

جودة الخدمة الداخلية وأثرها
على أداء العاملين .. مجموعة
من المصارف السودانية -
ولاية الخرطوم. (٢٠٢٠)

إعداد :

أ. محمد النور أدریس حمدان
محاضر جامعة الجنية / السودان
أ. أميرة مالك أحمد قريش

المستخلص

هدفت الدراسة لقياس مستوى أداء العاملين لجودة الخدمات الداخلية في المصارف العاملة بولاية الخرطوم، وقياس مستوى أداء العاملين بالمصارف، وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر جودة الخدمات الداخلية على أداء العاملين بالمصارف، سعت الدراسة لاختبار الفرضيات المتمثلة في أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (رضا العاملين)، وأن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (تمكين العاملين)، وأن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين)

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والتحليل الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ منها أن العلاقة بين الملموسية (الجوانب المادية) ورضا العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية حيث أنها توفر لعاملها البيئة المادية المناسبة للعمل مما يؤدي إلى رضائهم. تم التوصل إلى أن توجد جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الذي ادي الى رضا العاملين)، أكدت الدراسة تمكين العاملين في الاعمال المصرفية، أمنت الدراسة الى الاحتفاظ بالعاملين من خلال تقديم معينات العمل داخل المصارف).

على ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة بتوصيات منها؛ ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين العاملين والمسؤولين في المنظمة لأن ذلك ينعكس بالايجاب على جودة الخدمات الداخلية. تحسيس العاملين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمصارف وخدماتها، القيام بدورات تدريبية للعاملين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي، ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولاً وممارسة، ذلك لان شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدراً أساسياً في بناء

صورة المصارف الايجابية.
الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة، رضا العاملين، تمكين العاملين،
الاحتفاظ بالعاملين.

Abstrac:

The study aimed to measure the level of performance of employees for the quality of internal services in banks operating in Khartoum State, and to measure the level of performance of bank employees, and the problem of the study was what is the impact of the quality of internal services on the performance of bank employees, the study sought to test the hypotheses that there is a positive relationship between the quality of internal service and the performance of employees (employee satisfaction), and that there is a positive relationship between the quality of internal service and the performance of employees (empowering workers), and that there is a positive relationship between the quality of internal service Employee performance (staff retention)

The study relied on the historical method, the deductive method, the inductive approach to test hypotheses, and descriptive analytical analysis, the study concluded a number of results, including that the relationship between tangibility (material aspects) and employee satisfaction is a positive relationship with Sudanese banks, as it provides their workers with the appropriate physical environment for work, which leads to their satisfaction. It was found that the quality of internal service and the performance

of employees (which led to employee satisfaction), the study confirmed the empowerment of workers in banking, the study secured the retention of workers by providing work aids within banks).

In light of these results, the study made recommendations, including the need to have a good relationship between employees and officials in the organization because this reflects positively on the quality of internal services. Raising the awareness of employees of the importance of applying the concept of quality and maintaining customers and their loyalty to banks and their services, conducting training courses for workers to learn about the latest developments in the administrative, organizational, technological and scientific fields, the need to deepen the sense of stability and job security in word and practice, because their sense of this makes workers a key source in building a positive image of banks.

Keywords: Quality of Service, Employee Satisfaction, Employee Empowerment, Employee Retention

الفصل الأول الإطار المنهجي

المبحث الأول: المقدمة

المقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. تركز المنظمات الحديثة جهودها للإرتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها

ويعتبر موضوع جودة الخدمات الداخلية موضوع حديث نسبياً بالمقارنة مع جودة الخدمات الخارجية، وتعتبر جودة الخدمات الداخلية مستوى الحالة التي تكون عليها الخدمة المقدمة للعملاء من حيث أبعادها المختلفة ولكن من منظور مقدمي تلك الخدمة للعملاء. وحتى يمكن الوصول إلى رضا العملاء يجب تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع لهم، وكذلك لا يمكن تقديم خدمة مرتفعة المستوى للعملاء دون أن تكون جودة الخدمات الداخلية ذات مستوى مرتفع أيضاً، وهذا لن يتحقق دون الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين والذي هو حلقة الوصل بين الجودة الداخلية وبين الجودة الخارجية للخدمات. إن العاملين في داخل المنظمة المقدمة للخدمات لهم دور كبير ومؤثر في تقييم جودة الخدمات الداخلية والذين يعتبرون زبائن في داخل المنظمة، حيث يعتبر بعض الباحثين أن الزبون الداخلي في المنظمة هو قاضي نهائي على جودة الخدمة المقدمة. إن موضوع جودة الخدمات الداخلية له تأثير كبير وفعال في جودة الخدمات الخارجية المقدمة للعملاء من خارج

المنظمة، وليس هذا فحسب ولكنه يؤثر أيضاً على الصورة الذهنية عن المنظمة وعن منتجاتها في أذهان وعقول العملاء. وعليه فإن جودة الخدمات الداخلية يجب أن تؤسس لأهداف إستراتيجية بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتطلب من المنظمة تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

يعتبر القطاع المصرفي جزء مهم من قطاع الخدمات، حيث أن التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الحادة بين المنظمات المصرفية أكدت على أهمية رضا العملاء والسعى لتحقيق جودة خدمات مثالية، وذلك بهدف زيادة ربحيتها وحصتها السوقية في ذلك القطاع، وهو في الاصل يعتمد على جودة الخدمة الداخلية، وعلى نتائجها على سلوك العاملين الخط الامامي للخدمة المقدمة للعملاء والذي يؤدي إلى رضا العملاء.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثين ان هنالك فجوة في اداء العاملين بالمصارف وكان ذلك من خلال الدراسات السابقة باتباع اساليب واجراءات فعالة اسهمت في اختيار العاملين وتلبية رغباتهم وتحسين مستوى ادائهم والذي بدوره انعكس علي جودة الخدمات الداخلية التي يؤدونها والتي على أثرها ادت الى ظهور مشكلة الدراسة المتمثلة في الاسئلة التالية:

- 1 ماهو أثر جودة الخدمات الداخلية على اداء العاملين في المصارف السودانية؟
- 2 ماهو أثر ابعاد جودة الخدمات الداخلية على اداء العاملين في المصارف السودانية؟

أهداف الدراسة:

- تعمل هذا الدراسة على تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:
- 1 قياس مستوى أداء العاملين لجودة الخدمات الداخلية في المصارف

- 2 قياس مستوى أداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.
- 3 دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.
- 4 التعرف على أبعاد جودة الخدمات الداخلية المتمثلة في (الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والقدرة، والتعاطف) على أداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1 معرفة أثر جودة الخدمات الداخلية على أداء العاملين بالمصارف السودانية وأبرز أهمية الدور الذي تلعبه جودة الخدمات الداخلية في رفع مستوى أداء العاملين.
- 2 معرفة أهمية القطاع المصرفي ولما يعول عليه في دفع عجلة الاقتصاد وزيادة عوائد الدولة من العملات الصعبة وينعكس ذلك على كافة قطاعات الدولة الأخرى.

الفرضيات:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات المتمثلة في:-

- 1 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين)،
- 2 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين)،
- 3 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين)

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لتحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والتحليل الوصفي لتحليل بيانات الدراسة.

مصادر البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة.
المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع، والتقارير، والدوريات، الانترنت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مجموعة من المصارف السودانية - ولاية الخرطوم.
الحدود الزمانية: يغطي عام ٢٠١٦م.
الحدود البشرية: يغطي بعض العاملين بالمصارف السودانية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ا- عماد الدين، ٢٠٠٧م^(١) :

تناولت الدراسة أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه الرغم من ان قرار تسعير الخدمات المصرفية يعد من أهم القرارات المؤثرة على ربحية المصارف وعلى قدرتها على التكيف والبقاء في السوق ويقدر بدرجة كبيرة قيمة الإيرادات السنوية للمصارف والتي لا بد منها لاجل مقابلة مصروفاتها إلا أنه يلاحظ عدم وجود سياسة علمية تتبناها المصارف السودانية عند إتخاذها لقرار تسعير الخدمات المصرفية الأمر الذي يؤثر

١- عماد الدين أحمد السندي، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

تأثيراً واضحاً على إيرادات هذه المصارف، وتوصلت الدراسات إلي عدد من النتائج أهمها المصارف السودانية لاهتم كثيراً بالاسس العلمية لتسعير الخدمات المصرفية ويتضح ذلك من خلال التغير البطي في أسعار الخدمات المصرفية خلال سنوات الدراسة حيث يظهر جلياً اعتماد المصارف السودانية على الرغم من إختلافها من حيث (الحجم والمقدرة والملاءة المالية والتخصص ودرجة إستخدام التقنية...إلخ) على تسعير خدماتها عن طريق التعديل في الاسعار الواردة في التعريفه للسنة السابقة إن لم يكن تبني ذات التعريفه وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ويؤكد عدم صحة الفرضية الاولى . ايرادات الخدمات المصرفية تمثل الجزء الاكبر من إجمالي الايرادات في المصارف السودانية. تبني البنك المركزي لتحرير تسعير الخدمات المصرفية لم يخدم الغرض الذي إتخذ من أجله إذ اعتمدت المصارف على التعديل في جداول التعريفه المصرفية للسنوات السابقة دونما إتجاه جدي نحو إحتساب السعر للخدمة المصرفية وفقاً للاسس المحاسبية المتعارف عليها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، وتوصي الدراسة بعدة توصيات على المصارف الاهتمام بتبني اسس علمية في تسعير خدماتها المصرفية. على البنك المركزي تشجيع المصارف على تبني اسس علمية في تسعير خدماتها المصرفية. على المصارف الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية بإدخال التقنية المصرفية والابتكار في الخدمات المصرفية.

٢- دراسة شادي، ٢٠٠٨م^(٢) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة درجاتها الأداء المؤسسي لتلك المصارف، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة

٢- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة ٢٠٠٨م

إلى أن المصارف الإسلامية تبنت و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة. كما وتوصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية.

٣- دراسة فارس، ٢٠٠٩م^(٣) :

تناولت الدراسة قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة وتهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (١٦٦) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية

٣- فارس محمود أبو معمر، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م.

المقدمة للعملاء. وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضاً إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

ع- دراسة هناز، ٢٠١١م^(٤) :

هدف البحث إلى قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية حتى تتمكن إدارتها من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى لرفع هذه الخدمات في هذه البيئة، التعرف على خصائص وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية بين البنوك الإسلامية، ثم الخارجية ودراسة إستراتيجيات التطوير للخدمة المصرفية، من أجل الوصول إلى خدمات المصرفية، في البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات عالية الجودة، وتلبي حاجة العملاء وتلبي رغباتهم دراسة فعالية المصرف الإسلامي وكفاءته في تطوير الخدمات المصرفية. ثم توصل إلى النتائج التالية: جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية تعزز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية مقارنة مع البنوك التقليدية، تطوير الخدمات المصرفية بالبنوك الإسلامية تمكنها من زيادة كفاءة الأداء بها، تعد الخدمات المصرفية في المصارف بصفة عامة الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لجذب المتعاملين الجدد والمحافظة على المتعاملين الحاليين، العمل المصرفي بحاجة دائمة إلى تجديد وابتكار خدمات ومنتجات مصرفية وتسويقية جديدة، وذلك لأن حاجات العملاء المادية معنوية متجددة بصفة مستمرة حيث تم وضع التوصيات التالية: العمل على ابتكار الوسائل التي تعمل على تطوير وتعزيز الخدمات المصرفية بالبنوك الإسلامية، العمل على إيجاد مناخ ملائم لتطبيق أساليب و وسائل الجودة بالعمل المصرفي

٤- هناز محمد ديب حسون، الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ٢٠١١م

بالبنوك الإسلامية حتى تستطيع منافسة ومجاراة البنوك التي تعمل بالنظام التقليدي.

0- دراسة طلحة ، ٢٠١٢م^(٥) :

يهدف هذا البحث الي ابراز الدور الكبير الذي يلعبه التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وكذلك دوره في تحقيق اهداف المصارف والوصول الي الاسلوب العلمي الامثل والانجح للتسويق المصرفي، استخدم الباحثين المنهج التاريخي من اجل تكوين الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة ومنهج المسح الميداني وقد خرج البحث بعدد من النتائج اهمها:

الخدمة المميزة هي الاساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريباً في كافة الخدمات التي تقدمها وكذلك ان تقديم الخدمة الجيدة لم يعد اختيارياً او مجموعة لشعارات واساليب الدعاية بل اصبح واقع تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة كما تفرضه طبيعة وخصائص العملاء انفسهم وكذلك تم التوصل الي ان الاساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف علي وجود قاعدة من العملاء وتقوية العلاقة التي بين العملاء بالبنك .كما اوصي الباحثين بعدد من التوصيات اهمها انشاء اقسام للتسويق المصرفي بفروع البنك ووضع استراتيجيات تسويقية تعمل علي جذب المزيد من العملاء الحاليين وكذلك الاستمرارية في تهيئة فروع البنك وتحسين العمل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتعلق ذلك فيما يلي:

1 من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والاوربية والاسيوية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة المصارف العامة والخاصة السودانية.

0- طلحة علي محمد إبراهيم، أثر تسويق الخدمات المصرفية على جذب العملاء في المصارف السودانية : دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٢م.

2 من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الخدمة المصرفية في البنوك العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين في المصارف السودانية.

3 من حيث منهج الدراسة: يكمن في اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المقدمين جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين في المصارف السودانية

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: جودة الخدمة الداخلية

أولاً: مفهوم الجودة

تعرف الجودة لغة: بأن أصلها «جود» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد^(٦).

اصطلاحاً: الجودة Quality "هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان"^(٧).

تعرفها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) الجودة بأنها: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة^(٨).

المقصود من الجودة الالتزام والوفاء بمتطلبات المستفيدين، وعمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة، وملائمة الخدمة للغرض أو الاستخدام وعدم وجود أخطاء في الخدمة^(٩).

١-٧-٨- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد (٥)، ٢٠٠٧م، ص ٢٨.

٩- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة (عمان: دار البازوري، ٢٠٠٩م)، ص ٦٠.

ثانياً: أهمية الجودة

من حيث أهمية الجودة ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، وتعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي، وتبرز أهمية الجودة في المنظمات التي تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية لذلك فمن واجب المنظمة تقديم السلع والخدمات التي تتميز من ناحية الجودة سواء لترضى حاجات ورغبات زبائنها أو لتجلب زبائن جدد^(١٠).

ولا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات لأن الجودة أصبحت استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة ولها أهمية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي^(١١):

- 1** سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع عملائها ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبى رغباتهم وحاجاتهم.
- 2** المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
- 3** المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر المعلومات والعولمة، وتمتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف

١٠- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ١٢٧.
١١- محمد توفيق ماضي، تطبيقات الجودة الشاملة الخدمية في مجال الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي ومقترح (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)، ص ١٣.

التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطن قديم في السوق العالمية.

4 حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.

5 التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الاخطاء وتلافيها لتجنب كلفة اضافية الى الاستفادة القصوى من زمن الالات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي التخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

ثالثاً: مفهوم الخدمة

تعرف الخدمة بانها « نشاط أو سلسلة من الانشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير مملومة وعادية. ولكن ليس ضرورياً، أن تنطوي على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو كل عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية و سلع ونظم ويتم تقديمها أي الخدمة كحل لبعض المشاكل التي يواجهها العميل»^(١٢).

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها: النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

عرفت الخدمة بأنها أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل البنوك والهيئات والوزارات والمصالح الحكومية»^(١٣) تعرف الخدمة « بانها نشاطات غير مملومة والتي تحقق منفعة للزبون

١٢- جمال الدين محمد المرسي ، أساسيات التسويق العاصر (القاهرة: مكتبة التوحيد الحديثة، ١٩٩٨م)، ص٤٦٥.
١٣- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥م)، ص١٨.

أو العميل اي ان الإنتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية» (١٤) .

ايضاً تعرف « بأن نشاط أو منفعة، يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية» (١٥) تعرف الخدمة «بأنها هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس» (١٦) .

تعرف الخدمة بأنها هي أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها الشركات والمؤسسات بشكل عام، أن الخدمة لا يمكن تحديدها أو حصرها لأنها تتغير من نشاط إلى نشاط آخر (١٧) .

كما تعرف الخدمة بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين، وهي عبارة عن أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين وبالتالي فهو لم يفصل بين الخدمات المقترنة بسلع والخدمات التي تقدم دون أن تكون مرتبطة بسلع (١٨) .

كما تعرف الخدمة بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك. ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الخدمة نشاط يرافقه عناصر غير ملموسة ويتضمن التفاعل مع العملاء وبالتالي يؤكد على أن الخدمة يجب أن تكون غير مقترنة بسلع معينة (١٩) .

كما تعرف الخدمة أيضاً بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمادى ملموس (٢٠) .

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس «الإيزو (ISO) ”الخدمة على أنها

١٤- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (الاسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)، ص ١٨.

١٥- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م) ، ص ١٣٢.

١٦- حميد الطائي ، محمود الصيدعي واخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ١٩٩.

١٧- حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلق ، تسويق الخدمات (عمان: دار النشر زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م) ص ٢٨ - ٢٩

١٨- السيد عبده الناجي، تسويق الخدمات المصرفية الأساس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٣م)، ص ٢٠.

١٩- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ٢٠

٢٠- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩م)، ص ٤٨

« نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون»^(٢١).

رابعاً: جودة الخدمة الداخلية

تعرف جودة الخدمة بأنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الانساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع المستفيدين^(٢٢).

جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي يتوقعها المستفيدين أو التي يدركها في الواقع الفعلي، وهي المحددة الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها^(٢٣). جودة الخدمات تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة»^(٢٤).

كما يمكن تعرف جودة الخدمة بأنها « تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة»^(٢٥).

كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها « قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل»^(٢٦).

٢١- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠١م)، ص ١٩٥
٢٢- ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات ، ترجمة عمرو الملاح (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠م)، ص ١٣٢.
٢٣- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٣
٢٤- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٥٣.
٢٥- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.
٢٦- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، (عمان: معهد الدراسات المصرفية، ١٩٩٤م)، ص ٢١.

جودة الخدمة تعرف من وجهة نظر القائم بتقديم الخدمة بأنها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات (٢٧) .

تعرف جودة الخدمة بأنها الملائمة للاستعمال المقصود كما في المنتجات وأنه يتم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات الفندقية من خلال المصداقية في تقديم الخدمات ومراعاة احتياجات العملاء وذلك من خلال مراعاة الملامح المادية لمنتج الخدمة وخلو الخدمة من الأخطاء في التقديم (٢٨) .

تعرف أيضاً بأنها تقديم الخدمة للعملاء وفقاً لطلباتهم وفي الوقت الذي يرغبونه وبتكلفة يرتضونها وذلك باعتبار القيود المحيطة بنظام الأعمال. أن جودة الخدمة هي الفرق ما بين التوقعات وما يحدث فعلاً كما أنه يوجد معايير خدمة العملاء وهي تلك المعايير التي يضعها مقدم الخدمة في اعتباره عند تقديم الخدمة لتتطابق الخدمة المقدمة مع معايير تطبيقها (٢٩) .

تعرف جودة الخدمة من وجهة نظر العميل: بأنها التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء. فإن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته متشير جودة الخدمة إلى مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة تبنى على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء، أن مجموعة الصفات التي تحدد جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسئولية كل من يعمل في المنظمة وذلك لأن جودة الخدمة من المفاهيم الغير محددة والتي يصعب الحكم عليها وتقييمها بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمة (٣٠) .

جودة الخدمة الداخلية هي عملية تبادلية بين مجموعة من العاملين في الأقسام الوظيفية المختلفة في منظمة معينة يتم خلال دفع

٢٧- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، (د ت))، ص٤٨.

٢٨- محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، (عمان: دار زهران، ٢٠٠٢م)، ص٣٧٩.

٢٩- ناهر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص٢٠.

٣٠- عبدالعزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص٢٨.

مزود الخدمة لتقديم أجود أنواع الخدمات للعملاء^(٣١).
تعرف أيضاً بأنها عبارة عن مدى الرضا الداخلي من قبل العاملين عن
جودة الخدمة المطلوبة بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل لتوفير
أفضل الخدمات للزبائن^(٣٢).

تعرف بأنها عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات
الصحيحة في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها
تقديم المساعدة بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين
تقديم الخدمة التنافسية دون عيب وقصور^(٣٣).

خامساً: أهمية جودة الخدمات الداخلية

أن أهمية جودة الخدمات الداخلية تكمن في أنها قد تكون الجسر
الذي يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتتمثل أهمية جودة
الخدمات الداخلية في الآتي^(٣٤):

- 1 إزدياد المنافسة أدى إلى زيادة الإعتماد على جودة الخدمات الداخلية لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية.
- 2 أثر جودة الخدمات الداخلية في سلوك المستهلك، فرصا الزبائن عن جودة خدمات منظمة معينة يرتبط بأبعاد جودة الخدمات الداخلية.
- 3 توثيق العلاقة بين العاملين والذي سيؤدي إلى زيادة مهارات العاملين المتخصصة والتي تقود بالتالي إلى تقديم أداء مميز يؤثر ايجابياً على الخدمة المقدمة.
- 4 فهم العملاء والذي يتجلى في إطلاع العاملين على حاجات العملاء، وحسن معاملتهم وإحترامهم والاهتمام بهم وتقدير ظروفهم، بالتزامن مع تقديم الخدمات المميزة.

٣١- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي (القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م)، ص ٨٠.
٣٢- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٥٤.
٣٣- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧١)، ص ٥٠.
٣٤- حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بلأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، ٢٠٠٤هـ، ص ٢٥.

المبحث الثاني: أداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها (٣٥).

الأداء في اللغة: الأداء وزان فعال: اسم مصدر للفعل (أدى)، ومصدره التأدية، ومعناه على ما صرح به بعض أهل اللغة القضاء. يقال: أدى فلان دينه تأديةً، أي قضاها. وقيل: بل أصله إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه.

الأداء اصطلاحاً: يستعمل الفقهاء لفظ الأداء تارة في المعنى المتقدم عن أهل اللغة، واخرى في معنى آخر يختص بهم هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم أيضاً معناه: الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص؛ لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت. وهذا المعنى أخص من الأول كما هو واضح؛ لعدم شموله لغير الفعل في وقته المختص، بخلاف الأداء بالمعنى الأول فإنه يشمل الأشياء والأفعال حتى خارج أوقاتها المختصة، ولذلك صح أن يقال: أدى صلاة الصبح قضاء بالمعنى الأول، ولا يقال: أداها بالمعنى الثاني.

الأداء الوظيفي هو « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب » (٣٦).

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة ويضم كل من (٣٧):

٣٥- أحمد بن محمد بن علي القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المجلد الأول (بيروت: المكتبة العلمية، دت)، ص ٩.

٣٦- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط ٢، (دم، دن، ٢٠٠٠م) ص ١٢٥.

٣٧- حامد التاج حامد، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي (القاها: دار المعرفة للنشر، ١٩٩٦) ص ٢٥٥

1- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية:

الأداء الفردي هو الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصول التحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه والوقت المستنفد والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس الوقت المعياري والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية، أي أن أداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعالية وعلى مستوى مناسب من الجودة.

2- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة:

أداء الوحدات التنظيمية هو الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية):

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه ما يلي (٣٨):

٣٨- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ص ١٢٩-١٣٢

١- الفعالية: ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

٢- الكفاية (الكفاءة): تشير الكفاءة إلى المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة.

$$\text{الكفاية (الكفاءة)} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحقق)}}{\text{المدخلات}}$$

٣- الانجازية أو المفعولية

$$\text{الانجازية أو المفعولية} = \frac{\text{مستوى الرضا المحقق}}{\text{النتيجة المحققة}}$$

٤- الانتاجية

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

ثانياً: محددات الأداء

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام والمختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو يتيح تظفر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو ايجاباً ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء هي (٣٩) :

- 1 الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يردها الفرد لأداء مهمته.
- 2 القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة

٣٩- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص٢١٠.

فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3 إدراك الدور: أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مزيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ثالثاً: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

1 الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء: تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما. ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، تقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر وذلك من حيث تغير الزمن وتغير الأفراد (العمال) أو بتغير الظروف التي يحيط بالأداء.

2 العلاقة بين الأنشطة والأداء: إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (٤٠):

٤٠- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

1 غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.

2 عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 أختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4 مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل

التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

أ الجودة: هي ترتبط بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، حيث عرفت على أنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية رغباتهم المختلفة.

ب الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي في المستقبل إلى مشكلة تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.

ت الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي من غير رجعة.

ث الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث الدراسات الميدانية

إجراءات الدراسة تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى الحصول على معالم ومؤشرات حول جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين، من خلال إستطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بالدراسة.

أولاً: إجراءات الدراسة

1 مجتمع الدراسة: حدد الباحثين مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحثين أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في مجموعة من البنوك السودانية حيث قام الباحثين بتقدير حجم المجتمع بعدد (٣٠٠) فرداً.

2 عينة الدراسة: قام الباحثين بإختبار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهتمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية وعملية، تم تحديد حجم العينة حسب متطلبات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (من خلال عينة حصدية)، ووزعت (٢٢٦) استمارة استبانة وتم استلام (٢٢٦) استبانة.

3 أداة الدراسة: أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثين في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد إعتد الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة واحتوت الاستبانة (الملحق (ا)) على قسمين رئيسين هما:

أ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.

ب القسم الثاني: يتضمن عبارات الإستبانة على عدد (٣٧) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس

مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محورين، المحور الأول (جودة الخدمة الداخلية) عدد العبارات (٢٥) عبارة اما المحور الثاني (أداء العاملين) عدد العبارات (١٢) عبارات.

4 صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة (الاستبانة) عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها، وأن الاستبانة تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، وقد تم إجراء بعض التعديلات المناسبة علة أداة الدراسة حسب الآراء والمقترحات التي وردت من قبل المحكمين (ملحق (٢).

5 قياس متغيرات الدراسة: تم قياس المتغير المستقل جودة الخدمة الداخلية من خلال مكونات جودة الخدمة الداخلية التي تشمل، التعاطف، القدرة، الاستجابة، الملموسية، الضمان، الاعتمادية، وقد تم قياس هذا الجزء في الاستبانة في محور مكونات جودة الخدمة الداخلية والذي يحتوي على خمسة محاور فرعية المحور الاول الفرعي يناقش الملموسية ويتكون من خمسة عبارات، بينما المحور الفرعي الثاني يناقش الاعتمادية ويتكون من خمسة عبارات، والمحور الفرعي الثالث يناقش الضمان ويتكون من خمسة عبارات، أما المحور الفرعي الرابع يناقش الاستجابة ويتكون من خمسة عبارات، والمحور الفرعي الخامس يناقش التعاطف ويتكون من خمسة عبارات، أما المحور الثاني هو أداء العاملين وقد تم تقسيمه الي ثلاثة محاور فرعية وهي المحور الفرعي الاول يناقش الاحتفاظ بالموظفين ويتكون من ثلاثة عبارات، أما المحور الفرعي الثاني يناقش رضا الموظفين ويتكون من أربعة عبارات، والمحور الفرعي الثالث يناقش تمكين الموظفين ويتكون من خمسة عبارات.

6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية: الاعتمادية وذلك للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية وان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) لمعرفة ثبات الاداء وقوة التماسك بين فقرات الاستبانة المعدة. تاتي الحوجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، معامل ارتباط بيرسون بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، الانحدار الخطى والذي يهدف الى اختبار الفرضيات، الانحراف المعياري وذلك كمقياس للتشتت حيث يقيس مدى التجانس في اراء العينة التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة، واما المتوسطات الحسابية لتحديد مستوي تأييد أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً حيث أن SPSS مختصر Statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات بعد جمع البيانات وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة وذلك بإستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، فقد تم إستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي، ومعادلة كرونباخ ألفا.

جدول رقم (1): نسبة الاستجابة

رقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	226
2	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	226
3	الاستبانات التي لم تسترد	-
4	نسبة الاستجابة	%100

المصدر: إعداد الباحثين، ٢٠٢٤م

ثالثاً: التحليل العاملي

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي. تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

١- التحليل العاملي لمكونات جودة الخدمة الداخلية (المستقل):

الجدول (٢): التحليل العاملي لمتغير جودة الخدمة الداخلية

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5	العامل 6
التعاطف						
يمتاز العاملون بالبنك بالادب واللباقة في التعامل مع العملاء	.796	.164	.140	.120	.126	.048
العاملون حريصون على منح العملاء إهتماما كافيا	.735	.075	.133	.086	.099	.213
يتسم سلوك العامل في البنك بحسن التعامل مع زملائه في العمل	.723	.095	.292	.152	.131	-.062
يضع العاملون المصلحة العليا للعميل في صلب إهتمامهم	.672	.156	.097	.176	.027	.132
القدرة						
تحرص الإدارة على تلبية متطلبات العاملين	-.032	.820	.287	.105	.004	.138
تتفهم الإدارة وتدعم حاجات محددة للعاملين للقيام بمهامهم بشكل أفضل	.285	.759	.109	.100	.115	-.058
يغرس سلوك الإدارة الثقة في نفوس العاملين	.165	.690	-.052	.125	.434	-.054
تقدم الإدارة والعاملين العون اللازم للعميل	.373	.614	.057	.068	-.205	.275
لدى إدارة البنك القدرة على حل مشاكل العاملين	.004	.527	.058	.359	.208	.407
الاستجابة						
العاملون راغبون في تلبية الطلبات الخاصة فيما بينهم	.133	.188	.805	.023	.074	.136
العاملون يقدمون المساعدة اللازمة لبعض البعض	.273	.056	.766	.154	.153	-.049
يستجيب العاملون لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	.178	.096	.763	.019	.288	-.126

الملوسية						
.040	.063	.745	.242	.102	.006	يتلدم المظهر العام للبنك مع نوعية وطبيعة الخدمة المقدمة للعامل
.017	.228	.677	-.169	.072	.260	يتميز العاملين بدرجة عالية من النظافة وحسن المظهر بإرتداءهم زي
.172	-.075	.664	.007	.129	.282	لدى عاملو البنك أجهزة ومعدات حديثة لأداء مهامهم
.447	-.065	.549	.215	.181	.078	يستخدم البنك نظام معلومات متطور لمتابعة تسيير إجراءات خدمة العملاء
الضمان						
.051	.774	.123	.337	.051	-.001	تتوفر الثقة بين العاملين في البنك
.147	.731	.064	.308	.112	.158	أشعر بالأمان أثناء تعاملهم مع زملائهم في البنك
.344	.549	-.074	-.075	.126	.352	عاملو البنك يعالجون بجدية المشاكل التي تطرأ أثناء العمل
الاعتمادية						
.799	.235	.060	.005	.104	.018	موظفو البنك لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء
.672	.027	.215	-.076	.018	.305	يحرص العاملون على تقديم الخدمة للعميل بالشكل الصحيح في المقام الأول
65.996						مجموع نسبة التباين المفسر %
.825						Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
2118.125						Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
 من الجدول (٢)، يتبين ان المصفوفة جاءت في (٦) أعمدة حيث ان قيم الاشترابات تزيد عن (٠,٥٠) والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) قيمة KMO تزيد عن (٠,٦٠)، للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ٠,٥٠، كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

٢- التحليل العاملي لمكونات أداء العاملين (التابع)

الجدول (٣): التحليل العاملي لمتغير أداء العاملين

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
رضا العاملين			
أنا دائماً مسرور مع الخدمات التي يوفرها البنك	.796	.164	.140
أنا أشعر بأن طريقة البنك في التعامل مع ي مقبولة	.735	.075	.133
إني أرى مستقبلي قي هذا البنك	.723	.095	.292
أنا راضي تماما عن علاقتي وتعاملي مع هذا البنك	.672	.156	.097
تمكين العاملين			
تم تشجيعي من قبل البنك على معالجة مشاكل العملاء	.224	.813	.050
شاركت في صنع القرارات التي تؤثر على العمل	.112	.778	-.136
لدي السلطة في البنك لتصحيح مشاكل العملاء عند حدوثها	.328	.740	.059

الاحتفاظ بالعاملين			
.748	-.074	.196	لا يهمني ما إذا كنت أعمل لهذا البنك أو لصالح بنك آخر طالما أنه لدي عمل
.729	.039	-.199	أني قلق بشأن مستقبلي في البنك الحالي
.655	.004	-.394	أخطط للعمل في مكان آخر
60.830			مجموع نسبة التباين المفسر %
.794			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
657.863			Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
من الجدول (٣) يتبين ان المصفوفة جاءت في (٣)، أعمدة حيث ان قيم الاشتراقات تزيد عن (٠,٥٠) والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) قيمة KMO تزيد عن (٠,٦٠)، للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ٠,٥٠ كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

رابعاً: الاعتمادية

الاعتمادية هي تقييم لدرجة الاتساق الداخلي للمقاييس المتعددة للمتغيرات. وللتأكد من درجة الاتساق بين المتغيرات تم اختبار أسئلة

الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التعاطف (٠,٨٠)، البعد الجديد (٠,٧٩)، الاستجابة (٠,٨١)، الملموسية (٠,٦٩)، الضمان (٠,٧٠)، الاعتمادية (٠,٥٧) أما لمتغيرات التابع رضا العاملين (٠,٧٥) اما تمكين العاملين (٠,٧٤). الاحتفاظ بالعاملين (٠,٥٨) أدناه.

الجدول (٤): تحليل الاعتمادية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.80	4	التعاطف	المتغيرات المستقلة
0.79	4	البعد الجديد	
0.81	3	الاستجابة	
0.69	4	الملموسية	
0.70	3	الضمان	
0.57	2	الاعتمادية	
0.75	4	رضا العاملين	المتغيرات التابعة
0.74	3	تمكين العاملين	
0.58	3	الاحتفاظ بالعاملين	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

خامساً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول (٤)، يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب الى الواحد

وهذا يدل على ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا ان المتوسط لكل المتغيرات كان اقل من الوسط الفرضي (٣) جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاطف	مستقل	1.71	0.53
القدرة	مستقل	2.16	0.65
الاستجابة	مستقل	1.94	0.61
الملموسية	مستقل	1.77	0.52
الضمان	مستقل	1.99	0.61
الاعتمادية	مستقل	1.89	0.60
رضا العاملين	التابع	2.34	0.70
تمكين العاملين	التابع	2.42	0.85
الاحتفاظ بالعاملين	التابع	3.01	0.85

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

حيث إتضح من الجدول (٥)، أن الوسط الحسابي لبعده التعاطف (١,٧١) والانحراف المعياري (٠,٥٣)، أما القدرة كان الوسط الحسابي (٢,١٦) والانحراف المعياري (٠,٦٥)، أما الاستجابة كان الوسط الحسابي (١,٩٤) والانحراف المعياري (٠,٦١)، أما الملموسية كان الوسط الحسابي (١,٧٧) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، أما الضمان كان الوسط الحسابي (١,٩٩) والانحراف المعياري (٠,٦١)، أما الاعتمادية كان الوسط الحسابي (١,٨٩) والانحراف المعياري (٠,٦٠)، أما (التابع) رضا العاملين كان الوسط الحسابي

(٢,٣٤) والانحراف المعياري (٠,٧٠)، أما تمكين العاملين كان الوسط الحسابي (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٨٥)، أما الاحتفاظ بالعاملين كان الوسط الحسابي (٣,٠١) والانحراف المعياري (٠,٨٥).

سادساً: الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠,٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٠ - ٠,٣٠) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠,٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (٦): تحليل الارتباط

المتغيرات	التعاطف	القدرة	الاستجابة	الملموسية	الضمان	الاعتمادية	رضا العاملين	تمكين العاملين	الاحتفاظ بالعاملين
التعاطف	1								
القدرة	.419**	1							
الاستجابة	.412**	.328**	1						
الملموسية	.415**	.440**	.244**	1					
الضمان	.376**	.368**	.435**	.255**	1				
الاعتمادية	.297**	.332**	.071	.377**	.321**	1			
رضا العاملين	.343**	.522**	.262**	.374**	.347**	.317**	1		
تمكين العاملين	.298**	.462**	.199**	.277**	.320**	.282**	.491**	1	
الاحتفاظ بالعاملين	-.069	-.076	-.022	-.004	-.183**	-.123*	-.290**	-.074	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

اجرى تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح فى الجدول أدناه حيث نجد أن بعد التعاطف يرتبط إيجابى معنى مع بعد القدرة (**٤١٩)، وبعد التعاطف يرتبط إرتباط إيجابى مع بعد الاستجابة (**٤١٢)، وبعد التعاطف يرتبط إرتباط إيجابى مع بعد الملموسية (**٤١٥)، وبعد التعاطف يرتبط إرتباط إيجابى مع الضمان، (**٣٧٦)، أما بعد التعاطف يرتبط إرتباط إيجابى مع بعد رضا العاملين (**٣٤٣)، بعد التعاطف يرتبط إرتباط إيجابى مع بعد تمكين العاملين (**٢٩٨)، بعد التعاطف يرتبط إرتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (-٠٠٩٦) أما بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد الاستجابة (**٣٢٨)، بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع الملموسية (**٤٤٠)، بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع الضمان، (**٣٦٨)، بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد الضمان (**٣٣٢)، بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع البعد رضا العاملين (**٥٢٢) بعد القدرة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد تمكين العاملين (**٤٦٢)، بعد القدرة يرتبط إرتباط ضعيف معنى مع الاحتفاظ بالعاملين (-٠٠٧٦). بعد الاستجابة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع الملموسية (**٢٤٤)، بعد الاستجابة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد الضمان، (**٤٣٥)، بعد الاستجابة يرتبط إرتباط ضعيف معنى مع بعد الاعتمادية (-٠٠٧١)، بعد الاستجابة يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع رضا العاملين (**٢٦٢). بعد الاستجابة يرتبط إرتباط ضعيف معنى مع تمكين العاملين (**١٩٩)، بعد الاستجابة يرتبط إرتباط ضعيف معنى مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (-٠٠٢٢)، بعد الملموسية يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد الضمان (**٢٥٥)، الملموسية يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع الاعتمادية (**٣٧٧)، الملموسية يرتبط إرتباط إيجابى معنى مع بعد رضا العاملين

(.٣٧٤**)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (.٢٧٧**)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (-.٠٠٤)، بعد الضمان يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (.٣٢١**)، بعد الضمان يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد رضا العاملين (.٣٤٧**)، بعد الضمان يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (.٣٢٠**)، بعد الضمان يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (.١٨٣** -)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد رضا العاملين (.٣١٧**)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (.٢٨٢**)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (.١٢٣** -)، بعد رضا العاملين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (.٤٩١**)، بعد رضا العاملين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (.٢٩٠** -)، بعد تمكين العاملين يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (٠.٧٤ -).

سابعاً: اختبار الفرضيات

١- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (رضا العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك علاقة ايجابية بين التعاطف و رضا العاملين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0,06) ومستوى الدلالة (0,37)، بينما توجد علاقة ايجابية بين القدرة و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,36) مستوى المعنوية (0,000)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,33) مستوى المعنوية (0,089)، بينما توجد علاقة بين الملموسية و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,117) مستوى المعنوية (0,057)، بينما توجد علاقة بين الضمان و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,117) مستوى المعنوية (0,06)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,095) مستوى المعنوية (0,106). كما موضح في الجدول (V).

الجدول (V): الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية ورضا العاملين

المتغير المستقل	رضا العاملين
التعاطف	0.56
القدرة	.361***
الاستجابة	.033
الملموسية	.117*
الضمان	.118*
الاعتمادية	.095
R ²	.323
Adjusted R ²	.316
Δ R ²	.323
F change	21.076

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
 Note : Level of significant : *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.

الجدول (٨): نتائج إختبار الفرضية الأولى

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية ورضا العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

٢- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (تمكين العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد

على مستوى الدلالة 0,05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك لا توجد علاقة ايجابية بين التعاطف و تمكين العاملين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0,069) ومستوى الدلالة (0,300)، بينما توجد علاقة ايجابية بين القدرة و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (0,343) مستوى المعنوية (0,000)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (-0,017) مستوى المعنوية (0,797)، بينما لا توجد علاقة بين الملموسية و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (0,032) مستوى المعنوية (0,632)، بينما توجد علاقة بين الضمان و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (0,138) مستوى المعنوية (0,035)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (0,092) مستوى المعنوية (0,139). كما موضح في الجدول (9).

العاملين

تمكين العاملين	المتغير المستقل
.069	التعاطف
.343***	القدرة
-.017	الاستجابة
.032	الملموسية
.138*	الضمان
.092	الاعتمادية
.255	R ²
.237	Adjusted R ²
.255	Δ R ²
14.531	F change

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

Note : Level of significant : * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$.

الجدول (١٠): نتائج إختبار الفرضية الثانية

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف وتمكين العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية وتمكين العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية وتمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

٣- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (الاحتفاظ بالموظفين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد

على مستوى الدلالة 0,05، للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك علاقة ايجابية بين التعاطف و الاحتفاظ بالموظفين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-0,023) ومستوى الدلالة (0,769)، بينما لا توجد علاقة ايجابية بين القدرة والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (-0,027) مستوى المعنوية (0,714)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (0,063) مستوى المعنوية (0,386)، بينما لا توجد علاقة بين الملموسية والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (0,081) مستوى المعنوية (0,271)، بينما لا توجد علاقة بين الضمان و الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (-0,186) مستوى المعنوية (0,012)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (-0,082) مستوى المعنوية (0,243).
الجدول (II): الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية للاحتفاظ بالعاملين

الاحتفاظ بالعاملين	المتغير المستقل
-0.023	التعاطف
-0.027	القدرة
.063	الاستجابة
.081	الملموسية
-0.186*	الضمان
-0.082	الاعتمادية
.046	R ²
.024	Adjusted R ²
.046	Δ R ²
2.054	F change

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
Note : Level of significant : *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.

الجدول (١٢): نتائج إختبار الفرضية الثالثة

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية و الاحتفاظ بالعاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية و الاحتفاظ بالعاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

الخاتمة

أولاً: النتائج

- 1 إن جودة الخدمات الداخلية هي مستوى الحالة التي تكون عليها الخدمة المقدمة من للعملاء من حيث أبعادها المتعددة، ولكن من منظور العاملين (مقدمي تلك الخدمة)، كونهم هم من يقوم بتقديم الخدمة للعملاء.
- 2 يعتبر أداء العاملين هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المصارف، على أن يدعم هذا السلوك من قبل إدارة المصارف ولضمان جودة الخدمة المقدمة لابد من الاهتمام بأبعاد الأداء والتي تتمثل في رضا العاملين والاحتفاظ بهم وتمكينهم في كل العمليات الادارية.
- 3 إن العلاقة بين الملموسية (الجوانب المادية) ورضا العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية حيث أنها توفر لعاملها البيئة المادية المناسبة للعمل مما يؤدي إلى رضائهم.
- 4 إن العلاقة بين الضمان وتمكين العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية، نسبة لتوفر الامان لدى العميل عند التعامل مع البنك.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحثين في هذه الدراسة فانها توصى بالآتي:
- 1 ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين الموظفين والمسؤولين في المصارف لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات الداخلية.
 - 2 تحسيس الموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمصارف وخدماتها.

- 3 القيام بدورات تدريبية الموظفين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي.
- 4 توظيف موظفين مؤهلين ذوي قدرات عالية تتماشى والوظائف الممنوحة لهم لزيادة الأداء وتقليل الأخطاء
- 5 ضرورة أن توفر المصارف فرص العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يزيد من فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملاء في العمل.
- 6 ضرورة أن تحرص المصارف على أن تقدم خدماتها بفعالية وبدرجة عالية من الاعتمادية.
- 7 ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولا وممارسة، ذلك لان شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدرا أساسيا في بناء صورة المصارف الايجابية.

المصادر والمراجع

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧١)، ص ٥٠.
- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، (د ت))
- السيد عبده الناجي، تسويق الخدمات المصرفية الأسس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٣م)
- أحمد بن محمد بن علي القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المجلد الأول، (بيروت: المكتبة العلمية
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد (٥)، ٢٠٠٧م
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق العاصر، (القاهرة: مكتبة التوحيد الحديثة، ١٩٩٨م)
- حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، ١٤٢٤هـ
- حامد التاج حامد، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي (القاهرة: دار المعرفة للنشر، ١٩٩٦)
- حميد الطائي، محمود الصيدعي واخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)
- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، (عمان: دار البازوري، ٢٠٠٩م)
- _____، بشير العلاق، تسويق الخدمات (عمان: دار النشر زهران للنشر والتوزيع ٢٠١٠م)

- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)
- ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠م)
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٥٤.
- طلحة على محمد إبراهيم، أثر تسويق الخدمات المصرفية على جذب العملاء في المصارف السودانية: دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٢م
- عبدالعزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩م)
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط ٢، (دم، دن، ٢٠٠٠م) ص ١٢٥.
- محسن أحمد الخيزري، التسويق المصرفي (القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م).
- محمد توفيق ماضي، تطبيقات الجودة الشاملة الخدمية في مجال الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي ومقترح، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)
- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠١م)

- مدخل للتسويق المتقدم، (عمان: دار زهران، ٢٠٠٢م)
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)
- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٣م)
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)
- مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار جديد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، (عمان: معهد الدراسات المصرفية، ١٩٩٤م)
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)
- هزاز محمد ديب حسون، الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ٢٠١١م
- يوسف حديم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا