

توجيه الموارد البشرية ودوره في تحقيق جودة الخدمة المصرفية**بحث تطبيقي في مصرف اشور الدولي في بغداد/ الكرادة****Directing human resources and its role in achieving quality banking service****An applied research at the Ashur International Bank in Baghdad / Karrada**

م.م خالدة جمال فرج

م.م نور حسين فخري

khalida jamal farg

Noor hussien fakhry

الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة -الرصافة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة اهم ممارسات توجيه الموارد البشرية في المصارف ودوره في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من قبل مصرف اشور الدولي للاستثمار، وتكمن مشكلة البحث في ضعف توظيف المصارف بصورة عامة ومصرف اشور الدولي بصورة خاصة لعناصر التوجيه المتمثلة (بالقيادة، والاتصال، والتحفيز) ومدى تأثيرها في تحقيق جودة الخدمة التي يقدمها المصرف المبحوث، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والتي وزعت على العاملين في مصرف اشور الدولي للاستثمار، والتي بلغت (25) استبانة، وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

واهم استنتاجات البحث تتمثل في ضعف تبني مصرف اشو الدولي للاستثمار لكل من بعد الاتصال والتحفيز، وهذا يعني ان المصرف يهمل اهم بعدين في وظيفة التوجيه وهما الاتصال والتحفيز وانعكاسها سلبا على تحقيق جودة الخدمة المصرفية، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام المصرف المبحوث بكل من بعدين الاتصال والتحفيز، من خلال توفير تكنولوجيا الاتصالات، وزيادة التوجيه المقترن بالمكافآت التي تشجع الموظفين على تحسين جودة خدماتها المقدمة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: توجيه الموارد البشرية، جودة الخدمات المصرفية.

Abstract

The research aims to identify the most important practices of directing human resources in banks and their role in achieving the quality of service provided by the Ashur International Bank for Investment, and the problem of the research lies in the weak employment of banks in general and Ashur International Bank in particular for the guidance elements represented (leadership, communication, and motivation) and their role in Achieving the quality of the searched bank's services.

The most important research findings are the weak adoption of the center and museum of natural history for both after contact and motivation, and this means that the banking neglects the two most important dimensions in the orientation process, namely communication and motivation and its negative impact on the process of achieving the quality banking of the service, This confirms the necessity of increasing the interest of the research center in each of the dimensions of communication and motivation, by providing communication technology, and increasing the guidance associated with material or moral rewards that encourage employees to improve the quality banking of the services provided to visitors.

Key words: human resource guidance , Quality of banking service.

المقدمة

تتضمن وظيفة التوجيه قيادة الافراد في عملهم والاشراف عليهم وتنسيق جهودهم ودفعمهم للعمل من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية، اذ تركز وظيفة التوجيه على ثلاثة عناصر (القيادة، والاتصال، والتحفيز) تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق جودة الخدمة لدى المصارف، ويسعى البحث الحالي الى معرفة عناصر التوجيه المتمثلة بالقيادة والاتصال والتحفيز التي مصرف اشور الدولي للاستثمار ومدى تأثيرها في تحقيق جودة الخدمة التي يقدمها المصرف، وبغية الوصول الى النتائج تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة المتمثلة (بالوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، واختبار معامل الارتباط والانحدار)، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي والتي وزعت على عينة عمدية (25) موظفا في المصرف المبحوث، وتضمنت الاستبانة (25) فقرة.

ويشمل البحث اربعة مباحث، تطرق المبحث الاول الى منهجية البحث ومجموعة من الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني خصص لعرض مفهوم التوجيه وعناصره وجودة الخدمة التي تقدمها المصارف، في حين يبين المبحث الثالث تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث، واخيرا يأتي المبحث الاخير (الرابع) بأهم استنتاجات وتوصيات البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

اولا: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف الاساسية لكونها تنطوي على الانشطة التي صممت لقيادة الافراد في عملهم والاشراف عليهم، وتنسيق جهودهم وتشجيعهم للعمل بما يحقق جودة الخدمة المصرفية بصورة عامة، ولكن مانجده في الوقت الحالي ضعف توظيف مصرف اشور الدولي لعناصر التوجيه المتمثلة (بالقيادة، والاتصال، والتحفيز) وتأثيرها في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من المصرف المبحوث، وتتمثل تساؤلات البحث بالاتي:

- أ. ما هي ممارسات توجيه الموارد البشرية لدى مصرف اشور الدولي للاستثمار؟
- ب. ماهي علاقة الارتباط والاثار لعناصر التوجيه المتمثلة (بالقيادة، والاتصال، والتحفيز) في جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف المبحوث؟
- ج. مامستوى جودة الخدمة التي يقدمها المصرف عينة البحث؟

2. اهمية البحث

يعد التوجيه من الوظائف المهمة والتي تضمن نجاح العمل المصرفي، اذ يحتاج مقدمي الخدمة الى الاتصال المباشر مع رؤساءهم لمواكبة التوسع في هذا القطاع المهم على الصعيد المحلي، اذ يشكل البحث الحالي مساهمة معرفية للجوانب المصرفية المتمثلة بالممارسات السلوكية للتوجيه وجودة الخدمات المقدمة، ويمكن التعرف على مفهوم واهمية القيادة والاتصال والتحفيز التي تعد من اهم عناصر التوجيه المصرفي وانعكاسها في تحقيق جودة الخدمة المصرفية.

3. اهداف البحث

- أ. معرفة ممارسات التوجيه المتبعة في المصرف (التمثلة بالقيادة، والاتصال، والتحفيز) ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ب. معرفة نوع العلاقات التي تربط توجيه الموارد البشرية وجودة الخدمة المقدمة من المصارف ومدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للمصارف.
- ج. تسليط الضوء على جودة الخدمة التي يقدمها المصرف المبحوث لزبائنه.

4. فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه الموارد البشرية وجودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

(1) الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وجودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

(2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال وجودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

(3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز وجودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

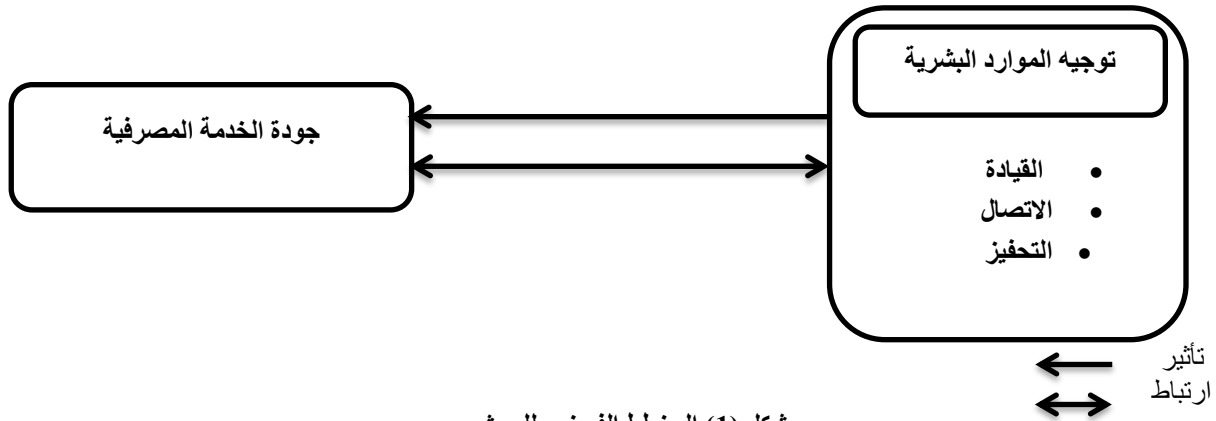
(1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

(2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاتصال في جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

(3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحفيز في جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث.

5. المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقة والتأثير بين متغير (توجيه الموارد البشرية) وابعاده مع متغير (جودة الخدمة المصرفية) وكالاتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

6. ادوات جمع بيانات البحث

أ. الاطار النظري: تم الاعتماد على الكتب العربية والمقالات والاطاريج.

ب. الاطار التطبيقي: تعد الاستبانة اداة البحث الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، اذ تضمنت (25 فقرة) تتعلق بمتغيرات البحث، واعتمد على مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميم الاستبانة، واهم المقاييس المعتمد عليها يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (1) يوضح متغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	توجيه الموارد البشرية	القيادة	4	(احمد وعباس، 2017)
		الاتصال	4	
		التحفيز	4	
ثانيا	جودة الخدمة المصرفية	—	13	(عبد الحسين، 2017) (لحلوح وزين الدين، 2016)

7. عينة ومجتمع البحث

اختير مصرف اشور الدولي للاستثمار مجالا للبحث كونه يقدم خدمات مميزة ليس للأفراد والشركات التجارية العراقية فحسب، وانما يتعداه ليشمل الافراد والشركات التجارية الاقليمية والعالمية، وذلك عن طريق الانفتاح على اقتصاديات العالم من خلال تسهيل الحوالات الداخلية والخارجية وتوفير سقوف للاعتمادات، ودعم خدمات التمويل التجاري، كما ويمارس المصرف اعماله من خلال نظام مصرفي اساسي متطور لدعم نموه وخدمة عملائه بالاضافة الى قيامه باعداد تقاريره المالية وفقا للمعايير المحاسبية المنصوص عليها دوليا ويقدم خدماته عن طريق انظمة مصرفية عالمية حديثة.

اذ اختيرت عينه عمديه مكونه من (25) موظفا في مصرف اشور الدولي من مجتمع بلغ (75) موظفا اي نسبة اختيار العينة كانت 33% من المجتمع.

8. حدود البحث

أ. الحدود المكانية: مصرف اشور الدولي للاستثمار في بغداد/ الكرادة.

ب. الحدود الزمانية: 2020/6/9 _ 2020/12/22.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

1. بعض الدراسات المتعلقة بتوجيه الموارد البشرية

أ. دراسة (سعيد وحسين، 2014)

عنوان الدراسة	الانماط القيادية وانعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني – بحث تطبيقي.
هدف الدراسة	توضيح مدى اسهام الانماط القيادية في تعزيز عمليات التوجيه المهني.
عينة واداة الدراسة	اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات اذ شملت عدد من الموظفين في المنظمة العامة للسكك الحديدية.
الاستفادة من الدراسة	ساهمت هذه الدراسة في تعزيز المعرفة بمفهوم التوجيه.
نتائج الدراسة	توصل البحث الى ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة المبحوثة بتفعيل دور القيادة فيها وتوظيفها في تعزيز عمليات التوجيه المهني.

ب. دراسة (عوذ وجبوري، 2020)

عنوان الدراسة	تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة - دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي
هدف الدراسة	تقييم نشاط التحفيز وفق معايير جودة الخدمة لشعبة ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي.
عينة واداة الدراسة	اعتمدت المقابلات الشخصية مع الافراد العاملين في شعبة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي.
الاستفادة من الدراسة	اعتمدها كاحد الدراسات التي تربط بين متغيرات البحث المتمثلة بتوجيه الموارد البشرية وجودة الخدمة.
نتائج الدراسة	اوضحت نتائج البحث ضعف قيام إدارة مديرية بلدية الرمادي بتقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية حسب معايير جودة الخدمة المعتمدة.

2. بعض الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية

أ. دراسة (Marković et.al, 2015)

Service Quality Measurement in Croatian Banking Sector: Application of SERVQUAL Model	عنوان الدراسة
قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي في كرواتيا - تطبيق نموذج جودة الخدمة	
تحقيق توقعات الزبائن وتصوراتهم عن جودة الخدمة المصرفية.	هدف الدراسة
تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اذ وزعت على 1000 عميل من القطاع المصرفي في كرواتيا.	عينة واداة الدراسة
ساهمت هذه الدراسة في الاطلاع على الافكار الواردة ضمنها.	مجال الاستفادة من الدراسة
اظهرت النتائج بان توقعات العملاء عالية والمتعلقة بجودة الخدمة المصرفية، ولكن الواقع الفعلي اثبت أن العملاء المدرجين في العينة عبروا عن عدم رضاهم عن جودة الخدمات المصرفية في كرواتيا.	نتائج الدراسة

ب. دراسة (Alolayyan et.al, 2018)

Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches.	عنوان الدراسة
جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية ورضا العملاء - نهج نمذجة المعادلة الهيكلية	
الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير عناصر جودة الخدمة ورضا العملاء في المصارف التجارية العاملة في الأردن.	هدف الدراسة
اعتمدت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات ووزعت على مجموعة من عملاء المصارف في الاردن.	عينة واداة الدراسة
اغناء الجانب النظري بمفهوم جودة الخدمة المصرفية.	الاستفادة من الدراسة
توضح الدراسة أن ترتيب اهمية ابعاد جودة الخدمة المصرفية هنا هو: الموثوقية، والملموسة، والعطف، والاستجابة، اذ يتأثر رضا العملاء في الغالب بجودة الخدمة، وأبدى العملاء رضاهم الكبير عن ابعاد جودة الخدمة.	نتائج الدراسة

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا: توجيه الموارد البشرية

1. مفهوم وتعريف توجيه الموارد البشرية

تعد وظيفة التوجيه والاشراف احد الوظائف الادارية التي تعمل على تشغيل وتحريك التنظيم بأستخدام قائمتي المكافآت والعقوبات والانطلاق به لتحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة بكفاءة وفعالية بالاعتماد على قيادة الموارد البشرية بالمحبة والاحترام وجذبهم بحماس باتجاه تحقيق اهداف التنظيم، او من خلال تشجيع الافراد بالحوافز المادية والمعنوية وتحريكهم بدافع الحاجة باتجاه تحقيق الاهداف وعند التمتع بالقيادة والحفز الانساني يلاحظ بأنها جميعا تلنقي بنفس الهدف (تحقيق اهداف التنظيم) وتستخدم نفس الوسيلة (الموارد البشرية) وتختلف فقط في الاسلوب (المحبة والاحترام او الترغيب والترهيب او الحوافز المادية والمعنوية) (الشواورة , 2013 : 171) ، وعرف (العلاق , 2008 : 203) التوجيه بأنه الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليها وتوجيههم وارشادهم عن كيفية تنفيذ الاعمال واتمامها وتحقيق والتنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك.

ويمكن تعريفه ايضا بأنه أحد ممارسات الإدارة اذ يعد الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم، وهو الوسيلة التي يتعرف من خلالها على اداء الفرد لمهامه وقدراته داخل المنظمة، كونه يرتبط بالقيادة والتحفيز والاتصال (احمد وعباس، 2017 : 2).

في حين يرى الباحثان بأن التوجيه هو الوظيفة الادارية التي تنطوي على جميع الأنشطة التي تصمم لتشجيع الموظفين على اداء الاعمال بفاعلية وكفاءة والتي تتمثل بالقيادة والتحفيز والاتصال، وهذا بدوره يحسن من جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

2. خصائص توجيه الموارد البشرية

يعد المورد البشري عامل اساسي في منظمات الاعمال، اذ يتصف بخصائص معينة تميزه عن المكائن والالات فالإنسان هو الذي يقوم بتصميم السلع والمنتجات بشكل متقن، ومن هنا تبرز اهمية التوجيه الخاصة للإنسان، ويمكن تشخيص اهم الخصائص المتعلقة بالتوجيه كما يلي (المشهداني والعبيدي، 2013 : 20):

- أ. الانسان كائن حي ومتعدد الاحتياجات، فعلى الادارة الناجحة اشباع حاجاته لدفعه الى تنفيذ ما مطلوب منه لصالح المنظمة.
- ب. الانسان يمتلك القدرات الذهنية والعقلية، فهو الذي يطور نفسه اثناء العمل ويكتسب الخبرات العقلية والعلمية ويكرسها لخدمة المنظمة.
- ج. تسعى وظيفة التوجيه الى تسخير القدرات الانسانية لتطوير المنظمة وتنفيذ خططها وانظمتها ضمانا لبقاء المنظمة واستمرار تطورها.
- د. تعد وظيفة التوجيه عملية عقلانية وانسانية تستدعي من الادارة العليا للمنظمة الانتاجية والخدمية امتلاك المعارف المتعددة عن الموظف الرشيد، لان القوى العاملة المتمثلة بالانسان تتمثل في صنع القرارات والمساهمة في حل مشكلات المنظمات وهو اخيرا القائد والموجه لكل عناصر الانتاج الاساسية .

3. أبعاد توجيه الموارد البشرية

- تعددت الكتابات المفسرة لكيفية توجيه المورد البشري نحو تحقيق اهداف لتلبية احتياجاتهم منها، والتي يمكن ايجازها في ثلاثة أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي (حمالي، 2016: 27-28):
- أ. القيادة: تعد القيادة الإدارية ركنا أساسيا في وظيفة التوجيه لضمان التعاون وتوحيد جهود العاملين وتوجيههم بشكل سليم لتحقيق الاهداف والغايات التي ترغب بالوصول اليها وتمثل القيادة حلقة الربط بين خطط المنظمة واهدافها المستقبلية وبين العاملين فيها.
 - ب. التحفيز: يقصد به الوسائل أو الظروف المتوفرة في بيئة العمل والتي تشبع رغبات العاملين وتجعلهم يعملون بكل ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة لتحقيق اهدافها وتنقسم النظم التحفيزية الى حوافز مادية وحوافز غير مادية .
 - ج. الاتصال: ويقصد بالاتصال في الادارة عملية نقل وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا ووسيلة لتبادل الافكار والآراء والاتجاهات بين اعضاء التنظيم لتحقيق التعاون الذهني العاطفي بينهم مما يؤدي الى اتاحة فرصة لتحريك العاملين بالاتجاه الذي يحقق المنفعة والوصول الى الاهداف المطلوبة .

ثانيا: جودة الخدمة المصرفية

1. مفهوم وتعريف جودة الخدمة

تعد خدمة العملاء جزءا لا يتجزء من أي جانب من جوانب الصناعة التي تحدد مستقبل المصارف، وتؤدي التطورات السريعة في الانظمة القائمة على التكنولوجيا الحديثة الى ضرورة ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات المصرفية، اذ تسعى المصارف الى تصميم العمليات بالشكل الذي يضمن تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لتبقى ضمن دائرة المنافسة (Qadeer, 2013:2)، كما ان المصارف اصبحت توجه استراتيجياتها نحو الخدمات المصرفية التي تعزز رضا العملاء وولائهم من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم ونتيجة لذلك تتعرض المصارف للكثير من الضغوط بسبب تعقد المنافسة على الصعيد العالمي، اذ بدأت تعمل على صياغة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالعميل ومفتاحها هو زيادة مستوى جودة الخدمة (Asmirantho&Panday, 2015:112).

ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها عملية تفاعلية بين العملاء والمصرف نفسه اذ يقدم الخدمات المصرفية للعملاء في ضوء توقعاتهم هذا بدوره يعمل على تحسين جودة الخدمة المصرفية (الظاهر وبنعبدالله، 2019 : 83).

وعرفها (حمد وحمام، 2018: 151) بأنها مجموعة من العمليات المدركة من الافراد والمنظمات والتي تتكون من العناصر غير الملموسة والملموسة والتي تشكل مصدرا مهما لاشباع حاجاتهم الائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تعد مصدرا لربحية الخدمات المصرفية.

ويرى الباحثان بأن الخدمة المصرفية هي النشاطات التي تشير الى معرفة احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم لغرض تحقيق توقعاتهم واستخدام التغذية الراجعة لمعرفة الانحرافات في الخدمات المقدمة لهم.

2. متطلبات جودة الخدمة المصرفية

يتطلب تحقيق الجودة في الخدمات مجموعة من المتطلبات الاساسية وهي (رحايلي، 2005: 32):

- 1) القدرات والكفاءات البشرية.
- 2) البحث الدائم عن الامتياز والعمل الجيد.
- 3) تعدد العلاقات، والتطلع إلى إضافة علاقات جديدة للمنظمات مع مثيلاتها من جهات مختلفة لتبادل الخبرات، والخروج من العزلة، والاعتراب.
- 4) ترقية الثقافة وفلسفة الخدمة إلى الخدمة الجيدة، دون الاكتفاء بالخدمة فحسب بل الجودة في الخدمات، التعامل، الإعداد، الاقتناء، الوفرة، وكذلك الخدمات الحديثة.

3. معايير جودة الخدمة المصرفية

ان جودة الخدمة المصرفية تتضمن مجموعة من المعايير هي (عليان ، 2010 : 502-503)، (Marković et.al, 2015:210)، (Alolayyan et.al, 2018 : 549) :

- 1- **الاعتمادية:** هي القدرة على اداء الخدمة المطلوبة بشكل دقيق يعتمد عليه (Marković et.al, 2015:210).
- 2- **مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان:** تشير الى امكانية توفر الخدمة في المكان والزمان المطلوب من قبل المستفيد لان سرعة الوصول الى الخدمة يعد معيارا مهما لقياس جودة الخدمة (عليان ، 2010 : 502).
- 3- **الاستجابة:** هي قدرة العاملين على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين والاستجابة لطلباتهم بأسرع وقت ممكن (Marković et.al, 2015:210).
- 4- **التوكيد:** اي قدرة العاملين على زرع الثقة بينهم وبين المستفيدين من الخدمات (Alolayyan et.al, 2018 : 549).
- 5- **الامان:** ضمان خلو الخدمات المقدمة من الخطورة والشك (عليان ، 2010 : 502).
- 6- **الجدارة:** اي مستوى الجدارة التي يمتلكها العاملون في المنظمة من مهاراتهم التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي يمتلكونها لتأدية مهامهم بشكل افضل (Marković et.al, 2015:210).
- 7- **الاشياء الملموسة:** اي التسهيلات التي يقدمها العاملين للمستفيدين من المنظمة (Alolayyan et.al, 2018 : 549).
- 8- **درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد:** هي الوقت المناسب لفهم مشاكل المستفيدين (عليان ، 2010 : 503).
- 9- **الاتصال:** اي قدرة العاملين على شرح وتوضيح طبيعة الخدمة المقدمة ودور المستفيد الذي يلعبه للحصول على الخدمات التي يطلبها (Alolayyan et.al, 2018 : 549).

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص وتحليل واقع متغير توجيه الموارد البشرية

تم قياس هذا المتغير عبر (12) فقرة موزعة بمعدل اربعة فقرات لكل بعد من ابعاد توجيه الموارد البشرية (القيادة، الاتصال، التحفيز)، والجدول (2) يبين بان قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.37) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3)، وهذا يدل على أن الاجابات في هذا المتغير تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وتوزعت النتائج بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي بلغت (3.75) والمتمثلة ببعد التحفيز، وهذه النتيجة تبين أن اعتماد الترفيعات في مصرف اشور الدولي تجعل لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لاقتراح افكار جديدة وتطبيقها بايجابية، يليه بالأهمية بعد (الاتصال) بوسط حسابي (3.43)، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (2.93) والتي تمثلت ببعد القيادة، وهذه النتيجة تبين ضعف قيام المدراء بتذليل الصعوبات جميعها التي قد يواجهها الموظفين في عملهم.

جدول (2) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير توجيه الموارد البشرية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات ابعاد توجيه الموارد البشرية
		ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
القيادة												
1.165	3.76	8	2	8	2	8	2	52	13	24	6	X1
1.306	2.96	12	3	40	10	8	2	24	6	16	4	X2
.759	2.92	4	1	12	3	68	17	16	4	0	0	X3
.493	2.08	12	3	72	18	16	4	0	0	0	0	X4
	2.93	المؤشر الكلي										
الاتصال												
.493	3.92	0	0	0	0	16	4	76	19	8	2	X5
0.723	3.24	0	0	8	2	68	17	16	4	8	2	X6
1.194	2.640	16	4	52	13	8	2	16	4	8	2	X7
0.640	3.92	0	0	8	2	0	0	84	21	8	2	X8
	3.43	المؤشر الكلي										
التحفيز												
1.100	2.72	8	2	44	11	24	6	16	4	8	2	X9
0.374	4.84	0	0	0	0	0	0	16	4	8	21	X10
1.091	3.76	8	2	8	2	0	0	68	17	16	4	X11
1.03	3.68	0	0	24	6	0	0	60	15	16	4	X12
	3.75	المؤشر الكلي										
	3.37	المتوسط الحسابي الكلي										

ويمكن توضيح نتائج الجدول من خلال الاتي:

1. القيادة

يبين الجدول (2) بان اعلى قيمة للوسط الحسابي ظهرت في الفقرة (1) والتي بلغت (3.76) وهي اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). وانحراف معياري قيمته (1.165) وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات بعض عينة البحث، وهذا يدل على ان المدير في المصرف المبحوث يجب على جميع التساؤلات والاستفسارات التي يوجهها الموظفين اليه، في حين كانت اقل قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة (4) التي بلغت (2.08)، وانحراف معياري قيمته (4.93)، ويوضح وجود تجانس في اجابات عينة البحث، وتعكس هذه النتيجة ضعف تحفيز المدير لموظفيه على العمل من خلال التحدث حول انجازات زملاءهم والاستفادة منها.

2. الاتصال

يوضح الجدول (2) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي ظهرت في كل من الفقرة (5) و (8) والتي بلغت (3.92) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، و بانحراف معياري (4.93) وهذا يعني ان اجابات عينة البحث متجانسة، ويدل على وجود تقارب بين اجابات العينة، مما يدل على أن المصرف يسهل الاتصال بين الزملاء اثناء العمل لتشجيع التعاون فيما بينهم، في حين ظهرت اقل قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة (7) التي بلغت (2.64)، و بانحراف معياري قيمته (1.194)، وهذا يدل على تشتت اجابات عينة البحث، وتعكس هذه النتيجة ضعف قيام المدراء باجراء لقاءات مستمرة مع الموظفين والاستماع لشكاويهم.

3. التحفيز

بين الجدول (2) ان أعلى قيمة للوسط الحسابي ظهرت في الفقرة (10) والتي بلغت (4.84) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، و بانحراف معياري (3.74) ويعني ذلك ان اجابات العينة كانت متجانسة، وهذا يدل على ان المدير في المصرف عينة البحث يركز على زيادة مستوى الابداع لدى موظفيهم، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة (9) التي بلغت (2.72)، وقيمة الانحراف المعياري (1.100)، مما يشير الى تشتت في اجابات عينة البحث، وهذه النتيجة تبين بأن عملية التحفيز في المصرف المبحوث لم تكن بالمستوى المطلوب.

ثانيا: تشخيص وتحليل واقع متغير جودة الخدمة

يتم قياس هذا المتغير من خلال (13) فقرة، اذ تبين نتائج الجدول (3) ان الوسط الحسابي بلغت قيمته (3.29) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن اجابات العينة في هذا المتغير تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وتوزعت النتائج بين أعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي بلغت (4.16) والمتمثلة بكل من الفقرة (2) و (6)، و بانحراف معياري (0.554)، ويعني هذا ان اجابات أفراد عينة البحث كانت متجانسة، اذ تبين هذه النتيجة بأن الموظف يعمل على ابداء اهتمامه بعملاء المصرف والاجابة على استفساراتهم، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (2.32) والتي تمثلت بالفقرة (4)، و بانحراف معياري (0.627)، وهذه النتيجة تبين ضعف استجابة الموظفين لعملاء مصرف اشور الدولي عند انشغالهم بالاعمال، في حين تراوحت قيم الاوساط الحسابية لل فقرات الاخرى بين (2.61 - 4.00)، وتتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.374 - 1.370)، مما يعني ذلك وجود تشتت في اجابات العينة في المصرف المبحوث.

جدول (3) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمة المصرفية

الانحرافات المعياريّة	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغير جودة الخدمة المصرفية
		ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
.898	2.61	24	6	44	11	24	6	8	2	0	0	X1
.554	4.16	0	0	0	0	8	2	68	17	24	6	X2
.816	2.80	8	2	24	6	52	13	16	4	0	0	X3
.627	2.32	8	2	52	13	40	10	0	0	0	0	X4
1.159	3.52	8	2	12	3	16	4	48	12	16	4	X5
.374	4.16	0	0	0	0	0	0	84	21	16	4	X6
.577	4.00	0	0	0	0	16	4	68	17	16	4	X7
1.186	3.36	0	0	40	10	0	0	44	11	16	4	X8
1.187	3.92	8	2	8	2	0	0	48	12	36	9	X9
1.370	2.72	16	4	44	11	8	2	16	4	16	4	X10
1.155	2.80	0	0	56	14	16	4	8	2	20	5	X11
.913	3.00	8	2	16	4	44	11	32	8	0	0	X12
.764	3.40	0	0	8	2	52	13	16	8	8	2	X13
	3.29	المؤشر العام										

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط

يبين الجدول (4) قيم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (توجيه الموارد البشرية وابعاده وجودة الخدمة المصرفية)، وكانت علاقة الارتباط اجمالا (0.426^{**})، وهذه النتيجة تبين أن مصرف اشور الدولي يسعى الى تطبيق ممارسات التوجيه الفعال في العمل مما يؤدي الى ارتفاع مستوى اداء الموظفين وتقديمهم للخدمة الجيدة، وفي ضوء النتائج المتحققة فإن هناك مبررات لقبول الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه الموارد البشرية وجودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث".

اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد حقق بعد القيادة اقوى علاقة ارتباط مع متغير جودة الخدمة المصرفية اذ بلغت قيمتها (0.740^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة توضح أن المدير في المصرف المبحوث يشجع موظفيه وينمي روح المبادرة لديهم في العمل، اما كل من بعد الاتصال وبعد التحفيز لم يحقق اي علاقة ارتباط مع متغير جودة الخدمة المصرفية في المصرف عينة البحث، وفي ضوء النتائج المتحققة تبين وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة وجودة الخدمة المصرفية، وانعدام علاقة الارتباط بين كل من بعدي الاتصال والتحفيز مع جودة الخدمة المصرفية.

جدول رقم (4) يوضح علاقة الارتباط بين توجيه الموارد البشرية وابعاده وجودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية		المتغير المعتمد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل (توجيه الموارد البشرية)
0.000	0.740**	القيادة
0.639	0.099	الاتصال
0.899	0.027	التحفيز
0.034	0.426*	اجمالي توجيه الموارد البشرية

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

رابعا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل أثر توجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية على المستوى الاجمالي باستخدام نموذج الانحدار البسيط، اذ نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.113) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير لتوجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية، وبلغت قيمة معامل الانحدار بيتا B (0.426)، اي أن تغيير توجيه الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير جودة الخدمة المقدمة بمقدار هذه القيمة، اما قيمة معامل التحديد (0.182) وهذا يعني ان توجيه الموارد البشرية يفسر 18% من جودة الخدمة المصرفية، وهذه مايررر قبول الفرضية التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة في المصرف المبحوث".

جدول (5) تأثير توجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية

توجيه الموارد البشرية				المتغير المستقل
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F) المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R ²
قبول الفرضية	0.000	5.113	0.426	0.182

* ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05

خامسا: تحليل الانحدار المتعدد

يوضح الجدول (6) اثر ابعاد توجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، اذ نجد أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (9.437) عند مستوى دلالة (0.00)، والذي ظهر في بعد القيادة، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير لبعدي القيادة

في جودة الخدمة المصرفية، وبلغت قيمة بيتا B (0.760) ، وهي قيمة موجبة، اي أن تغيير بعد القيادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير جودة الخدمة المصرفية بمقدار هذه القيمة، وفي ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في جودة الخدمات في المصرف المبحوث"، ونجد مستوى المعنوية لكل من بعدي الاتصال والتحفيز (0.508، 0.308) على التوالي، وهذا يعني ان هذه القيمة هي اكبر من مستوى المعنوية (0.000) مما يوضح عدم وجود تأثير لكل منهم في متغير جودة الخدمة المصرفية.

جدول رقم (6) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضية تأثير ابعاد توجيه الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة المصرفية			معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	معامل التأثير B	نتيجة الفرضية البديلة
	مستوى المعنوية	معامل التأثير B	نتيجة الفرضية البديلة				
القيادة الاتصال التحفيز	0.000	0.760	قبول الفرضية	0.574	9.437	-	غير دال معنوياً
	0.308	0.151	رفض الفرضية				
	0.508	-0.098	رفض الفرضية				

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.00 .

قيمة f الجدولية (3.19)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج أن ادارة مصرف اشور الدولي للاستثمار قد وظفت بعد القيادة في احداث تغييرات في الافكار واعطاء الفرصة للموظفين لتقديم كافة التساؤلات المطروحة مما يزيد من توجيه المدير لهم.
2. غياب الدور الفعلي لادارة المصرف في ممارسة نشاط تحفيز الموارد البشرية مما يدل على ضعف سياسة الترفيعات في المصرف المبحوث وهذا ما اثبتته نتائج اجابات عينة البحث.
3. تبين النتائج ضعف تبني مصرف اشور لكل من بعد الاتصال والتحفيز مما يشير الى انعدام علاقة الارتباط بين هذه الابعاد وجودة الخدمات، وهذا يعني ان المصرف يهمل اهم بعدين في التوجيه وهما الاتصال والتحفيز وانعكاسها سلباً على عملية تحقيق جودة الخدمة المصرفية.
4. حقق بعدي الاتصال والتحفيز تأثيراً غير معنوياً في جودة الخدمة المصرفية مما يعني ضعف ادراك المصارف اهمية التوجيه من خلال هذين البعدين التي تلعب دوراً مهماً في جودة الخدمة المصرفية.
5. توضح نتائج البحث ضعف استجابة موظفي المصرف المبحوث لعملائه عند انشغالهم بالاعمال، مما يشير الى ضعف توزيع الاعمال على الموظفين بالشكل الذي يجعلهم يخصصون الوقت الكافي للعملاء للاستفساراتهم بالشكل المطلوب.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام المدير بتوجيه الموظفين قبل بدءهم بالعمل ليتمكنوا من اكتشاف المشكلات قبل وقوعها مما يعمل على تطوير جودة الخدمة التي يقدمها المصرف.
2. لا بد لادارة المصرف المبحوث من تبني انظمة حديثة لتحفيز الموارد البشرية تعتمد اسلوب الترفيعات في عملها.
3. ضرورة زيادة اهتمام المصرف المبحوث بكل من بعدين الاتصال والتحفيز، من خلال توفير تكنولوجيا الاتصالات، وزيادة التوجيه المقترن بالمكافآت المادية او المعنوية التي تشجع الموظفين على تحسين جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها لعملائها.
4. على المصرف المبحوث استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصالات مع الموظفين التي تعكس جودة الخدمات التي يقدمها لمواكبة التطورات المستمرة في العمل المصرفي والتي تعتبر حافزاً لانجاز اعمالهم المكلفين بها.
5. ضرورة قيام الادارة في المصرف المبحوث بتوزيع وتنسيق الاعمال حسب الاختصاصات الوظيفية، وتوفير الخبرات اللازمة فيها.

قائمة المصادر

أ. الكتب

1. عليان، ربحي مصطفى. خدمات المعلومات -. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010 . ص ص 502-503.
2. الشواورة، فيصل محمود (2013)، "مبادئ ادارة الاعمال- مفاهيم نظرية وتطبيق عملية"، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
3. العلاق، بشير (2008)، "مبادئ الادارة"، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
4. المشهداني، خالد احمد فرحان، و العبيدي، رائد عبد الخالق عبد الله (2013)، "مبادئ ادارة الاعمال- بمنظور منهجي متقدم"، الطبعة الاولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.

ب. البحوث والرسائل

5. الطاهر، عمر علي بابكر، وبنعبدالله، نزار (2019)، "اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء - دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، ص 74 - 98.
6. حمالي، عنتر. دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية .- الجزائر : جامعة العربي التبسي تبسة ، 2016. ص 27-28.
7. حمد، عامر علي، وحماد، احمد جدعان (2018)، "دور خصائص المنظمة المتعلمة في جودة الخدمة المصرفية- دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1، ص 141 - 162.
8. رحايلي، محمد. الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية : دراسة ميدانية ومقارنة .- قسنطينة : جامعة منتوري ، 2005. ص 32.
9. سعيد، ناسو صالح، وحسين، وليد حسين (2014)، "الانماط القيادية وانعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني: دراسة تحليلية" مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الرابع والعشرون، ص 79 - 101.
10. عوده، مصطفى محمد، وجبوري، ندى اسماعيل (2020)، "تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة- دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 52، ص 312 - 329.

ج. الاطاريح

11. احمد، لندا عبدالله سيد، وعباس، ايهاب عبدالله (2017)، "اثر التوجيه الاداري في اداء العاملين- دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان.
12. عبد الحسين، عبود عبود (2017)، "جودة الخدمة بين الادراكات والتوقعات باستخدام اسلوب تحليل الفجوة- دراسة تحليلية في قطاع الاتصالات"، رسالة مقدمة لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
13. لحوح، رفاه، وزين الدين، رهام (2016)، "اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس"، بحث مقدم الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية.

المصادر الاجنبية

14. Alolayyan, Main Naser, & Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash, & Mohammad, Anber Abraheem Shlash, & Al-Nady, Bahaà Abdul-Hafez Attallah (2018), "Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches", Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 24, No. 4, pp 543-565.
15. Asmirantho, Edhi, & Panday, Rorim (2015), "Banking Service Quality Analysis in Facing Challenges and Opportunities for Business Development", First International Conference on Economics and Banking (ICEB-15), Vol. 15. PP 112- 120.
16. Marković, Suzana, & Dorčić, Jelena, & Katušić, Goran, (2015), "Service Quality Measurement in Croatian Banking Sector: Application of SERVQUAL Model", management international conference, Vol. 28, No. 30, PP 209-218.
17. Qadeer, Sara (2013), "Service Quality & Customer Satisfaction A case study in Banking Sector", Final thesis for Master of Business Administration in Business Management, Faculty of Education and Economic Studies Department of Business and Economic Studies.

ملحق (1)

الموضوع / استمارة الاستبانة

السادة المدراء الأعزاء... السادة المجيبين ..
تحية طيبة

نعرض على جنابكم الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم " التوجيه الاداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة المصرفية"، إذ تهدف إلى التعرف على عناصر التوجيه الاساسية (القيادة، الاتصال، والتحفيز) في المصرف المبحوث وهل يتم تفعيلها والعمل بها لتحقيق الجودة في الخدمة المصرفية. نرجو الإجابة عليها بدقة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا، علماً ان المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة، وستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، لاجابة لذكر الأسماء. وأخيراً تفضلوا بقراءة فقرات الاستبانة، وتأشر علامة (/) في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه إزاء الفقرات المطروحة، التي يتراوح مداها بين (1 - 5) درجات، وتمثل الدرجات (5 ، 4) مستوى الاتفاق أو درجة عالية، وتمثل الدرجات (2 ، 1) مستوى عدم الاتفاق أو درجة واطئة، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيدية أو الدرجة المتوسطة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المتغير الاول: توجيه الموارد البشرية

أ. القيادة						
الرقم	الفقرات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماماً (1)
1	يجيب المدراء على جميع التساؤلات المطروحة من قبل الموظف					
2	يستطيع المدراء تذليل الصعوبات التي تواجه الموظف في عمله					
3	يشجع المدير وينمي روح المبادرة في العمل					
4	يحفز المدير مرؤوسيه على العمل من خلال التحدث حول منجزات افراد الفريق البارزين					
ب. الاتصال						
5	تساهم طرق التواصل الشفهية بين العاملين في توفير جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار					
6	تعد الاعلانات وسيلة مهمة في المركز لايصال التعليمات الى الموظفين					
7	يحرص المدراء على اجراء لقاءات مستمرة مع العاملين والاستماع لشكاويهم					
8	يسهل المركز الاتصال بين الزملاء اثناء العمل لتشجيع التعاون الوظيفي					
ج. التحفيز						
9	يكون التحفيز في المركز كافياً لجعل الموظف يقوم بأدائه على اكمل وجه					
10	يرى الموظف ان اعتماد اسلوب الترقية يدفعه لاقتراح افكار جديدة في عمله					
11	يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الاداء					
12	يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف افضل مآلديهم من امكانيات شخصية وفنية					

المتغير الثاني: جودة الخدمة المصرفية

الرقم	الفقرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماما (1)
1	يملك المصرف اجهزة ومعدات حديثة					
2	يملك موظفي المصرف المعرفة التامة للاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يقدمها العملاء					
3	يتفهم موظفي المصرف الاحتياجات المحددة للعملاء					
4	لايمنع انشغال موظفي المصرف باعمالهم الداخلية في الاستجابة الفورية لطلبات العملاء					
5	يكون موظفي المصرف مستعدين وراغبين في تقديم المساعدات للعملاء					
6	عندما يواجه احد العملاء مشكلة يقوم موظف المصرف بابداء اهتمامه الصادق بحلها					
7	تلتزم ادارة المصرف بالسرية التامة للمعلومات التي يقدمها للعميل					
8	يقدم المصرف كافة البيانات المرتبطة بالخدمة الجديدة					
9	سلوك موظفي المركز يعطي انطباع بالثقة لدى عملاءه					
10	يتمتع موظفي المصرف باللياقة والمجامله عند تعاملهم مع العملاء					
11	يملك العاملین المهارات والقدرة في ايجاد الحلول ومعالجة المشكلات					
12	يحاول موظفي المصرف توضيح الغموض في المواقف التي تواجه عملاءه					
13	يقدم موظفي المصرف الخدمات بالشكل الصحيح ومن المره الاولى					