينة قوامها (397) مفردة من مستخدمي الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في بنك في الصين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة خدمة الهاتف المحمول لها تأثير مباشر إيجابي مرتفع في نية الولاء. كما أكدت النتائج على أن تصميم واجهة تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، له تأثير كبير غير مباشر وإجمالي في نية الولاء للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

وأخيراً أظهرت نتائج دراسة (بورقيقة، رفيقة, 2020) أن جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) المقدمة في المصارف الخاصة بولاية جيجل تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على ولاء العميل، وقد كان بعد الملموسية أكثر الأبعاد تأثيراً، وذلك بالنسبة لتقييم جودة الخدمات المصرفية.

وقد يتعلّق بالعوامل أو المتغيرات التي تؤثر أو تساهم في تحسين جودة الخدمة، أجرت (Naveed Iqbal et al., 2018) دراسة لبحث العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإنتاجية العمل المدركة سواء بشكل مباشر أو من خلال الدور الوسيط لجودة خدمة الموارد البشرية في البنوك التجارية في باكستان. ومن خلال تحليل البيانات وجد أن زيادة استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يؤدي مباشرة إلى تحسين إنتاجية العمل. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمة الموارد البشرية. وإن جودة خدمة الموارد البشرية متغير رئيسي يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإنتاجية العمل.

وللتعرف على أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك المصرية، قام (إسماعيل، محمد, 2019) بدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (378) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.

كما أظهرت دراسة (مصطفى عبد الجبار, 2019) وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للالتزام التنظيمي- كأحد المتغيرات التي تؤثر في تحسين جودة الخدمة - على جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتماد، والتعاطف، والأمان، والاستجابة، والملموسية) في المصارف التجارية العراقية. بينما بحثت دراسة (المطيري, 2020) العلاقة بين إدارة تجارب العملاء (التجربة: الحسية، العاطفية، الإدراكية، السلوكية، والارتباط) وجودة الخدمة المصرفية، من خلال عينة تتكون من (384) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت. وتوصلت إلى أن جميع أبعاد إدارة تجارب العملاء محل الدراسة تتوفر بشكل كبير، وأنة توجد علاقة دالة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وجميع أبعاد جودة الخدمة محل البحث.

أما دراسة كل من (محمد، ياسمين والسيد، خالد, 2020) فقد ركزت على استخدام نموذج كايزن للتحسين المستمر من منظور منهجية Deming Cycle (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) وأثرها في تحسين جودة الخدمة، بالتركيز على بعدى (الاعتمادية والاستجابة)، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى البنوك المصرية بمختلف المستويات

الإدارية، وكذلك مختلف مستويات الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد نموذج كايزن وبعدي جودة الخدمة محل الدراسة. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد منهجية كايزن وهما (التخطيط، والتطبيق) في تحسين جودة الخدمة.

#### 4/2 البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية:

قامت دراسة (Beil-Hildebran,2006) على فكرة مفادها أن الإدارة بالتجوال يمكن استخدامها كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية، واعتبارها إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام العاملين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم. وعليه، هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية، كدراسة حالة. وقد أجريت الدراسة على (300) مفردة من هيئة التمريض عبر الأقسام المختلفة بالمستشفى. وتوصلت الدراسة إلى إن استخدام المديرين لمدخل الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن مستوى الالتزام والدافعية كانا مرتفعين بين العاملين في الرعاية الصحية، حيث أنهم كانوا متحمسون لعملهم ومشاركون في الاتصالات المفتوحة والتطوير التنظيمي.

وكما توصلت دراسة (أبو حمور، 2012) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالسياسات الإدارية، والثقة بالقيم التنظيمية، والثقة بفرص تحقيق الذات، والثقة بتدفق المعلومات) لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (106) طبيب وطبيبة، و(440) ممرض وممرضة يعملون في المستشفيات الحكومية والخاصة. وعلي نفس السياق لتحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان، كشفت دراسة (عباد، دعاء، 2017) ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للإدارة بالتجوال، وارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في هذه المدارس، وأثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة.

#### 5/2 البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة المصرفية: -

ولقياس وتحليل أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في القطاع المصرفي، ومدى تأثير أبعادها المتمثلة في (اكتشاف الحقائق، والاتصالات، والدافعية، والإبداع، التغذية العكسية) على جودة الخدمة. قام (Omar Durrah,2018) بإجراء دراسة على عينة عشوائية قوامها (390) مفردة من المديرين (مديري فروع ورؤساء أقسام) الذين يعملون في أربعة بنوك عمانية، وهي (بنك مسقط، بنك ظفار، البنك الوطني العماني، والبنك العربي العماني). وتوصلت إلى: وجود تأثير إيجابي قوى لبعدي (اكتشاف الحقائق والتغذية العكسية) في جودة الخدمة المقدمة في البنوك محل الدراسة، حيث أن صانعو السياسات والقرارات يلعبون دوراً هاماً في إدارة البنوك، وتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتطوير لتقديم

أفضل الخدمات للعملاء، وتقديم الاقتراحات حول كيفية تحقيق ذلك، وبالطبع لا يتحقق ذلك إلا في ضوء معلومات واضحة وصحيحة لمعالجة المشكلات والاستفادة منها فيما بعد. في حين أظهرت النتائج أن الأبعاد الأخرى المتمثلة في (الاتصال، الدافعية، الإبداع) لم يكن لها تأثير معنوي على جودة الخدمة المقدمة في البنوك محل الدراسة.

**بناءً على البحوث والدراسات التي تم عرضها ، يمكن القول إنه على الرغم من ثراء الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بينهم، حيث توجد دراسة واحدة فقط ربطت بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة – وفقاً لما توصلت إليه الباحثة – وهي دراسة ( Omar Durrah,2018) السابق عرضها، والتي تتفق معها الدراسة الحالية ، من حيث أبعاد الإدارة بالتجوال المستخدمة ، مع الاختلاف في البنود المكونة لكل بعد ، كذلك في الكيفية التي تم بها تناول متغير جودة الخدمة ، حيث أنها ركزت على قياس جودة الخدمة بمقياس أحادي البعد يتكون من أربع بنود ، بينما الدراسة الحالية ركزت على قياس جودة الخدمة من خلال مقياس خماسي الأبعاد ، وهي (التوكيد أو الضمان ، الملموسية ، التعاطف ، الاستجابة ، الموثوقية أو الاعتمادية) .**

كما لا توجد سوى ثلاث دراسات فقط تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية – وفقاً لما توصلت إليه الباحثة – ومنها دراسة (Beil-Hildebran,2006) التي ركزت على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة والتفاهم المشترك بين العاملين وزملائهم، أي أنها استخدمت المدخل الأفقي Horizontal لدراسة الثقة التنظيمية (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين ) ، بينما الدراسة الحالية ستركز على دراسة الثقة التنظيمية من خلال تبني المدخل الرأسي Vertical (علاقة الثقة بين العاملين والرئيس المباشر أو الإدارة العليا). واختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة ( أبوحمور,2012) و(عباد، دعاء,2017) في تناولهما للثقة التنظيمية كمتغير متعدد الأبعاد، بينما الدراسة الحالية تناولته كمتغير أحادي البعد ، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الثلاثة السابقة التي تناولت هذه العلاقة في قطاع التطبيق ، وهو المستشفيات والمدارس ، بينما الدراسة الحالية تتناول دراسة هذه العلاقة في البنوك التجارية العامة في مصر. إضافة إلى أنه لا توجد دراسة واحدة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث محل البحث معاً، كما تتناول الدراسة الحالية ، التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة في القطاع محل البحث.

### **3- مشكلة البحث وتساؤلاته:**

توجد ندرة – على النحو السابق عرضه - في البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال، والثقة التنظيمية، وجودة الخدمة المصرفية، مما يشكل فجوة معرفية تتطلب ضرورة إجراء دراسة متعمقة لهذه العلاقة، ولذا سوف يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية: هل تؤثر الإدارة بالتجوال في مستوى الثقة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية العامة؟ هل تؤثر الثقة التنظيمية في جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث؟

هل تؤثر الإدارة بالتجوال في جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث؟ هل يوجد تأثير للإدارة بالتجوال في جودة الخدمة المصرفية يمكن تفسيره من خلال الثقة التنظيمية؟ وعليه، يمكن بلورة مشكلة البحث في الآتي: "ما هو الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة في البنوك التجارية العامة؟".

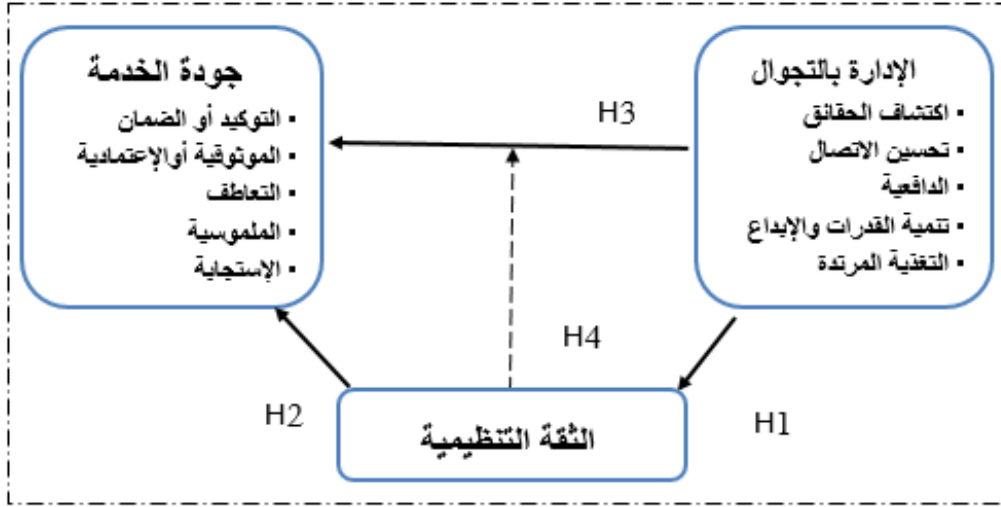
#### 4- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- تحديد مستوى إدراك العاملين – عينة البحث – لأسلوب الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والدافعية، والتطوير والإبداع، والتغذية المرتدة) في البنوك التجارية المصرية العامة.
- التعرف على مدى تبنى البنوك محل البحث لأبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء (التوكيد أو الضمان، والموثوقية أو الاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة) من خلال مستوى إدراك العينة موضع البحث.
- تحديد إدراك عينة البحث لمستوى الثقة التنظيمية في البنوك محل البحث.
- استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال في تفسير كل من الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في البنوك محل البحث.
- اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات نموذج البحث (أسلوب الإدارة بالتجوال، والثقة التنظيمية، وجودة الخدمة).

#### 5- فروض البحث ، ونموذجه:

- يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار مدى صحة الفروض التالية:
- **الفرض الأول:** تؤثر الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً معنوياً (  $\alpha \leq 0.05$  ) في مستوى الثقة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية العامة محل البحث.
  - **الفرض الثاني:** تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً (  $\alpha \leq 0.05$  ) على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث .
  - **الفرض الثالث:** تؤثر الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً معنوياً (  $\alpha \leq 0.05$  ) على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث
  - **الفرض الرابع:** يوجد تأثير إيجابي معنوي للإدارة بالتجوال (  $\alpha \leq 0.05$  ) على جودة الخدمة المصرفية يمكن تفسيره من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.
- بناء على نتائج الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهدافه وفروضه يوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث ومتغيراته، والتي تتضمن:

- **المتغير المستقل:** أسلوب الإدارة بالتجوال ويتضمن كل من: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والدافعية، والتطوير والإبداع، والتغذية المرتدة. وقد تم تحديد هذه الأبعاد بناء على الدراسات السابقة.
- **المتغير التابع:** جودة الخدمة، والذي يتضمن مجموعة من الأبعاد تم تحديدها من الدراسات السابقة، وهي: التوكيد أو الضمان، والموثوقية أو الاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة.
- **المتغير الوسيط:** الثقة التنظيمية



• المصدر: من إعداد الباحثة.

### الشكل رقم (1)

نموذج البحث ومتغيراته، في ضوء الأهداف والفروض

### 6- منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس الأبعاد، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث. كما تم استخدام المنهج الاستقرائي Inductive Approach بتوجيه قائمة استقصاء لمفردات عينة البحث، وتحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة للتوصل إلى النتائج. وتتضمن منهجية البحث ما يلي:

### 1/6 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالبنوك التجارية العامة المصرية: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، وبنك القاهرة. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في هذه البنوك (44219) مفردة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1). وتم اختيار البنوك المذكورة كمجال للتطبيق؛ نظراً لأنها تمتلك عدداً كبيراً من الفروع التابعة لها في أنحاء الدولة، والبالغ عددها (1529) فرعاً، وأن إجمالي عدد العاملين في هذه البنوك الثلاث، يمثل 36% من إجمالي عدد العاملين في القطاع المصرفي المصري ككل الذي يتكون من 38 بنكاً تختلف في ملكيتها وطبيعة نشاطها، كما أنها تستحوذ على 50.3% من الحصة السوقية للقطاع المصرفي، إضافة إلى أن تلك البنوك تخدم شريحة كبيرة من العملاء داخل مصر وخارجها. (التقرير السنوي للبنك المركزي المصري، 2019).

جدول رقم ( 1 )  
البنوك التجارية العامة محل البحث

البنك	عدد الفروع	الحصة السوقية	العملاء	مجتمع البحث (عدد العاملين)
البنك الأهلي المصري	510	29%	14 مليون	18478
بنك مصر	700	18,8%	10 مليون	180000
بنك القاهرة	319	3,5%	3 مليون	7741
الإجمالي	1529 فرع	50,3%	27 مليون عميل	44219

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المواقع الرسمية للبنوك المذكورة، والموقع الرسمي للبنك المركزي  
2/6 عينة البحث:

نظراً لعدم إمكانية تكوين إطار لمجتمع البحث يمكن الاعتماد عليه لسحب عينة عشوائية، فقد اعتمدت الباحثة على عينة ميسرة مقدارها (384) مفردة لبناء على جداول العينات، وتم توزيعها على البنوك محل البحث باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب (إجمالي عدد العاملين في البنك على إجمالي مجتمع البحث)، وذلك كما هو موضح بالجدول (2)

جدول رقم ( 2 )  
عدد العاملين ونسبة تواجدهم في العينة

توزيع مفردات عينة البحث وفقاً للنسبة	نسبة العاملين لإجمالي عدد هم	عدد العاملين	12
161	41,79%	18478	البنك الأهلي المصري
156	40,71%	180000	بنك مصر
67	17,50%	7741	بنك القاهرة
384	100%	44219	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المواقع الرسمية للبنوك المذكورة

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية العامة المصرية، وذلك على النحو التالي:

- المديرون (شاغلي الوظائف الإشرافية) في المستويات الإدارية الثلاثة وتمثلها الوظائف التالية: (عضو مجلس إدارة - مدير عام - مدير إدارة - مدير إدارة مساعد - مراقب - مراقب مساعد).
- العاملون (شاغلي الوظائف غير الإشرافية) وتمثلها الوظائف التالية: (مصرفي عال - مصرفي ممتاز - مصرفي " أ " - مصرفي " ب ").

### 3/6 أداة جمع البيانات

لجمع البيانات الأولية تم استخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، تضمنت (50) عبارة لقياس متغيرات البحث، حيث اشتمل مقياس الإدارة بالتجوال على (25) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد، واشتمل مقياس الثقة التنظيمية أحادي البعد على عشر عبارات، بينما

(1) حسب الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، فإن أقصى حجم للعينة (عند درجة ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$  وعندما يكون حجم المجتمع بين 20000 إلى 50000 مفردة) 384 مفردة. (بازرعة، محمود صادق، 1988: 174).

اشتمل مقياس جودة الخدمة على (15) عبارة بواقع ثلاث عبارات لكل بعد من أبعاده الخمس. وصممت جميع المقاييس على غرار مقياس ليكرت خماسي الدرجات الذي يتراوح بين (1= غير موافق تماماً، 5= موافق تماماً)، وتم التعبير عن المتوسط المرجح للدرجات من خلال الفئات التالية: الفئة الأول ضعيف جداً (1-1.8)، والفئة الثانية ضعيف (1.81-2.60)، والفئة الثالثة متوسط (2.61-3.40)، والفئة الرابعة مرتفع (3.41-4.20)، والفئة الخامسة مرتفع جداً (4.21-5).

#### 4/6 اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث:

تم استخدام صدق المحتوى، بمراجعة قائمة الاستقصاء مع عدد من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، والعاملين الأعضاء في البنوك التجارية، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات.

أما اختبار الصدق البنائي Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. (2) Confirmative Factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج Lisrel 8.8 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول رقم (3).

#### جدول (3) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
1	النسبة بين قيمة $\chi^2$ إلى درجات الحرية df.	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من 5
2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,90
3	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,90
4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,95
5	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من 0,95
6	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من 0,08

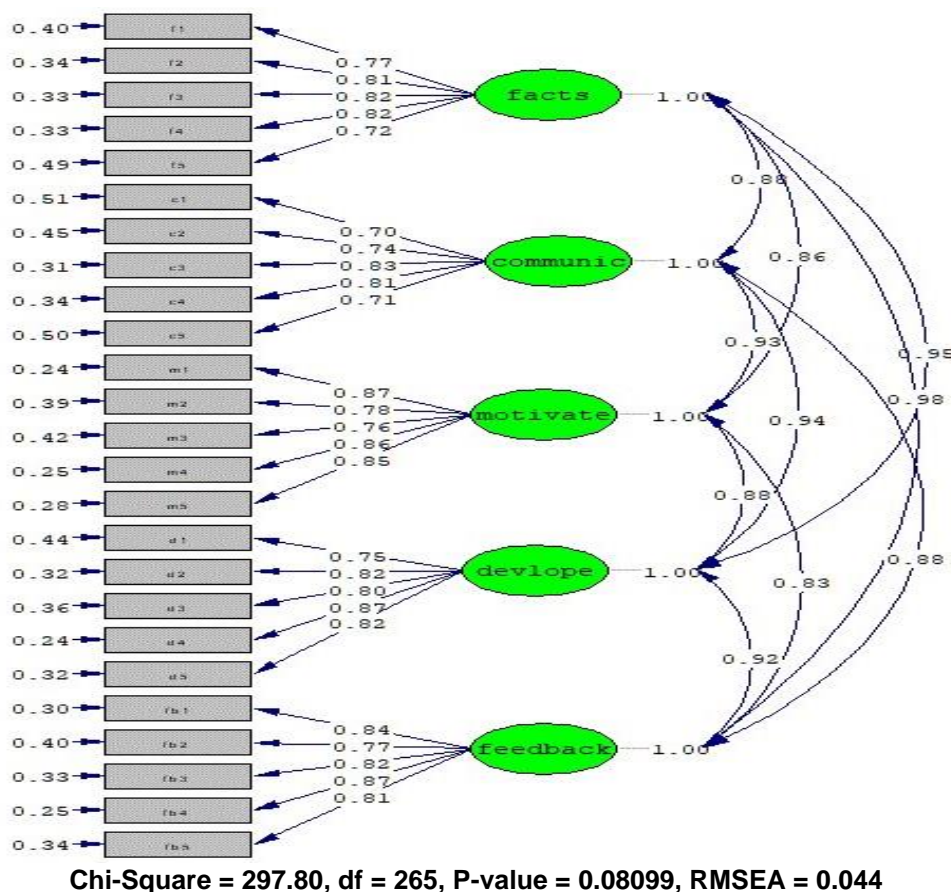
المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Lisrel 8.80 , Amos26، والمراجع المذكورة.

#### 1/4/6 مقياس الإدارة بالتجوال:

تم الاعتماد على مقياس الإدارة بالتجوال الذي طوره (Beil-Hildebrand. M, 2006) واستخدمه ونقحه (AL Shra'ah ,et al.,2013)، وكذلك (Katopol,2018) كأداة لقياس الإدارة بالتجوال، واشتمل المقياس على خمسة أبعاد (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، و الدافعية، وتنمية القدرات والإبداع، والتغذية المرتدة)، وبالاعتماد على بنود المقاييس

(2) تطلب هذا الاختبار توزيع قائمة الاستقصاء قبل الاستخدام النهائي لها على عينة ميسرة (75 مفردة) من العاملين بالبنوك التجارية في نطاق القاهرة الكبرى، وتم تفرغ البيانات (عدد القوائم الصالحة للتحليل 64 قائمة) وتحليلها باستخدام برنامج LISERAL 8.80.

المستخدمة في الدراسات السابقة، تم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس الأصلي لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في بيئة البنوك التجارية المصرية (باستخدام بيانات العينة الميسرة التي سبق الإشارة إليها وتحليلها بالاعتماد على برنامج LISERAL (8.80)، ويوضح الشكل رقم (2) معاملات التحميل لبنود مقياس الإدارة بالتجوال على الأبعاد الخمس .



شكل رقم (2)

### التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس الإدارة بالتجوال

يوضح الشكل رقم (2) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق، حيث يتم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من (0.40) درجة. وقد تم قياس المتغير الكامن (بعد اكتشاف الحقائق) بخمس بنود تراوحت معاملات تحميلها بين (0.72 إلى 0.82) وتم استبعاد بند واحد من أصل 6 بنود. وتم استخلاص خمس بنود من أصل ثمانية بنود لقياس بعد (تحسين الاتصالات)، وتراوح معامل تحميل البنود الخمس بين (0.71 إلى 0.83) درجة. أما بنود قياس بعد (الدافعية) الخمس فقد حصلت جميعها على معاملات تحميل تراوحت بين (0.76 إلى 0.857) درجة. وتم استبعاد ثلاثة بنود من أصل ثمانية بنود لقياس بعد (التطوير والإبداع) وحصلت البنود الخمس على معاملات تحميل تراوحت بين (0.75 إلى 0.87)



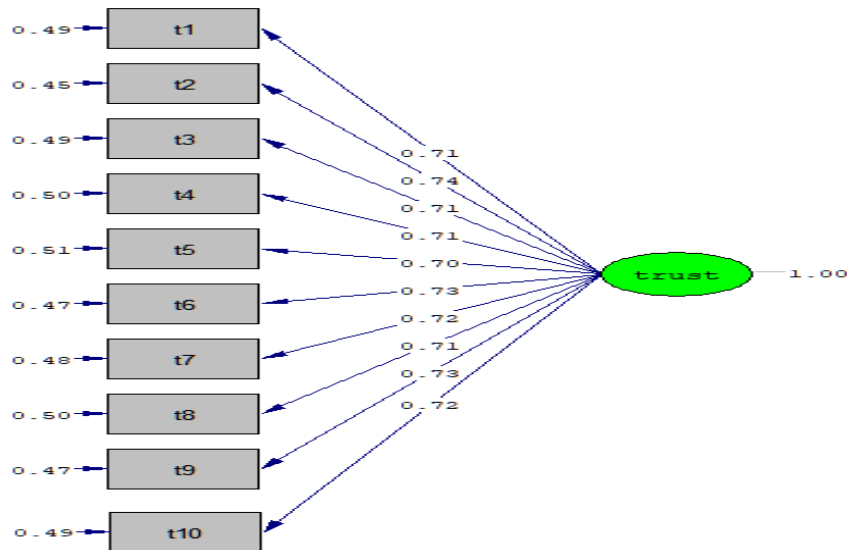
درجة، وأخيرا حصلت بنود قياس بعد (التغذية المرتدة) الخمس على معاملات تحميل تراوحت بين (0.77 إلى 0.87) درجة.

كما يوضح التحليل العاملي - في ظل معاملات التحميل هذه للمتغيرات الكامنة- ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد الإدارة بالتجوال) والتي تراوحت بين (0.83 إلى 0.98) درجة. كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس (Chi-Square) من الصفر = 0.0809)، كذلك ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج حيث (GFI=0.94, NFI=0.95, CFI=0.99, IFI=0.99, RFI=0.94, RMSEA= 0.044), وبِنَاءً على معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، فإن مقياس الإدارة بالتجوال يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

ولاختبار درجة ثبات المقياس، تم إجراء اختبار Cronbach's Alpha على بنود المقياس الخمس والعشرين على العينة الإجمالية للبحث (295 مفردة)، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.941) مما يعني ارتفاع درجة ثبات المقياس.

#### 2/4/6 مقياس الثقة التنظيمية:

اعتمد البحث على المقياس الذي طوره (Tong, Suk-Chong .2015) كأداة قياس أحادية البعد لقياس الثقة التنظيمية، وبالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، تم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس الأصلي لاستخلاص البنود التي تلائم القياس في بيئة البنوك التجارية المصرية (باستخدام بيانات العينة الميسرة التي سبق الإشارة إليها وتحليلها بالاعتماد على برنامج LISERAL 8.80)، ويوضح الشكل رقم (3) معاملات التحميل لبنود مقياس الثقة التنظيمية.



Chi-Square = 47.88, df = 35, P-value = 0.07200, RMSEA = 0.035

شكل رقم (3)

التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس الثقة التنظيمية

يوضح الشكل رقم (3) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق، حيث يتم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من (0.40) درجة. وقد تم قياس المتغير الكامن (الثقة التنظيمية) بعشر بنود تراوحت معاملات تحميلها بين (0.70 إلى 0.73) وتم استبعاد ثلاث عبارات من أصل (13).

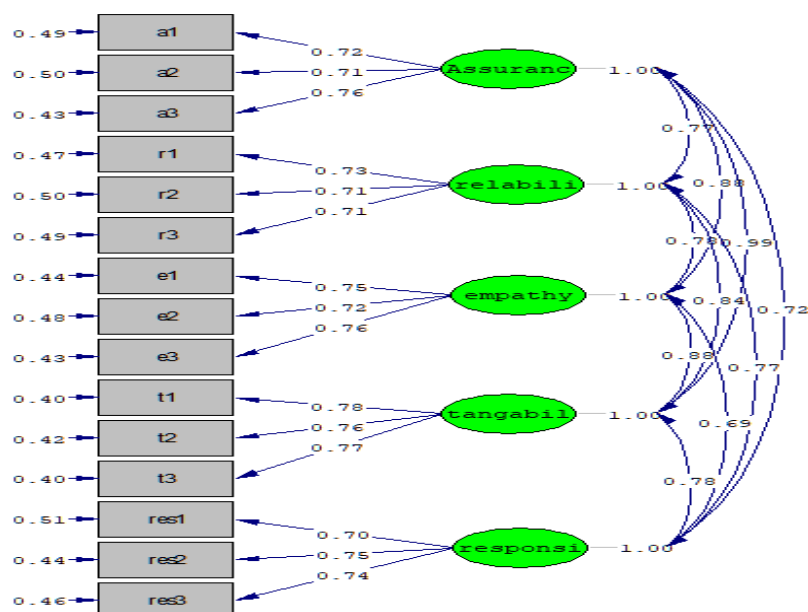
كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس ( Chi-Square = 50.05, df=35;  $\chi^2/df = 1.44$  واحتمال تحقق قيمة Chi-Square أكبر من الصفر =0,07200)، كذلك ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج حيث ( GFI= 0.97 ; NFI=0.99 ; CFI=1.00 ; IFI=1.00 ; RFI=0.98 ; RMSEA = 0.035). وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، فإن مقياس الثقة التنظيمية يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

كما تم إجراء اختبار Cronbach's Alpha على بنود المقياس، لقياس درجة ثبات المقياس على إجمالي العينة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.914) مما يعني ارتفاع درجة ثبات المقياس.

### 3/4/6 مقياس جودة الخدمة المصرفية:

اعتمد البحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس جودة الخدمة. وتم قياس مدى إدراك العاملين في البنوك محل البحث باستخدام المقياس الذي تم تطويره واستخدامه من قبل (Mei Mei Lau, et al. 2013) و (Vinita Kaura, 2013) وتنقيحه من قبل (Gaura Nautiyal (2014) و (Omar Durrah , et al. 2018)، وكذلك (Lomendra Vencataya 2019) كأداة لقياس جودة الخدمة، ويضم المقياس خمسة أبعاد: التوكيد أو الضمان، والموثوقية أو الاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة)، وبالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، تم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس الأصلي لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في بيئة البنوك التجارية المصرية (باستخدام بيانات العينة الميسرة التي سبق الإشارة إليها وتحليلها بالاعتماد على برنامج LISERAL 8.80)، ويوضح الشكل رقم (4) معاملات التحميل لبنود مقياس جودة الخدمة على الأبعاد.

## أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة



Chi-Square = 117.40, df = 80, P-value = 0.00412, RMSEA = 0.040

شكل رقم (4)

التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس جودة الخدمة

يوضح الشكل رقم (4) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق، حيث يتم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من (0.40) درجة. وقد تم قياس المتغير الكامن (التوكيد أو الضمان) بثلاث بنود تراوحت معاملاتها تحميلها بين (0.71 إلى 0.76) وتم استبعاد عبارتين من أصل (5) بنود. وتم استخلاص ثلاث بنود من أصل (4) بنود لقياس بعد (الموثوقية أو الاعتمادية)، وتراوح معامل تحميل البنود الثلاث بين (0.71 إلى 0.73) درجة. أما بنود قياس بعد (التعاطف) الثلاث فقد حصلت جميعها على معاملات تحميل تراوحت بين (0.72 إلى 0.756) درجة. وتم استبعاد ثلاثة بنود من أصل ستة بنود لقياس بعد (الملموسية) وحصلت البنود الثلاث على معاملات تحميل تراوحت بين (0.76 إلى 0.78) درجة، وأخيراً حصلت بنود قياس بعد (الاستجابة) الثلاث على معاملات تحميل تراوحت بين (0.70 إلى 0.75) درجة بعد استبعاد بند واحد من أصل (4) بنود.

كما يوضح التحليل العاملي - في ظل معاملات التحميل للمتغيرات الكامنة - ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد جودة الخدمة) والتي تراوحت بين (0.69 إلى 0.99) درجة. كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس (Chi-Square = 117.40, df=80,  $\chi^2/df=1.146$ ، احتمال تحقق قيمة Chi-Square أكبر من الصفر = 0.0041)، كذلك ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج حيث (GFI=0.95, NFI=0.98, CFI=0.99, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA = 0.040)، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، فإن مقياس جودة الخدمة يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

كما اتضح ارتفاع درجة ثبات المقياس، حيث تم إجراء اختبار Cronbach's Alpha على بنود المقياس وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.926) مما يعني ارتفاع درجة اعتمادية وثبات المقياس.

هذا وقد تم التأكد من درجة ثبات قائمة الاستقصاء ككل، من خلال اختبار Cronbach's Alpha على إجمالي بنود المقياس، وبلغت قيمة معامل Alpha (0.965) ، مما يشير إلى قدرة الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل البحث.

#### 5/6 جمع البيانات ومراجعتها:

قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستقصاء على مفردات عينة البحث من خلال مدير الفرع في كل بنك، وتم استرجاع (326) قائمة، وبعد مراجعتها تم استبعاد (31) قائمة لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (295) قائمة استقصاء، بنسبة 76,8% من العينة المخططة، تم ترميز عبارات الاستقصاء لغرض التحليل الإحصائي.

#### 7- نتائج البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS Statistics V.26 بحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، وكذلك توزيع مفردات عينة البحث في البنوك التي شملها البحث، حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، والمستوى التعليمي. وذلك كما يوضحها الجدول (4).

#### جدول (4)

توزيع مفردات العينة في ضوء المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية:

توزيع العينة حسب النوع			توزيع العينة حسب العمر		
%	التكرار	الجنس	%	التكرار	فئة العمر
67.5	199	ذكر	25.4	75	من 25 إلى أقل من 35 سنة
32.5	96	أنثى	31.5	93	من 35 إلى أقل من 45 سنة
100.0	295	الإجمالي	32.9	97	من 45 إلى أقل من 55 سنة
			10.2	30	55 سنة فأكثر
			100.0	295	الإجمالي
توزيع العينة طبيعة الوظيفة			توزيع العينة مدة الخدمة		
%	التكرار	طبيعة الوظيفة	%	التكرار	سنوات الخبرة
23.7	70	إشرافية	7.5	22	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
76.3	225	غير إشرافية	51.2	151	من 10 سنوات لأقل من 15 سنة
100.0	295	الإجمالي	31.5	93	من 15 لأقل من 20 سنة
			9.8	29	20 سنة فأكثر
			100.0	295	الإجمالي
توزيع العينة حسب مستوى التعليم			توزيع العينة حسب مستوى التعليم		
%	التكرار	مستوى التعليم	%	التكرار	مستوى التعليم
79.3	234	جامعي	20.7	61	فوق الجامعي (دراسات عليا)
100.0	295	الإجمالي			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية مفردات العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 199 بنسبة 67.5% مقارنة بالإناث، كما أن 10% من تراوحت أعمارهم من 55 سنة فأكثر، وأن أكثر الفئات العمرية التي تنتم بها عينة البحث كانت من تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة، و45 إلى أقل من 55 سنة، والباقي كان من الفئة العمرية الأصغر بنسبة 25.4% من تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35. وإن أغلب مفردات العينة تزيد مدة خدمتهم في البنك عن 10 سنوات، مما يشير أن مفردات عينة البحث لهم خبرة طويلة بالعمل داخل البنوك محل البحث. أما المستوى الوظيفي فقد كانت فئة الوظائف غير الإشرافية هي الفئة الأغلب لمفردات العينة بنسبة 76%. وإن 61 مفردة من عينة البحث كان مستواهم التعليمي فوق الجامعي (دبلومة، ماجستير، دكتوراة) بنسبة 20.4% من إجمالي العينة. ويوضح الجدول (5) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (5) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

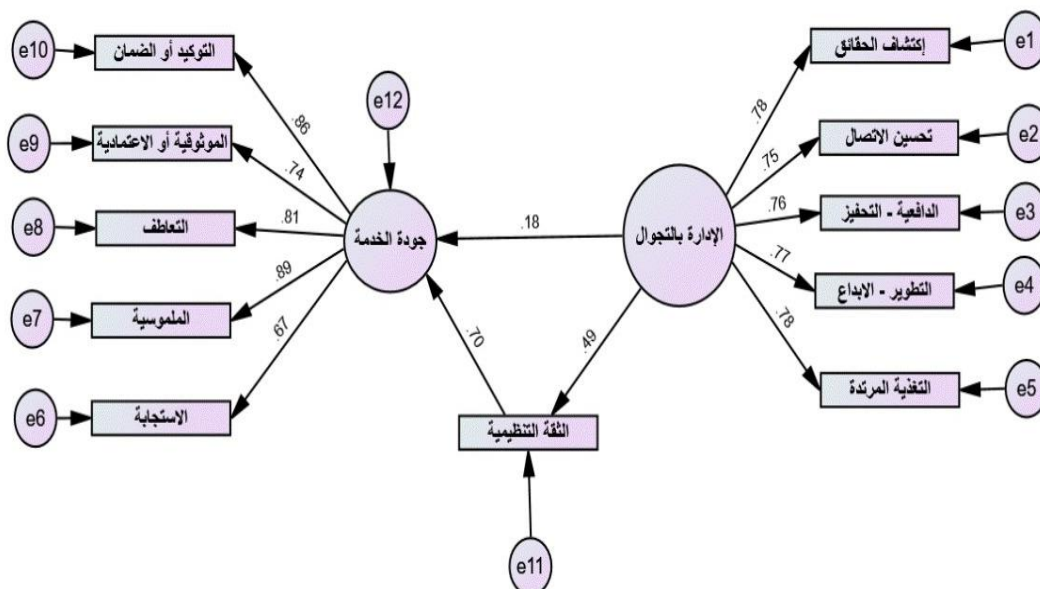
الانحراف المعياري	المتوسط *	العينة	المتغيرات
.82790	4.0054	295	اكتشاف الحقائق
.76635	4.0610	295	تحسين الاتصال
.74921	4.0712	295	الدافعية - التحفيز
.73902	4.0854	295	التطوير - الإبداع
.78751	4.0542	295	التغذية المرتدة
.63553	4.0555	295	المتوسط العام للإدارة بالتجوال
1.12136	3.6559	295	المتوسط العام للثقة التنظيمية
1.19482	3.7164	295	التوكيد أو الضمان
1.15908	3.8147	295	الموثوقية أو الاعتمادية
1.22167	3.7096	295	التعاطف
1.25786	3.6362	295	الملموسية
1.21352	3.7989	295	الاستجابة
1.01612	3.7351	295	المتوسط العام لجودة الخدمة

\* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يلاحظ من الجدول ارتفاع المتوسط العام لأبعاد الإدارة بالتجوال أكبر من (4) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في البنوك على النحو التالي على التوالي (التطوير والإبداع، الدافعية، تحسين الاتصال، التغذية المرتدة، اكتشاف الحقائق). بينما كان المتوسط العام للثقة التنظيمية في حدود (3.66)، وحصلت أبعاد متغير جودة الخدمة على متوسطات تراوحت بين (3.71 إلى 3.79) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وكان ترتيبها (الموثوقية أو الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد أو الضمان، التعاطف، الملموسية) على التوالي.

**ولاختبار فروض البحث** تم اختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures والمعروف اختصاراً (AMOS)، حيث يعتبر هذا الأسلوب أفضل من أساليب الارتباط والانحدار المتعدد عند اختبار الفروض المرتبطة بظاهرة متعددة المتغيرات (Arbckle, 2011). ويوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات

جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التآثيرية بين متغيراته؛ حيث كانت مؤشرات جودة المطابقة على النحو التالي:



Chi-square = 114.531; df=42; p=.000;  $\chi^2$  (chi-square)/df = 2.727; GFI=0.933; IFI=0.963; NFI=0.943; CFI=0.963; RMSEA=0.077 .

شكل رقم (5)

معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

### تفسير بيانات النموذج (الشكل 5):

- يمثل الشكل (5) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد ثلاثة أنواع من المتغيرات:
- (أ) **المتغيرات المشاهدة:** وهي التي تم قياسها وتمثل بشكل مستطيل وهي: أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصالات، والدافعية، والتطوير والإبداع، والتغذية المرتدة) كمتغير مستقل، والثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وأبعاد جودة الخدمة (التوكيد أو الضمان، والاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة) كمتغير تابع.
- (ب) **المتغيرات الكامنة:** وهي متغيرات لم يتم قياسها ولكن يستدل على قيمتها من المتغيرات المشاهدة، وتمثل في الشكل بشكل دائري في النموذج، وهي: الإدارة بالتجوال، وجودة الخدمة.
- (ج) **المتغيرات خارج القياس:** وهي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e1) إلى (e12).
- أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات الكلية لكل متغير على المتغير الذي يليه، المقصود بالكلية أنها تتضمن التأثير المباشر للمتغير متضمنا تأثير

المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي، وبناء على ذلك يمكن تفسير الأرقام على الأسهم على النحو التالي: -

1- تم تقدير قيمة المتغيرات الكامنة: "الإدارة بالتجوال" من خلال المتغيرات المقاسة. فكل من التباين في المتغيرات المشاهدة: "اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصالات، والدافعية، والتطوير والإبداع، والتغذية المرتدة" ينبئ بالتغير في قيمة المتغير الكامن "الإدارة بالتجوال" بمعاملات مسار (0.78، 0.75، 0.76، 0.77، 0.78 على التوالي)، وينبئ التباين في: (التوكيد أو الضمان، والاعتمادية، والتعاطف، والملموسية، والاستجابة) بالتغير في قيمة المتغير الكامن " جودة الخدمة" بمعاملات مسار (0.86، 0.74، 0.81، 0.89، 0.87 على التوالي).

2- معلمة المسار بين "الإدارة بالتجوال" وجودة الخدمة" = 0.18 وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة المتغير "الإدارة بالتجوال" بمقدار (1) درجة انحراف معياري كلما زادت قيمة المتغير "جودة الخدمة" بمقدار (0.18) درجة انحراف معياري. أو بمعنى آخر التباين في المتغير "الإدارة بالتجوال" يفسر (0.18) من التباين في المتغير "جودة الخدمة"، وبالتالي يمكن القول أن هناك تأثير إيجابي مباشر "للإدارة بالتجوال" على "جودة الخدمة" معاملته 18% ، أي أن التغير في المتغير الأول بمقدار (1) درجة ينبئ بالتغير في المتغير الذي يليه بمقدار 18% درجة.

3- بنفس التفسير يمكننا القول إن هناك تأثير إيجابي ومباشر "للإدارة بالتجوال" على الثقة التنظيمية" معاملته = 49%.

4- إن التأثير المباشر "للتثقة التنظيمية" على "جودة الخدمة" معاملته = 70%

5- يقدم الشكل التأثيرات المباشرة لكل متغير على المتغير الذي يليه. ولكن تحليل المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج، يوضح حقيقتين:.

(أ) التأثير المباشر للمتغير "الإدارة بالتجوال" على المتغير التابع "جودة الخدمة"

(ب) التأثير الغير المباشر الناتج من تداخل أو تفاعل تأثير الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، ومن ثم انعكاس هذا التفاعل على جودة الخدمة.

وهذا ما يميز اختبار النماذج متعددة المتغيرات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تستطيع إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة نتيجة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين سلسلة العلاقات، حيث تقدم لنا مخرجات تحليل النموذج كل من: (1) التأثيرات المباشرة، (2) التأثيرات غير المباشرة، (3) التأثيرات الكلية وهي مجموع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، ولذلك هناك مخرجات أخرى لهذا التحليل تفصل التأثيرات المباشرة عن غير مباشرة، وهذا ما سنوضحه لاحقاً. ويوضح الجدول (6) معاملات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنوياتها.

أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة

جدول رقم (6)

المعلمات المعيارية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج ومعنويتها

المعنوية *	الخطأ المعياري	معلمة المسار	علاقة التأثير
0.006	0.064	0.488	الإدارة بالتجوال ← الثقة التنظيمية
0.181	0.115	0.178	الإدارة بالتجوال ← جودة الخدمة
0.023	0.071	0.705	الثقة التنظيمية ← جودة الخدمة
0.005	0.051	0.783	الإدارة بالتجوال ← اكتشاف الحقائق
0.019	0.054	0.748	الإدارة بالتجوال ← تحسين الاتصالات
0.016	0.051	0.765	الإدارة بالتجوال ← الدافعية
0.020	0.052	0.769	الإدارة بالتجوال ← التطوير والابتكار
0.012	0.049	0.785	الإدارة بالتجوال ← التغذية المرتدة
0.10	0.054	0.671	جودة الخدمة ← الاستجابة
0.019	0.026	0.886	جودة الخدمة ← الملموسية
0.014	0.041	0.811	جودة الخدمة ← التعاطف
0.028	0.040	0.741	جودة الخدمة ← الاعتمادية
0.006	0.030	0.859	جودة الخدمة ← التوكيد أو الضمان

\* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة 95%

وفي ضوء البيانات الواردة بالشكل رقم (5) والجدول رقم (6) لمعلمات المعادلات الهيكلية، وفي ضوء البيانات الواردة بالجدول من (7) إلى (12) يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث واختبار فروضه على النحو التالي: -

جدول رقم (7)

التأثيرات الكلية المعيارية بين متغيرات نموذج البحث

المتغيرات	الإدارة بالتجوال	الثقة التنظيمية	جودة الخدمة
الثقة التنظيمية	.488	.000	.000
جودة الخدمة	.522	.705	.000
التوكيد أو الضمان	.448	.606	.859
الموثوقية أو الاعتمادية	.387	.523	.741
التعاطف	.423	.572	.811
الملموسية	.462	.624	.886
الاستجابة	.350	.473	.671
التغذية المرتدة	.785	.000	.000
التطوير - الإبداع	.769	.000	.000
الدافعية - التحفيز	.765	.000	.000
تحسين الاتصال	.748	.000	.000
اكتشاف الحقائق	.783	.000	.000



أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة فى البنوك التجارية المصرية العامة

جدول رقم (8)  
اختبار معنوية\* التأثيرات الكلية باستخدام اختبار:  
Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

المتغيرات	الإدارة بالتجوال	الثقة التنظيمية	جودة الخدمة
الثقة التنظيمية	.006	...	...
جودة الخدمة	.015	.023	...
التوكيد أو الضمان	.015	.026	.006
الموثوقية أو الاعتمادية	.014	.013	.028
التعاطف	.016	.015	.014
الملموسية	.014	.025	.019
الاستجابة	.010	.013	.010
التغذية المرتدة	.012	...	...
التطوير - الإبداع	.020	...	...
الدافعية - التحفيز	.016	...	...
تحسين الاتصال	.019	...	...
اكتشاف الحقائق	.005	...	...

جدول رقم (9)  
التأثيرات المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث

المتغيرات	الإدارة بالتجوال	الثقة التنظيمية	جودة الخدمة
الثقة التنظيمية	.488	.000	.000
جودة الخدمة	.178	.705	.000
التوكيد أو الضمان	.000	.000	.859
الموثوقية أو الاعتمادية	.000	.000	.741
التعاطف	.000	.000	.811
الملموسية	.000	.000	.886
الاستجابة	.000	.000	.671
التغذية المرتدة	.785	.000	.000
التطوير - الإبداع	.769	.000	.000
الدافعية - التحفيز	.765	.000	.000
تحسين الاتصال	.748	.000	.000
اكتشاف الحقائق	.783	.000	.000

جدول رقم (10)  
اختبار معنوية\* التأثيرات المباشرة باستخدام اختبار:  
Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

المتغيرات	الإدارة بالتجوال	الثقة التنظيمية	جودة الخدمة
الثقة التنظيمية	.006	...	...
جودة الخدمة	.181	.023	...
التوكيد أو الضمان	...	...	.006
الموثوقية أو الاعتمادية	...	...	.028
التعاطف	...	...	.014
الملموسية	...	...	.019
الاستجابة	...	...	.010
التغذية المرتدة	.012	...	...
التطوير - الإبداع	.020	...	...
الدافعية - التحفيز	.016	...	...
تحسين الاتصال	.019	...	...
اكتشاف الحقائق	.005	...	...

جدول رقم (11)

التأثيرات غير المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث

جودة الخدمة	الثقة التنظيمية	الإدارة بالتجوال	
.000	.000	.000	الثقة التنظيمية
.000	.000	.344	جودة الخدمة
.000	.606	.448	التوكيد أو الضمان
.000	.523	.387	الموثوقية أو الاعتمادية
.000	.572	.423	التعاطف
.000	.624	.462	الملموسية
.000	.473	.350	الاستجابة
.000	.000	.000	التغذية المرتدة
.000	.000	.000	التطوير - الإبداع
.000	.000	.000	الدافعية - التحفيز
.000	.000	.000	تحسين الاتصال
.000	.000	.000	اكتشاف الحقائق

جدول رقم (12)

اختبار معنوية\* التأثيرات غير المباشرة باستخدام اختبار: Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

جودة الخدمة	الثقة التنظيمية	الإدارة بالتجوال	المتغيرات
...	...	...	الثقة التنظيمية
...	...	.005	جودة الخدمة
...	.026	.015	التوكيد أو الضمان
...	.013	.014	الموثوقية أو الاعتمادية
...	.015	.016	التعاطف
...	.025	.014	الملموسية
...	.013	.010	الاستجابة
...	...	...	التغذية المرتدة
...	...	...	التطوير - الإبداع
...	...	...	الدافعية - التحفيز
...	...	...	تحسين الاتصال
...	...	...	اكتشاف الحقائق

• تأثير الإدارة بالتجوال في مستوى الثقة التنظيمية:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة تأثير إيجابية للإدارة بالتجوال في مستوى الثقة التنظيمية، حيث توضح البيانات (شكل رقم 5، وجدول رقم 6) وجود تأثير إيجابي بلغت معلمته (0.488) أي 0.49 تقريباً وهو تأثير كلي ومباشر. كما يتضح من الجداول (7، 9) أن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية كما توضحه البيانات الواردة بالجداول (6، 8، 10)، وهذا يعني أن التباين في قيم الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل يفسر 49% من التباين في الثقة التنظيمية، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة للإدارة بالتجوال بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى إدراكهم للثقة التنظيمية بمقدار 0.49 درجة.

إن هذه النتائج تؤكد صحة الفرض القائل " تؤثر الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً معنوياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الثقة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية العامة".

• تأثير الثقة التنظيمية على جودة الخدمة:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة تأثير إيجابية للثقة التنظيمية على جودة الخدمة بشكل إجمالي، حيث توضح البيانات (شكل رقم 5، وجدول رقم 6) وجود تأثير إيجابي بلغت معلمته (0.705) أي 0.70 تقريباً وهو تأثير كلي ومباشر. كما يتضح من الجداولين (7، 9) أن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة للثقة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة كما توضحه البيانات الواردة بالجدول (6، 8، 10)، وهذا يعني أن التباين في قيم الثقة التنظيمية كمتغير مستقل يفسر 70% من التباين في جودة الخدمة المقدمة، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة للثقة التنظيمية بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة بمقدار 0.70 درجة.

ومن حيث تأثير الثقة التنظيمية على أبعاد جودة الخدمة، توضح البيانات الواردة بالجدول رقم (7) وجود تأثير إيجابي للثقة على جميع أبعاد جودة الخدمة على النحو التالي: التوكيد والضمان بمعلمة مسار (0.606)، وعلى الاعتمادية بمعلمة مسار (0.503)، وعلى التعاطف بمعلمة مسار (0.572)، وعلى الملموسية بمعلمة مسار (0.624)، وعلى الاستجابة بمعلمة مسار (0.473)، وجميع هذه العلاقات التأثيرية الإيجابية هي علاقات ذات دلالة إحصائية، كما توضحه البيانات الواردة بالجدولين (8، 10). وعلى ضوء هذه النتائج صحة الفرض القائل " تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث".

• تأثير الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة تأثير إيجابية للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة، حيث يوضح الشكل رقم (5) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (0.178) أي 0.18 تقريباً. ولكن كما يبدو من الجدول رقم (6) أن هذه العلاقة غير معنوية، حيث كان معامل الخطأ المعياري (0.115) ودرجة المعنوية أكبر من 5% (0.181). وكون هذه العلاقة التأثيرية المباشرة للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة ضعيفة وغير معنوية، فلم يظهر لها تأثير على أبعاد جودة الخدمة في جدول التأثيرات المباشرة، جدول (9).

وهذه البيانات ترفض صحة الفرض القائل " تؤثر الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً معنوياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث".

ولكن بالنظر إلى جدول التأثيرات الكلية، جدول (7) سوف نجد تأثير إيجابي كلي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية.

إن هذا الاختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية وفقاً لنموذج البحث، يقودنا إلى مناقشة الفرض الرابع الخاص بدور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة

• الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة التآثرية للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية:

لقد كان التأثير المباشر للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة تأثيراً ضعيفاً (0.178) وغير معنوي. ولكن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، قد أوجد تأثير غير مباشر للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة بلغت معلمته (0.344) كما هو وارد بالجدول رقم (11)، وهو تأثير معنوي، كما يتضح من جدول رقم (12). كذلك يبين جدول رقم (11) أن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط أوجد تأثيرات إيجابية للإدارة بالتجوال على أبعاد جودة الخدمة المصرفية وجميعها تأثيرات معنوية كما يبين اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) بالجدول رقم (12).

وهذا التأثير غير المباشر للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية من خلال الثقة التنظيمية هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة. حيث أن جدول التأثيرات الكلية، جدول رقم (7) يوضح وجود تأثير كلي إيجابي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة مقداره (0.522)، وهو تأثير كلي معنوي كما يوضحه الجدول رقم (8). إن هذا التأثير الكلي (0.522) عبارة عن محصلة التأثير المباشر (0.178) والتأثير غير المباشر (0.344) أي  $(0.521 = 0.344 + 0.178)$ . ولا يقتصر دور الثقة التنظيمية على مجرد زيادة التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة، بل أدى أيضاً إلى تحويل التأثير المباشر غير المعنوي إلى تأثير معنوي. حيث يوضح الجدول رقم (8) معنوية التأثيرات الكلية للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة وعلى أبعادها الفرعية الخمسة. إن هذه النتائج تؤكد صحة الفرض القائل " يوجد تأثير إيجابي معنوي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية يمكن تفسيره من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

8- مناقشة النتائج، والتوصيات، وحدود البحث

على الرغم من التحول الرقمي والتكنولوجي، الذي تسعى إليه البنوك لتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، لتحقيق ميزة تنافسية، ومواجهة حدة المنافسة داخلياً وخارجاً، إلا أن أحد الأساليب الإدارية الغير إلكترونية، والتي مازلت لها أهمية في القطاعات الخدمية بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص، هو أسلوب الإدارة بالتجوال ودوره في تحسين جودة الخدمة المقدمة. لذا فقد حاول البحث التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال في جودة الخدمة المصرفية، من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في البنوك التجارية العامة في مصر. والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات السابقة لممارسات الإدارة بالتجوال، والثقة التنظيمية، وجودة الخدمة المقدمة، خاصة الخدمة المصرفية، ولتحقيق تلك الاستفادة استخدم البحث نموذجاً تضمن المتغيرات الثلاث محل البحث.

واقصر البحث على قياس الإدارة بالتجوال من خلال خمس أبعاد: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والدافعية، وتنمية القدرات والإبداع، والتغذية المرتدة. وقياس الثقة التنظيمية من خلال مقياس أحادي البعد. وإنه على الرغم من قياس جودة الخدمة في العديد من الدراسات، من خلال التعرف على اتجاهات العملاء، أو من خلال الفجوة بين ما يتوقعه

العملاء وما يدركونه ، إلا أن هذا البحث اقتصر على قياسها من خلال التعرف على مدى تبنى البنوك محل البحث لأبعاد جودة الخدمة ( التوكيد أو الضمان ، والموثوقية أو الاعتمادية، والتعاطف، والملموسية ، والاستجابة)، وذلك وفقاً لاتجاهات العاملين في هذه البنوك. وكذلك اقتصر إجراء البحث على ثلاث بنوك تجارية عامة ، وهي : ( الأهلي المصري ، بنك مصر، بنك القاهرة ) من مجمل (38) بنكاً ، يتضمنها القطاع المصرفي المصري.

وقد تمكن البحث من تأييد ثلاثة فروض من بين أربعة تضمنها البحث، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في البنوك محل البحث جاءت مرتفعة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي (التطوير والإبداع، الدافعية - التحفيز، تحسين الاتصال، التغذية المرتدة، اكتشاف الحقائق)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي قام بها (AL Shra ah et al.,2013)، (OmarDurrah, 2018)، (Omar. D, et al., ) ، (BeilHildebran, 2006)، (و(عباد، دعاء، 2017) (2020). واتفقت مع دراسة كل من (BeilHildebran, 2006)، (و(عباد، دعاء، 2017) التي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المستشفيات والمدارس كمجال تطبيق للدراستين، وبما يشير إلى أهمية تطبيق هذا الأسلوب ونجاحه في القطاعات الخدمية.

وكشفت نتائج البحث أيضاً أن مستوى تبنى البنوك التجارية محل البحث لأبعاد جودة الخدمة كان مرتفعاً، وفقاً لاتجاهات مفردات العينة. وكان ترتيب الأبعاد (الموثوقية أو الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد أو الضمان، التعاطف، الملموسية). وبما يشير إلى أن الخدمة المصرفية في البنوك محل البحث تتسم بدرجة مرتفعة من المصداقية وتزيد من ثقة العملاء في جودة الخدمات المقدمة، حيث إن العاملين في هذه البنوك لديهم المعرفة الكافية والفهم لحاجات العملاء، ولديهم الاستعداد الدائم لتقديم خدمات دقيقة ومساعدة العملاء بشكل فردي، مما يولد إحساس بالثقة لديهم كما أنهم يتعاونون باستمرار مع العملاء بالاستجابة والرد السريع على جميع استفساراتهم وشكاواهم.

واختلفت هذه النتيجة بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (إسماعيل، محمد، 2019) والتي أشارت نتائجها أن إدارة البنوك لا يوجد لديها الاهتمام الكافي بالتعرف على المشاكل التي تواجه العملاء، ومقترحاتهم والتعرف على حاجاتهم الحالية والمستقبلية، كما أن المعايير المتبعة في البنوك لا تسمح بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى المقدمة من العملاء. وبينت أن العملاء لديهم شعور بعدم الأمان عند التعامل مع البنوك، وأن السياسات الحالية المطبقة في البنوك لا تمنح العاملين الوقت الكافي لرعاية مصالح العملاء بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة جودة تقديم الخدمة.

كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية في البنوك محل البحث مرتفع، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن بعض البنوك محل البحث قد بذلت جهداً كبيراً في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين ، حيث يعد هذا متطلباً أساسياً لتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية، فقامت البنوك مؤخراً بإضافة العديد من المزايا للعاملين بهدف تعزيز ولائهم وانتمائهم للبنك ، منها التأمين على حياة العاملين الحاصلين على القروض، تطوير وميكنة منظومة العلاج

الطبي ، التحول الرقمي في أنظمة الموارد البشرية وتطبيق المساعد الألى التفاعلي (البنك الأهلبي،2018/2019،40).

كما أيدت نتائج البحث أن الإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في مستوى الثقة التنظيمية في البنوك التجارية محل البحث. ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع بعض نتائج دراسة كل من (أبوحمور،2012) و(عباد، دعاء،2017). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال المتمثلة بالتواجد الذكي للمديرين والمشرفين في العمل الميداني في البنوك، وذهابهم إلى العاملين في واقع عملهم، يساهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، من خلال مراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وإشراكهم في القضايا المستقبلية، والعمل على إقامة علاقات طيبة معهم ومساعدتهم حتى ولم يطلب ذلك، مع توفير فرص كافية لتنمية وتطوير مساهمهم الوظيفي، وكذلك الاعتراف بمجهوداتهم وانجازاتهم وتقديرها.

أيدت النتائج أيضاً أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث. حيث كانت معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة للثقة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة بشكل إجمالي وعلى جميع أبعادها. وهذه النتيجة تؤكد أن نشر ثقافة الثقة التنظيمية بحيث تصبح جزءاً من نسيج البنك، يساهم في توافر أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء. وقد أشارت العديد من الدراسات النتائج الإيجابية للثقة التنظيمية على سلوكيات العاملين، فمزيد من الثقة التنظيمية يؤدي إلى مزيد من التعلم التنظيمي ومزيد من الإبداع التنظيمي (Yi Jiang & Wen-Ke,2017). كما أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي (علام، نهال،2020) وتعمل على تعزيز الإستغراق الوظيفي لديهم (سطوحى، دعاء،2020).

جاءت نتائج البحث غير مؤيدة للفرض، القائل: (تؤثر الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً معنوياً على جودة الخدمة في البنوك التي شملها البحث)، حيث أظهرت النتائج أن التأثير المباشر للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة كان تأثيراً ضعيفاً وغير معنوي. وقد تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Omar. D et al., 2018) في ضعف التأثير، حيث توصلت أن بعدين فقط من أبعاد الإدارة بالتجوال كان لهم تأثير على جودة الخدمة بينما الثلاثة الآخرين لم يوجد لهم تأثير معنوي.

ولكن على الرغم من رفض الفرض السابق، إلا نتائج التأثيرات الكلية قد أظهرت أنه يوجد تأثير إيجابي كلى للإدارة بالتجوال في جودة الخدمة المصرفية. وقد أدى هذا الاختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة للإدارة بالتجوال في جودة الخدمة المصرفية وفقاً لنموذج البحث، إلى مناقشة الفرض الخاص بدور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة. وقد جاءت نتائج البحث مؤيدة لهذا الفرض، حيث أن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، قد أوجد تأثير غير مباشر للإدارة بالتجوال في جودة الخدمة، وتأثيرات إيجابية للإدارة بالتجوال على أبعاد جودة الخدمة المصرفية وجميعها تأثيرات معنوية. وهذا التأثير غير المباشر للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة المصرفية من خلال الثقة التنظيمية

هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي للإدارة بالتجوال في جودة الخدمة، ولا يقتصر دور الثقة التنظيمية على مجرد زيادة التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة، بل أدى أيضاً إلى تحويل التأثير المباشر غير المعنوي إلى تأثير معنوي.

ووفقاً لنتائج البحث اتضح أن الثقة التنظيمية هي حلقة الوصل بين أسلوب الإدارة بالتجوال وجودة الخدمة المقدمة والتي تعد ميزة تنافسية مهمة بالنسبة للبنوك. لذلك يوصى البحث القائمين على إدارة القطاع المصرفي بشكل عام، والبنوك التجارية العامة بشكل خاص، من أجل الوصول لمستوى مرتفع من جودة الخدمة المقدمة، بضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، والعمل على تهيئة بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في البنوك، وتنقيف المديرين حول أهمية هذا الأسلوب، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات للوصول إلى المستوى الذي يصبح فيه هذا الأسلوب جزءاً من الثقافة السائدة في البنك، وتحقيق ذلك يتطلب توافر الآتي :

- وجود تفاعل مباشر بين المديرين والعاملين في البنوك دون وجود وسيط أو من ينوب عنهم وعدم الاعتماد على وسائل التواصل الإلكترونية، حيث أن هذا التفاعل من الممكن أن يساهم بشكل كبير في بناء الثقة والمصداقية، وتحسين الاتصال بينهم، وشعور العاملين بالأمان والدعم المعنوي، وتبادل الآراء والمقترحات، ومعرفة الحقائق والمشاكل الفعلية التي تواجه العاملين، وكسر الحواجز بين العاملين والإدارة بما يتيح فرصاً للتعبير دون خوف أو حرج.
- الاهتمام بتدعيم شعور العاملين بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال أثناء الجولات، وذلك من خلال إظهار الفخر والتقدير الملائم من قبل المديرين عن ما يقدموه من مساهمات وإنجازات لتشجيعهم على العطاء الأفضل والارتقاء بمستويات أدائهم، وتشجيعهم على الإبداع وإعادة ترتيب أولوياتهم وتركيزهم على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.
- معرفة المشاكل المتكررة والمضايقات في العمل - خاصة المتعلقة بالعملاء - والحد منها، واتخاذ إجراءات جذرية لحل هذه المشاكل، ومساندة العاملين على اجتياز المواقف الحرجة مع العملاء، وتعريفهم بنقاط القوة والضعف الموجودة لديهم من خلال تبادل الآراء والنقد الفعال، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتحسين أدائهم وزيادة الثقة لديهم.
- كما يوصى البحث مديري وقيادات البنوك بتجنب بعض العوامل التي تحد من فاعلية تطبيق الإدارة بالتجوال وتشكل عقبات أمام نجاحها، ومنها: التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون الاهتمام بجوهرها والهدف من ورائها، أو عدم منح الجولات الإدارية الوقت الكافي للتحدث والاستماع والتجاوب مع العاملين وأسئلتهم خصوصاً الأسئلة المتعلقة بالمشاكل الفورية للعملاء، أو استهلاك الوقت، حيث من الممكن أن يستغرق المديرين في البنوك وقتاً طويلاً في التجوال مما يؤثر على أدائهم لمهامهم الوظيفية الأساسية. بالإضافة إلى ظهور بعض المديرين المتجولين كأنهم مراقبين أو دخلاء، مما يضعف فاعلية التطبيق،

أو اعتماد البعض على الانطباعات الشخصية اثناء الجولات، وهذا يتعارض مع منهج البحث عن المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرارات.

لذا يجب على إدارة البنوك اختيار وتدريب المديرين والقيادات تدريباً سلوكياً على ممارسة وتطبيق هذا الأسلوب بنجاح، لأن عدم فاعلية بعض القيادات يضعف من كفاءة النتائج المرجوة من وراء هذا الأسلوب.

وتوصى الباحثة الباحثين المستقبليين، بإجراء بحوث ودراسات عن الإدارة بالتجوال في ظل التحول الرقمي والمنظمات الافتراضية، وعن أثر هذا الأسلوب في جودة الخدمة من خلال مقياس الفجوة بين ما يتوقعه العملاء وما يدركونه فعلاً. وأن تستكشف البحوث والدراسات المستقبلية تأثيرات الأبعاد المتعددة للثقة التنظيمية. وتكرار الدراسة الحالية عبر قطاعات أخرى خدمية وغير خدمية.

### 9- الآثار النظرية والعملية

ناقش البحث مدى مساهمة الإدارة بالتجوال في تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من خلال الثقة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية العامة ، في محاولة لمساعدة كل من الممارسين الذين يسعون إلى فهم وتعزيز جودة الخدمة ، والباحثين الذين يرغبون في استكشاف علاقة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية بمفهوم تحسين جودة الخدمة كميزة تنافسية مهمة للبنوك وغيرها من القطاعات ، حيث يوفران أساساً للتمييز في جودة الخدمة من خلال تقديم وتعزيز الأدلة الموجودة التي تربط الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية وجودة الخدمة، واستكشاف وتقديم الأدلة العملية، التي توفر فهم متعمق للمديرين والعاملين في القطاع المصرفي المصري ، وبيان الدور الهام الذي يقوم به متغيرات البحث في تحقيق التميز في جودة الخدمة في هذا القطاع.

ولذا، قد يساهم البحث في الأدبيات الموجودة ذات الصلة، ونأمل أن تكون نتائجه مشجعة للمؤسسات والقطاعات المختلفة المهتمة بتحسين خدماتها من خلال الدور الحيوي والهام المنوط بالمديرين وصناع القرار، في ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال والتواصل مع العاملين، على مختلف المستويات الإدارية، وتشجيعهم على الابتكار والتطوير، لتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وخلق ثقافة داعمة لعملية تطوير جودة الخدمة، من خلال بناء وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين.



## 10- المراجع :

### 1/10 المراجع العربية

- 1- أبو حمور ، حسام محمود جميل ،(2012) ، " ممارسة الادارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيمية في المستشفيات " .رسالة دكتوراة منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- 2- أبو عيشة، فاطمة خالد نمر،(2018)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء". رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، 1-81.
- 3- إسماعيل، محمد إسماعيل محمود،(2019)، " أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية". **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنية** ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج 10 ، ع 4 ، 693-716 . <http://search.mandumah.com/Record/1017672>
- 4- إسماعيل، يوسف محمد يوسف،(2020)، "تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية". **مجلة البحوث المالية والتجارية**، العدد 4، 546-569.
- 5- الأسمر، منى بنت حسن،(2017)، "الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها". **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر** ، المجلد 2، والعدد 174، 303-345.
- 6- بازرعة ، محمود صادق، ( 1988ط5)، " **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية** . دار النهضة العربية، القاهرة، ص 174 .
- 7- بركات، محمد علي،(2019) ، " نموذج مقترح لمقدمات ونواتج رضا العملاء عن البنوك : دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية والأجنبية العاملة في مصر " . **المجلة العربية للإدارة** ، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد/العدد: مج 39 ، ع 2 ، 75-97.
- 8- بلاك، مايا،(2016) ، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر". **ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA** ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 9- البنك الأهلي المصري <https://www.nbe.com.eg/NBE/E/#/AR/AboutUS>
- 10- بنك القاهرة <https://www.bdc.com.eg/bdcwebsite/home.html>
- 11- البنك المركزي المصري <https://www.cbe.org.eg/ar/EconomicResearch/Publications/Pages/AnnualReport.aspx>
- 12- بنك مصر <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/banque-profile?csrt=15999995376608677431>
- 13- بوقريقة، رفيقة،(2020)، " أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون: دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل " . **مجلة الاستراتيجية والتنمية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحاميد بن باديس مستغانم، مج 10 ، ع 140، 159-140.
- 14- تقرير الإستدامة السنوي لبنك مصر 2020 / 2019 <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/annual-report?csrt=15999995376608677431>
- 15- التقرير السنوي للبنك الأهلي المصري 2020/2019 <https://www.nbe.com.eg/NBE/E/#/AR/AnnualReport>
- 16- حساني، عبدالكريم،(2018)، " تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن: دراسة حالة وكالة بنك BADR بأم البواقي " . **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية** ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مج 5، ع 1، 581-604.
- 17- الحوامدة ، نضال صالح و العبيدي ، أمل محمد ،(2013)، " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية". **مجلة كلية إدارة الأعمال والاقتصاد** ، جامعة البصرة ، المجلد السادس ، العدد الحادي عشر ، 62-100.
- 18- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد،(2020)، " دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط". **مجلة البحوث المالية والتجارية**، العدد 4، 585-621.
- 19- دراوشة، نجوى،(2017)، " العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد 13، والعدد 3، 373-388.

- 20- الراجحي، محمد بن علي بن عبدالرحمن، (2017)، " الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين بها: دراسة مقارنة"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 37، العدد 4، 241-243.
- 21- الزهراني، صالح بن عبدالعزيز، (2017)، "واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات: دراسة ميدانية بجامعة شقراء". *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 50، 169-186.
- 22- الزيادات، محمد عواد و العلوى ، خالد أحمد، (2020)، " قياس رضا العملاء عن جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في الأردن ". *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي* ، مج 9، ع 2، مايو، <http://search.mandumah.com/Record/1040387>. 175-150
- 23- سطوحى، دعاء محمد عبدالسلام، (2020)، " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت". *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، العدد 57، 97-116.
- 24- عباد، دعاء عمر صالح، (2017)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوي الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان ". *رسالة ماجستير منشورة* ، كلية الدراسات العليا ، الزرقاء ، الأردن . <http://search.mandumah.com/Record/876434>.
- 25- العكور، روان عبدالرؤوف، (2017)، "مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة أربد، وأثره على الثقة التنظيمية". *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك - الأردن، 1-159.
- 26- علام، نهال محمد، (2020)، تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية". *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد 3، 862-911.
- 27- العنزي، مالك محمد، (2020)، " تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة". *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد 13، 254-275.
- 28- غنيم، عادل محمد حبيب أبوالمعاطي، (2018)، "مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والإنغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية". *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد 10، 227-254.
- 29- الغويري، صفاء أحمد محمود، (2020)، " واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ". *رابطة التربويين العرب*، ع 126، 351-384. <http://search.mandumah.com/Record/1083428>.
- 30- الفهيدة، شفيق على راشد هاشل، (2020)، أثر استراتيجيات التعامل مع تنوع الموارد البشرية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية القطرية". *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال-جامعة عمان الأهلية- الأردن، 1-75.
- 31- لحوح ، رفاه و زين الدين، رهام، (2016)، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس". *كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية*، جامعة النجاح الوطنية. 1-47. <https://docplayer.gr/82670044-thr-jwd@-lkhdmt>
- 32- محمد، ياسمين صابر جاد و السيد، خالد قدرى، (2020)، "دور نموذج كايزن في تحسين الاعتمادية والاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمة بالتطبيق على البنوك المصرية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ع 2، يوليو، 617-640.
- 33- محمود، السيد الحضري أحمد، (2014)، "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف". *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، المجلد 28، والعدد 2، 1-60.
- مزعل، محمد مظهر، (2018)، " دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 19، والعدد 1، 119-135.
- 34- مصطفى عبد الجبار رشيد عبد، (2019)، "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العراقية " *رسالة ماجستير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن. <http://search.mandumah.com/Record/1052504>.
- 35- المطيري، عبدالعزيز مجعد فارح، (2020)، " تأثير إدارة تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة : بالبنوك التجارية الكويتية". *مجلة البحوث المالية والتجارية* ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ع 4 ، أكتوبر ، 437-465 . <http://search.mandumah.com/Record/1091005>

- 36- المواضية، رضا، (2014)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد الثاني، ع (7)، 13-54.
- 37- النجار، محمد سمير، (2018)، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان". *ماجستير إدارة الأعمال*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 38- هزرشى، طارق، (2016)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، العدد 28، 1-15.

## 2/10 المراجع الأجنبية:

- 1- Adams , S., (2004). "The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust", **Unpublished dissertation of Doctor of Human Development**, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- 2- Aimee Kwon ; Hun Park & et al,(2018)." Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard" .**Journal of open Innovation: Technology, Market, Complexity**. 4(29),1-17.
- 3- Akhadel G.N., Jaju S.B., Lakhe R.R,(2016). Healthcare Service Quality Dimensions in Various Countries. **Journal of Nursing and Health Science**, 5(3),70-76.
- 4- Al Rawashdeh, Eyad Taha (2012). The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)** 3(5), 523-528.
- 5- AL Shra'ah.Ata E. M.; Mohammed Abu Rumman & et al ,(2013)." Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals". **Journal of Management Research**, 5, (1), 64-79.[www.macrothink.org/jmr](http://www.macrothink.org/jmr).
- 6- Arbuckle, J. (2011). IBM SPSS Amos 20 User's Guide. Mount Pleasant: Amos Development Corporation.
- 7- Awoke, Habtamu. Mekonnen ,(2015), "Service quality and customer satisfaction: empirical evidence from saving account customers of banking industry", **European Journal of Business and Management**, 7(1),144-164. [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
- 8- Beil-Hildebran, Margitta (2006) "The implications of management by walking about: a case study of a German hospital", **Leadership in Health Services**, 19, (4),1-15.
- 9- Belyh , Anastasia,(2020).**Management by Walking Around (MBWA) – The Essential Guide** . July 28,.<https://www.cleverism.com/management-by-walking-around-mbwa/>.
- 10- Bentler, P.M. & Bonett, D.G ,(1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, 88, 588–606.
- 11- Bollen, K.A. (1986a). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. **Psychometrika**,51, 375–377.

- 12- Bollen, K.A,(1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303–316.
- 13- Bridgette Rose Nabors,(2019)" A Correlational Study Of Organizational Trust, Manager Transparency; And Employee Stress: Quantitative Research Study Methodology". **A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership**. University Of Phoenix.
- 14- Buckner, T.M, (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, MAY/JUNE, 2008, 86-88)
- 15- Dammen, K,(2001)." The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction. **unpublished thesis of master of training and development**, University of Wisconsin- stout.
- 16- Daulatram B. Lund, (2003).Organizational Culture and Job Satisfaction., **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18( 3), p. 219.
- 17- Didit Darmawan , Rahayu Mardikaningsih and Surjo Hadi ,(2017):The Effect of Service Quality, Customer Satisfaction and Corporate Image on Customer Loyalty in the banking sector in Indonesia. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 19, ( 11) , VI (November.), 46-51.
- 18- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L, (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- 19- Emmons J ,(2006) "Managing By Walking Around" Information Technology, **Project Management**, P3. Available On.<http://www.lifeaftercoffee.com/category/project-anagement/page/3/>
- 20- Fard, Hassan.D. ;Rajabzadeh, Ali; Hasiri, Asad, (2010), "Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency", **European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences** Issue 1450-2275 Issue <http://www.eurojournals.com> - Gambetta, D. ,(1988), "Can we trust?", New York. Blackwell, pp. 213.
- 21- Fillmore, laura Ann ,(2011)." Walking Nursing Rounds to Improve Nurse Morale and Patient Satisfaction. **Degree of Doctor of nursing practice**, Touro University Nevada.
- 22- G. Mohan, M. Kanta,(2013) "Quality of work life: An application of factor analysis", *European Management Journal*, 3(2), p. 4.
- 23- Gaura Nautiyal, (2014)," IMPACT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN THE RETAIL BANKING SECTOR'. **Global Journal Of Commerce and Management Prespective** ISSN: 2319 – 7285,G.J.C.M.P., 3(3),77-80.
- 24- Hoyle, R.H.,(1995). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, New York: Sage Publications.
- 25- James L. Arbuckle, (2007). Amos 16 User's Guide, Amos Development Corporation.
- 26- Katopol, Patricia F ,(2018) "The Truth is Out There: Management by Walking Around" **Library Leadership & Management**, 34( 4) ,1-4.
- 27- Kuang-Jung C., C. and Hsu Ya-Ling, Mei-Liang C.(2007).The Study of Chain Department Stores Service Quality in Taipei. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*,3(2), 243-254.
- 28- Lalatendu Kesari Jena A , , Sajeet Pradhan B , Nrusingh Prasad Panigrahy (2018): Pursuit Of Organisational Trust: Role Of Employee Engagement,

- Psychological Well-Being And Transformational Leadership. **Asia Pacific Management Review**, 23, 227 – 234.
- 29- Lee, H. and B. choi ,(2003). " Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. ". **Journal of management Information system** ,20(1), 179 – 228.
- 30- Li, Feng ,(2020): Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality. **Technology in Society journal** .Available in <http://www.elsevier.com/locate/techsoc>.
- 31- Lomendra ,Vencataya ,(2019):Assessing The Impact Of Service Quality Dimensions On Customer Satisfaction In Commercial Banks Of Mauritius. **Studies in Business And Economics**, No. 14(1), 259-270.
- 32- McCormack. C (2009)" **Management By walking Around Leadership Elements** ": A Guide to Building Trust Google Book Link: Books G- Toc-51. <https://books.google.com.eg/books?id=zTDEID68jT0C&pg=PA51&dq=Management+By+Wandering+Around>.
- 33- Mei Mei Lau . Ronnie Cheung. Aris Y. C. Lam; et al.,(2013). Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study. **Contemporary Management Research**,9(3), September, 263-282.
- 34- Mobin Ahmed (2017): Service Quality Measurement regarding Banking Sector. **International Journal of Business and Social Science**.,8( 6), June,50-61.
- 35- Naveed Iqbal, Mansoor Ahmad, Matthew M.C. Allen, and Muhammad Mustafa Raziq, (2018 ).Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan". **Employee Relations**,40 (2), 281-297. [www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm](http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm).
- 36- Ngozi.U.L , Chigozie.M.p,Ukwuani, Bernard Okey.U.B ,(2018) " Effect of Management by Walking About on Employee Performance: A Survey of Teaching Hospital in South EastNigeria, Scholars **Journal of Economics, Business and Management(SJEBM)** , 5( 8),760-772.
- 37- Omar D , Mohammed Osman Eltigani , Moaz & et al., (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, 4(30), 147-165.
- 38- Omar Durrah, Mohammed Osman Eltigani, Zaroug Osman Bilal ,(2018),"Practicing Management By Walking Around And Its Impact On The Service Quality". **International Journal Of Commerce And Management Research**, 4(5) September , , 45-55.
- 39- Othman Karim & E Ron Fareedoon Abdullah, ( 2015) "**The role of Management by walking around (MBWA) in achieving organizational commitment: An Expletory Study of the Opinions of employees in the General Directorate of Nationality and Civil Status in Sulaimani city.**" Article · April 2015. <https://www.researchgate.net/publication/288993842>.
- 40- P. Malhotra, M. Singh,( 2013) "Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates", **Human Resource Management Review**, 26(3),p.209.
- 41- Prusak, L,& cohen,(2001, June),"**How to invest in social ,capital**" **Harvard business Review**., <https://hbr.org/2001/06/how-to-invest-in-social-capital>.

- 42- Qiua, Shaoping , Alizadeha Amin, Dooleya M., Larry , Zhang Ruijuan, (2019): The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management** ,40 (2019), 77–87.
- 43- Raminta Pucetaite ,(2014)" Stimulating organizational innovativeness through ethical Leadership Practices: The Mediating Role Of Organizational Trust". **.Procedia - Social And Behavioral Sciences** 156 ,231 – 235.
- 44- Singer Sara J ,(2018). Successfully implementing Safety Walk Rounds: secret sauce more than a magic bullet. **BMJ Qual Saf**,2018;**27**,255–257. <http://qualitysafety.bmj.com/> on August 16, 2020 by guest. Protected by copyright.
- 45- Thomas Russell Staab,(2019), "Moderating Effects Of Turnover Intent On Organizational Trust And Organizational Identification As Predictors Of Organizational Commitment: A Generational Analysis Of Millennial Behavior". **Doctor Of Business Administration**, Faculty Of Saint Leo University, Donald Tapia School Of Business, Pro Quest Number:2 2622579.
- 46- Tong, Suk-Chong, (2015) "Financial communication in initial public offerings: risk estimate in the interplay of organizational trust, organizational reputation and media influences", **Corporate Communications: An International Journal**, 20 ( 1),30-47.
- 47- Tucker. Anita & Singer. Sara J ,(2013)." The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study". **Production and Operations management Journal**, 24(2),253-271.
- 48- Vinita Kaura, (2013) "Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks", **International Journal of Bank Marketing**, 31( 3),167 – 186.
- 49- Yang, Jixia ,(2005) "**The role of trust in organization do foci and bases matter?**". Doctoral dissertation, Louisiana State University, USA).
- 50- Yi Jiang & Wen-Ke Chen (2017)." Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity ". **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education** ,13(6),2057-2068.
- 51- Yilmaz A., Atalay C,(2009), "A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life", **European Journal of Social Science**, 8( 2) , 341-352.
- 52- Zhou, Qingji et.al ,(2021): A study on factors affecting service quality and loyalty intention in mobile banking. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 60, 102424. Available in <http://www.elsevier.com/locate/jretconse>.