

# دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الجودة الشاملة - بنك البركة الجزائري أنموذج -

The role of human resources management in improving the quality of banking services in light of the total quality  
-Algerian Al Baraka Bank is a model-

بن نذير نصر الدين

جامعة البليدة 2 - الجزائر

[bennadie.nacer@yahoo.fr](mailto:bennadie.nacer@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2023/03/31

بن كروش بن لخضر\*

جامعة البليدة 2 - الجزائر

[benkerrouche.benlakhdar@gmail.com](mailto:benkerrouche.benlakhdar@gmail.com)

تاريخ القبول: 2023/03/23

تاريخ الإستلام: 2023/01/26

ملخص: تهدف الدراسة لتحليل علاقة ادارة الموارد البشرية بتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الجودة الشاملة من خلال مبدئها التركيز على العملاء، باعتبار أن المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وجب الاهتمام به وتطويره وإشراكه في أهداف المؤسسة، استهدفنا العاملين في بنك البركة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم باعتماد مقياس ليكرت الخماسي تمثلت محاوره في أبعاد إدارة الموارد البشرية ممثلة في بعض وظائفها (التوظيف، التدريب، التعويضات، صيانة الموارد) وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الجودة الشاملة ممثلا في ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة التعاطف مع العملاء، الأمان). توصلنا إلى وجود علاقة ترابطية بين ابعاد إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة وعليه قدمنا جملة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام الموارد البشرية، وتدريبها حول مهارات التعامل مع الزبائن لفهم احتياجاتهم وتلبيتها بالشكل المطلوب.

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية، جودة شاملة، جودة خدمات مصرفية.

تصنيفات JEL: M21، M11.

**Abstract:** The study aims to analyze the relationship of human resources management to improving the quality of banking services in light of the comprehensive quality through its principle of focusing on customers, considering that the human resource is the most important source of success and excellence and must be taken care of, developed and involved in the objectives of the institution, we targeted the employees of Al Baraka Bank, where the questionnaires were distributed to them By adopting a five-point Likert scale, its axes were the dimensions of human resource management represented in some of its functions (recruitment, training, compensation, resource maintenance). And improving the quality of banking services in light of the comprehensive quality represented in the dimensions of service quality (reliability, responsiveness, empathy with customers, safety), we found a correlation between the dimensions of human resource management and the application of total quality, and accordingly we presented a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to human resources, and train them on Skills in dealing with customers to understand their needs and meet them as required.

**Keywords:** Human resource management, total quality, Quality banking services

**JelClassificationCodes:** M21.M11.

\* المؤلف المراسل.

إن جودة الخدمات تعتبر ميزة تنافسية يجب على إدارة المؤسسة الخدمية توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانتها في السوق، وهي أساس المفاضلة بينها، حيث تتشابه جميع عروضها تقريبا في كافة الخدمات التي تقدمها للعملاء الأمر الذي تطلب الاعتماد على الابتكار في أدائها، والذي لا يمتلكه إلا العقل البشري، فالخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمن يقدمها وجودتها تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القائمين بها، ومن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون في المؤسسات الخدمية خاصة هؤلاء الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن، لذا يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهاراتهم عن طريق التكوين المستمر سواء فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملة الزبائن وكيفية واستقبالهم، إذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون تعبئة موارده البشرية التي تعتبر أهم مدخلات النظام وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، وبنك البركة الجزائري كغيره من المؤسسات يسعى إلى تعزيز مكانته في السوق الجزائرية في ظل المنافسة التي تشهدها البنوك.

1.1. إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي تتمثل في:

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة

الشاملة من خلال مبدئها التركيز على العملاء؟

تنبثق عن الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ما مدى اهتمام البنوك الإسلامية بالموارد البشري من حيث التوظيف، التدريب والتنمية، والتعويضات؟

- ما العلاقة بين اهتمام البنوك الإسلامية بالموارد البشرية وتحسن جودة الخدمات المصرفية المقدمة فيها؟

2.1. فرضية الدراسة: قصد الإجابة على التساؤل المطروح، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الموالية:

توجد علاقة ترابطية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة

من خلال مبدئها التركيز على العملاء.

تنبثق عنها جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- الاهتمام بتأهيل وترقية المورد البشري من حيث التوظيف والتدريب والتعويضات وصيانة الموارد وعلاقتها يؤدي إلى ارتفاع

معدلات أدائهم ومردوديتهم؛

- تحسن جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة الجزائري هو نتيجة ارتفاع معدلات أداء الموارد البشرية العاملة فيه.

3.1 أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به الموارد البشرية العاملة في البنوك الإسلامية

لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها التسويقية والاجتماعية والتنموية، وذلك من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورها

وضمن جودتها للزبائن، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد البنوك الإسلامية على تحقيق ولاء

الزبائن لها.

4.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالموارد البشري، على اعتبار

أنها ستواجه منافسة حادة من طرف المؤسسات الأخرى التي تنشط في السوق، والبحث عن الوسائل والأساليب التي من

شأنها أن تساعد على زيادة فعالية أداء العاملين لدى المؤسسات لتحقيق أبعاد الجودة الشاملة، وبالتالي تؤهلها لاكتساب

ميزة تنافسية في السوق.

5.1 منهجية الدراسة: إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد

على الوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة فقد

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية.

6.1 هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضية تم تقسيم هذا البحث إلى محورين يحتوي كل منهما على:

- المحور الأول: مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية ووظائفها والجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية:

- المحور الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة بنك البركة الجزائري.

2. مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية ووظائفها؛

سنحاول في هذا العنصر ان نعطي مفهوما لإدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها.

1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نظرا لصعوبة إيجاد مفهوم موحد وثابت لإدارة الموارد البشرية ندرج جملة من المفاهيم:

- حيث تعرف بأنها: العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية. (صالح، 2004، صفحة 21)

- أو هي النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاجها المنظمة، ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما تتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والعلمية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة. (الصباغ، 2008، صفحة 19).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها عرفت إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم من وظائف وأنشطة في

المؤسسة.

2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في:

- وظيفة تكوين الموارد البشرية: يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية، التوظيف تأهيل الموارد البشرية.

- وظيفة التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.

- تنمية الموارد البشرية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.

- صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها.

### 3. إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وجودة الخدمة المصرفية وابعادها:

نحاول في هذا العنصر إعطاء مفهوم لها ومبادئها وجودة الخدمة وابعادها.

#### 1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام إداري يضع رضا العميل في قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث أن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير. (محمود، 2000، صفحة 75).

وعرفها دوجلاس، ووليم بأنها عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المنظمات المتنافسة؛ فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، وتصفير الأخطاء، وأداء العمل الصحيح من أول مرة. وهي تعرف العاملين بأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل على كيفية تحسينه. (العربي، 2016، صفحة 27)

#### 2.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التركيز على العملاء: إن أول مبدأ تركز عليه إدارة الجودة الشاملة هو وضع العميل في أول البرنامج والبحث عن تحقيق إرضائه فهو يعتبر المحور الأساسي لأنشطتها، والعملاء هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها، قد يكونوا أفراد أو مجموعات أو إدارات أو منظمات، وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع. (الدرادكة، 2006، صفحة 186).

- التحسين المستمر: هو أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

إن هدف عمليات التحسين هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. (جودة، 2004، صفحة 181).

- التركيز على الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم ثرواتها فهو أعلى ما تملكه، والوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، لذلك تنظر إليه إدارة الجودة الشاملة على أنه أهم عناصرها فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية. (عقيلي، 2001، صفحة 51).

إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابه من المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية. (العربي، 2016، صفحة 103)

#### 3.3. جودة الخدمة المصرفية وأبعادها:

يعرف رعد حسن الصرن جودة الخدمة المصرفية فيما يقوله العميل، وليس فيما يقول وينادي به المصرف، وتتحقق جودة الخدمة المصرفية انطلاقا من إستراتيجية مقادة بالعميل وفقا لما يتوقعه(الصرن، 2007، صفحة 37).

ويشير طارق طه إلى مفهوم الجودة المصرفية في قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل (طه، 2000، صفحة 126).

وتعد الدراسة الشهيرة التي قدمها كل من (zeithamal وparasuraman وberry، 1985) حول قياس جودة الخدمات وتحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي، حيث توصل هؤلاء إلى تقديم نموذج الفجوات الشهير، والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاث الذين طوروا هذا النموذج

وأصبح يعرف بنموذج SERVAQWAL، وأبرز هؤلاء الباحثين أن المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم، ومن ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية كما هي مبينة فيما يلي: (عبدالقادر، 2005/2006، الصفحات 259-261).

- الاعتمادية: وتعني قدرة البنك على الوفاء بالوعود السابقة بدرجة عالية، بما يضمن تحقيق درجة عالية من الاعتمادية والثقة في الخدمة، وتعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ولقد أثبتت الدراسات أن هذا البعد هو الأول في الأهمية من حيث الحكم على جودة الخدمة وهو مرتبط بجودة المخرجات، وكذلك يعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق إشباع رغبات واحتياجات العملاء فهو بالنسبة لمعظم العملاء يعد الخدمة الرئيسية.
- سرعة الاستجابة: وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة، وتشمل على المبادرة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، والرد على استفسارات العملاء، وملاحظة العملاء بصفة دورية.
- القدرة والمهارة في أداء الخدمة: وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة للعاملين، وكذلك توافر الخبرة والمهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة.
- سهولة الوصول إلى الخدمة: وتعني إمكانية وسهولة الوصول إلى الخدمة أن يكون هناك سهولة في اتصال العميل بالبنك وملاءمة وقت انتظار العميل، وملاءمة مدة أداء الخدمة، وتوافر التسهيلات المادية للخدمة قريبة من العميل.
- التعاطف مع العملاء: ويعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة، وتوافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة وحسن مظهر العاملين، وتوافر الاحترام، والمستوى الاجتماعي اللائق، والمبادئ والأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء.
- الاتصال: بمعنى أن يحافظ البنك على الاتصال بالعملاء بالطريقة وباللغة وبالأسلوب الذي يتناسب معهم، كما يتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للعميل، وشرح الخدمة، وتفسير عناصر التكلفة للعملاء.
- المصدقية: وتعني توافر الثقة والسمعة الجيدة للبنك ويشارك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك، وسمعة البنك وخصائص مقدمي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.
- الأمان: بمعنى توافر درجة من الأمان والبعد عن المخاطر، ويتضمن توافر وسائل الأمان المادية وتوافر درجة عالية من الخصوصية والسرية في التعامل مع العملاء.
- تفهم احتياجات العملاء: بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة وتحديد حاجات العملاء، ويتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء، والاهتمام الشخصي بالعملاء وتحديد العملاء دائمي التعامل مع البنك.
- التسهيلات المادية: بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة، وكافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها والمتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة - المظهر المناسب للعاملين بالبنك- التصميم والتنظيم الداخلي للبنك- جاذبية المباني.

وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الباحثين (parasuroman والآخرين 1990) أدركوا بأن هذه الأبعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض لذلك قاموا باختصارها إلى خمسة أبعاد فقط أطلق عليها فيما بعد بنموذج جودة الخدمات servqual، وهذه الأبعاد الخمسة هي: النواحي المادية الملموسة؛ الاعتمادية؛ الاستجابة؛ الأمان؛ التعاطف مع العملاء. والجودة المتميزة تقوم على الكفاءات المتفوقة التي يتم إعدادها من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عمليات الانتاج وتطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة، والعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيدهم القرارات الإدارية مما يساهم في

خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية التي تؤدي بدورها إلى بث روح الانتماء للمؤسسة وتعلق العاملين بأهداف المؤسسة لتصبح ثقافة سائدة في المؤسسة وأحد العوامل المحددة لنجاحها.(رشيدة، 2022، صفحة 658)

#### 4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

تبحث هذه الدراسة في التعرف على علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة بنك البركة الجزائري، مركزين في هذه البحث على أحد مبادئ الجودة الشاملة المتمثل في مبدأ التركيز على العملاء.

#### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتألف من العاملين في بنك البركة الجزائري، ونظرا لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم بسبب عدة عوامل أهمها: خصائص مجتمع الدراسة بسبب انشغال العاملين الدائم وكثرة مسؤولياتهم، بالإضافة لضيق الوقت والتكلفة الكبيرة في التنقل بين مختلف الوكالات المنتشرة في ربوع الوطن... الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة، حيث يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة. بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث تم توزيع 120 استمارة على عمال بنك البركة الجزائري، واستعيد منها 95 استمارة معبأة وصالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل 79,166% من إجمالي الاستمارات المرسل.

#### 2.4 أدوات جمع البيانات:

اخترنا هنا أن نستعمل قائمة الاستبيان لجمع البيانات نظرا لطبيعة الدراسة. بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة والذين يعرف عنهم انشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، حيث قمنا بتصميم قائمة استقصاء خاصة لدراسة إدارة الموارد البشرية وابعادها الممثلة في وظائفها (التوظيف، التدريب والتنمية، التعويضات، صيانة الموارد وعلاقتها) وعلاقته بتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة بنك البركة الجزائري مركزين على مبدأ التركيز على العملاء وقسمناه إلى أربعة ابعاد هي: (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف مع الزبائن)، وتكونت قائمة الاستبيان من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة ممثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والسلم الوظيفي. وأساس التوظيف.

- الجزء الثاني: يركز على الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية)، وبموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم: (01) يبين توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل

العبارات	أبعاد المتغير المستقل	
05-01	التوظيف	01
10-06	التدريب والتنمية	02
15-11	التعويضات	03
20-16	صيانة الموارد وعلاقتها	04

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه توزيع فقرات الاستبيان لأبعاد المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية)

- الجزء الثالث: يركز على الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة) وبموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم: (02) يبين توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع

العبارات	أبعاد المتغير التابع	
24-21	الاعتمادية	01
28-25	الاستجابة	02
32-29	التعاطف مع العملاء	03
36-33	الأمان	04

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه توزيع فقرات الاستبيان على أبعاد المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة)، وجاءت الأسئلة أو الفقرات لكل الأبعاد (المتغير المستقل والتابع) مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزان محددة حيث تراوحت بين رقم (1) الذي يعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة، والرغم (5) الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها في حين يعبر الرقم (3) عن الحيادية التامة.

#### 3.4. ثبات المقياس: (معامل الثبات "ألفا كرونباخ")

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان نقوم باحتساب معامل الثبات، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتنا أكبر للدراسة لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، ويهدف التحقق من ثبات المقياس تم احتساب معامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته 0.727 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة إيجابية وترابط عالي بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة والبالغة 72% مقبولة إحصائيا، وهذا يعتبر كافيا للحكم على أن القياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة والاستبيان قابل للدراسة.

#### 4.4. صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستبيان:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستبيان نمر الآن إلى اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لقائمة الاستبيان، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتهي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وذلك لكل من محوري الدراسة.

❖ المحور الأول: درجة ارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده: والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): درجة الارتباط بين المتغير المستقل (الموارد البشرية) وأبعاده

حجم العينة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون مع المتغير المستقل	
95	0.000	0.494**	التوظيف
95	0.000	0.485**	التدريب
95	0.000	0.494**	التعويضات
95	0.000	0.570**	الصيانة
**. دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الموارد البشرية) وأبعاده المختلفة (التوظيف، التدريب

التعويضات، وصيانة الموارد وعلاقتها)، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01

❖ المحور الثاني: درجة ارتباط بين المتغير التابع وأبعاده: والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): درجة الارتباط بين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة)، وأبعاده

حجم العينة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون مع المتغير التابع	
95	0.000	0.615**	الاستجابة
95	0.000	0.594**	التدريب
95	0.000	0.739**	التعويضات
95	0.000	0.834**	الاعتمادية
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة)

وأبعاده المختلفة (الاعتمادية، التعاطف مع العملاء، الأمان، الاستجابة)، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01

5. تحليل علاقة ادارة الموارد البشرية بتطبيق الجودة الشاملة:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة علاقة إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التوظيف، التدريب والتنمية

التعويضات، وصيانة الموارد وعلاقتها، بصفة مجتمعة بتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة

من خلال مبدئها التركيز على العملاء من خلال الابعاد التالية الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف مع الزبائن، الأمان.

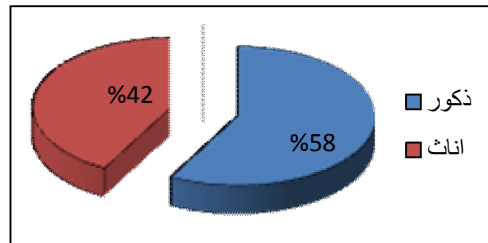
1.5. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الديمغرافية التي تتميز بها

عينة الدراسة والشكل الموالي يبين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

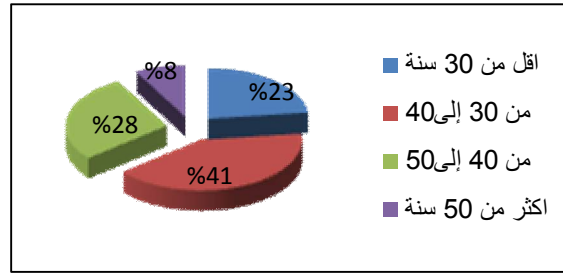
نلاحظ من خلال الشكل رقم أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 58% في حين كانت نسبة

الإناث 42%، وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف للمرأة في بيئة العمل، وإنما مسار اختيار العينة كان عشوائيا.



## 2.1.5. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم: (02) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

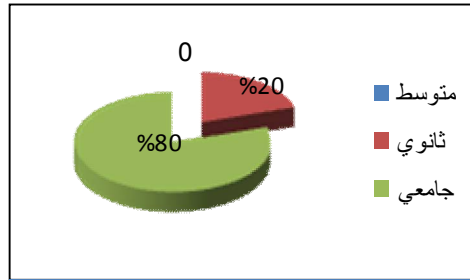


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ أن نسبة 41% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و40 سنة)، تليها الفئة العمرية من (40 إلى 50 سنة) بنسبة 28%، فيما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 23%، في حين أن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) لم تتعدى نسبة 8% من مفردات العينة. والملاحظة الأساسية من خلال استقراء أعمار مفردات العينة هي أن غالبيتهم شباب.

## 3.1.5. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في البنك: كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم: (03) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في البنك

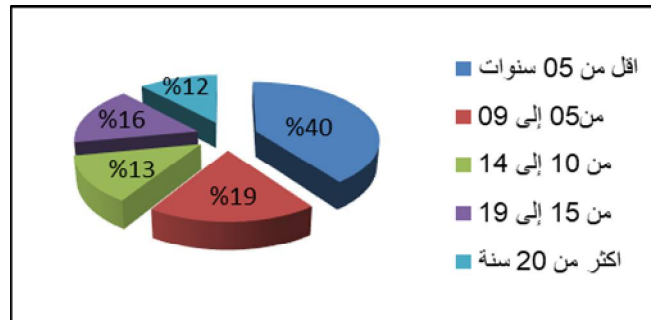


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل يظهر لنا أن غالبية مفردات العينة من ذوي الشهادات الجامعية، ما يمثل 80% منها، في حين 20% من مفردات العينة هم في المستوى الثانوي.

## 4.1.5. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في البنك: كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في البنك

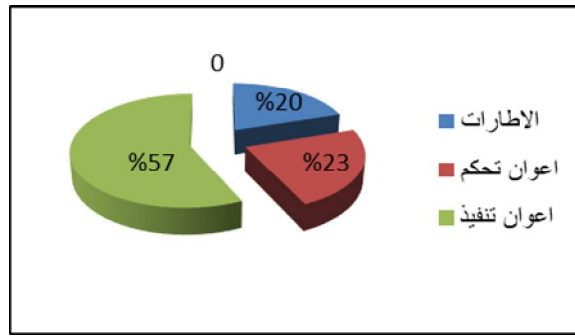


المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الشكل رقم أن غالبية المستقصى منهم من مفردات العينة 59% لهم خبرة أقل من 10 سنوات، هذا يعني أن غالبية أفراد العينة تتمتع بنقص الخبرة إلا أن لديها معارف ومهارات يجب استثمارها من خلال برامج التدريب وتجديد المعلومات قصد الوصول إلى أعلى كفاءة عملية ممكنة.

5.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب المهام المسندة: كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المهام المسندة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل يلاحظ أن نسبة 57% من مفردات العينة هم من فئة أعوان التنفيذ، في حين كانت نسبة فئة أعوان التحكم 23%، أما نسبة الإطارات فكانت 20%.

2.5. المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإجابة كل سؤال من أسئلة الدراسة، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تم تحديد مستوى درجة الموافقة لأفراد العينة نحو الفقرات من خلال الأوزان التالية:

جدول رقم (05): المتوسط الحسابي الموزون ودرجة الموافقة

مستوى درجة الموافقة	المتوسط الحسابي الموزون
منخفضة	01 – 2,33
متوسطة	2,34 – 3,67
مرتفعة	3.68 – 05

المصدر: من إعداد الباحث.

3.5. دراسة المتغير المستقل (الموارد البشرية) وأبعاده الفرعية:

سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للمتغير المستقل، ومن ثم نحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد عن طريق جمع متوسطات الفقرات المكونة له وقسمتها على عدد الفقرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

1.3.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعده: التوظيف:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعده التوظيف في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

الاتجاه	إ معياري	م حسابي	العبارات
مرتفعة	1.32619	3.9158	اخترت م العمل في بنك البركة لأنه يتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
مرتفعة	0.64334	3.9684	تحدد مواصفات وشروط التوظيف حسب حجم مسؤوليات الوظائف وصعوبتها.
متوسطة	1.24024	3.6105	العمل الذي يقوم به العاملون يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم.
متوسطة	1.18246	3.5579	تقوم إدارة البنك بانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الذين تتوفر فيهم متطلبات شغلها.
متوسطة	1.27162	3.0000	تحدد قيمة وأهمية كل وظيفة، حسب حجم مسؤوليات الوظائف وصعوباتها.
متوسطة		3.61052	التوظيف

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعث التوظيف في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدّر بـ 3.61052

### 2.3.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعث التدريب:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعث التدريب في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

الاتجاه	إ معياري	م حسابي	العبارات
مرتفعة	0.68368	3.7474	يتعرض العاملون لحوادث عمل أو أخطاء قبل عملية التدريب.
متوسطة	1.16577	3.2947	يتلقى العاملون تدريبات في مجال الصيرفة الإسلامية بحكم طبيعة العمل.
مرتفعة	0.95732	3.9053	تهتم إدارة البنك بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين لتطوير مهاراتهم.
متوسطة	1.35559	3.0526	يتلقى العاملون تدريبات حول مهارات عامل مع الزبائن لفهم احتياجاتهم وتلبيةها بشكل صحيح.
مرتفعة	1.10815	3.7579	البرامج التي يتلقاها العاملون ضمن التدريب تتضمن طرق وأدوات تحسين الجودة.
متوسطة		3.55158	التدريب

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعث التدريب في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدّر بـ 3.55158

3.3.5 التحليل الإحصائي الوصفي لبعث التعويضات: نتائج تقييم أفراد العينة لبعث التعويضات في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

استجابة	إ معياري	م حسابي	العبارات
متوسطة	1.39082	3.0421	يتم دفع الرواتب والأجور في البنك على أساس قيمة وأهمية الوظيفة.
متوسطة	1.49594	3.2211	تقييم أداء وكفاءة العاملين في العمل، يتم وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.
متوسطة	1.36243	2.9263	تقسم أعباء العمل على العاملين بطريقة عادلة.
متوسطة	1.32864	3.1474	يستفاد من قدرات ومهارات العاملين كما ينبغي وبالشكل المطلوب.
متوسطة	1.32146	3.0947	يتحدد نظام التحفيز المالي والمزايا الوظيفية الإضافية من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.
متوسطة		3.08632	التعويضات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعث التعويضات في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدّر بـ 3.086332

### 4.3.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعث الصيانة:

نتائج تقييم أفراد العينة لبعث الصيانة في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

استجابة	إ معياري	م حسابي	العبارات
متوسطة	1.25816	3.4000	يعمل البنك على تصميم برامج فنية وإدارية لحماية العاملين من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
متوسطة	1.18898	3.6737	يوفر البنك الرعاية الصحية، والمعاملة الإنسانية والطبية للعاملين.
متوسطة	1.16481	2.5474	يعمل البنك على تفعيل مشاركة العاملين في العمل وعملية اتخاذ القرارات.
متوسطة	1.16759	3.0947	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف البنك ترضي العاملين.
متوسطة	1.00925	3.2947	يساعد البنك في حلال صراعات التنظيمية التي تنشأ بين العاملين في فرق العمل.
متوسطة		3.2021	الصيانة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعدها الصيانة في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدرب: 3.2021

كشفت نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات أفراد العينة للموارد البشرية عن موافقتهم المتوسطة على جميع الأبعاد بدرجات متفاوتة، فجاء بعد التوظيف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61052) ما يؤكد على موافقة أفراد العينة على النهج المعتمد في عملية التوظيف، يليه من حيث الأهمية بعد التدريب والتنمية بمتوسط حسابي (3.55158) وتفسر هذه النتيجة على أن الأفراد العاملين قد أبدوا موافقتهم على أن عملية التدريب والتنمية تتم وفق أساليب حديثة بغية إكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل بما يتلاءم مع التطورات الحديثة. يليهم بعد صيانة الموارد وعلاقتها، بمتوسط حسابي (3.2021)، أما بعد التعويضات قد حصل على أقل نسبة مقارنة بباقي الأبعاد فجاء رابعا بمتوسط حسابي (3.55158) مما يدل على موافقتهم المتوسطة للأساليب المتبعة في تحديد نظام التعويضات من قبل إدارة المؤسسة.

#### 4.4. دراسة المتغير التابع (الجودة الشاملة) وأبعاده الفرعية:

فيما يلي سنقوم باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للمتغير التابع، عن طريق جمع متوسطات الفقرات المكونة لكل بعد وقسمتها على عدد الفقرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المتضمن المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

1.4.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الاعتمادية: نتائج تقييم أفراد العينة لبعدها الاعتمادية في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارة	م حسابي	إ معياري	استجابة
تؤدي تنمية وتدريب العاملين إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية وفعاليتهم التنظيمية باستمرار.	3.2316	1.12470	متوسطة
إشراك العاملين في صياغة القرارات يزيد من ارتياحهم أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم.	3.7263	0.88055	مرتفعة
يؤدي إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف إلى التحفيز والإقبال على العمل.	3.6737	0.80480	متوسطة
يعتمد توليد الرغبة لدى الزائن وتحديد احتياجاتهم على مهارات العاملين.	4.0000	0.50529	مرتفعة
الاعتمادية	3.6579		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعدها الاعتمادية في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدرب: 3.6579

2.4.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الاستجابة: نتائج تقييم أفراد العينة لبعدها الاستجابة في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارة	م حسابي	إ معياري	استجابة
يسعى العاملون إلى تكوين علاقات طيبة مع الزائن لكسب رضاهم وولائهم..	3.9263	0.98112	مرتفعة
يهتم العاملون بشكاوى الزائن للتأكد من استمراريتهم في التعامل مع البنك.	3.9263	0.97022	مرتفعة
يعتقد العاملون أن المبالغة في الاهتمام بالزائن تساهم في تعزيز ولائهم الدائم للبنك.	3.5474	1.03932	متوسطة
يتعاطف العاملون مع الزائن ويدعمونهم عندما يواجهون مشاكل بنكية أو مالية.	3.6316	0.79964	متوسطة
الاستجابة	4.1631		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعدها الاستجابة في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدرب: 4.1631

3.4.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها التعاطف مع العملاء: نتائج تقييم أفراد العينة لبعدها التعاطف مع العملاء في المؤسسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارة	م حسابي	إ معياري	استجابة
يستمتع العاملون جيداً للزبون، ويقدمون له كل الشروحات حول الخدمة.	4.1263	1.03392	مرتفعة
لدى العاملين الرغبة والاستعداد في تقديم الخدمات المطلوبة منهم.	4.1474	0.66793	مرتفعة
يبادر العاملون إلى مساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم بشكل سريع.	4.2316	0.42408	مرتفعة
يعمل العاملون على تبسيط إجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة.	4.1474	1.04136	مرتفعة
التعاطف مع العملاء	3.7579		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعدها التعاطف في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدرب: 3.7579

4.4.5. التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الأمان: الجدول يمثل نتائج تقييم أفراد العينة لبعدها الأمان في المؤسسة:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

العبارة	م حسابي	إ معياري	د استجابة
يتمتع العامل ونفي البنك بسمعة جيدة لدى الزبائن	4.1053	0.64369	مرتفعة
يضمن العاملون في البنك كافة حقوق الزبائن	4.1263	0.56947	مرتفعة
يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع العاملين في البنك	4.1789	1.05163	مرتفعة
يثق الزبائن في العاملين في البنك وفي الخدمات المقدمة لهم	4.1368	0.66221	مرتفعة
الأمان	4.136825		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج سالفة الذكر يتضح لنا أن درجة موافقة أفراد العينة لبعدها الاعتمادية في المؤسسة كانت متوسطة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدرب: 4.1368

كشفت نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات أفراد العينة حول المعيار التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة)، عن موافقتهم على جميع الأبعاد بدرجات متفاوتة، فجاء بعد الاستجابة أولاً بدرجة موافقة مرتفعة وبأعلى مستوى متوسط حسابي قدر ب (4.163175)، تلاه بعد الأمان بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب: (4.136825)، أما بعد التعاطف مع الزبائن فجاء ثالثاً بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب (4.7579)، في حين جاء بعد الاعتمادية رابعاً بدرجة موافقة متوسطة وبأقل متوسط حسابي قدر ب (3.6579)، وبشكل عام فإن هذه النتيجة تدل على أن مفردات العينة في البنك محل الدراسة أبدوا موافقتهم على أن مبدأ الجودة الشاملة في المؤسسة.

5.5. دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة:

لاختبار العلاقة الترابطية بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال مبدئها الرئيسي التركيز على العملاء، قمنا باستخدام اختبار بيرسون والنتائج مبينة في الجدول.

جدول رقم (14): درجة الارتباط بين الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة.

الموارد	معامل الارتباط لبيرسون عند مستوى المعنوية 0.000	وتحسين جودة الخدمات المصرفية
	0.493**	
**.دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

كشفت نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات أفراد العينة أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.493 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، وهو يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة من خلال مبدئها الرئيسي التركيز على العملاء.

بعد دراسة العلاقة بين المتغيرين نحاول إبراز العلاقة بين أبعاد كل المتغيرات سنحاول دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بالموارد البشرية التي على علاقة مع تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الجودة الشاملة وأبعادها، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): درجة الارتباط بين ابعاد الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات المصرفية

الأمان	التعاطف	الاستجابة	الاعتمادية	معامل الارتباط لبيرسون	التوظيف
0.256*	0.073	0.218*	0.331**	معامل الارتباط لبيرسون	التوظيف
0.012	0.484	0.034	0.001	مستوى المعنوية	
95	95	95	95	حجم العينة	
0.161	0.210*	0.213*	-0.053-	معامل الارتباط لبيرسون	التدريب
0.120	0.041	0.039	0.610	مستوى المعنوية	
95	95	95	95	حجم العينة	
0.044	-0.092-	0.106	-0.023-	معامل الارتباط لبيرسون	التعويضات
0.669	0.374	0.305	0.823	مستوى المعنوية	
95	95	95	95	حجم العينة	
0.289**	-0.015-	0.219*	0.950**	معامل الارتباط لبيرسون	الصيانة
0.005	0.888	0.033	0.000	مستوى المعنوية	
95	95	95	95	حجم العينة	
*.دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05					
**.دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الموارد البشرية) والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الجودة الشاملة).

6. تحليل النتائج:

فيما يلي عرض وتحليل لمختلف النتائج المحصل عليها:

1.6 علاقة البعد المستقل التوظيف بالأبعاد الفرعية التابعة:

من خلال النتائج يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد التوظيف والأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير التابع في مجملها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الاعتمادية 0.331 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما علاقته ببعد الاستجابة فقد قدر معامل الارتباط 0.218 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

معنوية 0.05، أما علاقته ببعده الأمان فقدر معامل الارتباط 0.256 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا تربطه أي علاقة ببعده التعاطف مع العملاء.

2.6 علاقة البعد المستقل التدريب بالأبعاد الفرعية التابعة: من خلال النتائج يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد التدريب والأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير التابع وهي في مجملها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الاستجابة 0.213 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أما علاقته ببعده التعاطف مع العملاء فقدر معامل الارتباط 0.210 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا تربطه أي علاقة ببعدي الاعتمادية والأمان.

### 3.6. علاقة البعد المستقل الصيانة بالأبعاد الفرعية التابعة:

من خلال النتائج يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد الصيانة والأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير التابع حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الاعتمادية 0.950 وهي علاقة ارتباطية طردية قوية، أما علاقته بالأبعاد الفرعية الأخرى فهي في مجملها علاقة ارتباطية طردية متوسطة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد الأمان 0.289 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما علاقته ببعده الاستجابة فقدر معامل الارتباط 0.219 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا تربطه أي علاقة ارتباطية ببعده التعاطف مع العملاء.

### 4.6. علاقة البعد المستقل التعويضات بالأبعاد الفرعية التابعة:

من خلال النتائج يتبين لا وجود لأي علاقة ارتباطية بين بعد التعويضات والأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير التابع.

### 7. نتائج اختبار الفرضيات:

إن الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة قد تم الوصول إلى النتائج الخاصة بها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لدراستنا وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ترابطية بين الاهتمام بالموارد البشرية وترقيتها في بنك البركة الجزائري ومستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فيه. حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون بين إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق الجودة الشاملة من خلال مبدئها الرئيسي التركيز على العملاء 0.493 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي كشفت نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات أفراد العينة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، ومع هذا فإن الحديث عن العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية هي محاولة انتقائية لا يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيراً،

إن الاهتمام بتأهيل وترقية المورد البشري من حيث التوظيف والتدريب والتعويضات وصيانة الموارد وعلاقتها، يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداءهم ومردوديتهم، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المنظمات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاتها الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أدائها وتوجيه سلوكها نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغ مستويات أعلى في الأداء. وهو ما نصت عليه الفرضية الفرعية الأولى.

إن تحسن جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة الجزائري هو نتيجة ارتفاع معدلات أداء الموارد البشرية العاملة فيه، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراصة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا

وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على جودة الخدمات وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.

#### 8. خاتمة:

أصبح التطور الذي يشهده العالم يعزى في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه كل منظمة من معرفة، حيث أصبحت السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقي، ومن مظاهر هذا التطور، التحول من اعتبار العنصر البشري مجرد يد عاملة إلى النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب استغلالها، كما يجب أن تحظى كل القرارات المتعلقة به باهتمام كافي، كيف لا، وهو مصدر الفكر والإبداع، وهو القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة، ويعتبر المورد الوحيد من بين موارد المنظمة الغير قابل للتناقص والتقاعد والتقليد، بل بالعكس فهو يتزايد ويتجدد باستمرار.

1.8 نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات أفراد العينة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وترقيتها في بنك البركة الجزائري ومستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فهني ظل الجودة الشاملة من خلال مبدئها التركيز على العملاء، ما يعني أن:

- ✓ الاهتمام بتأهيل وترقية المورد البشري من حيث التوظيف والتدريب والتعويضات وصيانة الموارد وعلاقتها، يؤدي إلى ارتفاع معدلات أدائهم ومردوديتهم.
  - ✓ تحسن جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة الجزائري هو نتيجة ارتفاع معدلات أداء الموارد البشرية العاملة فيه.
  - ✓ الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمن يقدمها وجودتها تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القائمين بها.
  - ✓ هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون في المؤسسات الخدمية خاصة هؤلاء الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن.
  - ✓ جودة الخدمات هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة والفعالية فهي تجمع بين الفعالية في الأصول إلى الأهداف والكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.
  - ✓ تحسين الخدمات يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى البنوك أو على المستوى القومي.
- 2.8 التوصيات: بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:
- يجب على بنك البركة الجزائري اعتبار موارده الداخلية وكفاءاته الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدر ميزته التنافسية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والمتميزة، والاحتفاظ بها، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.
  - إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين البنك من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.



## 9. قائمة المراجع:

1. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)؛ ص 21.
2. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)؛ ص 19.
3. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، (الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2000)، ص 75.
4. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، (القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016)، صص 27، 103.
5. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص 186.
6. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 181.
7. عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص 51.
8. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، (سوريا، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، ص 37.
9. طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية (مصر، دار الكتب، 2000)، ص 126.
10. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع نقود ومالية، (الجزائر، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2005/2006) ص ص 259-261.
11. مسعودي رشيدة، تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني صيدال، مجلة إقتصاد المال والاعمال، المجلد: 07 العدد: 02، سبتمبر 2022، الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ص 658.

## 10. الملاحق:

## الاستبيان

## البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  30-40 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05-09 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المهام المسندة: طبيعة العمل: (السلم الوظيفي الحالي) من 10-14 سنة  من 15-19 سنة  أكثر من 20 سنة

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

على أي أساس تم توظيفك بالبنك : الخبرة في مجال معين  شهادة علمية

شهادة مهنية غير ذلك

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب.

أولاً: إدارة الموارد البشرية.

موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الإجابات	العبارات	الترتيب
						اخترتم العمل في بنك البركة لأنه يتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.	01
						تحدد مواصفات وشروط التوظيف حسب حجم مسؤوليات الوظائف وصعوبتها.	02
						العمل الذي يقوم به العاملون يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم.	03
						تقوم إدارة البنك بانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم متطلبات شغلها.	04
						تحدد قيمة وأهمية الوظيفة، حسب حجم مسؤوليات الوظائف وصعوبتها.	05
						يتعرض العاملون لحوادث عمل أو أخطاء قبل عملية التدريب.	06
						يتلقى العاملون تدريبات في مجال الصيرفة الإسلامية بحكم طبيعة العمل في هذا البنك.	07
						تهتم إدارة البنك بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين لتطوير مهاراتهم.	08
						يتلقى العاملون تدريبات حول مهارات التعامل مع الزبائن لفهم احتياجاتهم وتلبية بشكل صحيح.	09
						البرامج التي يتلقاها العاملون ضمن عملية التدريب تتضمن طرق وأدوات تحسين الجودة.	10
						يتم دفع الرواتب والأجور في البنك على أساس قيمة وأهمية الوظيفة.	11
						تقييم أداء وكفاءة العاملين في العمل، يتم وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.	12
						تقسم أعباء العمل على العاملين بطريقة عادلة.	13
						يستفاد من قدرات ومهارات العاملين كما ينبغي وبالشكل المطلوب.	14
						يتحدد نظام التحفيز المالي والمزايا الوظيفية الإضافية من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.	15
						يعمل البنك على تصميم برامج فنية وإدارية لحماية العاملين من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.	16
						يوفر البنك الرعاية الصحية، والمعاملة الإنسانية والطيبة للعاملين.	17
						يعمل البنك على تفعيل مشاركة العاملين في العمل وعملية اتخاذ القرارات.	18
						الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف البنك ترضي العاملين.	19
						يساعد البنك في حل الصراعات والتنظيمية التي تنشأ بين العاملين في العمل.	20

ثانياً: جودة الخدمات المصرفية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الإجابات	العبارات	الترتيب
						تؤدي تنمية وتدريب العاملين إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية وفعاليتهم التنظيمية باستمرار.	21
						إشراك العاملين في صياغة القرارات يزيد من ارتياحهم أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم.	22
						يؤدي إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف إلى التحفيز والإقبال على العمل.	23
						يعتمد توليد الرغبة لدى الزبائن وتحديد احتياجاتهم على مهارات العاملين.	24
						يسعى العاملون إلى تكوين علاقات طيبة مع الزبائن لكسب رضاهم وولائهم.	25
						يهتم العاملون بشكاوى الزبائن للتأكد من استمراريتهم في التعامل مع البنك.	26
						يعتقد العاملون أن المبالغة في الاهتمام بالزبائن تساهم في تعزيز ولائهم الدائم للبنك.	27
						يتعاطف العاملون مع الزبائن ويدعمونهم عندما يواجهون مشاكل بنكية أو مالية.	28
						يستمتع العاملون جيداً للزبون، ويقدمون له كل الشروحات حول الخدمة.	29
						لدى العاملين الرغبة والاستعداد في تقديم الخدمات المطلوبة منهم.	30
						يبادر العاملون إلى مساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم بشكل سريع.	31
						يعمل العاملون على تبسيط إجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة.	32
						يتمتع العاملون في البنك بسمعة جيدة لدى الزبائن.	33
						يضمن العاملون في البنك كافة حقوق الزبائن.	34
						يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع العاملين في البنك.	35
						يثق الزبائن في العاملين في البنك وفي الخدمات المقدمة لهم.	36