



تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات  
دراسة حالة: شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية

**Human Resource Development and its Relationship  
to the Service Quality  
A Case Study on Al-Muntab Brothers Exchange and Financial  
Transfers Company**

**Ammar Shueai Hasan Al-Sharafi**

*Researcher- Department of International Development  
Center for Comprehensive Development  
Sana'a University -Yemen*

**عمار شوعي حسن الشرفي**

*باحث - قسم التنمية الدولية -مركز أبحاث ودراسات التنمية  
الشاملة - جامعة صنعاء -اليمن*

**الملخص:**

يهدف البحث إلى معرفة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات - دراسة تطبيقية على شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بعمل مسح شامل لجميع العاملين في الإدارة العامة بالشركة، حيث قام بتوزيع الاستبانات لجميع الموظفين فيها والبالغ عددهم (115) موظفًا، وبعد عمل التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج (SPSS) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن واقع تنمية الموارد البشرية في الشركة متوسط، بينما كانت جودة الخدمات مرتفعة، كما تبين أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.

وفي ضوء تلك النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: مضاعفة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الشركة وتحسينها، تعزيز عملية تحسين جودة الخدمات في الشركة حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة تتناسب مع وضع الشركة التنافسي في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات، شركات الصرافة.

**Abstract:**

This research aims to investigate the relationship between human resource development and the achievement of service quality, with an empirical study conducted on Al-Montab Brothers Exchange and Financial Transfers Company. To achieve the research objective, the researcher adopted a descriptive analytical approach and conducted a comprehensive survey among all employees in the company's Administration Head Office by distributing questionnaires to a total of 115 employees. After performing statistical analysis using SPSS software, several key findings were obtained. It was found that the current status of human resource development in the company is average, while the service quality was rated high. Furthermore, a statistically significant relationship was identified between human resource development and service quality at Al-Muntab Brothers Exchange. In the light of these results, the researcher has reached a number of findings. The most important of which are: enhancing and improving the focus on human resource development within the company and strengthening the process of enhancing service quality. This will enable the company to provide exceptional services that align with its competitive position in the market.

**Keywords:** Human resource development, service quality, exchange companies.

**المقدمة:**

إرضاء العميل هي سرعة الاستجابة التي يقوم موظفو الشركة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة، والاهتمام (التعاطف) التي يتحلى فيها مقدمو الخدمة بالرقى في التعامل وتقديم النصح والإرشادات للمستفيدين من الخدمة، والاعتمادية التي تعمل فيها الشركة على تلبية حاجات

تعدُّ الجودة المعيار الأساسي لتمييز الشركات، من أجل بقائها واستمرارها في المنافسة، وذلك يدفع الشركات إلى تبني ممارسة الجودة في سياساتها سعيًا إلى التحسين والتطوير المستمر للخدمات، بما يلبي رغبات وحاجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، ومن أهم معايير الجودة التي تؤدي إلى

عالية، وعلية تعمل الشركات على الارتقاء بمستوى المهارات والمعارف والقدرات البشرية، وبما يسهم في تنفيذ وتطبيق معايير الجودة في مجال الخدمات والأعمال الإنسانية.

من خلال التقارير التي يتم الرفع بها من قبل المراجعة وجد أن هناك بعض الأخطاء عند تنفيذ العمليات المصرفية، وكذلك شكوى بعض العملاء للإدارة عن وجود تأخير في تنفيذ العمليات، وأيضاً ملاحظة الباحث (كونه يعمل مديراً لإدارة الموارد البشرية في إحدى هذه الشركات) أن هناك تدنياً لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها بعض هذه الشركات. وهذا يعني أن ما تقدمه هذه الشركات لا يرقى إلى المستوى المطلوب، الذي يجعلها مواكبة للتنمية المتسارعة التي تحدث بالدرجة المطلوبة، وذلك يؤثر على مستوى تميزها بصورة ملحوظة، الأمر الذي قد يكون مرجعه إما إلى قصور في تنمية الموارد البشرية، أو إلى قصور في جودة الخدمات. ويمكن تلخيص المشكلة في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية (مجال الدراسة)؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على أهمية نظرية وأهمية عملية تتضح في الآتي:

أ- الأهمية النظرية: تتناول الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية والجودة في مجال الخدمات وهما من المواضيع المحورية التي تسهم في التميز للشركات والمنظمات بشكل عام والشركات والمنظمات الخدمية بصورة خاصة.

العملاء وتوقعاتهم وجودة عالية، والملموسية التي تكون فيها الشركة ذو مظهر جذاب وتمتلك وسائل حديثة عند تقديم خدماتها، وكل هذا لن يتم إلا إذا تبنت هذه الشركات سياسة التنمية بمختلف مجالاتها التكنولوجية والاقتصادية والزراعية والاجتماعية والبشرية، باعتبار أن هذه التنمية تعود بالنفع والفائدة على هذه الشركات، والملاحظ أن هذه الشركات والمنظمات لديها الرغبة في تبني هذه التنمية ومواكبتها؛ لأن عالمنا اليوم يشهد تنافساً كبيراً في جميع مجالات التنمية، وخصوصاً الدول النامية التي هي في أشد الحاجة إلى مختلف مجالات التنمية، وأحد أهم مجالات التنمية الأساسية هي تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تطور هذه الشركات، ومن أجل تطبيقها ينبغي الاهتمام بالتدريب والتأهيل التي فيها يتمكن موظفو الشركة من امتلاك المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى تميز الشركة في تقديم خدماتها، والإبداع الذي تتيح فيها الشركة لموظفيها المشاركة في صناعة القرار، والتنمية الإدارية التي تعني بالنهوض بالوضع الراهن عبر إيجاد آلية إدارية حديثة تهدف إلى تطوير العمل وتنظيمه، وتبني مبدأ التمكين داخل هذه الشركات وذلك من خلال إعطاء العاملين صلاحيات وحرية أكبر في مشاركة الإدارة العليا في مختلف الجوانب.

#### ثانياً: مشكلة البحث

تسعي الشركات في عالمنا اليوم-وبالأخص في الدول النامية- إلى الاهتمام بالإنسان وتطوير مستوى أدائه بشكل مستمر من أجل مواكبة التقدم والتطور الحاصل وخصوصاً في مجال التنمية بمختلف جوانبها، فتنمية المورد البشري تعد من أهم الأدوات التي تمكن الشركات من تقديم خدماتها بجودة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.

#### خامساً: حدود الدراسة:

##### أ- حدود موضوعية:

تتناول الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتأهيل، الابداع، التنمية الإدارية، التمكين)، وجودة الخدمات وأبعادها (سرعة الاستجابة، الاهتمام (التعاطف)، الاعتمادية، الملموسية)

##### ب- حدود مكانية:

اقتصرت الدراسة على الإدارة العامة في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية-أمانة العاصمة.

##### ج- حدود بشرية:

جميع العاملين في الإدارة العامة لشركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية.

##### د- حدود زمانية:

تم تنفيذ الدراسة في شهر يونيو من عام 2023م.

##### سادساً: متغيرات الدراسة:

##### أ-متغير مستقل:

تنمية الموارد البشرية، ويتضمن العناصر الآتية:

- التدريب والتأهيل.

ب-الأهمية العملية: تسعى الدراسة إلى مدى تطبيق مجتمع الدراسة لأبعاد تنمية الموارد البشرية في سياستها الداخلية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الشركة بمختلف أبعادها التي تناولتها الدراسة، حيث قدمت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي توصلت لها إلى المسؤولين في إدارة الشركة لمساعدتهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وعلاقة ذلك بتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

1. توضيح العلاقة بين التدريب والتأهيل وجودة الخدمات التي تقدمها الشركة.
2. دراسة العلاقة بين الإبداع وجودة الخدمات في الشركة.
3. تحديد العلاقة بين تنمية المهارات وجودة الخدمات في الشركة.
4. التعرف على العلاقة بين التمكين وجودة الخدمات في الشركة.
5. معرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.

وتتبنى منها الفرضيات الفرعية التالية:

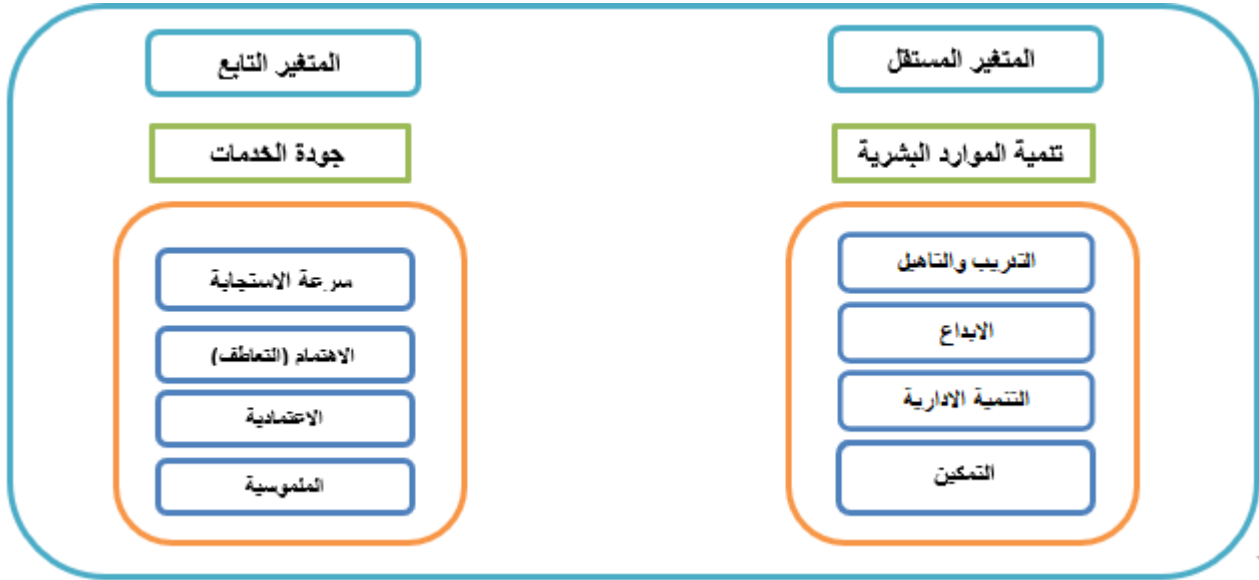
جودة الخدمات، وتتضمن العناصر الآتية:

- سرعة الاستجابة.
- الاهتمام (التعاطف)
- الاعتمادية.
- الملموسية.

- الإبداع
- التنمية الإدارية.
- التمكين.

ب-متغير تابع:

والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة:



بها على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة (جينيفر، وماثيوز، واخرون، 2023، 36:37).

ويمكن تعريفها إجرائياً: أن (تنمية الموارد البشرية): هي عملية تحسين مستمر للقدرات والمهارات لدى العاملين في المنظمات من خلال التعلم والتخلص من الأخطاء عند تنفيذ الإجراءات لتقديم خدمات المنظمة للعملاء والتي بدورها تكون خبرة كافية لدى العاملين فيها تجعل المنظمة متميزة دائماً باستمرار هذا التحسين.

○ **التدريب:** يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويطور المهارات والقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويغير السلوكيات ويعدل الأفكار ويطور عادات وأساليب العمل (مناعي، 2019،

سابعاً: المصطلحات

- **تنمية الموارد البشرية:** عملية مؤسسية وفردية مستمرة، تهدف إلى تأهيل الموارد البشرية من مؤسسات التعليم التقني، لتكون أكثر فاعلية وكفاءة من خلال متابعة أدائهم والارتقاء بهم لتحقيق الأدوار المنوطة بهم وأهداف المنظمة من جهة وأهدافهم من جهة أخرى (نعيم، 2012، 9). وهي أيضاً المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها التي تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكانات يتسنى لهم العمل

الثقافة التي تحملها الإدارة العليا ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من أجل فاعلية الجهاز الإداري لتحقيق أهداف الشركة وتميزها.

- **جودة الخدمات:** تعرف أنها فلسفه إدارية تستعمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأقصر الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (عبد الرضا، حسن، 2013، 258). جودة الخدمة: هي عملية تقييم معرفي على المدى البعيد للخدمات المقدمة من قبل المنظمة وأنها الدرجة التي يمكن منها الابتداء بإرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار (بو عبدالله، 2014، 46).

**ويمكن تعريفه إجرائياً أنها:** درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

- **سرعة الاستجابة:** "وتعني مدى استعداد الشركة أو المنظمة لتقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة، من خلال استعداد ورغبة مدير الشركة أو المنظمة مثلاً في لقاء عميل معين لديه مشكله عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحل هذه المشكله، وتعني الاستجابة لطلب العملاء في تقديم الخدمة السريعة عند اللزوم، وفي هذا البعد قياس لجهوزية العاملين على تقديم الخدمة الفورية لطالبيها، ويتم التركيز على المقدرة الفعلية لدى العاملين على تقديم تلك الخدمات فعلاً في سرور ورحابة ودون تذمر من تقديم تلك الخدمات"

103). **ويمكن تعريفه إجرائياً:** أنه أحد أهم الوسائل في تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال وضع برامج تدريبية مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل تنمية وتطوير الأداء للموارد البشرية.

- **الإبداع:** التفكير المختلف والقدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي من خلالها التوصل إلى أفكار ومقترحات جديدة تماماً (جاد الرب، 2012، 220). **ويمكن تعريفه إجرائياً:** أنه تقديم أفكار جديدة تساهم في عملية التنمية من خلال تقليل عدد العمليات في انتاج الخدمة وبتكاليف أقل وبجودة أعلى مما كانت في ظل وجود بيئة تساهم في تشجيع وتبني هذه الأفكار.

- **التمكين:** هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (سليمان، 2020، 24). **ويمكن تعريفه إجرائياً:** أنه منح الموظف الثقة في المشاركة وتقديم الرأي عند وضع الخطط واتخاذ القرارات وتحفيزهم ومكافأتهم على المبادرة والإبداع.

- **التنمية الإدارية:** هي عملية التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيه من أجل زيادة فاعلية الجهاز في تحقيق أهدافه (معتوق، 2016، 39). **يمكن تعريفها إجرائياً:** أنها عبارة عن التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيها وأيضا التغيير في

ضابط وصف وجندي ما نسبته (29.8%) يليهم حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثالثة من حيث أكبر توزيع والذي كان عددهم (85) ضابط وصف وجندي، أي ما نسبته (16.2%) وفي الأخير كان اصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة لأصحاب مؤهل الدكتوراه والذي كان عددهم (48) ضابطاً ما نسبته (9.2%)، وكانت أهم نتائج الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة وأيضاً غياب العدالة في الاستفادة من البرامج التدريبية للعاملين بجهاز الشرطة والذين لديهم احتياجات تدريبية، وكذا ضعف اهتمام جهاز الشرطة محل الدراسة بمقارنة أداء المتدربين لديه قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

دراسة: بشر، عادل، 2019، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، وكذلك معرفة مبرر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية تعود للمتغيرات المنظمية المتمثلة في نوع البنك، ملكية البنك، حجم البنك، وكانت عينة الدراسة البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنوك بواقع (1314) مفردة، وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الخدمات المصرفية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام للبنوك اليمنية، وأن هناك وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمات

(سلمان، 2013، 24). ويرى الباحث أن التعريف الاجرائي لسرعة الاستجابة ويمكن تعريفه إجرائياً: مدى استعداد الشركة لتقديم كافة المساعدة والرد على الاستفسارات وحل مشكلات العملاء بسرعة عالية، وتضمن ذلك في سياساتهم الداخلية.

○ الاهتمام والتعاطف: هو مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات وطلبات العملاء ودرجة العناية والاهتمام الفردي بالعميل، والعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها والتي قد تؤثر على استمرارية زيارته للشركة محل الخدمة (الطيرة، الحاسي، 2023، 121).

○ الاعتمادية: هي القدرة على تقديم الخدمة الموعد بها بدقة وثقة (الردايدة، 2011، 15).

○ الملموسية: تتمثل في التسهيلات المادية، والمعدات والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة (Schoedrs, Roger G., 2007, 140).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تناولت تنمية الموارد البشرية:

دراسة: عيشان، محمد، 2022، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في الإدارة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على الأداء. وكانت عينة الدراسة موزعة على حسب المؤهل العلمي في جهاز الشرطة اليمنية، وهم (235) ضابط وصف وجندي ما نسبته (44.8%) أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة الليسانس والذين يبلغ عددهم (156)

أن مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى جودة الخدمات الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بشكل عام، جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية) ووجود أثر إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

دراسة: بن عيشي، الهاشمي بن واضح، 2018م، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، ومعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات بالفنادق الجزائرية، وكانت عينة الدراسة: 1185 فندقاً في الجزائر، وأهم نتائج الدراسة أن الفنادق المبحوثة تهتم بتدريب الموارد البشرية حيث تضع الإدارة أهدافاً للبرامج التدريبية بحيث تكون قابلة للتطبيق، أيضاً الفنادق المبحوثة تهتم بأبعاد جودة الخدمات الفندقية حيث حصل بعد الملموسية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والاعتمادية في المرتبة الأخيرة، وجود علاقة ارتباطية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.

دراسة: بشرى ابراهيم، عكاب محمد، 2019، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب.

هدفت الدراسة إلى إشاعة الوعي بأبعاد التمكين لدى العاملين في المصرف بما ينسجم مع ثقافة المنظمة في البيئة العراقية، والتعرف على واقع أبعاد التمكين المعتمدة حالياً في سياسة المصرف ومدى ارتباطها

والأداء المصرفي ووجود تأثير لجودة الخدمات المصرفية بكافة أبعادها على رضا الزبون.

دراسة: معزوزة غالم، حليلة فراد، 2018، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات.

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت، وأيضاً دراسة واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وتقييم دور التدريب والتكوين والتحفيز في تحسين جودة الخدمات، وكانت عينة الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت، جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من أطباء، إداريين، عون أمن، فنيين، حيث تم اختيار عينة منهم والمقدرة ب 30 شخصاً وزعت عليهم الاستبانة، وبالنسبة لأهم نتائج الدراسة فهي: وجود قصور في نوعية الخدمات المقدمة من حيث توفير التجهيزات والمعدات اللازمة والاهتمام بالمرضى، يساعد التدريب على اكتساب مهارات ومعارف جديدة الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات، ويساهم التحفيز في تحريك قدرات العاملين مما يزيد في أدائهم كمّاً ونوعاً وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الخدمات:

دراسة: الماخذي، شرف، 2023، أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، والتعرف على مستوى التمكين الإداري وجودة الخدمات فيه، وكانت عينة الدراسة العاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران والبالغ عينة الدراسة (80) عاملاً، وكانت أهم نتائج الدراسة هي



**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح لنا أن بعض الدراسات تتشابه مع الدراسة التي تم تناولها في متغير واحد، منها ما يتشابه مع المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) وهي دراسة (بشر، 2019م) ودراسة (معزورة، 2018م)، بينما الدراسات التي تتشابه مع الدراسة التي تم تناولها في المتغير التابع (جودة الخدمات) هي دراسة (بن عيشي، 2018م) ودراسة (بشرى، 2018م) ودراسة ( Tank, 2004)، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها جمعت بين المتغير (تنمية الموارد البشرية) والمتغير (جودة الخدمات)، كما استفادت الدراسة من البحوث والدراسات السابقة في كيفية:

- بلورة أسئلة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.
- تحديد الأبعاد الرئيسية للمتغيرين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات.
- إثراء الجانب النظري للدراسة.

**ب- الإطار النظري:****المحور الأول: تنمية الموارد البشرية:**

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد أكثر المواضيع تشعباً وتطوراً في القرن الحالي، إن لم يكن في مقدمة المواضيع، كون الإنسان يمثل وسيلة التنمية وهدفها، وجوهر الشركة وهدفها، ونظراً للمتغيرات المستمرة في مختلف المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها، فإن معظم الشركات تخصص غالبية استثماراتها في مجال تنمية الموارد البشرية إيماناً منها بأن الأفراد يمثلون أساس الثروة القومية (الخولاني، 2005)، وتواجه الشركات العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو

بأبعاد جودة الخدمة في المصرف المبحوث، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لتأثير مدى تأثير هذه الأبعاد في تطوير جودة الخدمة المصرفية، أيضاً تشخيص نقاط القوة والضعف في واقع أداء المصرف من خلال تطبيق التمكين بغية الخروج بتوصيات فاعلة لمعالجة الضعف وتعزيز القوة، وكانت عينة الدراسة مصرف الرافدين بالعراق (الملعب)، وتمثلت بالمدراء والمسؤولين في مستويات الإدارة العليا والوسطى حيث بلغ عدد افراد عينة الدراسة (25) موظفاً، وأهم نتائجها كانت، وجود اهتمام من المصرف بأبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف)، وجود التمكين في المصرف، وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، تحفيز العاملين) وبين تحسين جودة الخدمات وهذا مؤشر على أهمية هذه الأبعاد وضرورة العمل على تطبيقها والالتزام بها من قبل المصرف.

**دراسة Tan & Kek (2004) بعنوان " Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach"**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الخدمة على رضا الطلبة في الجامعات وولائهم من خلال تقديم نظرة متقدمة ومعززة لاستخدام منهج سيرفكوال. أجريت الدراسة باستخدام المسح لبيان تأثير عدد من العوامل على ولاء الطالب ورضاه، وتم تطبيق المنهج في جامعتين محليتين. وأشارت النتائج إلى أن التحليلات الدقيقة أثبتت ووضحت فائدة المنهج في إثارة انتباه الطلبة ومنحهم قدرًا أكبر من الفائدة التي ستعكس على رضاهم وولائهم للخدمات التعليمية المقدمة لهم.

• إن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد أدت هذه الأسس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية، لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية سواء من منظور شامل؛ أي ما يلقي على عاتق القطاعين العام والخاص وأيضاً القطاع المختلط من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشرية أو من منظور جزئي؛ أي ما يعنى من جهود تقوم بها مؤسسات الاستخدام في مجال تنمية رأس مالها البشري.

تعرف التنمية البشرية أنها "عملية تنموية مستدامة تهدف إلى الاستثمار في قدرات البشر من خلال تحسين مستواهم (التعليمي والصحي والغذائي) بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتوزيع عوائده على أفراد المجتمع بشكل عادل يضمن رفع مستوى رفاهيتهم، وتمكينهم من المشاركة في هذه العملية التنموية المستدامة في إطار الموارد الاقتصادية المتاحة، وفي ظل السياسات المعتمدة في هذا الشأن." (الدعمة، 2009، 17)، كما أن هناك تعريفات أخرى للتنمية البشرية تتمثل في التالي:

"عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى" (أبو النصر، 2009، 189)، وهي أيضاً "عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، أهم هذه الاختيارات أن يحيا الأفراد حياة طويلة

الخارجية وقد زادت هذه التغييرات مع الضغوط المفروضة عليها لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاماً على الشركات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق الشركات من خلالها ميزة تنافسية هي موارد البشرية، والتي تعتبر من أهم موارد الشركة ولكي تحقق تلك الشركات ميزة تنافسية من خلال موارد البشرية فلا بد أن تكون هذه الموارد أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة والتزاماً، لذلك نجد أن الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدريب الشركة هو تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة ليحقق التغيير في المعرفة، المهارات، الخبرات، السلوك والاتجاهات والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف.

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغييرات، والتطورات والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري، واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها؛ وجعله العنوان الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة ومجابهة التحديات والتطورات الحاصلة، وتتمثل أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث ما يلي (بوحنية، 2008، 123):

- المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية؛
- إن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بُعد وبشكل غير مباشر؛

والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم.

5. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة.
6. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

#### أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري فيها على النحو الآتي:

**أولاً: الأهداف على مستوى المؤسسة:**

تعمل المؤسسات على اختلافها من أجل تنمية مواردها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية (السالم، صالح، 2006، 133):

1. مواكبة كل التغيرات الحديثة في جميع المجالات سيما التكنولوجية منها. فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
2. الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
3. تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

خالية من الخلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة" (أحمد، 2009، 72).

#### أهمية تنمية الموارد البشرية

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، والأفراد هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمنظمة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطرق الصحيحة، فالتنمية البشرية تتعلق بخلق بيئة يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية قدراتهم الكاملة وأن يحيوا حياة منتجة ومبدعة تتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم، فالشعوب ثروة الأمم الحقيقية والتنمية على هذا النحو تتعلق بتوسيع مجال الخيارات المتاحة للناس كي يحيوا الحياة التي يقدرونها، وبالتالي فهي تعلق بما هو أكثر من النمو الاقتصادي الذي ما هو إلا وسيلة فقط لتوسيع خيارات الأفراد (بوحنيه، 2008، 102). ويمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة والأهمية منها فيما يلي (بلوط، 2002، 237):

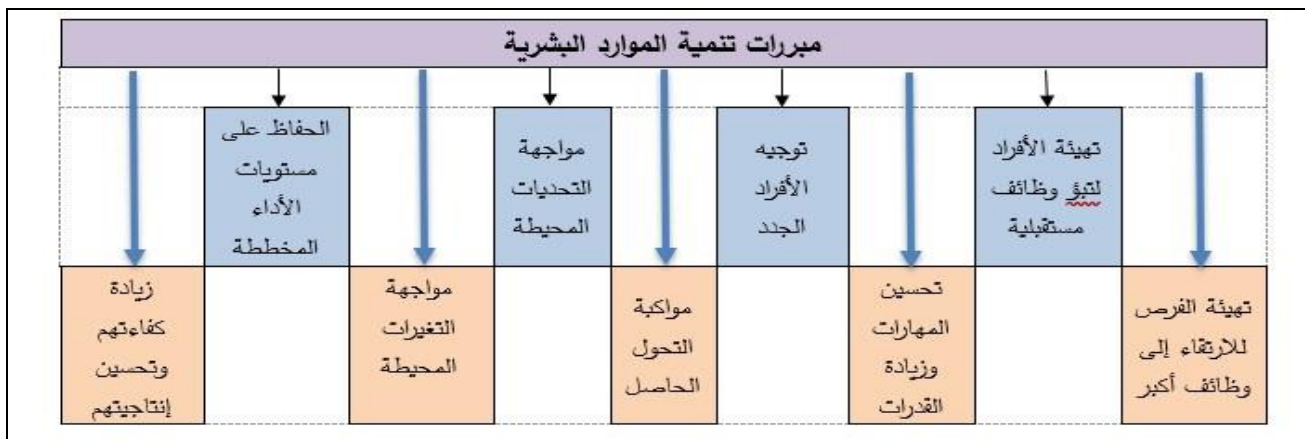
1. توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف.
2. تعليم وإرشاد الموظفين حول كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
3. تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المنظمة هي جزء منهم وهم جزء منها.
4. تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية

2. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
3. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلاً.
4. توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
5. مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
6. تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء وتقلدهم وظائف عليا في المنظمة.
4. تنمية مناخ للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
5. تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
6. اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
7. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بوصفه عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
8. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
9. الاستقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.

### مبررات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وذلك في ظل التحديات القائمة والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. ويمكن تلخيص مبررات تنمية الموارد البشرية كما في الشكل رقم (2) التالي:

شكل رقم (2) مبررات تنمية الموارد البشرية



(المصدر: العنسي، 2022، 192)

**عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية:**

هناك مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي (قدي، 2004، 2):

1. تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
2. الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة.
3. تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

وحتى يتحقق هذا لا بد من بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوى رفاه إنساني راقٍ على رأسها: حياة طويلة وصحية، اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تفرقة،

بالإضافة إلى وجوب التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

**أهم عناصر تنمية الموارد البشرية هي:****العنصر الأول: التدريب**

يعرف التدريب أنه عبارة عن عملية تطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب (Raymond, 2002, 260). ويعد التدريب والتأهيل أحد أهم الوسائل في تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال وضع برامج تدريبية وتأهيلية مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل تنمية وتطوير الأداء للموارد البشرية، كما أن التدريب هو عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل

الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه (أبو النصر، 2022، 244).

**العنصر الثاني: الإبداع:**

يعتبر الإبداع من أهم الموضوعات وأكثرها ضرورة، ومما زاد من أهميتها كثرة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمات حيث يتطلب هذا مواكبة تلك التطورات من خلال وجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة على جميع المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية ومن ثم التفوق والتميز والوصول إلى بيئة تمتاز بتفعيل وتحقيق الإبداع، ويعد الإبداع أداة لزيادة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية ويساهم في تبني الأفكار الإبداعية بشكل جوهري في تحسين مؤشرات كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية، ويعتبر الإبداع أحد الجوانب المهمة في تحسين بيئة العمل (عبدالله، 2023، 3). والإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة عن النشاطات الناتجة عن تفاعل عوامل ذهنية ذات مراحل متعددة يقوم بها العقل (رفيق، 2013، 20). وعناصر الإبداع تعددت تصنيفاتها وتمثلت في الآتي (السويطي، 2012، 7):

1. الطلاقة.
2. المرونة.
3. الأصالة.
4. الحساسية للمشكلات.

**العنصر الثالث: التنمية الإدارية:**

هي عملية هادفة لتحسين قدرات ومهارات المسؤولين عن إدارة وأنشطة المنظمة وحسن استخدام مواردها وترشيد قراراتهم بكل ما يتعلق بإدارة المنظمة، وزيادة

أنها: "توافر خصائص في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة)، تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة و غير المعلنة" (القران، 2010، 9). وعرفت أنها: "الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرًا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفًا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها" (مصطفى، 2005، 15). ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "الجودة هي مجموعة من الصفات الخصائص لمنتج أو خدمة أو نظام التي تؤدي إلى تحقيق رغبات وحاجات العميل بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم على الأقل أو يكون أكثر من ذلك وتحقق التميز لمنتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، تكون هذه الأخيرة السبب في كسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مجارة التطورات التي تحدث في السوق".

شكل رقم (3) مفهوم الجودة:



المصدر: (الطيبي، 2011، 25).

من الشكل السابق نلاحظ أن الجودة عبارة عن عدة استراتيجيات تعتمد المؤسسة لتحسين خدماتها المقدمة للعميل بهدف مواكبة التطور الحاصل في

خبرتهم في مجال الإدارة واتخاذ القرار وبذلك تعد التنمية الإدارية عملية مستمرة تواكب التغيرات البيئية وتعتمد على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، والعمل على وجود مناخ تنظيمي جيد، وإجراءات عمل واضحة وبسيطة، ودراسة وفهم الظروف البيئية المحيطة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (معتوق، 2016، 21: 22).

#### العنصر الرابع: التمكين

حظي التمكين بأهمية كبيرة لدى المنظرين والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من ارتباط وثيق بالموارد البشرية والتي أصبحت أهم مورد في المنظمات الحديثة فالتمكين استراتيجية حديثة تهدف إلى المواءمة بين التنظيمات والعاملين من أجل تحقيق الأهداف كاملة وذلك من خلال هامش الحرية والمسؤولية الذي تخوله المنظمة لعاملها أثناء أداء مهامهم (نفيسي، 2022، 57). وهناك أهم الأبعاد للتمكين وهي (علي، 2021، 85: 86):

1. تفويض السلطة.
2. فرق العمل.
3. التدريب.
4. المشاركة في اتخاذ القرار.
5. التحفيز.

#### المحور الثاني: جودة الخدمات:

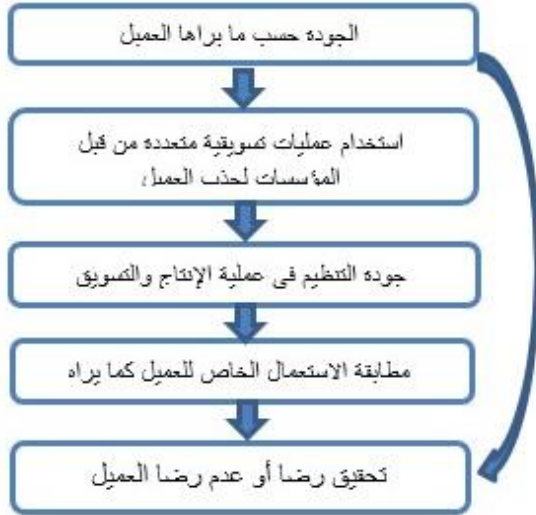
##### مفهوم جودة الخدمة:

تعرف الجودة أنها: "الدرجة التي تلي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات ويمكن أن تكون الخصائص على سبيل المثال طبيعة أو وظيفة أو عضوية، وهي كامنة في المنتج أو العملية أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات، والمتطلب هو احتياج أو توقع تم النص عليه ضمناً أو إلزامياً". وتعرف الجودة أيضاً

"جودة الخدمة هي مدى التطابق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".

والشكل التالي يبين رؤية العميل لجودة الخدمة:

شكل رقم (4) رؤية العميل لجودة الخدمة



المصدر: (الطائي، واخرون، 2004، 191).

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن جودة الخدمة تتحدد بالحكم النهائي للعميل، أي حسب مستوى إدراكه لها، ومن خلال ما سبق يمكن وضع ثلاث مستويات لعملية تقديم الخدمة:

1. خدمة رديئة: وهي تلك التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات توقعات العملاء بالنسبة لها.
2. الخدمة العادية: وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل للأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
3. الخدمة الجيدة: وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

#### أبعاد جودة الخدمة:

للجودة الخدمة عدة أبعاد يتم ذكرها على النحو التالي (متاوي، 2011، 32):

السوق، كالإبداع والابتكار وتقليل التكاليف وغيرها من الاستراتيجيات المتعددة.

#### أهمية الجودة:

تمثل الجودة أمرًا أساسيًا لا بد من توفره في أي مؤسسة إلا أن الجودة تعتبر استراتيجية لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، وتحظى بأهمية كبيرة سواء للعملاء أو المؤسسات على تعدد أنشطتها ويمكننا أن نبرز أهميتها فيما يلي (الطائي، 2009، 58):

1. شهرة المؤسسة.
2. المسؤولية القانونية.
3. حماية الزبون.
4. التكاليف وحصة السوق.
5. المنافسة العالمية.

حيث تعددت تعريفات جودة الخدمة بتعدد المهتمين بهذا الموضوع لذلك سنعرض أهم التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لجودة الخدمة كالتالي:

عرفت جودة الخدمة أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كونها أبعادًا مهمة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية"، وعرفت أنها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق ذرة المنافسين الآخرين" (رقاد، 2008، 12)، كما عرفت أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات" (الزامل، 2012، 133)، كما عرفت أيضا بأنها: "تحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقع الحصول عليه من المؤسسة الخدمية وبين ما حصل عليه فعلاً من الخدمات" (الحداد، 2006، 98)، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بالتعريف الآتي:

روح الصداقة وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة وفق حاجاته ورغباته.

11. البعد الاجتماعي: ويشير إلى مدى ملاءمة الخدمة اجتماعيًا، أي أن تكون الخدمة تحظى بالقبول الاجتماعي بيئيًا واقتصاديًا.

### الإطار العملي للبحث:

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تناوله لمجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة والأساليب المستخدمة، وتقييم أدوات القياس، وتحليل الاستبانة المستخدمة كأداة لجمع بيانات الدراسة، والمكونة من: (المعلومات الشخصية والوظيفية، والبيانات الأساسية)، وكذلك متغيرات الدراسة، وحساب صدق وثبات الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة لشركة المنتاب إخوان للصرافة، أما أداة البحث فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية حول متغيرات الدراسة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتم توزيع (115) استبانة، وتم استبعاد عدد (8) استبيانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي وبلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل بعدد (107) استبيان ونسبة 93% وهي نسبة مرتفعة جدًا كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية وقبول نتائج الدراسة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. الاتصالات: وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع حاجاته ورغباته سواء تحدث أو لم يتحدث فالصمت أيضاً يعدّ وسيلة للتعبير.
2. الفهم والإدراك: يتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون الملل أو الضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
3. التوقيت: وتتمثل في محاولة تحقيق مطالب العميل وتلبية حاجاته وتقديم له الخدمة في الوقت الذي يساعده ويراه مناسباً.
4. الثقة في أداء الخدمة: وهذه الأخيرة تتأثر بمقدم الخدمة في حد ذاته من خلال تصرفاته تعامله مع العميل وتمكنه من ميدان عمله.
5. المضمون الذاتي للخدمة: تتمثل في المهارة التي يمتلكها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بعرض الخدمة وإقناع العملاء بها.
6. الاستمرارية: وتعني القدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة وفعالية طوال الوقت.
7. المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة، أي تحقق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليه العميل.
8. الأدوات: قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية وذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب لمعالجة المريض، وهو ما يتوقع العميل أن تكون الأدوات متوفرة وبدرجة عالية من الكفاءة.
9. الجوانب الملموسة: وتتمثل في المباني والتقنيات الحديثة والمظهر العام المؤسسة.
10. التعاطف: الحرص على إحساس العميل بقيمته ومحاولة مساعدته لتحقيق ذاته، من خلال إبداء



تحسينها، وتجهيزها في صورتها النهائية واشتملت على قسمين، هما:

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** يحتوي على (40) عبارة، وقد تم توزيعها على متغيرات الدراسة بغرض اختبار أداة الدراسة ومدى ثباتها وصلاحتها، والجدول (1) يوضح هذا التوزيع:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفقرات
متغيرات تنمية الموارد البشرية	1-20
جودة الخدمات	21-40
اجمالي الفقرات	40

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، (4) للحالة موافق، (3) للحالة محايد، (2) للحالة لا أوافق، (1) للحالة لا أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول (2):

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الرقم	5	4	3	2	1

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضيتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. اختبار (كرونباخ ألفا) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات الدراسة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الدراسة للمقارنة وترتيب فقرات الدراسة.
4. اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، وذلك لمقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات بالمتوسط الافتراضي.

**ثالثاً: تصميم استمارة الدراسة الميدانية:**

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة، حيث تعد الاستبانة من وسائل جمع المعلومات الميدانية، وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وتم إعداد الاستبانة وإقرارها من قبل الدكتور المشرف على الدراسة، وتحكيمها لدى (5) من الدكاترة المتخصصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم بهدف

عبارات كل مقياس، ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين، تم إجراء التعديلات المقترحة، وبعد أن أصبحت الاستبانة جاهزة بشكلها النهائي، قام الباحث بتوزيعها على عينة الدراسة.

## 2/ الثبات والصدق الذاتي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد، ورصدت درجات كل منهم، ثم أُعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يُعرّف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة، أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

وتم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ الذي يُعتبر الأكثر شيوعاً كأسلوب إحصائي لتقييم اعتمادية مقياس الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وذلك لكل المحاور التي تتضمنها استبانة الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
تنمية الموارد البشرية	20	0.924	0.961
جودة الخدمات	20	0.897	0.947
جميع فقرات الاستبانة	40	0.951	0.976

كما تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة (20%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة" ويكون الوزن النسبي في هذه الحالة (100%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، وتساوي الدرجة الكلية للمقياس مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) = 15$ ،  $5/15 = 0.33$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة، وبالتالي كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

## 1/ اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وذلك من خلال تقييم المفهوم والصياغة والوضوح، والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع، أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة وفي مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وذلك لتحليل مضامين عبارات المقاييس، ولتحديد مدى التوافق بين

أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، (4) للحالة موافق، (3) للحالة محايد، (2) للحالة لا أوافق، (1) للحالة لا أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول (4):

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	الرقم
	5	4	3	2	

كما قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للفقرات والاستبانة ككل وذلك للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث قد تضعف صدق الاتساق الداخلي وتم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه والجدول رقم (5) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه:

التمكين		التنمية الإدارية		الإبداع		التدريب	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.689**	16	.810**	11	.735**	6	.789**	1
.716**	17	.808**	12	.786**	7	.783**	2
.786**	18	.835**	13	.807**	8	.636**	3
.770**	19	.780**	14	.658**	9	.751**	4
.691**	20	.701**	15	.816**	10	.749**	5

جدول رقم (6) معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل محور والمتغير الكلي بشكل عام

المحور	معامل الارتباط
التدريب	.735**
الابداع	.888**
التنمية الإدارية	.907**
التمكين	.847**

يتضح من الجدول أعلاه رقم (3) أن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات الاستبانة بلغ (0.951)، كما بلغت قيمة الصدق الذاتي (0.976)، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، مما يعني صلاحية الاستبانة للمقياس، وقوة ثبات فقرات المقياسين، إضافة إلى قوة الترابط بينهما، كما تشير هاتان القيمتان إلى الثبات والمصدقية الكبيرين في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يؤدي إلى الثقة والقبول بالنتائج التي ستخرج بها الدراسة، مما

يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع فقرات الاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (0.636) و(0.816). مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولمعرفة درجة ثبات محاور الاستبانة ومصدقيتها.

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع محاور الدراسة جاءت مرتبطة بالمتغير الكلي بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين

جدول رقم (7) معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

اللموسية		الاعتمادية		الاهتمام والتعاطف		سرعة الاستجابة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.779**	36	.865**	31	.809**	26	.726**	21
.715**	37	.783**	32	.780**	27	.796**	22
.776**	38	.817**	33	.838**	28	.770**	23
.805**	39	.720**	34	.756**	29	.794**	24
.826**	40	.789**	35	.772**	30	.596**	25

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:  
أولاً: خصائص عينة الدراسة:

يوضح جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة لموظفي شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية في الإدارة العامة حسب بعض الخصائص الديموغرافية محل الدراسة.

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بعض الخصائص الديموغرافية محل الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الخصائص الفرعية	الخصائص الديموغرافية
35	38	أقل من 30 سنة	حسب العمر
45	48	من 30 إلى أقل 40 سنة	
20	21	40 سنة فأكثر	
18	19	ثانوية	المستوي التعليمي
7	8	دبلوم متوسط	
72	77	بكالوريوس	
2	2	ماجستير	
1	1	دكتوراه	
49	52	أقل من 5 سنوات	

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع فقرات الاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (.596) و(.865). مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولمعرفة درجة ثبات محاور الاستبانة ومصداقيتها.

جدول رقم (8) معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل محور والمتغير الكلي بشكل عام

المحور	معامل الارتباط
سرعة الاستجابة	.882**
الاهتمام والتعاطف	.865**
الاعتمادية	.878**
اللموسية	.823**

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع محاور الدراسة جاءت مرتبطة بالمتغير الكلي بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (.823) و(.882). مما يشير إلى عدم وجود محاور قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

3/ نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات لمتغيرات الدراسة:

(46%). بسبب ان اغلب الموظفين الجدد حديثين التخرج وقد يكون هناك قصور في التدريب. اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بواسطة اختبار الالتواء والتفرطح للبيانات، ويشير الالتواء (Skewness) إلى مستوى التشابه السيكمي (Psychometric) لتوزيع البيانات، فيما يشير التفرطح (kurtosis) إلى ارتفاع منحنى التوزيع أو تسطحه. وقد اقترح (Hair) أن تكون قيم الالتواء أقل من 2.5 للحكم بوجود توزيع طبيعي. فيما اعتبر (Kline) أن الخط الفاصل للمدى الطبيعي للتفرطح غير واضح، ولكنه اقترح أن تكون القيمة الحقيقية للتفرطح التي تشير إلى وجود مشكلة في البيانات أكبر من القيمة (10) (Kline, 1995, 50)، والجدول رقم (10) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (10) اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)

Kurtosis		Skewness		متغيرات الدراسة وأبعادها
Error .Std	Statistic	Error .Std	Statistic	
0.463	0.205	0.234	-0.653	التدريب
0.463	-0.574	0.234	-0.214	الإبداع
0.463	-0.128	0.234	-0.444	التنمية الإدارية
0.463	-0.321	0.234	-0.324	التمكين
0.463	-0.770	0.234	-0.162	تنمية الموارد البشرية
0.463	0.188	0.234	-0.349	سرعة الاستجابة
0.463	1.553	0.234	-0.953	الاهتمام والتعاطف
0.463	0.172	0.234	-0.589	الاعتمادية

حساب سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل 10 سنوات	27	29
عدد الدورات	أقل من 5 دورات	46	49
	من 5 إلى 10 دورة	35	37
	أكثر من 10 دورة	20	21

يتضح من الجدول (9) أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 عام) هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (45%) ويعزو ذلك إلى هذا هو المتوسط الطبيعي في العمر لشركة جديدة نسبياً وتتوسع في أعمالها كل فترة. كما يتضح من الجدول أن الفئة بكالوريوس هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى، وبنسبة (72%). كون الشركة تهتم

بتوظيف أصحاب المهارات العلمية. ويتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أقل من 5 سنوات هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (49%). بسبب توسع الشركة وتوظيف كوادر جديدة. ويتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة فئة أقل من 5 دورات هم الأكثر وقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة

0.463	0.004	0.234	-0.319	الملموسية
0.463	0.294	0.234	-0.255	جودة الخدمات

التوزيع الطبيعي.

احتساب التقدير اللفظي:

يُظهر الجدول رقم (11) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة:

جدول رقم (11) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي			
درجة الاتجاه	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جدًا	من 20% وأقل من 36%	غير موافق بشدة	من (1) وأقل من (1.8)
منخفض	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	من (1.8) وأقل من (2.6)
متوسط	من 52% وأقل من 68%	غير متأكد	من (2.6) وأقل من (3.4)
مرتفع	من 68% وأقل من 84%	موافق	من (3.4) وأقل من (4.2)
مرتفع جدًا	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من (4.2) وأقل من (5)

وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

- مستوى تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة:

للتعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	t	df	مستوى الدلالة sig
1	التدريب	الأول	3.38	0.759	67%	متوسط	5.351	106	*.000

تُشير البيانات في الجدول رقم (10) أن نتائج اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتخطيط الاستراتيجي والأداء الكلي، كانت أقل من القيمة 2.5، وبالنسبة للتفرطح (kurtosis) لم توجد قيم أكبر من 10، الأمر الذي يعني أن هذه البيانات تتبع

ينضح من الجدول رقم (11) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1 وأقل من 1.8 والنسبة من 20% وأقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (غير متأكد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4

2	الإبداع	الرابع	3.08	0.879	62%	متوسط	0.901	106	*.369
3	التنمية الإدارية	الثاني	3.23	0.891	65%	متوسط	2.692	106	*.008
4	التمكين	الثالث	3.21	0.816	64%	متوسط	2.655	106	*.009
	تنمية الموارد البشرية (المتوسط)		3.23	0.656	65%	متوسط	3.318	106	*.001

الشركة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ومن الواجب أن يتم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لكي ترقى للمستوى المطلوب، وإن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي متوسط ودالة إحصائية ما عدا بعد الإبداع فهو غير دال إحصائياً.

#### 1/ آراء عينة الدراسة حول التدريب:

الجدول (13) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول التدريب وذلك على النحو التالي:

الجدول (13) نتائج آراء عينة الدراسة حول التدريب

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
1	تعمل الشركة بشكل دوري على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية لديها	الثالث	3.36	1.101	67	متوسط
2	تقوم الشركة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدهم على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية	الرابع	3.29	1.055	66	متوسط
3	يتم مراعاة مبدأ العدالة أثناء ترشيح الموظفين لحضور الدورات	الخامس	3.23	0.996	65	متوسط
4	تحرص الشركة على معرفة المهام والواجبات الحالية والمستقبلية للمتدربين أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية	الثاني	3.49	1.003	70	مرتفع
5	تركز أهداف البرامج التدريبية التي تعدها الشركة على جودة المهارات والمعارف التي تكسبها للموظفين لديها	الأول	3.60	0.950	72	مرتفع

تراوحت النسبة المئوية من (65% - 72%)، هذه النسبة توضح أن تطبيق التدريب داخل الشركة لا

يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة كان متوسطاً، وقد كان المتوسط العام لتنمية الموارد البشرية (3.23) وبانحراف معياري (0.656) وبنسبة (65%)، كذلك يتضح من الجدول (12) أن مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية بجميع أبعادها تتراوح بين (62%) و(67%)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً بأن مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة لا يزال متوسطاً، وهذا يعني أن تطبيق تنمية الموارد البشرية داخل

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب تراوحت بين (3.23-3.60)، كما

## -آراء عينة الدراسة حول الإبداع:

الجدول (14) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول الإبداع وذلك على النحو التالي:  
الجدول (14) نتائج آراء عينة الدراسة حول الإبداع

يرقى إلى المستوى المطلوب، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن مستوى تطبيق التدريب في الشركة لا يزال متوسط، ومن الواجب أن يتم الاهتمام بالتدريب لكي يرتقي الأداء إلى لمستوى المطلوب.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
6	تعطي الشركة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم من خلال تقديم مقترحات تتعلق بتطوير أعمالهم	الأول	3.38	1.065	67	متوسط
7	تعمل الشركة دائماً على رفع مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضاياهم المعقدة بغرض وضع حلول ناجحة	الثاني	3.30	1.126	66	متوسط
8	تعمل الشركة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجيا منها	الخامس	2.81	1.199	56	متوسط
9	تطلع الشركة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث التي تنفذ خارج الشركة وخاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصاتهم	الثالث	2.64	1.128	53	متوسط
10	تشجع الشركة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	الرابع	2.82	1.250	56	متوسط

الشركة أقل من المتوسط، ومن الواجب أن يتم الاهتمام بالإبداع لكي يرقى للمستوى المطلوب.

## -آراء عينة الدراسة حول التنمية الإدارية:

الجدول (15) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول التنمية الإدارية وذلك على النحو التالي:  
الجدول (15) نتائج آراء عينة الدراسة حول التنمية الإدارية

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.81-3.38)، كما تراوحت النسبة المئوية من (67% -56%)، وهذه النسبة تبين أن هناك قصوراً في تبني الإبداع بالنسبة للشركة، وقد كان بعد الإبداع غير دال إحصائياً، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن مستوى الإبداع في

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
11	تتنوع الوسائل والأساليب المستخدمة في تنمية القدرات الإدارية للموظفين	الرابع	3.08	1.125	62	متوسط
12	توجد لدى الشركة آلية لتحفيز ذوي الأداء المتميز من العاملين	الخامس	3.01	1.292	60	متوسط



13	تؤدي جميع برامج التنمية الإدارية المنفذة إلى تطوير مهارات وطرائق أداء جديدة للعاملين.	الثالث	3.26	1.003	65	متوسط
14	تسهم خطط الشركة بشكل إيجابي في توفير قياداتها المستقبلية	الأول	3.37	1.173	67	متوسط
15	تدعم الشركة بقوة التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين للعاملين	الثاني	3.36	1.062	67	متوسط

ومن الواجب أن يتم الاهتمام بالتنمية الإدارية لكي ترقى للمستوى المطلوب.

-آراء عينة الدراسة حول التمكين: الجدول (16) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول التمكين وذلك على النحو التالي:

الجدول (16) نتائج آراء عينة الدراسة حول التمكين

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.01-3.37)، كما تراوحت النسبة المئوية من (67% - 60%)، وأيضاً تبين هذه النسبة أن هناك قصوراً في التنمية الإدارية داخل الشركة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن التنمية الإدارية في الشركة فوق المتوسط بقليل ولا ترقى إلى المستوى المطلوب،

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
16	تضع الشركة أولوية في سياستها تمكين الموارد البشرية	الأول	3.36	0.985	67	متوسط
17	يتم مشاركة كافة الموظفين في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة	الخامس	2.97	1.177	59	متوسط
18	تتوافر للموظف الفرصة لتطوير إجراءات عمله بما يضمن تحقيق جودة عالية في أداء عمله.	الثالث	3.24	1.123	65	متوسط
19	توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه.	الرابع	3.19	1.175	64	متوسط
20	تؤهل الشركة الموظف بدرجة كافية قبل تمكينه من العمل	الثاني	3.28	1.114	66	متوسط

- مستوى جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة:

للتعرف على مستوى جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.97-3.36)، كما تراوحت النسبة المئوية من (67% - 59%)، وتبين هذه النسبة بأن مستوى التمكين لا يرقى إلى المستوى المطلوب داخل الشركة، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن مستوى التمكين في الشركة متوسط، ومن الواجب أن يتم الاهتمام بالتمكين لكي يرقى للمستوى المطلوب.

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	t	Df	مستوى الدلالة sig
1	سرعة الاستجابة	الثالث	3.80	0.656	76%	مرتفع	12.606	106	*.000
2	الاهتمام والتعاطف	الأول	4.05	0.685	81%	مرتفع	15.833	106	*.000
3	الاعتمادية	الثاني	3.81	0.719	76%	مرتفع	11.672	106	*.000
4	الملموسية	الرابع	3.40	0.838	68%	مرتفع	4.939	106	*.000
	جودة الخدمات (المتوسط العام)		3.76	0.604	75%	مرتفع	13.095	106	*.000

توضح أنه من الواجب الاهتمام أكثر بالجودة لكي تصل إلى المستوى المطلوب، وإن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائية.

-آراء عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة:

الجدول (18) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة وذلك على النحو التالي:

الجدول (18) نتائج آراء عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة

يتضح من الجدول رقم (17) أن مستوى جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة كان عالياً، فقد كان المتوسط الحسابي لجودة الخدمات (3.76) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.604) وبنسبة (76%)، كذلك يتضح من الجدول (17) أن مستوى جودة الخدمات لجميع مبادئها تتراوح بين (81%) و(68%)، وهذا يدل على أن هناك توافقاً بأن مستوى جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة مرتفع، وهذه النسبة

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
21	توفر الشركة خدمات الاستعلامات عن خدماتها عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة.	الثاني	3.79	0.847	76	مرتفع
22	يتم تقديم الخدمات للمستفيد بوقت قياسي أقل مما هو متوقع	الخامس	3.60	0.899	72	مرتفع
23	تعمل الشركة على الرد الفوري على الاستفسارات وشكاوى المستفيدين	الرابع	3.68	1.015	74	مرتفع
24	تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقه للمستفيدين	الثالث	3.78	0.861	76	مرتفع
25	تتوفر لدى جميع موظفي الشركة الرغبة والاستعداد الكافي لتقديم المساعدة للمستفيدين من خدمات الشركة	الأول	4.16	0.814	83	مرتفع

المئوية من (83% - 72%)، وتوضح النسبة أن سرعة الاستجابة لا ترقى إلى المستوى المطلوب

يتضح من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.60-4.16)، كما تراوحت النسبة

بالنسبة للخدمات التي تقدمها الشركة، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن عينة الدراسة ترى أن مستوى سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة فوق المتوسط.

-آراء عينة الدراسة حول الاهتمام والتعاطف: الجدول (19) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول الاهتمام والتعاطف وذلك على النحو التالي:

الجدول (19) نتائج آراء عينة الدراسة حول الاهتمام والتعاطف

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
26	يتحلى مقدمو الخدمة بالشركة بالرقى في التعامل مع المستفيدين	الثالث	4.03	0.852	81	مرتفع
27	يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للمستفيدين بما يخدم مصالحهم.	الرابع	4.01	0.890	80	مرتفع
28	يعامل المستفيد من الشركة معاملة خاصة (كأنه المستفيد الوحيد والمهم لدى الشركة).	الخامس	4.00	0.901	80	مرتفع
29	تضع الشركة مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.	الثاني	4.10	0.846	82	مرتفع
30	توفر الشركة خدمات الأمن والأمان للعملاء عند إجراء إيه معاملات معها	الأول	4.11	0.839	82	مرتفع

يتضح من الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.00-4.11)، كما تراوحت النسبة المئوية من (82% -80%)، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن الاهتمام والتعاطف في الشركة عند تقديم الخدمة لا بأس به

ولكن لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ومن الواجب الاهتمام أكثر بخصوص الاهتمام والتعاطف.

-آراء عينة الدراسة حول الاعتمادية: الجدول (20) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول الاعتمادية وذلك على النحو التالي:

الجدول (20) نتائج آراء عينة الدراسة حول الاعتمادية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
31	تلتزم الشركة بأداء خدماتها في الوقت المحدد	الثالث	3.75	0.933	75	مرتفع
32	تقدم الشركة الخدمة المناسبة للمستفيدين دون أخطاء	الخامس	3.60	0.940	72	مرتفع
33	تقدم الشركة خدماتها في الأوقات التي وعدت بتنفيذها	الرابع	3.73	0.886	75	مرتفع
34	تحرص الشركة على الاحتفاظ بوثائقها بطريقة سليمة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة إليها	الأول	4.18	0.787	84	مرتفع
35	الخدمات التي تقدمها الشركة تلبى حاجات ورغبات المستفيدين الحالية والمستقبلية	الثاني	3.80	0.966	76	مرتفع

المطلوب، ومن الواجب أن يتم الاهتمام بالاعتمادية عند تقديم الخدمة لكي ترقى للمستوى المطلوب. -آراء عينة الدراسة حول الملموسية: الجدول (21) يبين نتائج آراء عينة الدراسة حول الملموسية وذلك على النحو التالي: الجدول (21) نتائج آراء عينة الدراسة حول الملموسية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدلالة اللفظية
36	المظهر الخارجي للشركة جذاب	الثاني	3.44	1.142	69	مرتفع
37	المعدات والأنظمة والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة	الأول	3.59	1.037	72	مرتفع
38	يتمتع جميع مقدمي الخدمة بالشركة بمظهر لائق	الثالث	3.40	1.045	68	مرتفع
39	التصميم الداخلي للمنظمة يتناسب مع طبيعة الخدمة التي تقدمها الشركة حيث يساعد على انسياب العمل بسهولة	الخامس	3.25	1.038	65	متوسط
40	تتوفر في الشركة كافة التسهيلات اللازمة للعملاء أثناء تنفيذ التعاملات (مكان مناسب - التهوية المناسبة - كراسي كافية -)	الرابع	3.32	1.104	66	متوسط

يتضح من الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.60-4.18)، كما تراوحت النسبة المئوية من (72% - 84%)، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن الاعتمادية في تقديم الخدمة فوق المستوى المتوسط ولكن لا يرقى إلى المستوى

البيانات وكيفية صياغة الفرضيات والهدف من البحث، حيث قام الباحث باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها: (H1) نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة ".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (22) التالي:

جدول (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات

يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.25-3.59)، كما تراوحت النسبة المئوية من (65% - 72%)، ويمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بأن مستوى الملموسية متوسط ولا يرقى إلى المستوى المطلوب، ومن الواجب أن يتم التركيز على الملموسية عند تقديم الخدمة لكي ترقى إلى المستوى المطلوب.

#### - اختبار الفرضيات:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار صحة فرضيات البحث من عدمها من خلال استخدام أساليب الإحصاء التحليلي المناسبة لطبيعة

الحكم	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
إثبات	.000	85.546	0.449	0.670	.000	9.249	0.571	أثر تنمية الموارد البشرية في جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة

" لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة"، واعتماد الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة". ولاحظت هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (23) التالي: جدول (23) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير التدريب في جودة الخدمات

الحكم	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
إثبات	.000	28.071	0.211	0.459	.000	5.298	0.366	تأثير التدريب في جودة الخدمات

فإن ذلك سيؤدي إلى تغيير (تحسن) في جودة الخدمات بنسبة (36.6%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التدريب يفسر ما نسبته (21.1%) من التباين أو التغيرات في جودة الخدمات ، كما يشير اختبار (F)

يتضح من الجدول رقم (22) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.670) كما يفسر قيمة المعاملات (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في تنمية الموارد البشرية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في جودة الخدمات بنسبة (57.1%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن تنمية الموارد البشرية يفسر ما نسبته (44.9%) من التباين أو التغيرات في جودة الخدمات، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين تنمية الموارد البشرية في جودة الخدمات وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية والتي تنص على:

يتضح من الجدول رقم (23) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.459) كما يفسر قيمة المعاملات (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في التدريب بنسبة (100%)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:  
نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة ".  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (24) التالي:  
جدول (24) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر الإبداع في جودة الخدمات

المتغيرات	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F		الحكم
		المستوى المعنوية Sig	القيمة			المستوى المعنوية Sig	القيمة	
تأثير الإبداع في جودة الخدمات	0.384	6.906	.000	0.559	0.312	47.689	.000	إثبات

عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين التدريب في جودة الخدمات وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية والتي تنص على:  
" لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة ".  
واعتماد الفرضية البديلة: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة"،  
واعتماد الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

#### -اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة ".  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (25) التالي:  
جدول (25) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير التنمية الإدارية في جودة الخدمات

يتضح من الجدول رقم (24) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.559) كما يفسر قيمة المعاملات (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الإبداع بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في جودة الخدمات بنسبة (60%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن الإبداع يفسر ما نسبته (31.2%) من التباين أو التغيرات في جودة الخدمات، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين الإبداع في جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية والتي تنص على:

الحكم	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
إثبات	.000	58.262	0.357	0.597	.000	7.633	0.405	تأثير التنمية الإدارية في جودة الخدمات

" لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

واعتماد الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (26) التالي:

جدول (26) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير

التمكين في جودة الخدمات

الحكم	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
إثبات	.000	76.351	0.421	0.649	.000	8.738	0.481	تأثير التمكين في جودة الخدمات

المستخدم لتنمية الموارد البشرية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في جودة الخدمات بنسبة (48.1%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التمكين يفسر ما نسبته (42.1%) من التباين أو

يتضح من الجدول رقم (25) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.597) كما يفسر قيمة المعاملات (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في التنمية الإدارية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في جودة الخدمات بنسبة (40.5%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التنمية الإدارية يفسر ما نسبته (35.7%) من التباين أو التغيرات في جودة الخدمات، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية في جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية والتي تنص على:

يتضح من الجدول رقم (26) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.649) كما يفسر قيمة المعاملات (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في رضا

للموظفين لديها وتحتاج الشركة لإقامة دورات تدريبية باستمرار.

6. كان مستوى الإبداع في الشركة أقل من المتوسط ويحتاج لمزيد من الاهتمام وتحتاج الشركة لتوفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها.

7. جاء بعد سرعة استجابة للشركة بدرجة متوسطة وتتوفر لدى جميع موظفي الشركة الرغبة والاستعداد الكافي لتقديم المساعدة للمستفيدين من خدمات الشركة.

8. حصل الاهتمام والتعاطف في الشركة عند تقديم الخدمة على درجة متوسطة ولا يرقى إلى المستوى المطلوب.

#### التوصيات:

1. الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية وتحسينها.
2. تحسين جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية من خلال تقديم خدمات متميزة للعملاء تتناسب مع وضع الشركة التنافسي في السوق.
3. الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لما لها من تأثير على جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
4. تحسين جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، الإبداع، التنمية الإدارية، التمكين) لتأثيرها في تحسين جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
5. الاهتمام بالتدريب في الشركة وإقامة دورات تدريبية باستمرار.

التغيرات في جودة الخدمات ، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التمكين في جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية والتي تنص على:

"لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة"، واعتماد الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة".

#### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

1. واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية جاء بدرجة متوسطة.
2. واقع جودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية جاء بدرجة مرتفعة.
3. هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
4. هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، الإبداع، التنمية الإدارية، التمكين) وجودة الخدمات في شركة المنتاب إخوان للصرافة.
5. جاء مستوى التدريب بدرجة متوسطة في الشركة وتركز أهداف البرامج التدريبية التي تعدها الشركة على جودة المهارات والمعارف التي تكسبها



- [7] بلوط، حسن إبراهيم، (2002م): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- [8] بن عيشي، الهاشمي بن واضح، (2018م): دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، المجلد 38، العدد 2، المجلة العربية للإدارة.
- [9] بوحنية، قوي (2008م): تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- [10] بو عبدالله، صالح (2014م): نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، أطروحة دكتوراة، الجزائر: جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- [11] الحداد، عوض بدر (2006م): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- [12] الخولاني، محمد عبد الولي (2005م): أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة -الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، اليمن، صنعاء: جامعة صنعاء، كلية التجارة والاقتصاد.
- [13] الدعمة، إبراهيم مراد، (2009م): التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [14] جاد الرب، سيد محمد (2012م): القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- [15] جينيفر، ماثيوز، وآخرون (2023م): تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، ط3، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- [16] رفيق، فاطمة يحيى (2013م): دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، مصر.
- [17] رقاد، صليحة (2008م): تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- [18] الزامل، أحمد محمود وآخرون (2012م): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، الأردن، عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

6. تطوير الإبداع في الشركة ويحتاج لمزيد من الاهتمام وتحتاج الشركة لتوفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها
7. تحسين سرعة الاستجابة للشركة والعمل على الرد الفوري على الاستفسارات وشكاوى المستفيدين.
8. رفع لاهتمام والتعاطف في الشركة وأن يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للمستفيدين بما يخدم مصالحهم وان يعامل المستفيد من الشركة معاملة خاصة.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع في اللغة العربية:

- [1] إبراهيم، بشري، عكاب محمد (2019م): دور ابعاد التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، مجلة كلية المأمون، العدد 33.
- [2] أبو النصر، مدحت محمد (2009م): تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- [3] أبو النصر، مدحت محمد (2022م): إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، مصر.
- [4] أحمد، عبد الرشدي (2009م): استخدام الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة السلطان إبراهيم شيبوط، الجزائر.
- [5] الماخذي، شرف، (2023م): أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات الإدارية، ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [6] بشر، عادل (2019م): استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

- [19] السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2006م): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- [20] سلمان، محمد إبراهيم (2013م): مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقاييس جودة الخدمات (Servperf)، المجلد 17، العدد خاص، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [21] سليمان، وائل (2020م): دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للبنك، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- [22] الردايدة، رمزي طلال حسن (2011م): أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، الأردن.
- [23] السويطي، شبلي إسماعيل (2012م): واقع الابداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- [24] الطائي، يوسف جحيم والفضل، مؤيد الحسين (2004م): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الأردن، عمان: دار النشر والتوزيع.
- [25] الطيرة، خالد خليل والحاسي، أسماء مبارك (2023م): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، المجلد 6، العدد 1، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت.
- [26] الطيبي، خضر مصباح (2011م): إدارة وصناعة الجودة، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [27] عبدالله، عبدالعال (2023م): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع بهيئة قناة السويس، مجلد 41، العدد 3، مصر: مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية.
- [28] عبد الرضا، صادق مجيد وحسن، فاضل عباس (2013م): قياس جوده الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينه من التدريسيين في المعهد التقني / العمارة، المجلد 26، العدد 4، مجله التقني.
- [29] العزاوي، نجم عبد الله وحواد، عباس حسين (2010م): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [30] علي، مرام (2021م): أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية، المجلد 6، العدد 15، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية.
- [31] العنسي، على عتيق (2022م): أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية 2011-2022م) أطروحة الدكتوراه، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- [32] عيشان، محمد (2022م): استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطنية، جمهورية السودان.
- [33] غالم، معزوزة وفراد، حليلة (2018م): دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [34] الفزاز، إسماعيل إبراهيم (2010م): تدقيق أنظمة الجودة، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان.
- [35] متناوي، محمد وعبدالله، قلش (2011م): دور نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبية بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- [36] مصطفى، أحمد سيد (2005م): إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، القاهرة.
- [37] معتوق، حسن (2016م): التنمية الإدارية واثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [38] مناعي، وسيلة (2019م): دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلد 25، عدد 2، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عناية.

[39]نعيم، محمد (2012م): واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الاداء الاداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[40]نفيسي، صالح (2022م): تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### ثانياً: المراجع في اللغة الانجليزية:

- [1] Kline, R. (2005), Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.). New York: Guilford.
- [2] Noe, Raymond, (2002), "Employee Training & Development" 2th ed, McGraw Hill.
- [3] Schoeder, Roger G. (2007), "Operations Management" 3<sup>rd</sup> ed, Mc Graw Hill, Companies, Inc, Boston.
- [4] Tan & Kek (2004) "Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach.