

تقييم المديرين لنموذج الفجوة التنظيمية: "دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية المصرية".

**Manager's evaluation of The Organizational Gap Model
"An Applied Study on the Egyptian Commercial Banks
Sector"**

إعداد

الدكتور| حسن عيد لبيب.

مدرس بقسم إدارة الأعمال . كلية التجارة- جامعة بني سويف.

Prepared by:

Hassan Eid Labib

Lecture of Business Administration Department

Faculty of Commerce– Beni Suef University

Abstract:

The present study introduces, discusses and tests the organizational gap model as a rich model in the field of Service Quality. The main objective of this study is to identify the effects of demographic variables on evaluates managers of the organizational gaps that are preconditions for delivering Banking Service quality(the positioning gap, specifications gap and evaluation gap)Applied in Egyptian Commercial Banks sector, To reach this purpose, three basic Hypothesis were developed, the first one implies that there are significant differences between the perception of managers for the organizational gap for delivering Banking Service quality that are provided from private and public Commercial Banks, the second one implies that there is effect for a number of demographic variables on assess the managers for the organizational service gap, and the third measure the Relative Importance of Dominations the organizational gap . Model scale which was prepared by(Maja Uran ,2010) was used to measure the organizational gap, a questionnaire has been set up containing (70)factors which might affect to evaluate managers of the organizational gap, To achieve this purpose ,a sample of Public and private Commercial Banks was selected randomly at Greater Cairo ,then a random sample of managers were chosen. A questionnaire was designed, tested and distributed on all (250) managers .A number of (224) questionnaires were returned and rate of response (90%)of the target sample., and Primary data were collected by self-interview from Sampling Unit .To insure Composite Reliability(CR),Convergent Validity, and Discriminate Validity of questionnaire contents ,the questionnaire has been tested using Cronbach's Alpha and analyzed with Factor Analysis ,Structural Equation Modeling (SEM),and Average Variance

Extracted

(AVE). To Testing statistical hypotheses the researcher used Descriptive Statistics Tools , Z test, T-Test, F-Test, Man-Whitney, and X² . The results of this study indicated that there are statistically significant differences between the managers on their level of perceptions for the organizational gap for delivering Banking Service quality according to the nature of the Sector studied banks, In addition, The results also showed that there are a significant effect of the demographic factors for managers (gender ,age ,The degree of experience, and level of education) on the level of evaluates managers of the organizational service gaps that are preconditions for delivering Banking Service quality. The results can be useful guidelines for banks management on how to improve the service delivery process. Finally, identify issues for future research based on the critical analysis of literature.

Key Words: Organizational gap model, Banking Service quality, Egyptian Commercial Banks sector, Demographic variables.

تجريد عام للبحث (ملخص البحث):

الدراسة الحالية تقدم، تناقش، وتختبر نموذج الفجوة التنظيمية كنموذج ثري في مجال جودة الخدمة، ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد أثر المتغيرات الديموجرافية علي تقييم المديرين للفجوات التنظيمية المتعلقة بتقديم جودة الخدمة المصرفية (فجوة الموقع، فجوة المواصفات، وفجوة التقييم)

بالتطبيق علي قطاع البنوك التجارية المصري، ولبحث هذا الغرض تم تطوير ثلاثة فروض رئيسة للدراسة،الأول يتضمن وجود فروق معنوية في مستوي إدراك المديرين للفجوة التنظيمية المتعلقة بتقديم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص والفرض

الثاني يتضمن مدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعدد من المتغيرات الديموجرافية للمديرين علي مستوي تقييمهم للفجوة التنظيمية المتعلقة بتقديم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص. والفرض الثالث يقيس الأهمية النسبية لأبعاد الفجوة

التنظيمية.ولقد تم تقييم الفجوة التنظيمية بإستخدام نموذج القياس الذي تم إعداده بواسطة Maja Uran عام(٢٠١٠)، وإشتملت قائمة الإستقصاء علي (٧٠)متغير لتقييم المديرين للفجوة التنظيمية،

ولتحقيق هذا الغرض،تم إختيار عينة عشوائية من البنوك التجارية العامة والخاصة وذلك بمنطقة القاهرة الكبرى،ثم تم إختيار عينة عشوائية من المديرين ،ولقد تم تصميم قائمة الإستقصاء وإختبارها وتوزيعها علي (٢٥٠)مدير،وبلغ عدد القوائم المستردة(٢٢٤) بمعدل إستجابة (٩٠٪) من العينة المستهدفة. ولقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلات الشخصية لوحدة المعاينة، وللتأكد من الإعتمادية أو الموثوقية المركبة ودرجتي الصدق التقاربي والصدق التمايزي لمحتويات قائمة الإستقصاء، فقد خضعت قائمة الإستقصاء للإختيار بإستخدام معامل كرونباخ الفا والتحليل العاملي الإستكشافي ونمذجة المعادلات الهيكلية ومتوسط التباين المفسر.وللإختبار الإحصائي للفروض فقد إستخدم الباحث أدوات الإحصاء الوصفي،إختبار (Z)،إختبار (ت)،إختبار(ف)،إختبار مان-ويتني،

وإختبار كا ٢١، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلي وجود فروق معنوية قوية ذات دلالة إحصائية في مستوي تقييم المديرين للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية وفق طبيعة قطاع البنوك محل الدراسة، ولقد أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموجرافية للمديرين (النوع، العمر، درجة الخبرة، ومستوي التعليم) علي مستوي تقييم المديرين للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك موضع الدراسة. وتقترح نتائج الدراسة إرشادات قد تفيد إدارة البنوك محل الدراسة في تطوير توزيع الخدمة، واختتمت الدراسة بمجالات مقترحة لدراسات مستقبلية في ضوء التحليل النقدي لأدبيات موضوع البحث.

الكلمات الدالة: نموذج الفجوة التنظيمية، جودة الخدمة المصرفية، قطاع البنوك التجارية المصري، المتغيرات الديموجرافية.

(١) - مقدمة البحث Introduction :

تتحدد هوية منظمة الخدمة وموقعها التنافسي في ضوء مستوي جودة خدماتها فإذا كان مرتفعاً كان تمايزها التنافسي Competitive Differentiation مرتفعاً والعكس صحيح. فالمنظمات التي تقدم خدمة متميزة Superior Service تمتلك ميزة تنافسية ملحوظة مما يجعل ولاء عملائها غير مذنب Unwavering Customer Loyalty. ويعد المفتاح الرئيس لتقديم خدمة راقية هو تجاوز توقعات العملاء المتباينة والمتغيرة والاستثنائية Exceeding Customer Expectations من خلال فهم تلك التوقعات وتشكيلها والاستجابة السريعة لها. (Parasuraman.A, Berry.L & Zeithamal.V, 1991, p.39). وتؤكد نتائج عديد من الدراسات علي وجود تأثير مباشر direct effect لجودة الخدمة المتميزة علي النوايا السلوكية behavioral intentions المستهدفة والمخرجات المرغوبة effect favorable outcomes مثل زيادة معدلات الشراء، الاستعداد للانتفاع بالخدمة مقابل دفع سعر أعلى، نوايا تكرار الشراء repurchase intentions، البيع بأسعار مميزة price premiums، ضمان رضا العميل وولائه لمنظمة الخدمة، الاحتفاظ بالعميل الحالي وجذب عملاء جدد، تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة من خلال تأثير الكلمة المنطوقة Word of Mouth، تحسين اداء الأعمال والعائد علي الاستثمار وخفض الكلفة وبناء علامة تجارية قوية والسمعة الحسنة builds a strong brand identity and reputation وبالتالي تحقيق الريادة في السوق. (e.g; Rasli, A. et al, 2011, p.6545, Abedniya A. et al, 2011, p.608, Zeithaml V A, Berry L L & Parasuraman A, 1996, p.4, Arash S, 2012, p.215 Chandr A..S, 2009, p.7, Turgui, I & Attila Islier. 2012, p.3321)

ويستهدف البحث الحالي تقييم الفجوة التنظيمية لأداء الخدمة المصرفية بالتطبيق علي قطاع إستراتيجي هام وهو قطاع البنوك التجارية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص والعاملة بمنطقة القاهرة الكبرى حيث يساهم هذا القطاع بدور حيوي في تنمية الاقتصاد القومي المصري.

(٢)-مشكلة البحث والتساؤلات Research Problem and Questions :

لقد إستندت معظم الدراسات في مجال تقييم جودة الخدمة علي نموذجين ذاتعي الصيت والشيوخ، وهما: نموذج الفجوة " SERVQUAL " لباراسيرمان ورفاقه Parasuraman et.al, 1985

(1988)، ونموذج الأداء الفعلي " المدرك " SERVPERF " لكرونين وتاييلور (Cronin and Taylor, 1992). وفي المقابل، لم تحظ نماذج فجوات جودة الخدمة Service quality gaps الأخرى بالعناية اللازمة والتي تستحق إلقاء أضواء عليها. وفي ضوء مراجعة العديد من النماذج المغايرة والجديرة scholarly Models بالدراسة والتحليل إنتقي الباحث نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة (Uran Maga, 2010) The Organizational Service Gap Model ليلقي عليه أضواء بالتطبيق علي الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص. حيث قدم Uran, Maga دراسة شائقة ومغايرة عن نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة The Organizational Service Gap Model في بحثه الموسوم " The Organizational Gap Model for Hotel Management. والصادر عن مجلة Managing Global Transitions بالمجلد الثامن، العدد الرابع عام ٢٠١٠، وذلك بالتطبيق علي قطاع الفنادق، ويعد البناء النظري للنموذج نتاج مسحاَ شاملاً ومراجعة معمقة based on the in-depth review the قام بها (Uran Maga (2010) لما يربو علي ٣٠٠ دراسة Literature units (300) لنماذج جودة الخدمة.

وأكد في بحثه السابق (Uran, M., 2003, P409) إن المفهوم النظري لفجوة جودة الخدمة the service quality gap theoretical concept يتضمن خمس فجوات تنظيمية هي فجوات: (الموقع positioning، المواصفات specification، تسليم الخدمة service delivery، الاتصال والتقييم communication and evaluation) وتؤثر هذه الفجوات علي تقييم جودة الخدمة.

وتتضمن الفجوات التنظيمية الخمسة (٢٦) بعداً والتي تحوي بدورها أكثر من ١٠٠ عنصر. وقد أثمرت جهوده في دراسة لاحقة (Uran, M. 2010, P.411) عن تطوير النموذج -محل

الدراسة- بخفض فجواته التنظيمية الخمس الي ثلاث فجوات،وهي :فجوة الموقع The Positioning gap،فجوة مواصفات الخدمة Specifications gap ،وفجوة التقييم Evaluation gap وتشمل كل فجوة أبعاد معينة وتتضمن تلك الأبعاد(٧٠)عنصر فرعي ،وقد أخضع(Uran Maga,2010)النموذج للاختبار الأحصائي لتقييم تلك الفجوات بالتطبيق علي الخدمة الفندقية.

ومن ناحية أخرى، لقد يبرزت في الأونة الأخيرة قضية تطوير جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية حيث إحتلت موقع الصدارة للباحثين والمسئولين علي السواء نتيجة لزيادة وعي العميل Consumer Awareness والتطور التكنولوجي الهائل والاتجاه العالمي لتدويل العمل المصرفي ،وزيادة حدة المنافسة من المؤسسات المالية وغير المالية العاملة في المجال المصرفي والمالي مما يعني إمكانية خروج البنوك التجارية ذات المستوي المالي والفني المنخفض من المنافسة .وبالرغم من أهمية تقييم جودة الخدمة في ضوء التوقعات المتباينة للعملاء وإدراكاتهم لمستوي الأداء الفعلي للخدمة ،إلا أنه يعد غير كاف وغير ملائم لأداء المهام الخدمية inadequate and insufficient standardization of tasks in majority لذلك تزايد إهتمام الباحثين والممارسين في الأونة الأخيرة بتقييم جودة الخدمة من منظور الإدارة بإعتبارها الجهة التي تقوم بتصميم الخدمات ووضع الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتنفيذها ومراقبتها.

(e.g;Rasli,A,et.al,2011,Samson,R&Parker,R,1994,p.64,Arash,S,2012,p2

1

وهو ما يتناوله البحث الحالي من خلال تقييم الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة والتابعة للقطاع العام والقطاع الخاص .

ولقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية للباحث لعينة من المديرين " ثلاثون مديراً " بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة إلي تباين مستوى التطبيق الفعال لعناصر أبعاد الفجوة التنظيمية

لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من تلك البنوك وفق نوع القطاع، حيث أظهرت أن البنوك التجارية التابعة للقطاع العام تعاني من تدني مستوى أداء أبعاد وعناصر فجوة الموقع (التوجه ببحوث التسويق، التوجه بالعميل، التزام الإدارة بجودة الخدمة، قيادة تطوير جودة الخدمة، مفاهيم الجودة) وأيضاً الأبعاد والعناصر التي تشكل فجوة المواصفات (تصميم المواصفات، معايرة المهمة، المرونة المدركة، المستويات الإدارية، التكامل والتنسيق، إدارة الموارد البشرية). وكذا فجوة التقييم (قياس الأداء، التغذية المرتدة) وذلك قياساً بمستوى التطبيق الفعال لتلك العناصر بالبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن تقييم المديرين بالبنوك التجارية موضع الدراسة للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية يعد ذات أهمية كبرى نحو تطوير مستوى جودة الخدمة المصرفية بتلك البنوك، هذا ويمكن بلورة مشكلة البحث وتشخيص كافة أبعادها في شكل مجموعة من التساؤلات، والتي يسعى البحث للتوصل إلي الإجابة عليها، وذلك علي النحو التالي:

- (١) - ما هي طبيعة وانواع الفجوات التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية؟.
- (٢) - هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الفجوة التنظيمية للخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية موضع الدراسة من وجهة نظر المديرين بتلك البنوك وذلك وفق نوع القطاع (بنوك قطاع عام/بنوك قطاع خاص)؟.
- (٣) - هل تؤثر المتغيرات الديموجرافية للمستقضي منهم علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة؟ وبالأحرى هل تعزو فئة مستوي الإدراك المنخفض للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية من وجهة نظر المستقضي منهم عن فئة المستوي المرتفع إلي عدد من الخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، درجة الخبرة، ومستوي التعليم)؟.
- (٤) - هل تتساوي الأهمية النسبية لأبعاد الفجوة التنظيمية من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟.
- (٥) - ماهي التوصيات المقترحة لمحو Closing الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة وبما ويساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية ويزيد من قدرة تلك البنوك علي الإدارة الفعالة لتوقعات ومطالب عملائها؟.

(٣)- أهداف البحث Research Objectives: تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:

- (١)-التأصيل النظري لنموذج الفجوة التنظيمية لتسليم جودة الخدمة.
- (٢)- تقييم الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية بالتطبيق علي قطاع البنوك التجارية .
- (٣) -تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية للمديرين علي مستوى إدراكهم للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة.
- (٤)- تحديد مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الفجوة التنظيمية من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- (٥)- تقديم مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق بالبنوك التجارية للاسترشاد بها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤)-فروض البحث Research Hypotheses

وفق نتائج الدراسة الإستطلاعية والملاحظة الشخصية للباحث لمستوي جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك التجارية الخاضعة للدراسة بالإضافة الي نتائج الدراسات السابقة ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية ،تم صياغة الفروض التالية :

الفرض الأول:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام وبين إدراك المديرين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من تلك البنوك الخاضعة للدراسة".

الفرض الثاني:

"يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية بإختلاف خصائصهم الديموجرافية". ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلي فروض فرعية تتعلق بالمتغيرات الديموجرافية التالية:(النوع،العمر، درجة الخبرة،ومستوي التعليم.) وذلك علي النحو التالي:

(١/٢) النوع:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".

(٢/٢) العمر:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات العمر للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".

(٣/٢) -درجة الخبرة المصرفية:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات درجة الخبرة المصرفية للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".

(٤/٢) -مستوي التعليم:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات مستوي التعليم للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".

الفرض الثالث:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة للأهمية النسبية لأبعاد الفجوة التنظيمية".

(٥) -أهمية البحث Importance of the Study:

يستمد هذا البحث أهميته من المبررات التالية :

(١) - أهمية قضية جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قطاع إستراتيجي هام وهو قطاع البنوك التجارية والدور الحيوي لهذا القطاع في تنمية الاقتصاد المصري.

(٢) - رغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة من رؤى متباينة، فالملاحظ عدم وجود دراسة مصرية تصدت بالدراسة والتحليل لتقييم نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة، إضافة الي الندرة الملحوظة للدراسات الأجنبية في هذا السياق، ويعد البحث الحالي محاولة متواضعة في هذا الاتجاه سعياً نحو تحقيق فهم افضل وأعمق لهذا النموذج، وبما يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة.

(٣)- يلقي البحث أضواء جديدة علي بعض نماذج فجوات جودة الخدمة المتوارية والتي لم تحظ بالعناية الكافية نتيجة الهيمنة المطلقة لنموذج الفجوات (Gaps Model) ووجد الباحث أنه أن الألوان لكي تخضع تلك النماذج للدراسة والتحليل وأن توضع في إطارها الصحيح.

(٤)- يعزز من أهمية هذا البحث أن معظم أبعاد الفجوة التنظيمية ترتبط بالوظائف والانشطة المختلفة بالمنظمة وليس نشاط التسويق بذاته، وبذلك يضيف البحث الحالي إلى البحوث السابقة مساهمة علمية وتطبيقية متواضعة مما يثري المعرفة البحثية في مجال جودة الخدمة.

(٦)- منهج البحث Research Methodology:

يعتمد هذا البحث علي تطبيق منهجين هما:

(١)- **المنهج الاستقرائي**: يشير الاستقراء Induction إلي الاستبطان أي تتبع الشيء والتعمق فيه. ويستهدف تحليل الدراسات الأجنبية اللازمة للتأصيل النظري لموضوع البحث.

(٢)- **المنهج الاستنباطي**: يستهدف إستنباط نتائج الدراسة الميدانية في ضوء إختبار مدي صحة فروض البحث، وكذا اقتراح التوصيات اللازمة لمحو الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة.

(٧)- حدود البحث Research Limitations :

(١)- إقتصرت البحث علي المراكز الرئيسة للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص والكائنة بمنطقة القاهرة الكبرى فقط دون غيرها من المناطق والمحافظات الأخرى، ولا تمتد إلي الفروع حيث إستند الباحث إلي ارتفاع معدل الكثافة المصرفية للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص بتلك المنطقة (نسبة عدد البنوك الخاصة إلي ١٠٠٠٠ نسمة من السكان) والذي يستخدم كمؤشر لتقدم الجهاز المصرفي في تقديم الخدمات المصرفية وذلك قياساً بالمحافظات الأخرى نظراً لعدم وجود فروع كافية للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص في المحافظات المختلفة بمصر واللازمة لدواعي المقارنة مع البنوك التجارية التابعة للقطاع العام من ناحية، كما تعد المراكز الرئيسة المصدر الأساسي في وضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية والوظيفية من ناحية أخرى.

(٢)- في ظل تعدد نماذج فجوات جودة الخدمة قام الباحث باختيار بعضها لإلقاء أضواء عليها لكونها الأنسب لموضوع البحث، ومن ثم إقتصر تناول عليها فكثير من النماذج لا تتبع أدبيات جودة الخدمة من المنظور الإداري، رغم جدتها، فتم إستبعادها.

(٣)- إن الدراسة الميدانية للبحث قد تمت في فترة زمنية محددة (فترة أيام العمل المصرفي من ١٠ يونيو إلى ١٤ أغسطس لعام ٢٠١٧)، وذلك بالتطبيق على فئة المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة وبالتالي فإنه لا يمكن تعميم نتائج البحث على الفئات الأخرى وذلك وفق منظور الصحة الخارجية خاصة أن عملية إدراك الفجوة التنظيمية تتسم بالتباينية حيث يتباين مستوي تقييمها من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد ذاته.

(٨)- خطة البحث: تتضمن خطة البحث مايلي:

(١/٨)- مجتمع وعينة البحث Population and sample of research

(١/١/٨)- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع مديري الإدارة الوسطي (مديري

الإدارات العامة) مثل إدارة التسويق وإدارة الائتمان وإدارة الودائع وغيرها بقطاع البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص المقيدة في بورصة الأوراق المالية وفق قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ (البنك المركزي المصري، التقرير السنوي ٢٠١٥/٢٠١٦).

(٢/١/٨)- حجم عينة الدراسة Sample size :

(١/٢/١/٨)- حجم عينة البنوك التجارية التابعة للقطاع العام :

نظراً لصعوبة القيام بالحصص الشامل والتغطية الكاملة لمجتمع الدراسة نتيجة لإنتشارها جغرافياً ولكبر حجم المديرين بتلك البنوك لذلك لجأ الباحث إلي إستخدام أسلوب العينات. وقد إقتصر البحث علي المراكز الرئيسة للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام وفروعها المختلفة بمنطقة القاهرة الكبرى فقط حيث تعد تلك المراكز المصدر الأساسي لوضع الاستراتيجيات والسياسات الوظيفية والتسويقية، وهذه البنوك هي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، وبنك القاهرة.

(٢/٢/١/٨)- حجم عينة البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص:

لقد إقتصرت البحث علي المراكز الرئيسة للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص وفروعها المختلفة بمنطقة القاهرة الكبرى فقط نظراً لإرتفاع معدل الكثافة المصرفية للبنوك الخاصة بتلك المنطقة وذلك قياساً بالمحافظات الأخرى والتي لا يوجد بها فروع كافية لتلك البنوك واللازمة لدواعي المقارنة مع البنوك التجارية التابعة للقطاع العام. ولقد بلغ مجتمع الدراسة للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص ثلاثة عشر (١٣) بنكاً (البنك المركزي المصري، التقرير السنوي ٢٠١٦/٢٠١٥). لذلك لجأ الباحث إلي إستخدام أسلوب العينات بتطبيق المعادلة التالية (علي، ١٩٨١، ص ١٢٩):

ق (١-ق)

$$\frac{\quad}{\quad} = \text{ن}$$

$$\frac{\text{ق} (١-ق) + \text{د}^2}{\quad}$$

$$\text{ن} - \text{د.م}^2$$

حيث: ن = حجم العينة، ن - = حجم مجتمع الدراسة ويبلغ ثلاثة عشر (١٣) بنكاً، (د.م) = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة وتساوي ١.٦٤ عند معامل ثقة ٩٠ % ، ق = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضع الدراسة (وتساوي ٥٠ %) علي أساس إنه أكبر احتمال للحصول علي أكبر حجم ممكن للعينة، (١-ق) = نسبة عدم الرضا، د = الخطأ المسموح به (وهو يساوي ٠.١٠ %) حيث تمثل حدود خطأ مقبولة في كثير من البحوث الاجتماعية.

وبتطبيق المعادلة السابقة تكون عينة الدراسة من البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص والتي تمثل مجتمع الدراسة كما يلي:

$$(0.50 - 1) \cdot 0.50$$

$$= \frac{\quad}{\quad} = \text{ن} = (10.9\% \text{ تقريباً})$$

$$\frac{(0.10)^2 + (0.50 - 1) \cdot 0.50}{\quad}$$

$$\frac{\quad}{(1.64)^2 \quad 13}$$

وبالتقريب فإن عدد البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص كعينة للدراسة هو إحدى عشر (11) بنكاً وبما يعادل (84.6 %) تقريباً من إجمالي مجتمع الدراسة، وبذلك تعد عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة الي حد كبير. وقد إستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة الذي يعطي كل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في الاختيار وبصورة عشوائية، حيث تم كتابة اسم كل بنك من البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص في قصاصة ورق وتم سحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص ووفق الإختيار العشوائي فقد تم إستبعاد بنك البركة-مصر وبنك الشركة المصرفية العربية من مجتمع الدراسة لتلك البنوك، وتضمنت عينة البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص إحدى عشر (11) بنكاً، والواردة بالجدول رقم (1) التالي.

(2/8) - عينة المديرين بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع مديري الإدارة الوسطى (مدراء الإدارات العامة) بالمراكز

الرئيسة للبنوك التجارية الخاضعة للدراسة وفروعها المختلفة بمنطقة القاهرة الكبرى، وتعد التغطية الكاملة لمجتمع الدراسة امراً يصعب تنفيذه من الناحية العملية نظراً لكبر عدد مفرداته بتلك البنوك والتي سوف يتم استيفاء قائمة الاستقصاء منها، إضافة الي قيود الوقت والمجهود والتكلفة المصاحبة للوصول الي جميع تلك المفردات، لذلك فقد حدد الباحث حجم عينة المديرين وفق المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢، ص ٣٩٩):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1 - P)}{Ne^2 + (Z)^2 \times P(1 - P)}$$

حيث:

(n) = حجم عينة البحث، (N) = حجم مجتمع البحث وقد بلغ (٥٥٨) مفردة من مديري الإدارات العامة ومديري الفروع، (Z) = حدود الخطأ المسموح به وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، (P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر في الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) = الخطأ المسموح به في تقدير النسبة وهي ٥٠%.

ووفق المعادلة السابقة يمكن تحديد حجم العينة علي النحو التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(٠.٥٠-١) \cdot ٠.٥٠ \times (١.٩٦)^2 \times ٥٥٨}{(٠.٥٠-١) \cdot ٠.٥٠ \times (١.٩٦)^2 + (٠.٥٠)^2 \times ٥٥٨}$$

$$= \frac{٥٣٥.٩٠٣٢}{٠.٩٦٠٤ + ١.٣٩٥}$$

$$= ٢٢٨$$

وفق المعادلة السابقة يتضح أن حجم عينة الدراسة = ٢٢٨ مفردة، ولقد قام الباحث بزيادتها الي (٢٥٠) مفردة للوصول الي معدلات ردود أعلي ولضمان تمثيل النتائج لمجتمع الدراسة الي حد كبير وبحيث يمكن تعميمها عليه بأكبر درجة ممكنة من الدقة.

ولقد قام الباحث بتوزيع مفردات عينة الدراسة علي كل بنك خاضع للدراسة وذلك بتطبيق طريقة التوزيع المتناسب والتي تأخذ في الاعتبار نسبة اجمالي عدد المديرين بكل بنك الي اجمالي عدد المديرين بالبنوك محل الدراسة، وذلك وفق المعادلة التالية:

حجم عينة المديرين بكل بنك خاضع للدراسة:

$$= \frac{\text{حجم عينة الدراسة} \times \text{عدد المديرين بالبنك}}{\text{اجمالي عدد المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة}}$$

اجمالي عدد المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة

مثال لذلك يمكن تحديد حجم عينة المديرين بالبنك الأهلي المصري علي النحو التالي:

$$\text{حجم عينة المديرين بالبنك الأهلي المصري} = 250 \times 48 \div 558 = 22 \text{ مفردة.}$$

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث علي البنوك التجارية الخاضعة للدراسة وذلك علي النحو التالي:

جدول (١) توزيع عينة البحث علي البنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

حجم العينة	عدد المديرين (**)	الرمز (*)	أولاً-عينة بنوك القطاع العام
٢٢	٤٨	(NBA)	١ - البنك الأهلي المصري
٢٠	٤٤	(BDC)	٢- بنك مصر
٢٠	٤٤	(BM)	٣- بنك القاهرة
حجم العينة	عدد المديرين	الرمز	ثانياً)-عينة بنوك القطاع الخاص.
١٥	٣٤	(UNBE)	(١)- بنك الاتحاد الوطني-مصر
١٩	٤٣	(FIBE)	(٢)- بنك فيصل الإسلامي المصري
١٦	٣٦	(EDBE)	(٣)- البنك المصري لتنمية الصادرات
١٧	٣٨	(CAE)	(٤)- بنك كريدي أجريكول مصر
١٦	٣٦	(QNBA)	(٥)- بنك قطر الوطني الأهلي
١٧	٣٨	(ADIB)	(٦)- مصرف أبو ظبي الإسلامي-مصر
١٩	٤٣	(CIB)	(٧)- البنك التجاري الدولي "مصر"
١٧	٣٨	(NBKE)	(٨)- بنك الكويت الوطني "مصر"
١٩	٤٣	(HDB)	(٩)- بنك التعمير والإسكان
١٦	٣٥	(EGBE)	(١٠)- البنك المصري الخليجي
١٧	٣٨	(SCB)	(١١)- بنك قناة السويس
٢٥٠	٥٥٨		الإجمالي

(*)-المصدر: البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف. WWW.cbe.org.eg

(**)المصدر:إعداد الباحث في ضوء التقارير السنوية المنشورة عن أعداد العاملين وإدارات شئون العاملين بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

وتمثلت وحدة المعاينة (Sampling Unit)-وهي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها نظراً لتوافر الإجابات لديها-في مديري الادارة الوسطي (مدراء الإدارات العامة) بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة خلال فترة إعداد الدراسة الميدانية، ولقد تم اختيار هؤلاء لكونهم أكثر وعياً وإدراكاً للسياسات الوظيفية والتسويقية التي تشكل المتغيرات والأبعاد المختلفة للفجوة التنظيمية وبالتالي فهم الأقدر علي تفهم موضوع الدراسة والأكثر دراية للإستجابة له.

(٣/٨)- نسبة القوائم الصحيحة والمستبعدة: لقد اعتمد الباحث في القيام بالدراسة الميدانية علي قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية عن طريق المقابلات الشخصية للمستقصي منهم،ووقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٢٤٠) قائمة وبعد مراجعة وفرز تلك القوائم تبين وجود (١٦) قائمة غير مستوفاة للبيانات ولذلك تم استبعادها وبالتالي فقد أصبح عدد القوائم الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي هي (٢٢٤) وقد بلغ معدل الاستجابة Rate of Response (٩٠٪) تقريباً وهو معدل كاف جداً لإتمام الدراسة في مجال العلوم الاجتماعية.

(٤/٨)- أنواع البيانات:

(١)- البيانات الثانوية: للتأصيل النظري للدراسة فقد تم جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة من كتب ودوريات متخصصة وتقارير رسمية وغيرها ذات الارتباط بموضوع الدراسة.

(٢)-البيانات الأولية: لجمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة فقد إستخدام الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لعينة الدراسة من خلال قائمة استقصاء لتقييم الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة وذلك بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا بتلك البنوك.

(٥/٨)- تصميم قائمة الاستقصاء Questionnaire Design:

لقد قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من المستقضي منهم، وتم صياغتها

بالطريقة التي تخدم الهدف من البحث واختبار الفروض حيث إشتملت على صفحة التعريف بها وإرشادات تعبئتها، وقد تضمنت ثلاثة أقسام، إستهدف القسم الأول قياس الفجوة التنظيمية The Organizational Service Gap لتوزيع جودة الخدمة delivering service quality بالتطبيق علي الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة بواسطة المقياس الذي أعده واختبر صدقه وثباته (Uran Maga,2010,p.416). ويتكون المقياس من ثلاث فجوات فرعية هي: فجوة الموقع The Positioning gap، فجوة مواصفات الخدمة Specifications gap، فجوة التقييم Evaluation gap وتضمنت العناصر الفرعية لأبعاد الفجوات السابقة، والواردة بقائمة الاستقصاء (٧٠) عبارة تمت الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert Scale والمرتج من واحد صحيح(١) ويشير إلي أقصى درجات عدم الموافقة

إلى خمس (٥) نقاط وتشير إلى أقصى درجات الموافقة مع وجود درجة محايدة في المنتصف. وهذه الأبعاد هي:

(أولاً) - قياس عناصر أبعاد الفجوة الأولى - فجوة الموقع The Positioning gap:

(١) - بعد التوجه ببحوث التسويق وقياس خمس عبارات (١-٥). (٢) - بعد التوجه بالعميل وقياس

عبارتين (٦،٧). (٣) - بعد التزام الإدارة بجودة الخدمة وقياس ست عبارات (٨-١٣). (٤) - بعد قيادة تحسين جودة الخدمة وقياس عشر عبارات (١٤-٢٣). (٥) - بعد مفاهيم الجودة وقياس ثمانية عبارات (٢٤-٣١).

(ثانياً) - قياس عناصر أبعاد الفجوة الثانية - فجوة المواصفات Specifications gap:

(١) - بعد تصميم المواصفات وقياس ست عبارات (٣٢-٣٧). (٢) - بعد معايرة المهمة وقياس أربع عبارات (٣٨-٤١). (٣) - بعد إدراك المرونة وقياس ثلاث عبارات (٤٢-٤٤). (٤) - بعد المستويات الإدارية وقياس خمس عبارات (٤٥-٤٩). (٥) - بعد التكامل/ التنسيق وقياس سبع عبارات (٥٠-٥٦). (٦) - بعد إدارة الموارد البشرية وقياس سبع عبارات (٥٧-٦٣).

(ثالثاً) - قياس عناصر أبعاد الفجوة الثالثة: فجوة التقييم Evaluation gap: يتضمن (١) -

بعد قياس الأداء وقياس العبارات (٦٤-٦٨). (٢) - بعد التغذية المرتدة وقياس عبارتين (٦٩-٧٠).

(٢) - القسم الثاني: قياس الأهمية النسبية لأبعاد الفجوة التنظيمية.

(٣)-القسم الثالث: قياس المتغيرات الديموجرافية لعينة البحث: حيث تضمنت قائمة الاستقصاء قياس المتغيرات الديموجرافية لعينة البحث وهي:(النوع،العمر،درجة الخبرة،ومستوي التعليم).

(٦/٨)- إختبار قائمة الاستقصاء:قبل البدء في جمع البيانات الأولية من المستقصي منهم بواسطة قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية قام الباحث بإجراء الاختبارات الأكاديمية والميدانية والإحصائية اللازمة للقائمة - كاختبار أولي pre-test - وذلك علي النحو التالي :

(١/٦/٨)- الاختبار الأكاديمي: إستهدف هذا الإختبار التأكد من صدق وصلاحيه المحتوي لقائمة الاستقصاء من حيث وضوح عناصرها وملائمة صياغتها للمبحوثين وبيئة العمل المصرفي حيث تم عرضها علي مجموعة من الأكاديميين في مجال التسويق ومديري البنوك وقد ترتب علي ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة في القائمة والشكل العام لها لتتناسب وأهداف الدراسة وفروضها.

(٢/٦/٨)- الاختبار الميداني: تم اختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً من خلال دراسة أولية pilot study علي عينة صغيرة من المستقصي منهم بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة بلغت (٣٠) مفردة، وعلي فترتين مدة كل فترة خمس عشرة (١٥) يوماً.ولقد أسفر الاختبار عن وضوح بنود قائمة الاستقصاء وملائمة صياغتها وصلاحيتها واتساقها من وجهة نظر المستقصي منهم.

(٣/٦/٨)- الاختبار الإحصائي (نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لمقياس الدراسة):

(١١٣/٦/٨)-نتائج إختبار درجة الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس الدراسة: لقد قام الباحث

باختبارات الإعتماذية أو الموثوقية (Reliability Test) لقائمة الاستقصاء حيث تشير الإعتماذية إلي درجة الثبات (الاتساق الداخلي) لمحتوي مقياس الدراسة ولقد تم قياسه باستخدام :

(١) - معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha: لقد تم حساب قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient وتحليل الإعتماذية Reliability Analysis للمقياس المستخدم في الدراسة وبالتالي تقييم درجتي الإعتماذية والصلاحية لمقياس الدراسة الوارد بقائمة الاستقصاء. ويجب أن تتجاوز قيم معامل ألفا لكل متغير من متغيرات مقياس الدراسة (٠.٦٠) وذلك لكي تكون معنوية

(Sekaran and Bougie,2010)، ويفحص النتائج الواردة بالملحق رقم (١) من (ملاحق الدراسة) يتضح أن قيم معامل ألفا لمتغيرات مقياس الدراسة تتراوح بين (٠.٧٨٤) و(٠.٨٧٦) ويشير ذلك إلي تمتع مقياس الدراسة بدرجة عالية من الثبات والترابط بين فقراته حيث تجاوز المعدل المقبول.

(٢) - معيار الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability: يستهدف تحديد مدى ترابط فقرات مقياس الدراسة الوارد بقائمة الاستقصاء، ويجب أن تتجاوز قيم المعيار لكل متغير من متغيرات مقياس الدراسة (٠.٧٠) وذلك لكي تكون معنوية (Kline,2005). وتشير النتائج الواردة بالملحق رقم (١) من (ملاحق الدراسة) إلي أن قيم (CR) تتجاوز (٠.٧٠) مما يدل علي ترابط الفقرات وإمكانية ثبات النتائج الناتجة عن تطبيق هذه الأداة.

(٢١٣/٦/٨)-نتائج إختبار درجة الصدق Validity بين المتغيرات المكونة لمقياس الدراسة:

(١١٢٣/٦/٨)-نتائج إختبار درجة الصدق التمايزي Discriminate Validity لمقياس

الدراسة: يستهدف الصدق التمايزي للمتغيرات المكونة لمقياس الدراسة قياس مدي تباين (تمايز) متغيرات الدراسة وعدم التشابه بينها ، مما يعني أن كل متغير يمثل ذاته وذلك بتطبيق متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted(AVE) بحيث تتجاوز جميع قيم (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة (٠.٥٠) وذلك لكي تكون معنوية. (Hair et al, 2010). وبفحص النتائج الواردة بالملحق رقم (١) من (ملاحق الدراسة) يتضح أن كافة القيم معنوية وبذلك إستيفاء صفة الصدق التمايزي لمقياس الدراسة.

(٢١٢٣/٦/٨)-نتائج إختبار درجة الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس

الدراسة:

يستهدف الصدق التقاربي قياس درجة التوافق بين عبارات كل متغير من متغيرات مقياس الدراسة. وذلك إذا كانت جميع معاملات التحميل Factor Loading لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (٠.٦٠) وذلك لكي تكون معنوية ، وبفحص النتائج الواردة بالملحق رقم (١) من (ملاحق الدراسة) يتضح أن قيم جميع معاملات التحميل معنوية حيث تتراوح بين (٠.٧٤٦) و (٠.٩٢٣) وبذلك تمتع مقياس الدراسة بدرجة عالية من الصدق التقاربي حيث تجاوز المعدل المقبول. وأيضاً إذا تجاوزت قيم معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability(CR) لكل متغير من متغيرات مقياس الدراسة (٠.٧٠) وذلك لكي تكون معنوية (Kline,2005). وتشير النتائج أيضاً إلي أن قيم (CR) تتجاوز (٠.٧٠) مما يعزز الصدق التقاربي لمتغيرات مقياس الدراسة.

(Kline,2005, Hair et al,2010).

(٩)- أدوات التحليل الإحصائي : لتحقيق أهداف البحث واختبار مدي صحة فروضه إحصائياً Testing statistical hypotheses قام الباحث بعد جمع البيانات بمراجعة قوائم الاستقصاء لاستبعاد القوائم الغير مستوفاة، ثم ترميز عناصر القائمة كتمهيد لإدخالها علي الحاسب الآلي. وقد تطلب تحليل البيانات وتفسير النتائج استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١)- أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM) : وإستهدف إختبار مدي صحة نموذج الدراسة وذلك بتطبيق البرنامج الإحصائي (Analysis Moment Structures (AMOS7.

(٢)- معامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha وذلك لإختبار الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) ولتحديد درجة الثبات (الاتساق الداخلي) بين متغيرات مقياس الدراسة ومدي ترابط فقراته من خلال حساب قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient وبالتالي تقييم درجتي الإعتمادية والصلاحية لمقياس الدراسة الوارد بقائمة الاستقصاء.

(٣)- تطبيق متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) وذلك لإختبار درجة الصدق التمايزي Discriminate Validity لمتغيرات مقياس الدراسة وبالتالي قياس مدي تباين (تمايز) متغيرات الدراسة وعدم التشابه بينها ،مما يعني أن كل متغير يمثل ذاته.

(٤)- تطبيق التحليل العاملي الإستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA) وذلك لتحديد قيم معاملات التحميل Factor Loading لكل متغير من متغيرات الدراسة بهدف إختبار درجة الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة وبالتالي قياس درجة التوافق بين عبارات أبعاد مقياس الدراسة.

(٥)- أدوات الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وتشمل مقاييس النزعة المركزية والنشئت (الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Division) والتكرارات والنسب المئوية Ratio وذلك للتوصيف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة.

(٦)- إختبار مان-ويتني Man-Whitney لتحديد مدي وجود فروق معنوية بين إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة للفجوة التنظيمية.

(٧)- إختبار كاي (Chi-Square) لقياس مدي الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين .

(٨)- إختبار (Z) لتحديد مدي معنوية الفروق بين نتائج الدراسة وفق قطاعي التطبيق للبنوك

التجارية محل الدراسة (بنوك قطاع عام إبنوك قطاع خاص).

(٩)- إختبار (ت) (T-Test) لعينتين مستقلتين (Independent T-Test).

(١٠)- تطبيق تحليل التباين إحدادي الإتجاه (One-Way ANOVA) وذلك بإستخدام إختبار (ف)

(F-Test) لقياس مدي الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

(١٠)- الخلفية النظرية Theoretical Background

يشمل الإطار النظري مراجعة الأدبيات Literature Review المتعلقة بالبحث وذلك علي النحو التالي:

(١١٠)- المصطلحات المستخدمة في البحث:

يوجز الباحث بعض المفاهيم الشائعة للمصطلحات الواردة في هذا البحث ،وهي جودة الخدمة ،الفجوة ،الدراسات السابقة Previous Empirical studies ونموذج الفجوة التنظيمية ،وذلك علي النحو التالي :

(١١١٠)- مفهوم جودة الخدمة:

تعد جودة الخدمة مثيرة للإهتمام والتفكير aroused considerable interest and debate بسبب صعوبة تعريفها وقياسها وعدم وجود إجماع عام overall consensus بشأنها (Godwin J, et al,2010, p.3) وبصفة عامة يوجد مفاهيم متباينة لجودة الخدمة،يمكن حصرها في إتجاهين هما:

(١١١١٠)- الإتجاه الاول:المفاهيم التي تناولت جودة الخدمة كمعيار لدرجة تطابق

التوقعات مع مستوي الأداء الفعلي أو المدرك للخدمة:يفترض هذا الإتجاه أن جودة الخدمة هي دالة الفرق بين توقعات العميل وإدراكه لمستوي أداء الخدمة The service quality is the function of expectations and perception يعرف (Parasuraman et al.,1988, p.16) جودة الخدمة بأنها درجة وإتجاه التباين بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة. Service quality is "The degree and direction of discrepancy between customer, perceptions and expectations". ويؤكد (Zeithaml et)

36,p.1988, al.) أن مستوى جودة الخدمة يتحدد من خلال عملية المقارنة بين ما يتوقعه العميل ومستوى الأداء الفعلي للخدمة، ويشير (Gronroos,1984,p.11) إلى أن جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء وتتحدد وفقمتغيرين هما: توقعات العميل نحو مخرجات الخدمة Service Outcome وإدراكه للمخرجات الفعلية للخدمة، وأشار (Gronroos,1988,p.12) إلى محددات توقعات العميل وهي(الأنشطة التسويقية،المعتقدات الأيدلوجية،الاتصال بعملاء آخرين،والخبرة السابقة).ووفق هذا الاتجاه يتم قياس جودة الخدمة رياضياً بتطبيق مقياس جودة الخدمة

SERVQUAL على النحو التالي:

جودة الخدمة = " الإدراكات - التوقعات "

Service quality = "Perceptions – minus – Expectations "

وإنبثق عن هذا الإتجاه مدخل القيمة Value – Based Approach وبمقتضاه فإن الجودة تعني تجاوز توقعات العميل نحو الخدمة Quality is exceeding what customer expect from the service .حيث يتحدد مستوى جودة الخدمة بمدى الفجوة بين إدراكات العملاء وتوقعاتهم لمستوى جودة الخدمة ومدى قدرة الخدمة على تجاوز توقعات العميل. ويعني هذا أن الجهود الخاصة بتحسين جودة الخدمة يجب أن تركز على تقديم مستوى فعلي للخدمة يتطابق مع-أو يتجاوز-المستوى المتوقع لها.

ويؤخذ على هذا الاتجاه ارتكازه على توقعات العميل لتقييم الخدمة والتي تتشكل لديه وفق أنماط الخبرة أو التجربة السابقة للعميل مع منظمة الخدمة أو المنظمات المنافسة أو المعرفة السابقة Prior Knowledge للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بإنتاج الخدمة وفي حالة غياب تلك الأنماط يفقد تقييم جودة الخدمة للدقة والموضوعية فقد يتكون لدى العميل مستوى منخفض من التوقعات مما يزيد درجة إدراكه لجودة الخدمة رغم انخفاض مستواها أو العكس،وبالتالي غياب قدرة العميل على الشعور بالجودة Quality consciousness بمستواها الحقيقي.

(٢٠١١/١١/١٠)-الاتجاه الثاني-المفاهيم التي تناولت جودة الخدمة كشكل من أشكال الاتجاهات:

يؤكد هذا الإتجاه على ضرورة تناول جودة الخدمة على أساس مستوى الإتجاه" base attitude level "حيث يشير (Oliver,1980) إلى أنه من الأفضل تناول مفهوم الجودة المدركة للخدمة

Perceived service quality is best conceptualized as an attitude ويعرف الجودة المدركة للخدمة كشكل من أشكال الاتجاه أو التقييم العام طويل المدى لأداء الخدمة. Perceived service quality is "a form of a attitude, or a long-run overall evaluation". (Cronin&Taylor,1992) الجودة المدركة للخدمة كشكل من أشكال الاتجاهات أو تقييم العميل للأداء الفعلي للخدمة، ويشير (Parasuraman et al.,1988, p.13) للجودة المدركة للخدمة بأنها التقييم العام، أو الاتجاه، المتعلق بالتميز في أداء الخدمة. Perceived service quality is "a global judgment , or attitude, relating to the superiority of the service. تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة Perceived service quality is "Customers, assessment of the overall excellence or superiority of the service. وتناول (Bailey&Ball,2006,pp.19) جودة الخدمة كبناء إدراكي Cognitive construct فالحكم علي الجودة مبني علي الإدراك cognitive judgments وعرفها بأنها تقييم شخصي subjective للعميل لمستوي جودة الخدمة قائم علي ادراكه وانطباعه عن مستوي اداء الخدمة قياساً بالبدايل المتاحة. ويعني ذلك أن التعبير عن مضمون جودة الخدمة يجب أن يكون في إطار العميل لمستوي الأداء الفعلي للخدمة المقدمة له ودرجة رضائه عنها. ووفق هذا الاتجاه فقد أكد (Cronin and Taylor, 1992) على ضرورة قياس جودة الخدمة كاتجاه وذلك بتطبيق مقياس الأداء الفعلي للخدمة "SERVPERV".

وتعد جودة الخدمة "مفهوماً إدراكياً" أو شخصياً Subjective أكثر منه موضوعياً Objective، إذ يجب أن يتم تقييمها من وجهة نظر المستقضي منه في ضوء عالمه الإدراكي الخاص به والذي يختلف من شخص لآخر بل وللشخص ذاته من وقت لآخر، وبالتالي يجب إخضاع محددات تقييم جودة الخدمة للدراسة والتحليل من جانب المسؤولين بمنظمات الخدمة ومن أهم تلك المحددات المتغيرات الديموغرافية المختلفة (العمر، النوع، مستوي التعليم، المهنة، درجة الخبرة، والدخل الشهري) والمحددات الاخرى المرتبطة بالعمل مثل الخبرات والتجارب والمعارف السابقة، مدي كفاءة الحواس، الهدف من الإنتفاع بالخدمة، سعر شراء الخدمة، الخطر المدرك

Perceived quality risk

المرتبطة بشراء الخدمة وغيرها وذلك للوصول لتقييم موضوعي intrinsic cues لمستوي جودة الخدمة.

(٢٠١١) - مفهوم الفجوة **Gap Concept** : تعد الفجوة مصطلحاً متعدد الأوجه ولقد عرف (Ghobadian et al.,1994) الفجوة بأنها بمثابة حاجز أو قيد جوهري يعوق تحقيق مستوي الرضا عن جودة الخدمة a gap represents a significant hurdle to achieving a satisfactory level of service quality

(٣٠١١) - الدراسات السابقة Previous Empirical studies

(نماذج جودة الخدمة Service quality Models)

لقد توقف الباحثين ملياً عند نموذج فجوات جودة الخدمة (Gaps Model) لباراسيرمان ورفاقه (Parasuraman et.al,1985) وفي المقابل لم تحظ النماذج الأخرى بالعناية اللازمة والتي تستحق إلقاء أضواء عليها .وفي ضوء مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بنماذج جودة الخدمة،يوجز الباحث بعض هذه النماذج وفق الترتيب الزمني لها،وذلك علي النحو التالي:

النموذج الأول -دراسة(1978) SQ1. Sasser et.al

لجودة الخدمة وهي:الجوانب المادية، التسهيلات، والأفراد وستة أبعاد فرعية هي:الأمان Security ويتضمن الأمان المادي والثقة في المنظمة،والإتساق Consistency في أداء الخدمة،والإتجاه Attitude ويشير إلي الأدب واللباقة مع العملاء ،والكمال Completeness وتعني الإنجاز التام للخدمات المقدمة،والحالة Condition وتتضمن التسهيلات (النظافة،والراحة)،إمكانية الوصول للعملاء وتكرار التعامل معهم،وتدريب موظفي الخدمة لتقديم خدمة فعالة .

النموذج الثاني-دراسة(1982) SQ2. Lehtinen and Lehtinen

أبعاد لجودة الخدمة وهي:الجودة المادية Physical quality وتتجسد في الأجهزة والمعدات والمباني المتعلقة بالبيئة المادية لمنظمة الخدمة،الجودة التفاعلية Interactive quality والناتجة عن التفاعل بين موظفي الخدمة والعملاء،وأيضاً التفاعل بين عملاء المنظمة وعملاء اخرين،وجودة المنظمة Corporate quality والمتعلقة بالصورة الذهنية للمنظمة لدي العملاء .كما صنفت الدراسة أبعاد جودة الخدمة إلي: جودة العمليات Process quality ويتم تقييمها

أثناء أداء الخدمة، وجودة المخرجات Output quality ويتم تقييمها بعد أداء الخدمة.

SQ3. Technical and Functional النموذج الثالث-نموذج الجودة الفنية والوظيفية

quality model (Gronroos, 1984): حددت الدراسة ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: (١)-الجودة الفنية Technical quality وهي الجودة التي استلمها العميل بالفعل نتيجة لتفاعله مع منظمة الخدمة وتعكس الناتج الفني للخدمة technical outcome. (٢)-الجودة الوظيفية Functional quality وتتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة وإجراءات وكيفية أدائها وكذا طريقة تفاعل العملاء أثناء تقديم الخدمة مع مقدمي الخدمة. (٣)-البعد الخاص بالصورة الذهنية لمنظمة الخدمة Corporate Image Dimension ويعكس انطباعات العملاء عن المنظمة وهو نتاج تقييم العملاء للعميلين السابقين وكذا عوامل اخري (المعتقدات، الايديولوجية، الخبرة السابقة، السعر، الاتصال الشفهي بالعميل -of- Word Mouth communication، والعلاقات العامة).

SQ4.Gaps Model.(Parasuraman النموذج الرابع-نموذج فجوات جودة الخدمة

et.al, 1985): احتلت دراسات باراسيرمان ورفاقه (Parasuraman et al) مكانة متميزة في أدبيات جودة الخدمة وتقديراً مستحقاً تعززت مع توالي بحوثهم الجادة حتى غدت تراثاً Legacy في مجال جودة الخدمة. ولقد أقرحت دراستهم الشهيرة عام ١٩٨٥ "مقياس SERVQUAL لقياس الفجوة بين توقعات وإدراك العميل لجودة الخدمة، وحددت عشرة أبعاد رئيسة لجودة الخدمة هي: الإعتدائية، الإستجابة، الكفاءة، سهولة الوصول والتعامل، المجاملة، الإتصال، المصدقية، الأمان، تفهم إحتياجات العميل، والنواحي المادية الملموسة. ثم تم تنقية النموذج في دراستهم اللاحقة (١٩٨٨) بخفض الأبعاد العشرة إلي خمسة فقط هي: النواحي الملموسة، الإعتدائية، الإستجابة، الأمان، والتعاطف مع العميل. وتتضمن تلك الأبعاد (٢٢) عنصراً، وتم تنقيح المقياس عام ١٩٩١ باستبدال كلمة "يجب" بكلمة "ليت" replacing "should" word by "would" وفي عام ١٩٩٤ تم خفض العدد الكلي لعناصر المقياس الي (٢١) مع بقاء هيكل الأبعاد الخمسة reducing the total number of items ووفقاً نموذج الفجوات الخمس فإن مفهوم جودة الخدمة هو دالة الفرق بين التوقعات والاداء الفعلي لأبعاد الجودة.

النموذج الخامس-نموذج سمات (خواص) جودة الخدمة SQ5. Attribute service quality

model (Haywood-Farmer, 1988): وفق هذا النموذج فإن الطريق لتقديم جودة خدمة مرتفعة هو مقابلة تفضيلات العميل وتوقعاته باتساق، ويتكون النموذج من ثلاث خواص رئيسية **three basic attributes** تعكس جودة الخدمة وهي: (١)-خاصية التسهيلات المادية **Physical Facilities and Processes** والعمليات وتشمل: الموقع، التحميل، الديكور، الحجم، موثوقية التسهيلات، تدفق العملية، السعة، التوازن، الرقابة علي مرونة التدفق، الوقت، السرعة، ومعدلات الاتصال لأداء الخدمة المقدمة. (٢)-خاصية الاوجه السلوكية **People's behavior** وتحتوي: (الوقت،

السرعة، اللطافة، الاتصال الشفهي وغير الشفهي، الحماسة، المودة، اللباقة، الموقف، نغمة الصوت، المظهر، الاناقة، الكياسة، العناية، الحدس، المعالجة، التذمر، وحل المشكلات). (٣)-خاصية التقدير (التمييز) المهني **Professional judgment** وتتضمن: التشخيص، الكفاءة، النصيحة، التوجيه، التجديد، الامانة، الثقة، المرونة، حرية التصرف أو التمييز، والمعرفة).

النموذج السادس-نموذج الجودة المعيارية والاداء الفعلي (المقيم) SQ6. Evaluated

Performance and normed quality model (Teas, 1993): إنتقدت هذه الدراسة نموذج الفجوات خاصة غموض مفهوم التوقعات في حالة عدم التطابق بين المستويين المتوقع والمدرك للخدمة ولذلك إقترح نموذج يستند علي قياس المواصفات المحتملة في الأداء الفعلي محل التقييم وربط جودة الخدمة بالرضا |عدم الرضا للعميل . وإفترض Teas تحقق التقييم الموضوعي لجودة الخدمة في ضوء هيكلين لها، هما: هيكل الأداء الفعلي (المقيم) **Evaluated performance (EP)** وهيكل الجودة المعيارية وذلك في ضوء المعادلة التالية:

$$Q_i = -1 \{ W_i (A_{ijk} - I_j) \} \sum_{j=1}^K$$

حيث: Q_i = إدراك العميل للبعد (i)، و K = عدد الخصائص التي تعكس جودة الخدمة للبعد (i).

W_j = الأهمية النسبية -العامل المرجح- للخاصية j كمحدد للجودة المدركة . و A_{ij} = إدراك الفرد

لجودة الخاصية (z) .بالبعد (i) . و $I_i =$ الخاصية المثلي (z) والمتعلقة بالبعد (i).

النموذج السابع-نموذج تنسيق تكنولوجيا المعلومات SQ7. IT alignment model

(Berkley and Gupta, 1994): إفترض هذا النموذج أن التنسيق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات (IT) والرقابة علي الجودة يؤدي إلي تحسين الكفاءة والفعالية وخدمة العميل وتحسين أداء أبعاد جودة الخدمة بقطاعات خدمية مختلفة.

النموذج الثامن -دراسة (Fitzimmons and Fitzsimmons, 1994) SQ.8 :

حددت الدراسة خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي: (١)-محتوي الخدمة Content . (٢)-العمليات Process . (٣)-الهيكل Structure (ويتضمن التصميم الداخلي للخدمة والتسهيلات المرتبطة بها). (٤)-ناتج الخدمة Outcome ومدى رضا العميل عنها. (٥)-الاثر Impact علي العملاء.

النموذج التاسع -نموذج الخواص الثلاث SQ.9.PCP attribute model (Philip and

Hazlett, 1997): إفتترحت الدراسة هيكل هيراركي (هرمي) hierarchical structure

لنموذج

جودة الخدمة يتكون من ثلاث خواص رئيسة هي: المدخلات ،العمليات، والمخرجات) وتتضمن كل خدمة ثلاث مستويات من الخواص المتداخلة وهي: (١)-الخواص المحورية The Pivotal Attributes وتعكس الناتج النهائي للخدمة المتوقع الحصول عليها من وجهة نظر العميل what the consumer expect ،وتعد محدد جوهري في اتخاذه لقرار التعامل المستقبلي مع منظمة الخدمة. (٢)-الخواص الجوهرية. Core attributes تتمركز حول الخواص المحورية وتوصف بإنها تنظم مزيج العاملين والعمليات والهيكل التنظيمي للخدمة وبشكل يسمح للعملاء بالتفاعل و|و التفاوض وذلك لإستلام الخاصية المحورية. (٣)-الخواص المكتملة للخدمة The peripheral وتعرف بإنها الأحداث الخارجية " incidental extras " لتسليم الخدمة وتتحدد عند تقييم العميل للقاء الخدمة وأثره علي الرضا عن الخدمة.

النموذج العاشر - نموذج الأداء السابق والوسيط للخدمة . SQ.10. Antecedents and

mediator model (Dabholkar et al., 2000): يعد نموذج شامل ومتكامل لجودة

الخدمة إذ يتضمن فحص وتقييم الأداء السابق للخدمة والأداء التالي أو اللاحق والوسيط ونتائج الأداء وذلك لتقديم فهم أعمق لبعض المفاهيم والعوامل وثيقة الصلة بجودة الخدمة المدركة مثل رضا العميل والنوايا السلوكية behavioral intentions

النموذج الحادي عشر- نموذج الأنترنت المصرفي. SQ.11- Internet banking

model (Broderick and Vachirapornpuk, 2002) : من التحديات الرئيسية

لاستخدام الأنترنت

كقناة لتوزيع الخدمة مشاركة العميل في الإنتفاع بالخدمة وإدارة منظمة الخدمة لهذا التفاعل.ولذلك إختبر هذا النموذج جودة خدمة الأنترنت المصرفي وذلك بملاحظة سلوك المشترك لتحليل كيفية إدراك العميل لجودة الخدمة واقترح النموذج خمسة عناصر رئيسية ذات تأثير مركزي في ادراك العميل لجودة الخدمة وهي:(توقعات العميل نحو الخدمة،الصورة الذهنية (الشهرة أو السمعة الحسنة)،أوجه محيط الخدمة ،لقاء العميل الفعلي ،ومشاركة العميل في الإنتفاع بالخدمة).

النموذج الثاني عشر- نموذج الإثني عشر فجوة (Shahin,2010) SQ.12

دراسة (Arash Shahin,2010) والمعنونة "Developing the Models of Service Quality Gaps' Critical Discussion" "إلى إن نموذج الفجوة SERVQUAL لا يزال في حاجة ماسة لمحاولات تطوير جادة واقترحت الدراسة نموذج الإثني عشر فجوة لجودة الخدمة ،وبمقتضاه تم إضافة (٨) فجوات جديدة مقترحة ليكون مجموع الفجوات اثنتي عشر (١٢) فجوة. (١١)-نموذج الدراسة:(نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة):

The Organizational Service Gap Model (Uran Maga,2010)

قدم Uran ,Maga نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة The Organizational Service Gap Model وفق مراجعة معمقة based on the in-depth review لما يربو علي ٣٠٠ دراسة (300)Literature units لنماذج جودة الخدمة وبصفة خاصة دراسات & Candido Morris,2000 كما إسترشد بالفجوات الواردة بنموذج فجوة جودة الخدمة SERVQUAL الأصلي والموسع The original and extended model service

Parasuraman et (رفاقه) لبارسارمان quality
 الفجوة الخامسة (فجوة الادراك) perception gap وأضافها لنموذجه المقترح لتمثل إحدى فجواته، وهي فجوة التقييم evaluation gap، إذ يؤكد علي ضرورة خضوع الخدمة للإشراف والرقابة -أو من الأفضل القول للتقييم- or better to say assessment قبل توزيعها وإستهلاكها consumption. ولقد إقترح (Uran, M., 2003, P409) خمس فجوات تنظيمية هي فجوات: (الموقع positioning، المواصفات specification، تسليم الخدمة Service delivery، الاتصال والتقييم communication and evaluation) وتشمل هذه الفجوات (٢٦) بعداً يتضمن أكثر من (١٠٠) عنصراً. وفي بحثه التالي (Uran, M. 2010, P.411) قام بتطوير النموذج بخفض الفجوات التنظيمية الخمس الي ثلاث فجوات فرعية لتعكس نموذج الفجوة التنظيمية المتعلقة بتسليم الخدمة Quality delivering service بشكله النهائي-نموذج الدراسة-وقد إختبر (Uran Maga, 2010) النموذج إحصائياً وتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق Validity حيث بلغ معامل الفا Cronbach alpha (٠.٧٩٨) وتم تطبيقه علي عينة من المديرين بلغت (٥٠٠) مفردة بقطاع الفنادق بمنطقة Slovenian وتتضمن كل فجوة أبعاد معينة وتشمل هذه الأبعاد علي (٧٠) عنصر فرعي والفجوات الثلاثة هي: (١)-فجوة الموقع The Positioning gap. (٢)-فجوة مواصفات الخدمة Specifications gap. (٣)-فجوة التقييم Evaluation gap ويتم إيجاز العناصر الفرعية لأبعاد الفجوات السابقة علي النحو التالي:

(١١|١١)-عناصر أبعاد فجوة الموقع The Positioning Gap:

لقد عرفا (Candido & Morris, 2000) فجوة الموقع كنقص فهم الإدارة لتوقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة The Positioning Gap is defined as a management lack of understanding of customer's expectations and perception of the service and lack of initiatives to listen to the customer lack of correct understanding lack of correct understanding، ونقص فهم المعلومات الخارجية الاخري a lack of understanding of other external information وأشارا

إلي أن فجوة الموقع تعكس إستراتيجية جودة الخدمة لذا فإن ادراك ادارة البنوك لتوقعات العملاء نحو الجودة المرغوبة desired quality للخدمة المصرفية ربما لا تتوافق مع توقعاتهم. ويشير (Zeithaml A. et al,1988,p,43) إلي أن حجم فجوة الموقع في منظمة الخدمة هي وظيفة

أو دالة:التوجه ببحوث التسويق Marketing research orientation ،ومستويات الاتصال لأعلي للمدراء Upward Communication levels of managers ، ويؤكد (McCarty and Keefe,1999) أن فجوة الموقع تحدث نتيجة نقص a lack of في التوجهات التالية:التوجه بالعميل consumer orientation ،مدي إلتزام الادارة نحو جودة الخدمة service management commitment to service quality ،قيادة جودة الخدمة service mission| vision ،الرؤية|الرسالة الواضحة quality leadership ،ويؤكد(Uran,Maga,2010) أن حجم فجوة الموقع تتحدد كوظيفة أو دالة في ضوء المحددات التالية:التوجه ببحوث التسويق ،التوجه بالعميل،

قيادة تطوير جودة الخدمة،التزام الادارة بجودة الخدمة،ومفاهيم الجودة وتشمل فجوة الموقع(٣١متغير)

مفهوم إستراتيجية جودة الخدمة Service quality strategy:تميل الشركات الصناعية

الناجحة نحو التوجه باستراتيجيات التصنيع وفق العيوب الصفرية Zero Defect Manufacturing(ZDM) وتجديد المنتج product innovation والإنتاج الأنظف Clean Production وتتوجه منظمات الخدمة بإستراتيجية تجديد المنشأة firm innovation Technological innovation strategy واستراتيجية التجديد التكنولوجي للخدمة من خلال تطوير خدمات قائمة أو تقديم خدمات جديدة والتي تساهم في الوفاء بتوقعات العملاء وتحسين مستوى الأداء المالي للمنظمات.

(e.g;.Steven S.Zhou.et al,2017,p.8,Qian,C.et.al,2017,p895)

ويعرف(Uran,2010,409) إستراتيجية جودة الخدمة بإنها وضع مجموعة من الخطوط

المستويات الادارية،التكامل|التنسيق، وإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الفجوة (٣٢)متغير .

مسببات نشوء فجوة المواصفات: تؤكد نتائج دراسة (Candida and Morris,2000) إن أسباب ظهور فجوة المواصفات هي:النقص في التحليل،التصميم،وتحديد مواصفات جودة الخدمة a lack of analysis, design and definition of service quality specifications،والتضارب بين المواصفات ومحتوي الاستراتيجية The strategy content،ونقص ادراكات الإدارة لتوقعات العملاء نتيجة غياب المواصفات الرسمية formal specification لجودة الخدمة.ولقد أكدت نتائج دراسات (Parasuraman, Zeithaml, and Berry,1988,1990,Berry1988,1990, Groenroos,1990, Candido and Morris,2000) أن حجم فجوة المواصفات بمنظمات الخدمة يعد دالة في:مواصفات التصميم،معيارية المهمة،إدراك المرونة،المستويات الإدارية،إدارة الموارد البشرية،والتكامل والتنسيق.وحصرت نتائج تلك الدراسات محددات ظهور فجوة المواصفات وهي:(١)-التوجه بالربح قصير المدى short-Term profit orientation.(٢)- مستويات الاتصال الداخلي للإدارة internal communication-levels of management.(٣)-التصميم الضعيف للخدمة Poor service design.(٤)-غياب معايير قيادة العميل absence of customer-driven standards.بينما حددت نتائج دراسات (Garvin,1988, Zeithaml,Parasuraman&Berry,1988,1990) أربعة محددات تفسر نشوء فجوة المواصفات وهي: إلزام الإدارة نحو جودة الخدمة،وجود أهداف واضحة،معيارية المهمة،إدراك المرونة والتناقض.

(٣|١|١١)-فجوة التقييم The Evaluation Gap: تتضمن فجوة التقييم بعدين هما:قياس الأداء،والتغذية المرتدة ويحتوي البعدين علي سبعة(٧) متغيرات.ويعد حجم فجوة التقييم بمنظمة الخدمة دالة في قياس الأداء measuring performances والتغذية المرتدة وتؤكد نتائج

دراسات (McCarthy & Keefe, 1999, Uran Maga, 2010) أن التقييم الفعال للجودة Effective quality evaluation يتكئ علي الإدراك السليم للعميل لجودة الخدمة ويتطلب ذلك ضرورة تزويده بمعلومات عن جودة الخدمة قبل لحظة الحقيقة أو استهلاك الخدمة moment of truth or service consumption وأن يمتلك التغذية المرتدة والوعي والخبرات السابقة والمعرفة المصرفية اللازمة للتقييم السليم لجودة الخدمة ومعاني المقارنة means of comparison.

(٤/١/١١) - أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة (نموذج الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة):

تمثلت العناصر الفرعية لأبعاد فجوات نموذج الدراسة فيما يلي :

(أولاً) - عناصر أبعاد فجوة الموقع **The Positioning gap**

(١/١) - عناصر البعد الخاص بالتوجه ببحوث التسويق **Marketing research**

orientation

- ١ - مقدار بحوث التسويق Amount of marketing research
- ٢ - مدي إستخدام بحوث التسويق Usage of marketing research
- ٣ - جمع المعلومات عن رضا الزبون (العميل) Collection information on guest's satisfaction
- ٤ - جمع المعلومات عن توقعات الزبون (العميل) Collection information on guest's expectations
- ٥ - مدي التفاعل المباشر بين المدراء والعملاء . Extent of direct interaction between managers and customers

(٢/١) - عناصر البعد الخاص بالتوجه بالعميل **Customer orientation**

- ٦ - الميل نحو جودة الخدمة Tendency to service quality
- ٧ - الرغبة نحو التغيير Willingness to change

Management's (3/1) - عناصر البعد الخاص بالتزام (تعهد) الإدارة بجودة الخدمة**commitment to service quality**

- ٨-المسئولية تجاه جودة الخدمة Service quality responsibility
- ٩- الدافعية نحو جودة الخدمة. Motivating for service quality.
- ١٠-المسئولية نحو التجديد والتطوير. Responsibility for innovation and improvement
- ١١-الأسبقية-الأولوية- Priorities
- ١٢-الإلتزام بتوجيه الموارد نحو الجودة. Resource commitment to quality.
- ١٣-وجود برامج الجودة الداخلية. Existence of internal quality programs
- Service quality (4/1) -عناصر البعد الخاص بقيادة تحسين جودة الخدمة.**

improvement leadership

- ١٤-تصميم العمليات وفق توقعات العملاء. Designing the operations according to customer's expectations
- ١٥-التعارض-التفاوت-بين الخدمة المتوقعة والمدركة. Discrepancy between expected and perceived service
- ١٦- فهم ظروف العمل. Understanding the working conditions
- ١٧- الانفتاح علي التغيير. Openness to change
- ١٨- الاتصال. Communication
- ١٩- مساعدة العاملين Helping employees
- ٢٠- اسلوب -نمط- اتخاذ القرار. Decision making style
- ٢١- نشر الرسالة/الرؤية. Spreading the mission |vision
- ٢٢- فهم الرسالة/الرؤية. Understanding the mission| vision
- ٢٣- الإلتزام بتوجيه الموارد نحو الرسالة/الرؤية. Resources commitment to mission| vision

Concepts of quality (٥/١) - عناصر البعد الخاص بمفاهيم الجودة

- ٢٤- جودة الخدمة كهدف أعمال Service quality as a business goal
- ٢٥- تفويض العاملين Employee delegation
- ٢٦- الوعي بقضية جودة الخدمة. Service quality awareness
- ٢٧- كفاية (ملائمة) مفاهيم جودة الخدمة. Adequacy of service quality concepts
- ٢٨- فحوي (معني) أبعاد جودة الخدمة. Meaning of service quality dimensions
- ٢٩- وضع الهدف. Goal setting
- ٣٠- تطبيق نظام لمنع عيوب (علل) الخدمة . System of preventing service defects
- ٣١- الفعالية نحو مفاهيم جودة الخدمة. Effectiveness of service quality concepts

Specifications gap: عناصر أبعاد فجوة المواصفات (ثانياً)**Designing specifications (١/٢) - عناصر البعد الخاص بتصميم المواصفات**

- ١- وجود مواصفات رسمية Existence of formal specifications
- ٢- المواصفات كمقياس لكفاءة الاعمال. Specifications as a business efficiency measure
- ٣- دقة - ضبط- تصميم مواصفات الخدمة . Service specifications design precision
- ٤- إمتلاك-توافر-معلومات كافية عن تصميم مواصفات الخدمة. Having enough information for specifications design
- ٥- الإتساق (الإتسجام) بين مواصفات الخدمة وإستراتيجية الأعمال وتوقعات العميل . Consistency between specifications and business strategy and consumer expectations
- ٦- مواصفات الخدمة موجهة نحو خفض التكلفة. Service specifications directed towards low cost

Task standardization عناصر البعد الخاص بمعايرة المهمة (٢|٢)

- ٧- استخدام الآلية (الأتمتة). Usage of automatization.
- ٨- ضرورة استثمار (توظيف) نظم الجودة Necessity of investment in quality systems
- ٩- إجراءات العمليات. Operations procedures.
- ١٠- مقدار الموارد. Amount of resources.

(٣|٢) -عناصر البعد الخاص بإدراك المرونة. (Perception of feasibility):

- ١١- إدراك التكلفة. Cost perceptions.
- ١٢- الخدمة الكلية تفي بتوقعات العملاء. Total service fit to consumer's expectations
- ١٣- إدراك جودة الخدمة. Perception of service quality.

(٤|٢) -عناصر البعد الخاص بالمستويات الإدارية. Levels of management.

- ١٤- عدد الطبقات الإدارية. Number of Layers
- ١٥- نمط الهرم الهيراركي المقلوب والمسطح. flattening and inverting the hierarchical pyramid
- ١٦- الحصول علي معلومات من العاملين . Getting information from employees
- ١٧- مضمون (مغزي) وسائل الاتصال. Means of communication
- ١٨- ربط حل المشكلات بإتخاذ القرار. Joint problem solving and decision making

(٥|٢) -عناصر البعد الخاص بالتكامل/ التنسيق. Integration/coordination

- ١٩- التعاون بين المديرين. Cooperation between managers.
- ٢٠- الرقابة/الإشراف. Control/supervision.
- ٢١- التناغم. Compatibility
- ٢٢- نقص التنسيق. Lack of coordination.

٢٣-الربط بين الموضوعات بالمنظمة. Connection between subjects in the organization

٢٤- المشروعات مقترنة(متصلة) بالتعليم Education and joint projects

٢٥- التعاون مع المنظمات الأخرى Cooperation with other Organizations

(٦|٢)-عناصر البعد الخاص بإدارة الموارد البشرية HRM

٢٦- الاختيار Selection.

٢٧-مستويات الإستقلال Levels of autonomy

٢٨-الثقة بالنفس. Confidence

٢٩-مغزي(معني)التعليم Meaning of education

٣٠- التفويض Delegation.

٣١-مساعدة العاملين. Helping employees

٣٢-إدراكات أسلوب(نمط) الإدارة. Perceptions of management style

(ثالثاً)-فجوة التقييم Evaluation gap:

(١|٣)-عناصر البعد الخاص بقياس الأداء Measuring performance

١- المقاييس المرجعية Benchmarking

٢-المسئولية Responsibility

٣-تقييم الذات. Self-evaluation

٤-إدراك جودة الخدمة. Service quality perceptions.

٥- التقدم. Progress

(٢|٣)-عناصر البعد الخاص بالتغذية المرتدة. Feedback

٦-الوقت المطلوب لجمع المعلومات Time needed for collecting information

٧- نشر المعلومات بشأن الفعالية. Spreading information about efficiency

(١٢)-نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية علي النحو التالي:

(١/١٢) - توصيف عينة البحث:

لقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٢٤) مفردة وتضمنت قائمة الاستقصاء على أربعة متغيرات ديموجرافية لعينة البحث مما يتيح زيادة درجة التباين في البيانات وتعميم نتائج الدراسة بدرجة كبيرة وذلك بشأن تحديد مدي تأثير هذه المتغيرات الديموجرافية على درجة إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة للفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية. وكانت النسب المئوية لتلك المتغيرات علي النحو التالي:

(١) - النوع: لقد بلغت النسبة المئوية لفئة الذكور (٦١.٣%) وفئة الإناث (٣٨.٧%).

(٢) - العمر: إن النسبة المئوية لفئة أقل من ٣٥ سنة قد بلغت (١.٦%) ونسبة الفئة العمرية من (٣٥ إلي أقل من ٤٥) سنة بلغت (٢٥.٦%) وفئة من (٤٥ إلي أقل من ٦٠) سنة بلغت (٧٢.٨%).

(٣) - درجة الخبرة المصرفية: إن النسبة المئوية لفئة أقل من ٥ سنوات خبرة مصرفية قد بلغت (١٤.٣%) وفئة من ٥ إلي أقل من ١٠ سنوات خبرة قد بلغت (٣٧.٦%) وفئة من ١٠ سنوات خبرة فأكثر قد بلغت (٤٨.١%).

(٤) - مستوى التعليم: بلغت النسبة المئوية لفئة مؤهل عال (٦٤.٨%) من ذوي تخصصات مختلفة خاصة بكالوريوس التجارة (محاسبة/إدارة الأعمال) والحاسب الآلي وليسانس الحقوق وبلغت نسبة فئة دبلومة (٢٣.٢%) وبلغت نسبة فئة ماجستير (٨.٣%)، بينما بلغت نسبة فئة دكتوراه (٣.٧%).

(٢/١٢) - نتائج اختبار فروض البحث:

إستهدفت الدراسة الميدانية إختبار الفروض التالية:

(١/٢/١٢) - نتائج إختبار الفرض الأول: تم صياغة الفرض الأول علي النحو التالي:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام وبين إدراك المديرين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية المقدمة من تلك البنوك الخاضعة للدراسة".

لقد تم تطبيق إختبار مان-ويتني Man-Whitney لتحديد مدى معنوية الفروق في مستوى إدراك المديرين لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية وفق الشكل القانوني للبنوك التجارية (البنوك التابعة للقطاع العام للبنوك التابعة للقطاع الخاص) ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار الفرض الأول:

جدول رقم (٢) - نتائج إختبار مان-ويتني Man-Whitney لتحديد مدى معنوية الفروق

في مستوى إدراك المديرين لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية.

نوع الإختلاف	مستوي الدلالة	قيمة Z المحسوبة	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
معنوي	٠,٠٠٠٠٠	١٠,٨١	٤,٠٥	٣,١١	أولاً - أبعاد فجوة الموقع ١- التوجه ببحوث التسويق
معنوي	٠,٠٠٠٠٠	٩,٦٩	٤,١٢	٣,٢٨	٢- التوجه بالعميل .
معنوي	٠,٠٠٠٠٠	٨,٧٨	٤,١٣	٣,١٧	٣- التزام الإدارة بجودة الخدمة.

نوع الإختلاف	مستوي الدلالة	قيمة Z المحسوبة	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
معنوي	٠,٠٠٠٠	٥,٦٥	٤,١٨	٣,٤٣	٤-قيادة تطوير جودة الخدمة .
غير معنوي	٠,٠٦٣٤	٠,٤٨	٣,٧٢	٣,٨١	٥- مفاهيم الجودة
					ثانياً - أبعاد فجوة المواصفات
غير معنوي	٠,٠٩١١	٠,١٢	٤,٢٠	٤,٢٤	١-تصميم المواصفات
معنوي	٠,٠٠٠٠	٥,٠٥	٤,٤٥	٣,٨١	٢- معايرة المهمة .
معنوي	٠,٠٢٢٢	٢,٢٣	٣,٠٩	٢,٩٨	٣- إدراك المرونة .
معنوي	٠,٠٢٢٦	٢,٢٩	٢,٤٦	٢,٢٧	٤-المستويات الإدارية.

نوع الإختلاف	مستوي الدلالة	قيمة Z المحسوبة	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
غير معنوي	٠.٠٦٤٠	١.٨٥	٤.٠٩	٣.٧٨	٥- التكامل / التنسيق
معنوي	٠.٠٠٠٠	٤.٠٨	٣.٨١	٣.٣٦	٦- إدارة الموارد البشرية
غير معنوي	٠.٠٥٢٨	٠.٦٣	٣.٨٨	٣.٩٨	ثالثاً- أبعاد فجوة التقييم
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣.٩١	٤.٤٥	٤.٠٦	١- قياس الأداء
معنوي	٠.٠٠٠٠	٥.١٩	٣.٨٩	٣.٤٨	٢- التغذية المرتدة.
معنوي	٠.٠٠٠٠	٥.١٩	٣.٨٩	٣.٤٨	المتوسط العام

(*) تعد الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة (٩٥%) وذلك عندما يكون مستوي الدلالة أقل من مستوي المعنوية المفترض (٠,٠٥) و Z المحسوبة أكبر من Z الجدولية (١,٩٦) (%)

والعكس صحيح حيث تكون النتائج غير معنوية إذا كان مستوي الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

بفحص الجدول السابق رقم (٢) يتضح ما يلي:

(١)-نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي أبعاد الفجوة الأولى (فجوة الموقع):

(١١) صحة نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي الأبعاد الأربعة الأولى من فجوة الموقع حيث يزيد متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع العام لكافة العناصر التي تعكس تلك الأبعاد وهي: (التوجه ببحوث التسويق، التوجه بالعمل، التزام الإدارة بجودة الخدمة، وقيادة تطوير جودة الخدمة) وذلك بفروق موجبة قدرها (٠.٨٤، ٠.٩٤، ٠.٩٦، ٠.٧٥) وذلك علي التوالي، ويعني ذلك إرتفاع مستوي تطبيق العناصر التي تعكس هذه الأبعاد بالبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص مقارنة بمستوي تطبيقها بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، وتعد هذه الفروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث يقل مستوي الدلالة (٠.٠٠٠٠) لتلك الأبعاد عن مستوي المعنوية (٠,٠٥).
(٢١) -عدم صحة نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي البعد الخامس (مفاهيم الجودة) من أبعاد فجوة الموقع فقد إرتفع متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع العام (٣.٨١)

عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص (٣.٧٢) بفارق موجب غير معنوي قدره (٠.٠٩) حيث يزيد مستوي الدلالة (٠,٠٦٣٤) عن مستوي المعنوية (٠,٠٥)، وتشير تلك النتائج إلي إرتفاع مستوي تطبيق العناصر التي تعكس هذا البعد بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام

مقارنة بمستوي تطبيقها بالبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص.

(٢)-نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي أبعاد الفجوة الثانية (فجوة المواصفات):

(١٢) -صحة نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي الأبعاد الأربعة (٣,٢,٦,٤) وهي: (معايرة

المهمة، إدراك المرونة، المستويات الادارية، وإدارة الموارد البشرية): حيث يزيد متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية

التابعة للقطاع العام لكافة متغيرات تلك الأبعاد وذلك بفروق موجبة قدرها (٠.٦٤، ٠.١١، ٠.٤٥، ٠.١٩) علي التوالي، وهو ما يعني إرتفاع مستوي تطبيق متغيرات هذه الأبعاد بالبنوك التجارية الخاصة مقارنة بمستوي تطبيقها بالبنوك التجارية العامة، وتعد هذه الفروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوي الدلالة (٠.٠٠٠٠٠) وبذلك يتم قبول الفرض علي مستوي هذه الأبعاد.

(٢/٢) - عدم صحة نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي البعدين التاليين:

(١) - البعد الأول (تصميم المواصفات): حيث يرتفع متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة

للقطاع العام (٤.٢٤) عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص (٤.٢٠) بفارق موجب غير معنوي بلغ (٠.٠٤) ويزيد مستوي الدلالة (٠,٠٩١١) عن مستوي المعنوية المفترض (٠,٠٥). (٢) - البعد الخامس (التكامل/ التنسيق) حيث يرتفع متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية الخاصة (٤,٠٩) عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية العامة (٣.٧٨) بفارق موجب غير معنوي (٠.٣١) وبلغ مستوي الدلالة (٠.٠٦٤٠) وهو أكبر من مستوي المعنوية المفترض

(٠,٠٥) ووفق تلك النتائج يتم رفض الفرض علي مستوي هذين البعدين.

(٣) - نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي أبعاد الفجوة الثالثة (فجوة التقييم):

(١/٣) - عدم صحة نتائج إختبار الفرض الأول بالتطبيق علي متغيرات البعد الأول (قياس الأداء):

حيث يرتفع متوسط إدراكات مديري بنوك القطاع العام (٣,٩٨) عن متوسط إدراكات مديري بنوك القطاع الخاص (٣,٨٨) بفارق موجب غير معنوي (٠.١) ويزيد مستوي الدلالة (٠.٠٥٢٨) عن مستوي المعنوية المفترض (٠,٠٥) وفي ضوء تلك النتائج يتم رفض الفرض علي مستوي هذا البعد.

(٢/٣) - صحة نتائج إختبار الفرض الأول لكافة العناصر التي تعكس البعد الثاني (التغذية

المرتدة): حيث يرتفع متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية الخاصة (٤,٤٥) عن متوسط إدراكات مديري البنوك التجارية العامة (٤,٠٦) بفارق موجب معنوي قدره (٠,٣٩) ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى تطبيق العناصر التي تعكس هذا البعد بالبنوك التجارية الخاصة مقارنة بمستوي تطبيقها بالبنوك التجارية العامة، وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٠) وبالتالي يتم قبول الفرض علي مستوى هذا البعد.

(٤)- نتائج اختبار الفرض الأول بالتطبيق علي المتوسط العام للفجوة التنظيمية : يزيد المتوسط الإجمالي لإدراكات المديرين ببنوك القطاع الخاص (٣,٨٩) قياساً بالمتوسط الإجمالي لإدراكات المديرين ببنوك القطاع العام (٣,٤٨) بفروق بلغت (٠,٤١) ويشير هذا إلى ارتفاع مستوى تطبيق عناصر الفجوات الثلاث المكونة للفجوة التنظيمية بالبنوك التجارية الخاصة مقارنة بمستوي تطبيقها بالبنوك التجارية العامة، وتعد هذه الفروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث يقل مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٠) عن مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي يتم قبول الفرض علي المستوى الإجمالي.

في ضوء ماتقدم، فإن النتائج تؤيد صحة الفرض الأول من فروض الدراسة ويعني ذلك وجود إختلاف معنوي في إدراكات المديرين لمستوي أبعاد الفجوات الثلاثة المكونة للفجوة التنظيمية وفقاً للشكل القانوني للبنوك التجارية (بنوك القطاع العام/بنوك القطاع الخاص) حيث يزيد مستوى إدراكات المبحوثين بالبنوك التجارية الخاصة قياساً بالمستوي المدرك بالبنوك التجارية الحكومية، وفي المقابل تبين عدم صحة الفرض الأول بشأن البعد الخامس (مفاهيم الجودة) من الفجوة الأولى (فجوة الموقع)

، والبعدين الأول (تصميم المواصفات) والخامس (التكامل/ التنسيق) من الفجوة الثانية (فجوة المواصفات)،

والبعد الأول (قياس الأداء) من الفجوة الثالثة (فجوة التقييم) حيث تعد الفروق غير معنوية

الفرض الثاني:

"يوجد إختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل

الدراسة لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية بإختلاف خصائصهم الديموجرافية".

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى فروض فرعية تتعلق بالمتغيرات الديموجرافية التالية: (النوع، العمر، درجة الخبرة، ومستوي التعليم). وذلك علي النحو التالي:

(١/٢) النوع:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".
ولإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الأول والمتعلق بمدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع للمبحوثين (الذكور|الإناث) علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية فقد تم تطبيق إختبار (ت) (T-Test) لعينتين مستقلتين Independent T-Test (Test) وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥). ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض:

جدول رقم (٣) - نتائج تطبيق إختبار (ت) لتحديد مدي معنوية الفروق في مستوي إدراك

المديرين لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية وفق متغير النوع.

نوع الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (ت) المحسوبة	النوع		الفجوة التنظيمية
			إناث	ذكور	
معنوية	* ٠.٠٠٠١	٣,٦٥٧	٣,٢٦	٣,٥٨	فجوة الموقع.
معنوية	* ٠.٠٠٠٢	٢,٩١	٣,٦٤	٣,٤٧	فجوة المواصفات
غير معنوية	٠.٠٠٧	١,٧٩٢	٣,٢٩	٣,٤١	فجوة التقييم
معنوية	* ٠.٠٠٠٨	٢,٦٨٠	٣,٣٩	٣,٤٨	متوسط الفجوة التنظيمية

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق يتضح: (١)- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع للمبحوثين (الذكور|الإناث) علي مستوى إدراكهم لأبعاد فجوتي الموقع والموصفات وكذلك علي مستوي متوسط الفجوة التنظيمية، وفي المقابل تبين وجود تأثير غير معنوي لمتغير النوع علي مستوى إدراك المدراء بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد فجوة التقييم. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الفرعي الأول بشكل جزئي بالتطبيق علي أبعاد فجوتي الموقع والموصفات وعلي مستوي متوسط الفجوة التنظيمية، ورفضه بالتطبيق علي أبعاد فجوة التقييم. (٢)- تعد فئة الذكور من المستقصي منهم أكثر إدراكاً لأبعاد فجوتي الموقع والتقييم وكذلك علي مستوي متوسط الفجوة التنظيمية قياساً بفئة الإناث، بينما تعد فئة الإناث أكثر إدراكاً لأبعاد فجوة الموصفات مقارنة بفئة الذكور.

(٢/٢) العمر:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات العمر للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".
ولإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الثاني والمتعلق بمدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات العمر للمبحوثين علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية فقد تم تطبيق اختبار كاي ٢ (Chi-Square) لقياس مدي الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض:
جدول رقم (٤)- نتائج تطبيق إختبار (كا٢) لتحديد مدي معنوية الفروق في مستوي إدراك المديرين لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية وفق متغير العمر.

الفجوة التنظيمية	أقل من ٣٥	من ٣٥ إلي أقل من ٤٥	من ٤٥ إلي أقل من ٦٠	قيمة كا ٢ المحسوبة	مستوي الدلالة.	نوع الدلالة.
فجوة الموقع.	٣.١٦	٣.٢١	٣.٨٠	٧١.٨٢	*٠.٠٠٠٠	معنوية.

الفجوة التنظيمية	أقل من ٣٥	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	من ٤٥ إلى أقل من ٦٠	قيمة كا ^٢ المحسوبة	مستوى الدلالة.	نوع الدلالة.
فجوة المواصفات.	٣.٠٨	٣.٢١	٣.١١	٢٣.٥٤	*٠.٠٢٧	معنوية.
فجوة التقييم.	٣.٤٩	٣.٦٧	٣.٧٨	٢٩.٤٤	٠.٠٢٦	معنوية
متوسط الفجوة التنظيمية.	٣.٢٥	٣.٣٦	٣.٤٩	٤.٦٦٣	*٠.٠٠٥	معنوية.

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق يتضح: (١)-وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات العمر للمبحوثين علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوات الثلاثة الفرعية للفجوة التنظيمية(الموقع، المواصفات، والتقييم) وكذلك علي مستوي متوسط الفجوة التنظيمية، وفي ضوء ما تقدم، فقد ثبت صحة الفرض الفرعي الثاني. (٢)-تعد الفئة العمرية الأكبر سناً (من ٤٥ إلى أقل من ٦٠) أكثر إدراكاً لأبعاد فجوتي الموقع والتقييم وعلي مستوي متوسط الفجوة التنظيمية قياساً بالفئتين الأقل عمراً. (٣)-تعد الفئة العمرية المتوسطة (من ٣٥ إلى أقل من ٤٥) أكثر إدراكاً لأبعاد فجوة المواصفات مقارنة بالفئتين الأقل والأكثر عمراً.

(٣/٢)-درجة الخبرة المصرفية:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات درجة الخبرة المصرفية للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية". وإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الثالث والمتعلق بمدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

لدرجة الخبرة للمبحوثين علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية فقد تم تطبيق تحليل التباين إحدادي الإتجاه (One-Way ANOVA) وذلك بإستخدام إختبار(ف)

(F-Test) لقياس مدي الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين عند مستوي معنوية (0.05).

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض:

جدول رقم (5) - نتائج تطبيق إختبار (F) لتحديد مدي وجود تأثير معنوي لمتغير درجة الخبرة

للمديرين علي مستوي إدراكهم للفجوة التنظيمية.

الفجوة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من (5) إلى أقل من (10)	من (10) فأكثر	قيمة (F)	مستوى الدلالة.	نوع الدلالة.
فجوة الموقع.	3.65	3.60	3.21	5.183	* 0.002	معنوية.
فجوة المواصفات.	3.54	3.32	3.61	4.453	* 0.004	معنوية.
فجوة التقييم.	3.41	3.62	3.28	2.327	0.06	غير معنوية.
متوسط الفجوة التنظيمية.	3.53	3.51	3.37	4.663	* 0.005	معنوية.

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير درجة الخبرة للمبحوثين علي مستوي إدراكهم لأبعاد فجوتي الموقع والمواصفات ومتوسط الفجوة التنظيمية،

وفي المقابل تبين وجود تأثير غير معنوي لمتغير درجة الخبرة علي مستوي إدراك المديرين لأبعاد فجوة التقييم. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الفرعي الثالث بشكل جزئي بالتطبيق علي أبعاد فجوتي الموقع والمواصفات ومتوسط الفجوة التنظيمية ورفضه بالتطبيق علي أبعاد فجوة التقييم. وتعد الفئة (أقل من 5 سنوات) أكثر إدراكاً لفجوة الموقع ومتوسط الفجوة التنظيمية، بينما تعد الفئة (10 سنوات فأكثر) أكثر إدراكاً لفجوة المواصفات مقارنة بالفئتين المتوسطة والأقل خبرة، والأقل إدراكاً لفجوة الموقع مقارنة بذات الفئتين، بينما تعد الفئة ذات الخبرة المتوسطة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) أكثر إدراكاً لفجوة التقييم مقارنة بالفئتين الأكثر

والأقل خبرة .

(٤/٢)-مستوي التعليم:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات مستوى التعليم للمديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية".
ولإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الرابع والمتعلق بمدي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفئات المستوي التعليمي للمبحوثين علي مستوى إدراكهم لأبعاد الفجوة التنظيمية لتسليم الخدمة المصرفية فقد تم تطبيق اختبار (كا ٢) لقياس مدي وجود فروق معنوية بين أكثر من عينتين مستقلتين وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض:
جدول رقم (٦)-نتائج تطبيق إختبار (كا ٢) لتحديد مدي وجود تأثير معنوي لمتغير مستوى التعليم للمديرين علي مستوى إدراكهم للفجوة التنظيمية.

مستوى الدلالة.	قيمة كا ٢١ المحسوبة	دكتوراه	ماجستير	دبلومة	مؤهل عال	الفجوة التنظيمية
٠.٠٨٧	١٥.١١٢	٣.٣٠	٣.٥٠	٣.٢٦	٣.٤٠	فجوة الموقع.
*٠.٠١٣	٣٢.٣٣	٣.٦٩	٣.٦٤	٣.٢١	٣.٠٥	فجوة المواصفات.
*٠.٠٠٠	٥٠.٣٣	٣.٠٦	٣.٣٤	٣.٦١	٢.٩٦	فجوة التقييم.
*٠.٠٠٠	٥٢.١٦	٣.٣٥	٣.٤٩	٣.٣٦	٣.١٤	متوسط الفجوة التنظيمية.

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير مستوى التعليم للمديرين علي مستوى إدراكهم لأبعاد فجوتي المواصفات والتقييم ومتوسط الفجوة التنظيمية، وفي المقابل تبين وجود تأثير غير معنوي لمتغير مستوى التعليم علي مستوى إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد فجوة الموقع. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الفرعي الرابع بشكل جزئي بالتطبيق علي أبعاد فجوتي المواصفات والتقييم ومتوسط

الفجوة التنظيمية ورفضه بالتطبيق علي أبعاد فجوة الموقع. وتعد فئة الماجستير أكثر إدراكاً لفجوة الموقع

مقارنة بالفئات الأخرى، وتعد فئة الدكتوراه أكثر إدراكاً لفجوة المواصفات بينما تعد فئة الدبلومة أكثر إدراكاً لفجوة التقييم والأقل إدراكاً لفجوة الموقع مقارنة بالفئات الأخرى.

الفرض الثالث:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين بالبنوك التجارية محل الدراسة للأهمية النسبية لأبعاد الفجوة التنظيمية".

ولاختبار مدي صحة الفرض فقد تم تطبيق أسلوب (كا ٢) وحساب متوسط للأهمية النسبية لإدراكات المديرين لكل فجوة وذلك بجمع متوسطات أبعاد كل فجوة وقسمتها علي عددها، ثم جمع متوسطات الفجوات الثلاثة وقسمتها علي عددها للحصول علي المتوسط العام للفجوة التنظيمية.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي المستوي الإجمالي.

جدول رقم (٧)- نتائج تطبيق أسلوب كا ٢ لتحديد مستوى الأهمية النسبية لأنواع الفجوة التنظيمية علي المستوي الإجمالي.

أنواع الفجوة التنظيمية.	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة كا ٢
١- فجوة الموقع	٥.٣٤	٠.٦٤	
٢- فجوة المواصفات.	٥.١٤	٠.٧١	
٣- فجوة التقييم.	٤.٨١	٠.٨٣	
المتوسط العام.	٥.٣٠	٠.٧٣	١٨٩.٦

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح إرتفاع مستوي الأهمية النسبية للفجوات الثلاث الفرعية المكونة للفجوة التنظيمية من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة، وقد إحتلت فجوة الموقع الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط قدره (٥.٣٤) وبلغ الإنحراف المعياري

(٠.٦٤) يليها فجوة المواصفات بمتوسط (٥.١٤) وبلغ الإنحراف المعياري (٠.٧١) وجاءت فجوة التقييم في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (٤.٨١) وبلغ الإنحراف المعياري (٠.٨٣). وبلغ المتوسط العام (٥.٣٠) والإنحراف المعياري (٠.٧٣) وتشير تلك النتائج إلى الأهمية النسبية للفجوة التنظيمية وفق رؤي المديرين بالبنوك التجارية موضع الدراسة. وتعد الإختلافات في متوسطات الأهمية النسبية للفجوات الثلاث معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كا (١٨٩.٦) عند مستوي معنوية (٠.٠١) وتشير هذه النتائج إلى صحة الفرض الثالث وذلك علي المستوي الإجمالي.

ولتحديد الأهمية النسبية لإدراكات المديرين علي المستوي التفصيلي فقد تم حساب متوسط للأهمية النسبية لإدراكات المديرين لكل بعد من أبعاد الفجوات الثلاثة (الموقع، المواصفات، والتقييم) وذلك بجمع متوسطات متغيرات كل بعد وقسمتها علي عددها للحصول علي متوسط لتلك الأبعاد.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي المستوي التفصيلي.

جدول رقم (٨)- تحديد مستوي الأهمية النسبية لأنواع الفجوة التنظيمية علي المستوي

التفصيلي

أبعاد الفجوة التنظيمية	متوسط إدراكات المديرين		المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط المرجح
	البنوك الحكومية	البنوك الخاصة			

المتوسط المرجح	الترتيب	المتوسط الحسابي	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
٥.٣٤	٨	٤,٩٧	٥,٠٢	٤,٩٣	أولاً- أبعاد فجوة الموقع ١-التوجه ببحوث التسويق.
	٢	٦.٠١	٦,١٤	٥,٨٦	٢- التوجه بالعمليل .
	١	٦,١٤	٦,٠٤	٦,٢٤	٣-التزام الإدارة بجودة الخدمة.
	٧	٥.١٨	٥,٢٦	٥,٠٩	٤-قيادة تطوير جودة الخدمة .
	١١	٤,٤١	٤,٣٧	٤,٤٥	٥-مفاهيم الجودة .

المتوسط المرجح	الترتيب	المتوسط الحسابي	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
٥,١٤					ثانياً - أبعاد فجوة المواصفات.
	٥	٥.٢٩	٥,٣٤	٥,٢٣	١- تصميم المواصفات
	١٠	٤,٦٩	٤,٨٥	٤,٥٣	٢- معايرة المهمة .
	١٣	٤.٢٦	٤.٤٥	٤.٠٦	٣- إدراك المرونة
	٩	٤.٨٩	٤.٧٤	٥.٠٣	٤- المستويات الإدارية
	٤	٥.٧٠	٥.٨٧	٥.٥٢	٥- التكامل/ التنسيق
	٣	٥.٩٩	٦.١٣	٥.٨٦	٦- إدارة الموارد البشرية

المتوسط المرجح	الترتيب	المتوسط الحسابي	متوسط إدراكات المديرين		أبعاد الفجوة التنظيمية
			البنوك الخاصة	البنوك الحكومية	
٤.٨١	٦	٥.٢٣	٥.١٧	٥.٢٩	ثالثاً - أبعاد فجوة التقييم ١- قياس الأداء . ٢- التغذية
	١٢	٤.٣٩	٥.٠٣	٤.٨٢	المرتدة.

بالنظر إلي الجدول السابق يتضح مايلي:

(١)-الأهمية النسبية للأبعاد التي تعكس الفجوة الأولى(فجوة الموقع): احتلت فجوة الموقع الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية قياساً بفجوتي المواصفات والتقييم حيث بلغ المتوسط المرجح لأبعادها الخمسة (٥.٣٤) ،وقد جاء البعد الثالث وهو إلتزام الإدارة بجودة الخدمة في المركز الأول بمتوسط بلغ(٦,١٤)،يليه في الأهمية البعد الثاني وهو التوجه بالعميل والذي حصل علي الترتيب الثاني بمتوسط (٦.٠١) ثم البعد الرابع وهو قيادة تطوير جودة الخدمة والذي احتل الترتيب السابع بمتوسط (٥.١٨) فالبعد الأول وهو التوجه ببحوث التسويق والذي احتل الترتيب الثامن بمتوسط (٤ ,٩٧) وأخيراً البعد الخامس(مفاهيم الجودة) والذي احتل الترتيب الحادي عشر بمتوسط (٤ ,٤١)

(٢)-الأهمية النسبية للأبعاد التي تعكس الفجوة الثانية (فجوة المواصفات):احتلت فجوة لمواصفات الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية قياساً بفجوتي الموقع والتقييم حيث بلغ

المتوسط المرجح لأبعادها الستة (٥.١٤) ،وقد جاء ترتيب أبعاد فجوة المواصفات حسب الأهمية النسبية كما يلي:

(إدارة الموارد البشرية،التكامل/التنسيق، تصميم المواصفات،المستويات الإدارية،معايرة المهمة،وإدراك المرونة)حيث إحتلت المراكز التالية علي مستوى كافة أبعاد الفجوة التنظيمية:(٣، ٤، ٥، ٩، ١٠، ١٣) بمتوسطات (٥.٩٩، ٥.٧٠، ٥.٢٩، ٤.٨٩، ٤.٦٩، ٤.٢٦) علي التوالي.

(٣)-الأهمية النسبية لأبعاد الفجوة الثالثة(فجوة التقييم):إحتلت فجوة التقييم الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية قياساً بفجوتي الموقع والمواصفاتحيث بلغ المتوسط المرجح لها(٤.٨١) وقد إحتل البعد الخاص بقياس الأداء الترتيب السادس بمتوسط بلغ(٥.٢٣) ،يليه في الأهمية البعد الخاص بالتغذية المرتدة بمتوسط بلغ(٤.٣٩) والذي جاء في المركز الثاني عشر.

(١٣)-التوصيات Recommendations:

وفق نتائج الدراسة النظرية والميدانية للدراسة يقترح الباحث بعض التوصيات التي قد تساهم في محو -أو خفض-الفجوات الثلاث الفرعية للفجوة التنظيمية لأداء الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية محل الدراسة وذلك علي النحو التالي:

(١/١٣)- فجوة الموقع The Positioning gap:

(١/١/١٣)- عناصر البعد الأول (التوجه ببحوث التسويق):

(١)-يجب تفعيل تطبيق بحوث التسويق الداخلي والخارجي بصفة دورية ومنتظمة لقياس إتجاهات ودوافع العميل الداخلي والخارجي للاستفادة منها في تحسين الخدمات المصرفية.

(٢)-ضرورة تصميم استراتيجية لإدارة توقعات العميل بكفاءة Manage customer expectations effectively في ضوء نتائج بحوث السوق والتسويق .

(٢/١/١٣)-عناصر البعد الثاني (التوجه بالعميل Customer orientation):

(١)- يجب تفعيل التوجه بالعمل بمفهومه الشامل بحيث يتضمن توجيه الأنشطة نحو الاشباع التام لرغبات العميل الداخلي internal customer (كافة العاملين بالمنظمة) والعمل الخارجي. (٢)- ضرورة القياس المنظم والدوري لمستوي رضا العملاء من جانب إدارة البنوك محل الدراسة لضمان الاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات معهم ورفع مستوي ولائهم. (٣)- يجب تبسيط إجراءات أداء الخدمات للعملاء. (٤)- تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي بالعملاء وبصفة خاصة اتصال الكلمة المنطوقة word-of-mouth communication والاتصال عبر الإنترنت خاصة للخدمات بين البنك ومنظمات الأعمال أو بين البنك والعملاء (B2B or B2C) ومراعاة التنوع في استخدام وسائل الاتصال الملائمة لثقافات العملاء وبما يساهم في خفض التفاوت بين الخدمة المتوقعة والمدركة.

(٣/١/١٣) - عناصر البعد الثالث (التزام الإدارة بجودة الخدمة):

(١)- ضرورة التزام القيادة Leadership commitment بتوفير الموارد اللازمة لتحسين الجودة وإيجاد البيئة الداخلية المدعومة والمعززة نحو تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء . (٢)- يجب مشاركة جميع العاملين بالبنك في تفعيل المسؤولية نحو جودة الخدمة Service quality responsibility وتدريبهم وتحفيزهم لاداء اعمالهم بكفاءة . (٣)- ضرورة تفعيل رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة Microscopic View تدعم التوجه بثقافة الجودة بالبنوك محل الدراسة وتتسق وتتكامل مع الهيكل التنظيمي الملائم واستراتيجياتها المختلفة. Complete Strategy – Structure – Process Package.

(٤/١/١٣) - عناصر البعد الرابع: (بعد قيادة تحسين جودة الخدمة):

(١)- ضرورة نشر الرسالة والرؤية. Spreading the mission | vision بشأن ثقافة جودة الخدمة بين العاملين والعملاء لضمان الفهم التام لهما وتعزيزها بحيث تتال الحد الاقصى من اهتمامات الادارة والعاملين. (٢)- ضرورة تطبيق الادوات التي تقود للتغيير الايجابي نحو التطوير المستمر للخدمات المصرفية وفق مبدأ الريادة والأسبقية أو الأولوية Priorities وبما يساهم في تجاوز توقعات العميل وبالتالي التحول من محاكاة المنافسين الي العكس.

(٥/١/١٣) - عناصر البعد الخامس - (بعد مفاهيم الجودة Concepts of quality):

ضرورة الوعي بقضية جودة الخدمة. Service quality awareness والتركيز علي وضوح وملانمة مفاهيم وأبعاد جودة الخدمة وتوصيلها للعاملين والعملاء بعدة لغات وبما يتناسب ومستوي تعليمهم ووعيهم المصرفي.

(٢|١٣)- عناصر أبعاد الفجوة الثانية (فجوة المواصفات Specifications gap):

(١|٢|١٣)- عناصر البعد الأول (بعد تصميم المواصفات Designing specifications):

(١)-تصميم وتفعيل مواصفات رسمية وكمية للرقابة علي جودة الخدمة المصرفية مثل وقت الاستقبال وصفوف الانتظار. (٢)-ضرورة تصميم مواصفات الخدمة وفق توقعات العملاء .

(٢|٢|١٣)-عناصر البعد الثاني(بعد معايرة المهمة Task standardization):

(١)- ضرورة تفعيل استخدام الألية(الأتمتة). Usage of automatization في تطوير الرموز المادية للخدمة(مثل مجال الخدمة service-scape،السعر،الدليل المادي physical evidence ،اعلانات الخدمة والاتصال الاليكتروني عبر الانترنت والذي يتسم بالسرعة والانتشار المكثف easy/quick mass communication.

(٢)-ضرورة تطبيق نظم رقابية مسبقة لمنع الإخفاق والخلل في أداء الخدمة Systems of preventing service defects وتضمن أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولي.

(٣|٢|١٣)-عناصر البعد الثالث (إدراك المرونة. Perception of feasibility):

(١)-ضرورة إدراك التكلفةCost perceptions اللازمة لتطوير مستوى جودة الخدمة.
(٢)-يجب تفعيل العمل الجماعي لخدمة العميل We are all in this together بحيث يدرك العميل الصورة الذهنية للبنك وليس إدارة بذاتها.
(٣)-ضرورة إدراك جودة الخدمة من خلال التجديد في مجال الخدمة service innovation وتحسين مستوى الخدمة الكلية بحيث تفي بتوقعات العملاء .

(٤|٢|١٣)-عناصر البعد الرابع-(بعد المستويات الادارية. Levels of management):

ضرورة خفض عدد الطبقات الاداريةNumber of Layers وذلك بتطبيق نمط الهيكل التنظيمي الحيوي Organic Structure أو المسطح Flat Structure والذي يسمح بتفويض

السلطة والمشاركة واللامركزية ونظم الاتصالات المفتوحة والعمل الجماعي لخدمة العميل وربط إتخاذ القرارات بالبنوك بحل المشكلات المصرفية للعملاء.

(٥/٢/١٣) - عناصر البعد الخامس - (بعد التكامل/التنسيق

:(Integration/coordination)

ضرورة التعاون والتنسيق بين المدراء لتحقيق الإنسجام والتناغم في أداء إدارات وأقسام البنك وتفعيل التعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى.

(٦/٢/١٣) - عناصر البعد السادس (بعد إدارة الموارد البشرية HRM): ضرورة تطوير نظم

إدابة الموارد البشرية لتتوافق مع مفهوم التوجه بالجودة من خلال: (١)-الإنتقاء الامثل للعاملين من خلال تطبيق مبدأ الجدارة. (٢)-تصميم برامج لتحسين جودة الخدمات الداخلية وتصميم المنتجات الداخلية(الوظائف) التي تشبع حاجات ورغبات العاملين بالبنوك محل الدراسة. (٣)- ضرورة تقديم الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين وتوفير مناخ الإبداع والإبتكار. (٤)- ضرورة تمكين العاملين Empowering Employees ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة. (٥)- ضرورة إقتران نظم التدريب والتحفيز والتقييم المستمر للعاملين بخدمة العملاء.

(٣/١٣) - عناصر أبعاد الفجوة الثالثة: فجوة التقييم Evaluation gap:

(١٣/١٣) - عناصر البعد الأول الخاص بقياس الأداء Measuring performance:

(١)- ضرورة قياس درجة التحسين في جودة الخدمة بكافة المستويات التنظيمية بتطبيق المقاييس المرجعية Benchmarking (٢)- قياس أداء العاملين لدرجة الامتياز في اداء الخدمة measuring employees for excellent service وإخضاعه للتقويم المستمر. (٣)- ضرورة تقييم الذات Self-evaluation من المنظور الوظيفي من جانب العاملين بالبنك بحيث يمكن تقديم خدمة متميزة.

(٢/٣/١٣) - عناصر البعد الثاني الخاص بالتغذية المرتدة Feedback:

(١)- يجب توفير معلومات إضافية تمثل التغذية المرتدة الغير رسمية informal Feed back بشأن رغبات وتوقعات وشكاوي العملاء من خلال قوائم الإستبيان والملاحظة الشخصية.(٢)- ضرورة قياس نتائج الاداء وخاصة أداء موظفي الخط الأمامي وتفعيل تطبيق تقارير الجودة.(٣)- ضرورة إعلام العملاء بمعلومات مبسطة لشرح الخدمات وطرق توزيعها لتتوافق مع لغة وتوقعات العملاء ومستوي وعيهم وثقافتهم وتعليمهم.

(١٤)-مجالات لبحوث مستقبلية مقترحة Future Research:

يثير البحث الحالي موضوعات تستحق مزيد من الدراسة والتحليل مستقبلاً ، وأهمها :
 (١)- إجراء دراسة مقارنة لتقييم الفجوة التنظيمية من وجهتي نظر المسؤولين والعملاء بالتطبيق علي قطاعات خدمية مختلفة كخدمات:التعليم،الصحة،الفندقة،البريد،النقل، السياحة وغيرها.(٢)- تقييم بعض نماذج جودة الخدمة الواردة بالبحث وبعض نماذج فجوات جودة الخدمة الأخرى مثل نموذج الفجوات السبع والذي ينسب إلي (Luk and Layton,2002).(٣)-تقييم جودة الخدمة الداخلية (كمتغير مستقل) وفق نموذج جودة الخدمة الداخلية Internal service quality model والذي ينسب إلي (Frost and Kumar,2000) وأثره علي متغيرات تابعة مثل رضا العميل والولاء ونوايا الشراء والربحية والصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق علي جودة الخدمة الداخلية لقطاعات خدمية مختلفة.(٤)-تقييم أثر جودة الخدمات الداخلية علي متغيرات تنظيمية مثل الرسوخ الوظيفي والصمت التنظيمي والتحكم التنظيمي والنبذ في مكان العمل بالتطبيق علي منظمات خدمية حكومية مختلفة.

قائمة المراجع:References

(أولاً)-المراجع العربية:

- (١)-إدريس، ثابت عبد الرحمن.(٢٠١٢). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض. الأسكندرية، الدار الجامعية، ص٣٩٩.
- (٢)-علي، محمد فتحي محمد.(١٩٨١). الإحصاء في إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات. القاهرة، مكتبة عين شمس، ص١٢٩.
- (٣)-البنك المركزي المصري، التقرير السنوي ٢٠١٥/٢٠١٦.
- (٤)-البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والاشراف. WWW.cbe.org.eg

(ثانياً)-المراجع الأجنبية:

- (1)-Abedniya A.et al.(2011). Investigating the Relationship between Customers, Perceived Service Quality and Satisfaction: Islamic Bank in Malaysia European .**Journal of Social Sciences**, Vol.21, ,pp 608-609.
- (2)-Alireza Omidi&Behnaz Khoshtinat.(2016). Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering :Taking into Account the Moderation Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air).**Procedia Economics and Finance**,36,pp425-432.
- (3)-Bailey,R,Ball,S.(2006).An Exploration of the Meanings of Hotels Brand Equity. **The Services Industries Journal**,No.1,pp.15-38.
- (4)-Berkley, B.J. &Gupta, A. (1994).“Improving Service Quality with Information Technology ,**International Journal of Information Management**, Vol. 14, pp. 109-21.
- (5)-Berry,L.L.(1988).SERVQUAL:A multiple –Item Scale for Measuring

Consumer Perceptions of Service Quality .**Journal of Retailing**, 64(1),12-40.

(6)–Broderick, A.J. &Vachirapornpuk, S. (2002).“Service Quality in Internet Banking the Importance of Customer Role”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 20 No. 6,pp. 327-35.

(7)–Candido, C. J. F. & Morris,D. S.(2000).Charting Service Quality Gaps. **Total Quality Management** 11 (4-6): 463-72.

(8)–Carmen Maria Salvador–Ferrer.(2010).Quality of University Services :Dimensional Structure of SERVQUAL VS ESQS. **Service Science**.

(9)–Chandr, A.S.(2009).“Effective role of CRM in Banking Sector”.**Banking Finance**,pp.5-8.

(10)–Cronin, J.J. &Taylor, S.A. (1992). “Measuring Service Quality: a Re-Examination and Extension, **Journal of Marketing**, Vol. 6, No.7, pp.55-68.

(11)–Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994).“SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance–Based and Perception–Minus–Expectations Measurement of Service Quality ,**Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 1, pp. 125-31.

(12)–Dabholkar, P.A., Shepherd, D.C&Thorpe, D.I. (2000).“A

Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study”, **Journal of Retailing**, Vol. 76 No. 2, pp. 131–9.

(13)–Danneels,E.(2016)Survey Measures of First–and Second –Order Competences. **Strategic Entrepreneurship Journal**,Vol.37,No.10.

(14)–Godwin,J. et al.(2010).An Assessment of Customer's Service Quality Perception, Satisfaction and Intention, **International Journal of Information management** , p.3.

(15)–Gronroos,.C.(1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing** ,Vol.18.

(16)–Gronroos,.C.(1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. **Review of Business**,Vol.9,No.3,,p.12.

(17)– Hair ,J.,Black,W, Babin,B.&Anderson ,R.(2010).**Multivariate Data Analysis :A global Perspective**.7th edition ,Pearson Education ,Inc, Saddle River, New Jersey.

(18)–Haywood–Farmer,J.(1988).A Conceptual Model of Service Quality. **International Journal of Operations & Production management**, Vol. 8 No. 6, pp.19–29

(19)–Helfat,C.E.,&Martin,J.A.(2015)Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change

.**Journal of Management**,Vol.4,No.5,1281-1312.

(20)–Julian Paul Sidin.(2014).Organizational Factors and Quality of Production in Malaysia's Manufacturing Companies. **International Journal of Business and Management**,Vol.9,No.4,,pp1-9.

(21)–Karim,S.,&Capron,L.(2016)Adding, Redeploying,Recombining and Divesting Resources and Business Units .**Strategic Management Journal**, 3,(13),54-62.

(22)–Kline R.(2005).**Principles and Practice of Structural Equation Modeling**(2nd edition, New York, the Guilford Press.

(23)–Lau,A.,(2011).Supplier and Customer Involvement on New Product Performance :Contextual Factors and An Empirical Test from Manufacturer Perspective. **Industrial Management Data Systems**, 111,(6):910-942.

(24)–Lehtinen, U.,&J. R. Lehtinen. (1982). **Service Quality: A study of Quality Dimensions. Unpublished Working Paper**, Service Management Institute, Helsinki.

(25)–McCarthy, P. M., &Keefe.T. J.(1999). A Measure of Staff Perceptions of Quality. **Journal of Quality Management**,Vol.4,No.2, pp.85-2207.

(26)–Muhammad Shakeel Sadiq Jajja.et.al.(2017). Linkages between

Firm Innovation Strategy, Suppliers, Product Innovation, and Business Performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.37,,No.8,pp1064–1075.

(27)–Nitin Seth and S.G.Deshmukh. (2005).Service Quality Models: A Review. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol22,No.9,,pp 913–949.

(28)–Oliver,R .L.(1980).A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, Vol.71,,p.463 .

(29)–Oliver, R.L.(1993).A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts. **Advances in Service Marketing and Management**, Vol. 2,pp. 65–85.

(30)–Parasuraman, A., Zeithaml, V.A.&Berry, L.L. (1985).A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**,Vol. 49, No. 4, pp. 41–50.

(31)–Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, Vol. 64 No. 1.pp. 12–37.

(32)–Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991).

Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, Vol. 67 No. 4, p. 420–50.

(33)–Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1993), Research Note: More on Improving Service Quality Measurement .**Journal of Retailing**, Vol. 69 No.1.pp. 140–47.

(34)–Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. **Journal of Marketing**,Vol. 58,No.1,pp.111–24.

(35)–Parasuraman,A.(2002)..Service Quality and Productivity: Synergistic Perspective, **Management Service Quality**,Vol.12, No.1, p.6.

(36)–Philip, G.&Hazlett, S.A.(1997).The Measurement of Service Quality: a P–C–P Attributes Model. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14 No. 3,pp. 260–86.

(37)–Qian,C.,et.al.(2017).Rent Appropriation of knowledge–based Assets and Firm Performance when Institutions areWweak: A study of Chinese Publicly listed Firms .**Strategic Management Journal** ,38,Vol.4,No.4,pp.892–911.

(38)–Rasli,A.et al.(2011). Service Quality ,Customer Satisfaction in

Technology ,based Universities. African, **Journal of Business Management** ,Vol.5,No.15 ,PP6545–6547.

(39)–Samson,R.&Parker,R.(1994).Service Quality: The Gap in The Australian Consulting Engineering Industry. **Industrial Journal of Quality and Reliability Management**,Vol.11,No.7,60–76.

(40)–Santos,J.(2003).E–Service Quality: a Model of Virtual Service Quality Dimensions ,**Managing Service Quality**, Vol. 13 No. 3, pp. 233–46.

(41)–Sasser,W.E.,Olsen,R.P.&Wyckoff,D .D.(1978)**Management of Service Operations: Text and Cases**. Boston: Allyn& Bacon.

(42)–Shahin,A.(2010).Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion, **Business Management and Strategy**,Vol.1,No. 1,pp.60–68.

(43)–Singh,D.,Khamba,J.S.,&Nanda,T.(2017).Influence of Technological Innovation on Performance of Small Manufacturing Companies. **International Journal of Productivity and Performance Management**,66(7),838–858.

(44)–Steven,S.Zhou.et.al.(2017).Dynamic Capabilities and Organizational Performance:The Mediating Role of Innovation. **Journal of**

Management & Organization,20,pp1-17.

(45)–Teas, K.R.(1993).Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality. **Journal of Marketing**, Vol. 57, No.9, pp. 18-34.

(46)–Teas, R.K..(1994).Expectations As a Comparison Standard in Measuring Service Quality .**Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 1, pp. 132-9.

(47)–Turgui Islier&Attila Islier.(2012).Multi-Channel Manufacturing with Compatible Machines. International ,**Journal of Production Research**,Vol.50,No.15,pp3315-3327.

(48)–Uran,Maja.(2010).The Organisational Gap Model for Hotel Management. **Managing Global Transitions**,Vol.8,No.4,PP405-422.

(49)–Wang,Z.,and Wang,N.,(2012).Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. **Expert Systems with Applications**,39,8899-8908.

(50)–Zeithaml, V.A., Berry, L.L.&Parasuraman,A.(1988). Communication

and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, Vol. 52 No. 2, pp. 35-48.

(51)–Zeithaml,V.A.,Parasuraman,A&Berry,L.L.(990).**Delivering Quality Service :Balancing Customer Perceptions and**

Expectations, The

Free Press, New York.

(52)–Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21, No. 1, pp 1–12.

(53)–Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, pp 4–5.

(54)–Zeithaml, Valarie, A. (2000). Service Quality, Profitability, and Economic Worth of Customer, What We Know and What we Need to Learn. **Academy of Marketing Science Journal**, Vol. 28, No. 1, pp. 68–83.

(55)–Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002). Service Quality

Delivery through Web Sites :A critical Review of Extant Knowledge.

Academy of Marketing Science Journal, Vol. 30, pp. 363–373.

(56)–Zemke, R., and D. Schaaf. (1989). **The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care**. New York: Nal Books.

(57)–Zhu, F.X., Wymer, W.J. & Chen, I. (2002). IT-based Services and Service Quality in Consumer Banking", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13 No. 1, pp. 69–90.

(58)–Zou,H.&Zhong p.Cui.(2009).Study on Intensive Production Pattern of Equipment Manufacturing Based on Cycling Economy. **International Journal of Business and Management**,Vol.4,,No.1,,p119.

ثالثاً)-المراجع العربية باللغة الإنجليزية: **Thirdy)-Arabic References in**
:(English

(1)–Edris, Thabet Abdel– Rahman.(2012).**Marketing Research: Methods of Measurement, Analysis and Testing of Hypotheses.** Alexandria ,Eldar Elgamia,p.399.

(2)–Ali, Mohamed Fathy Mohamed.(1981).**Statistics in Commercial Decision Making and Operation Research,** Cairo, Ain Shams Library,p.129 .

(3)–The Egyptian Central Bank , **Annual Report 2015|2016.**

(4)–The Egyptian Central Bank , **Supervising and Controlling Sector,**

WWW.cbe.org.eg

الملحق رقم (١) - نتائج اختبار درجتي الثبات والصدق لمقياس الدراسة (نموذج الفجوة

التنظيمية لتسليم جودة الخدمة المصرفية).

المتغير	Factor Loading	CronbachAlpha	(CR)	(AVE)
(١)-عناصر أبعاد فجوة الموقع		٠.٨٤٦	٠.٩٥	٨١.٣٢٤
(١ ١)-بعد التوجه ببحوث التسويق		٠.٨٦٣	٠.٩٠	٧٢.١٤٢
١ - مقدار بحوث التسويق	٠.٧٨٤			
٢- مدي إستخدام بحوث التسويق	٠.٩١٢			
٣- جمع المعلومات عن رضا الزبون (العميل)	٠.٧٧٩			
٤- جمع المعلومات عن توقعات الزبون (العميل)	٠.٨٢٢٦			
٥-مدي التفاعل المباشر بين المدراء والعملاء.	٠.٩٢٣			
(٢ ١)- بعد التوجه بالعميل		٠.٨٧٢	٠.٩٢	٦٩.١٣٦
٦- الميل نحو جودة الخدمة	٠.٧٦٢			
٧-الرغبة نحو التغيير	٠.٩١٥			
(٣ ١)-بعد إلتزام (تعهد) الإدارة بجودة الخدمة		٠.٧٨٤	٠.٩١	٧٦.١٦٥
٨-المسئولية تجاه جودة الخدمة	٠.٧٧٩			
٩- الدافعية نحو جودة الخدمة.	٠.٨٤٧			
١٠-المسئولية نحو التجديد والتطوير.	٠.٧٦٨			
١١-الأسبقية-الأولوية-	٠.٧٨٣			
١٢-الإلتزام بتوجيه الموارد نحو الجودة.	٠.٨٣٦			
١٣-وجود برامج الجودة الداخلية.	٠.٧٦٣			
(٤ ١)-بعد قيادة تحسين جودة الخدمة .		٠.٨٢٧	٠.٩٢	٦٨.٠٧٥

			٠.٩٢١	١٤-تصميم العمليات وفقاً لتوقعات العملاء.
			٠.٨٧٣	١٥-التفاوت بين الخدمة المتوقعة والمدركة.
			٠.٧٨٩	١٦- فهم ظروف العمل.
			٠.٨٧٥	١٧- الانفتاح علي التغيير.
			٠.٧٨٣	١٨- الاتصال .
			٠.٨٣٥	١٩- مساعدة العاملين
			٠.٨٦٣	٢٠- اسلوب -نمط- اتخاذ القرار.
			٠.٧٤٦	٢١-نشر الرسالة/الرؤية.
			٠.٩٠٤	٢٢- فهم الرسالة/الرؤية.
			٠.٩٠٢	٢٣-الالتزام بتوجيه الموارد نحو الرسالة/الرؤية
٧٢.٢٣٦	٠.٩٣	٠.٨٧٦		(٥١)-بعد مفاهيم الجودة
			٠.٧٤٨	٢٤- جودة الخدمة كهدف أعمال .
			٠.٨٤٢	٢٥- تفويض العاملين.
			٠.٧٨٢	٢٦- الوعي بقضية جودة الخدمة.
			٠.٩١٣	٢٧كفاية(ملائمة) مفاهيم جودة الخدمة.
			٠.٧٤٩	٢٨-فحوي- معني -أبعاد جودة الخدمة.
			٠.٧٤٣	٢٩ وضع الهدف.
			٠.٨٢٤	٣٠- تطبيق نظام لمنع عيوب -علل-الخدمة .
			٠.٨٠٢	٣١- الفعالية نحو مفاهيم جودة الخدمة.
٧٥.٠٦٨	٠.٩٤	٠.٨٦٣		(٢)-عناصر أبعاد فجوة مواصفات الخدمة.
٦٤٠.١٢٢	٠.٩٢	٠.٧٨٥		(١٢)-عناصر بعد تصميم المواصفات
			٠.٧٥٣	١-وجود مواصفات رسمية
			٠.٨٢١	٢--المواصفات كمقياس لكفاءة الاعمال.

			٠.٧٨٤	٣- دقة - ضبط- تصميم مواصفات الخدمة .
			٠.٧٦٨	٤-إمتلاك معلومات كافية عن تصميم مواصفات الخدمة
			٠.٨٣٢	٥-الإتساق(الإنسجام) بين مواصفات الخدمة وإستراتيجية الأعمال وتوقعات العميل.
			٠.٧٨٨	٦-مواصفات الخدمة موجهة نحو خفض التكلفة.
٧١.٠٥٢	٠.٩٤	٠.٨٤٦		(٢ ٢)-عناصر بعد معايرة المهمة
			٠.٨٣٦	٧ - استخدام الألية(الأتمتة).
			٠.٧٦٨	٨--ضرورة استثمار -توظيف- نظم الجودة
			٠.٨١١	٩-إجراءات العمليات .
			٠.٧٩٣	١٠- مقدار الموارد.
٧٧.١٣٦	٠.٩٢	٠.٨٧٢		(٣ ٢)-عناصر بعد إدراك ملائمة الخدمة.
			٠.٧٨٧	١١-إدراك التكلفة.
			٠.٨٢٣	١٢-الخدمة الكلية تفي بتوقعات العملاء .
			٠.٨٣٥	١٣-إدراك جودة الخدمة.
٦٩.٣٥٨	٠.٩٣	٠.٨١٢		(٤ ٢)-عناصر بعد المستويات الادارية.
			٠.٨٢٤	١٤-عدد الطبقات الادارية
			٠.٧٦٥	١٥-نمط الهرم الهيراركي المسطح
			٠.٧٨٩	١٦- الحصول علي معلومات من العاملين .
			٠.٨٢٣	١٧-مضمون(مغزي) وسائل الاتصال
			٠.٧٦٨	١٨-ربط حل المشكلات بإتخاذ القرار.
٧٨.٢٢٤	٠.٩٢	٠.٨٤٧		(٥ ٢)-عناصر بعد التكامل/ التنسيق.
			٠.٨٢٤	١٩- التعاون بين المدراء .
			٠.٩٠٢	٢٠-الرقابة/الإشراف.

			٠.٨٥٤	٢١-التناغم
			٠.٧٨٢	٢٢- نقص التنسيق.
			٠.٧٧٩	٢٣-الربط بين الموضوعات بالمنظمة.
			٠.٨٢٣	٢٤- إقتران - صلة-التعليم بالمشروعات.
			٠.٨٥٢	٢٥- التعاون مع المنظمات الأخرى.
٧٥.٨٣٦	٠.٩٥	٠.٨٦٤		(٦/٢)-عناصر بعد إدارة الموارد البشرية.
			٠.٨١٢	٢٦- الاختيار.
			٠.٧٧٦	٢٧-مستويات الإستقلال.
			٠.٧٨٥	٢٨-الثقة بالنفس.
			٠.٧٦٤	٢٩-مغزي (مضمون) التعليم
			٠.٨٥٧	٣٠- التفويض.
			٠.٧٦٥	٣١-مساعدة العاملين.
			٠.٨١١	٣٢-إدراكات أسلوب (نمط) الإدارة.
٧٨.٠٥٤	٠.٩٣	٠.٨٧٤		(٣)-عناصر أبعاد فجوة التقييم
٧٤.٠٧٨	٠.٩١	٠.٨٥٢		(١/٣)-عناصر بعد قياس الأداء
			٠.٨٦٣	١- المقاييس المرجعية
			٠.٩٠٤	٢-المسئولية
			٠.٧٥٣	٣-تقييم الذات.
			٠.٧٨٢	٤-إدراك جودة الخدمة.
			٠.٨٣٢	٥- التقدم.
٦٩.٣٢٨	٠.٩٢	٠.٧٨٨		(٢/٣)-عناصر بعد التغذية المرتدة.
			٠.٨٠٩	٦-الوقت المطلوب لجمع المعلومات
			٠.٧٨٨	٧- نشر المعلومات بشأن الفعالية .