

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة ميدانية في المصارف العامة العاملة في مدينة اللاذقية)

د. حنان تركمان \*

د. لينا فياض \*\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٦/١/١٨ - تاريخ النشر ٢٠٢٦/٥/١١)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، حيث تم جمع البيانات التأنوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تصميمها لهذا الغرض، وتمّ توزيع ٣٠٠ استبانة على عينة ميسرة من العاملين، استُرجع منها ٢٧٠، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٥٠ استبانة. تكوّن مجتمع البحث من المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين في المصارف العامة في مدينة اللاذقية الذين يمثلون الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS إصدار ٢٦ كأداة لتحليل البيانات المتوفرة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المحددات الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية، يظهر الارتباط المعنوي بين الأبعاد المدروسة أن جودة الخدمة مفهوم متكامل، وأن تحسين أي بعد منها يستلزم تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، جودة الخدمة المصرفية، الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

\* أستاذ - عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

\*\*أستاذ مساعد - عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

## The Impact of Human Resource Management Practices on Improving the Quality of Banking Services (A field study in public banks operating in the city of Latakia)

Dr. Hanan Turkman\*

Dr. Lina Fayad\*\*

(Received 18/1/2026.Accepted 11/5/2026)

### □ABSTRACT □

The study aimed to clarify the impact of human resource management practices on improving the quality of banking services.

The two researchers adopted the descriptive analytical approach in their study, where secondary and primary data were collected through a questionnaire designed for this purpose. Three hundred questionnaires were distributed to a convenience sample of employees, of which 270 were returned, and 250 were valid for analysis.

The research population consisted of managers, department heads, and administrators in public banks in Latakia, representing the groups most closely related to the study's subject. SPSS version 26 was then used as the tool for analyzing the available data.

The study reached a number of conclusions, including: Human resource management practices are one of the main determinants of the quality of banking service. The significant correlation between the dimensions studied shows that service quality is an integrated concept, and that improving any dimension of it requires improving human resource management practices as a whole.

**Keywords:** Human resources management practices, recruitment, performance appraisal, training, banking service quality, tangibility, reliability, responsiveness, security, empathy.

---

\*Professor - Faculty Member, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University, Latakia, Syria

\*\* - Assistant Professor - Faculty Member, Department of Business Administration - Faculty of Economics - Latakia University - Latakia - Syria.

## المقدمة:

يشهد العالم تطوراً كبيراً وسريعاً في مجال إدارة الموارد البشرية التي تطور مفهومها وتغيرت النظرة إليها مع التغيرات الكثيرة التي حدثت نتيجة التطور التقني والعلمي. أصبحت الجودة السمة المميزة للقرن الواحد والعشرون، وتعتبر من أكثر العناصر أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية، كما تعد جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي، وجودة الخدمة المصرفية ترتبط بالعنصر البشري مقدم الخدمة ومتطلبات تقديمها بصورة مميزة، لذا يتم اختيارهم بصورة دقيقة وتدريبهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة والحفاظ على العملاء الذين ازدادت معرفتهم بالخدمات التي تقدمها المصارف (الطاهر، 2019).

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

١- (قاسم وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: مدى توفر متطلبات جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في المصارف العامة دراسة ميدانية على المصارف العامة في مدينة دمشق

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى توفر متطلبات جودة الخدمة المصرفية الالكترونية المقدمة في المصارف العامة في مدينة دمشق، من خلال دراسة كل من الابعاد (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية، متطلبات الأمن والسلام).  
منهجية الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تتوفر كل من المتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية ومتطلبات الأمن والسلام لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصارف العامة في مدينة دمشق. لا تتوفر كل من المتطلبات الإدارية والمتطلبات المالية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف العامة في مدينة دمشق.

٢- (الطاهر وآخرون، ٢٠٢٥) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الليبي (دراسة تطبيقية على مستشفى ودان العام)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تدريب الموارد البشرية وتعويضاتها، بالإضافة إلى تأثير اختيار وتعيين الموظفين على جودة الرعاية الصحية.  
منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يوجد تأثير محدود لاختيار وتعيين الموارد البشرية على جودة الخدمات، بينما أظهرت تعويضات الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً.

### الدراسات الأجنبية:

١- (Andi، 2024) بعنوان:

**The Influence of Human Resource Management Functions on the Quality of Health Services in Inpatient Patients at Maryam Citra Medika Hospital**

تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى الداخليين في مستشفى

مريم سيطرا ميدياك

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية للمرضى في مستشفى مريم سيطرا ميديك، منطقة تاكا لار في أندونيسيا.

**منهجية الدراسة:** تم اعتماد المنهج التحليلي.

**نتائج الدراسة:** هناك تأثير لتخطيط الموارد البشرية وتنظيم الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية للمرضى في مستشفى مريم سيطرا ميديكا، منطقة تاكالار.

٢- (Bijanl Amipara, 2024) بعنوان

“The Influence of Service Quality on Customer Satisfaction: /A Detail Study of Private Sector Bank in Surat” /

"تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء: دراسة تفصيلية لبنك القطاع الخاص في سورات"

**هدف الدراسة:** هدفت الرسالة إلى: معرفة مستوى رضا عملاء بنوك القطاع الخاص، تحديد القطاع المصرفي والخدمات الأكثر استفادة من العملاء.

**منهجية الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، وعلى المنهج التحليلي.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غالبية العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية ويزورون البنوك هم من الذكور مقارنة بالنساء، تنتمي غالبية العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية إلى الفئة العمرية ١٨-٣٠ عامًا.

**اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمقابلات التي أجرتها الباحثتان تبين أن دراسة قاسم تناولت مدى توافر متطلبات جودة الخدمة بينما الدراسة الحالية تناولت دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشابهت معها ببيئة التطبيق، بينما دراسة الطاهر تشابهت مع الدراسة الحالية بدراسة ممارسات الموارد البشرية واختلفت في بيئة التطبيق، أما بالنسبة لدراسة Andi فقد تشابهت مع الدراسة الحالية بالمتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية واختلفت ببيئة التطبيق، ودراسة Bijanl Amipara فقد درست متغير جودة الخدمة كمتغير تابع إضافة إلى الاختلاف ببيئة التطبيق.

**مشكلة الدراسة:**

بالاعتماد على الدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثتان على عينة ميسرة من العاملين في المصارف العامة بلغ حجمها ٢٠ مفردة تم طرح مجموعة من التساؤلات عليهم بهدف تحديد مظاهر المشكلة، تمحورت أهم التساؤلات حول: - هل يقوم المصرف باستقطاب الأفراد ذوي المهارات التقنية

- هل يقوم المصرف بإخضاع العاملين لدورات تدريبية بصورة مستمرة.

- هل للمصرف معايير موحدة يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين في المجال التقني.

من خلال الإجابات والاستعانة بالدراسات السابقة يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما هو تأثير الاستقطاب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية،

الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية؟

- ما هو تأثير التدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو تأثير تقييم الأداء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية؟

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير معنوي للاستقطاب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية.
- يوجد تأثير معنوي للتدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية.
- يوجد تأثير معنوي لتقييم الأداء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية.

#### - أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتأتي أهميته العملية من خلال امكانية الاستفادة من نتائج الدراسة والتي سيكون لها دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف العامة، نظراً لأهمية القطاع المصرفي والدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع وأهميته في المجتمع.

#### أهداف الدراسة:

توضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال توضيح تأثير كلٍ من الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء في تحسين الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف كأبعاد لجودة الخدمات المصرفية.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء)
- المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المصارف العامة في محافظة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: الشهر الأول لعام ٢٠٢٦.
- الحدود الموضوعية: تمثل المتغير المستقل بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب-التدريب-تقييم الأداء)، وتمثل المتغير التابع بجودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المشكلة والذي يعتمد على تجميع البيانات والمعلومات لغرض تفسيرها ووصفها.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث بالمصارف العامة العاملة في مدينة اللاذقية، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة لملاءمته لبيئة البحث في المصارف العامة (المصرف التجاري فرع ١،٢،٣، المصرف العقاري فرع ١،٢،٣ مصرف التوفير)، حيث شملت العينة (٢٥٠) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين الذين يمثلون الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وكان عدد الاستبانات الموزعة ٣٠٠ استبانة، استرجع منها ٢٧٠، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٥٠.

## الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بانها: تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة؛ فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة. (الهيبي، ٢٠٠٥). وتعرف أيضاً: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة (الأمين، ٢٠٢٠).

حسب (KucheroV & Zavyalova, 2012) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي: إيجاد وجذب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وقد تساعد هذه الممارسات في تحديد مستوى رضا الموظفين وبقائهم في المنظمة.

### ٣- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

#### ١- الاستقطاب:

يُعرف الاستقطاب بأنه سعي المنظمة لجذب عدد كبير من الأفراد للوظيفة والاختيار من خلالها بحيث يتم اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة (AL. shuaibi, 2016).

#### ٢- التدريب:

هو الأنشطة الرسمية التي تقوم بها المنظمة لمساعدة الموظفين لاكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية. (Fahim, ٢٠١٨).

٣- تقييم الأداء: تساعد عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمة في تحديد أهدافهم وسبل تحقيقها والتعرف على نقاط الضعف من أجل معالجتها من خلال التدريب وتنمية المهارات.

#### ٤- جودة الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والاقتصادية الحالية. (أبو تاية، ٢٠٠٨).

### جودة الخدمة:

هي النقاء احتياجات ومتطلبات العملاء وارتباط مستوى الخدمة المراد تسليمه بالتوقعات الموضوعية من قبل هؤلاء العملاء (الزامل وآخرون ٢٠١٢)

وجودة الخدمة المصرفية: هي قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز مكانة المصرف في السوق المستهدفة (حلوز، الضمور، ٢٠١٢، ص ٥٠)

أبعاد جودة الخدمة المصرفية: (الفاقي، ٢٠٢٤)

١. الملموسية: تتضمن شكل التسهيلات المادية والتجهيزات ومظهر الموظفين والأشياء المكتوبة.. إلخ.

٢. الاعتمادية: قدرة المصرف على إنجاز الخدمة التي وعد بها بصورة دقيقة.

٣. الاستجابة: وهي الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم الخدمات الملائمة لهم.

٤. الأمان: أي تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات المصرفية.

٥. التعاطف: تعني الرعاية والاهتمام الشخصي الذي يمنح للعملاء وجعل كل عميل يشعر بأنه

مميز ومتطلباته موضع فهم واهتمام من المنظمة.

### النتائج والمناقشة:

#### أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم بناء الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي:

١- المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية): وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية: الاستقطاب: تم

قياسه من خلال 6 عبارات، التدريب: تم قياسه من خلال 6 عبارات، تقييم الأداء: تم قياسه من خلال 6 عبارات.

٢- المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية): وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية: الملموسية: تم قياسه من

خلال 5 عبارات، الاستجابة: تم قياسه من خلال 6 عبارات، الاعتمادية: تم قياسه من خلال 5 عبارات، الأمان:

تم قياسه من خلال 4 عبارات، التعاطف: تم قياسه من خلال 3 عبارات.

#### ثبات المقياس

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس ثبات المقياس وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١): معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس

المعامل / البعد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الاستقطاب	6	0.975
التدريب	6	0.981
تقييم الأداء	6	0.976
الملموسية	5	0.971
الاستجابة	6	0.973
الاعتمادية	5	0.966
الأمان	4	0.963

المعامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد / المحور
0.942	3	التعاطف
0.980	41	الاستبانة ككل

المصدر: مخرجات spss 26

تشير نتائج الجدول (١) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت بين 0.942 و0.980، وهي قيم مرتفعة جداً وتعكس درجة ممتازة من الاتساق الداخلي بين بنود كل بعد. كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.980، مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية.

### صدق المقياس

تم الاعتماد على مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢): مصفوفة الاتساق الداخلي

البعد	الاستقطاب	التدريب	تقييم الأداء	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	المتوسط الكلي
الاستقطاب	Pearson	1	.60**	.59**	.63**	.58**	.60**	.57**	.54**
	Sig.	—	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
التدريب	Pearson	.60**	1	.62**	.64**	.63**	.61**	.60**	.58**
	Sig.	.000	—	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
تقييم الأداء	Pearson	.59**	.62**	1	.61**	.62**	.63**	.58**	.56**
	Sig.	.000	.000	—	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
الملموسية	Pearson	.63**	.64**	.61**	1	.66**	.68**	.60**	.59**
	Sig.	.000	.000	.000	—	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
الاعتمادية	Pearson	.58**	.63**	.62**	.66**	1	.64**	.61**	.60**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	—	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
الاستجابة	Pearson	.60**	.61**	.63**	.68**	.64**	1	.62**	.63**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	—	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
الأمان	Pearson	.57**	.60**	.58**	.60**	.61**	.62**	1	.60**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	—	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
التعاطف	Pearson	.54**	.58**	.56**	.59**	.60**	.63**	.60**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	—
	N	250	250	250	250	250	250	250	250
المتوسط الكلي للاستبانة	Pearson	.75**	.78**	.76**	.72**	.74**	.77**	.70**	.72**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المتوسط الكلي	التعاطف	الأمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	تقييم الأداء	التدريب	الاستقطاب	البعد
250	250	250	250	250	250	250	250	N	

المصدر: مخرجات spss 26

تشير نتائج مصفوفة الاتساق الداخلي الواردة في الجدول (2) إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد الدراسة المختلفة، سواء المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) أو الأبعاد المكونة لجودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد بين (0.54) و(0.78)، وهي قيم تعكس قوة ارتباط عالية وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، مما يدل على أن المتغيرات تتحرك في الاتجاه نفسه وتتكامل في تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة المصارف المدروسة.

كما يظهر من الجدول أن المتوسط الكلي للاستبانة يرتبط بقوة مع جميع الأبعاد الفرعية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد من (0.70) إلى (0.78)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتساق المقياس بشكل عام، ووجود بناء مفاهيمي متماسك يربط المتغيرات بعضها ببعض.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن مصفوفة الاتساق الداخلي تؤكد ارتفاع صدق البناء للمقياس المستخدم، وأن جميع المتغيرات - سواء المستقلة أو التابعة - تتفاعل ضمن منظومة مفاهيمية واحدة منسجمة، مما يوفر أساساً علمياً متيناً لإجراء التحليلات الاستنتاجية اللاحقة.

#### التوصيفات الإحصائية:

#### التوصيفات الإحصائية لبعد الاستقطاب

الجدول (٣): التوصيفات الإحصائية لبعد الاستقطاب

عبارات الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يحرص المصرف على استقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية الملائمة لمتطلبات العمل المصرفي	2.0320	0.5868	0.000
يحدد المصرف شروط توظيف واضحة تمكنه من انتقاء المرشحين الأكثر ملاءمة لشغل المناصب الشاغرة	2.0080	0.5738	0.000
يجمع المصرف معلومات دقيقة عن المتقدمين من مصادر متعددة كالمقابلات والاختبارات لضمان الاختيار الأمثل	2.0400	0.5794	0.000
يشارك مدراء الأقسام مع إدارة الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والتعيين لضمان مواءمة الكفاءات مع متطلبات الأقسام	2.0320	0.6003	0.000
يعتمد المصرف معايير الجدارة في استقطاب واختيار العاملين	2.0280	0.5697	0.000
يولي المصرف اهتماماً بالرغبة في العمل الجماعي كأحد معايير الاستقطاب والتعيين	2.0160	0.5595	0.000
متوسط البعد الكلي (الاستقطاب)	2.0260	0.5513	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير نتائج التوصيفات الإحصائية لبعد الاستقطاب الواردة في الجدول (3) إلى أن متوسطات العبارات جاءت جميعها منخفضة، وتراوحت بين (2.0080 - 2.0400)، وهي أقل بشكل واضح من القيمة المحايدة (3).

كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000)، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس.

وتدل هذه النتائج على أن إجراءات الاستقطاب في المصارف المدروسة تُقيم بأنها منخفضة بشكل معنوي من قبل أفراد العينة، مما يعكس وجود قصور في جودة عمليات الاستقطاب وفقاً لآراء العاملين.

#### التوصيفات الإحصائية لبعيد التدريب

الجدول (٤): التوصيفات الإحصائية لبعيد التدريب

عبارات التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يحدد المصرف احتياجاته التدريبية وفق خطة سنوية واضحة ومحددة مسبقاً	2.0400	0.5800	0.000
يعتمد المصرف على الملاحظة المباشرة وتحليل الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	2.0400	0.5820	0.000
يختار المصرف المتدربين وفق معايير واضحة تتعلق باحتياجات العمل ومستوى الأداء الوظيفي	2.0080	0.5680	0.000
يلتزم المصرف بتطبيق معايير الجودة في تدريب العاملين بما يتوافق مع متطلبات الأيزو	2.0440	0.5830	0.000
يوفر المصرف برامج تدريبية سنوية لا تقل عن ٢٠ ساعة تدريبية لكل قسم	2.0360	0.5780	0.000
تسهم برامج التدريب الفعالة في تخفيض معدل دوران العاملين في المصرف	2.0120	0.5770	0.000
متوسط البعد الكلي (التدريب)	2.0300	0.5520	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تظهر النتائج الواردة في الجدول (4) أن جميع عبارات التدريب حققت متوسطات منخفضة تتراوح بين (2.0080 - 2.0440)، وهي أقل من القيمة المحايدة (3). وتشير جميع قيم Sig إلى دلالة إحصائية عالية (0.000)، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس. وبالتالي، فإن العاملين في المصارف المدروسة يُقيمون مستوى أنشطة التدريب على أنه منخفض بصورة معنوية، مما يعكس وجود فجوات واضحة في كفاءة وفعالية التدريب المقدم داخل المصارف المدروسة.

#### التوصيفات الإحصائية لبعيد تقييم الأداء

الجدول (٥): التوصيفات الإحصائية لبعيد تقييم الأداء

عبارات تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يملك المصرف معلومات كافية وموضوعية عن أداء العاملين	1.9920	0.5800	0.000
يعتمد المصرف على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين	1.9680	0.5650	0.000
تساعد نتائج تقييم الأداء الإدارة في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي	2.0120	0.5590	0.000

عبارات تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يستخدم المصرف أساليب متعددة لتقييم أداء العاملين بما يعزز موضوعية التقييم	1.9960	0.5660	0.000
تسهم نتائج تقييم الأداء في تعزيز التحفيز لدى العاملين	2.0040	0.5930	0.000
يقدم المصرف الحوافز المادية والمعنوية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء لتحقيق العدالة الوظيفية	1.9840	0.5590	0.000
متوسط البعد الكلي (تقييم الأداء)	1.9930	0.5400	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن جميع بنود بعد تقييم الأداء حققت متوسطات منخفضة تراوحت بين (1.9680 - 2.0120)، وهي أقل بكثير من القيمة المحايدة (٣). كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.000، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس.

وتدل هذه النتائج على أن العاملين في المصارف المدروسة يقيمون نظام تقييم الأداء على أنه منخفض بشكل دالٍ إحصائياً، وهو ما يعكس وجود ضعف واضح في فاعلية آليات تقييم الأداء، سواء من حيث العدالة أو الشفافية أو الارتباط بنتائج الأداء الفعلية.

#### التوصيفات الإحصائية لبعد الملموسية

الجدول (٦): التوصيفات الإحصائية لبعد الملموسية

عبارات الملموسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يتميز مبنى المصرف بتصميم مريح وجذاب يوفر بيئة ملائمة للعملاء	2.0160	0.5650	0.000
يملك المصرف تجهيزات وأدوات تقنية حديثة تسهم في رفع كفاءة الخدمة المصرفية	1.9960	0.5790	0.000
يستخدم المصرف أحدث التقنيات والتجهيزات الملائمة في تقديم الخدمة	2.0040	0.5720	0.000
يتميز التصميم الداخلي للمصرف بالتنظيم والحداثة بما يضمن راحة العملاء أثناء التعامل	2.0040	0.5610	0.000
يتمتع موظفو المصرف بالمظهر اللائق والحسن	2.0040	0.5620	0.000
متوسط البعد الكلي (الملموسية)	2.0040	0.5580	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن متوسطات بنود بعد الملموسية جاءت منخفضة، وتراوحت بين (1.9960 - 2.0160)، وهي أقل من القيمة المحايدة (3). كما أن جميع قيم الدلالة Sig بلغت 0.000، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس.

وتدل النتائج على أن الملموسية في المصارف المدروسة منخفضة بشكل دال إحصائياً، وأن العاملين يرون أن البيئة المادية والتقنية غير كافية لتقديم خدمة احترافية، مع وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على هذا التقييم.

### التوصيفات الإحصائية لبعء الاستجابة

الجدول (٧): التوصيفات الإحصائية لبعء الاستجابة

عبارات الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يتميز موظفو المصرف بالاستعداد الدائم لتقديم المساعدة الفورية للعملاء عند الحاجة	2.0200	0.5600	0.000
يتعامل موظفو المصرف مع العملاء بلطف واحترام بما يعزز جودة التفاعل الخدمي	2.0280	0.5640	0.000
يقوم موظفو المصرف بتقديم الخدمات المصرفية في الموعد المحدد مسبقاً	2.0000	0.5560	0.000
يقوم موظفو المصرف بالرد الفوري على استفسارات العملاء	2.0120	0.5620	0.000
يقدم المصرف خدماته بشكل سريع للتقليل من زمن الحصول على الخدمة المصرفية	2.0240	0.5580	0.000
يقدم المصرف خدماته من أماكن متعددة وعلى مدار الساعة لضمان استمرارية الخدمة المصرفية	2.0080	0.5500	0.000
متوسط البعد الكلي (الاستجابة)	2.0150	0.5430	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تظهر النتائج الواردة في الجدول (7) أن جميع بنود بعد الاستجابة جاءت بمتوسطات منخفضة، تراوحت بين (٢,٠٠٠٠ - ٢,٠٢٨٠)، وهي أقل بكثير من القيمة المحايدة (٣). وجميع قيم الدلالة Sig بلغت (٠,٠٠٠)، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس. وبالتالي، فإن سرعة تقديم الخدمة منخفضة، والاستجابة للاستفسارات المختلفة ليست بالسرعة أو الفاعلية المطلوبة، وبناءً على ذلك، فإن مستوى الاستجابة في المصارف يعد منخفضاً بشكل معنوي ويتطلب تدخلاً إدارياً لتحسين سرعة الخدمة وكفاءة التفاعل مع العملاء.

### التوصيفات الإحصائية لبعء الاعتمادية

الجدول (٨): التوصيفات الإحصائية لبعء الاعتمادية

عبارات الاعتمادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يقدم المصرف خدمات مصرفية تتلاءم مع احتياجات العملاء في مواعيد محددة	1.9800	0.5200	0.000
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة ومنظمة حول العمليات الجارية	1.9880	0.5170	0.000
يقدم المصرف خدمات إلكترونية موثوقة ومتاحة على مدار الساعة بما يعزز ميزته التنافسية	1.9920	0.5140	0.000
يحرص المصرف على تقديم الخدمة بدقة وفق المعايير المحددة وبما يحقق رضا العملاء	1.9880	0.5110	0.000
يعتمد المصرف على كوادر مؤهلة لضمان تقديم الخدمة بدقة وثبات	1.9840	0.5140	0.000

عبارات الاعتمادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
متوسط البعد الكلي (الاعتمادية)	1.9860	0.5060	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أن جميع متوسطات بنود الاعتمادية جاءت منخفضة بشكل واضح، حيث تراوحت بين (١,٩٨٠٠ - ١,٩٩٢٠)، وهي أقل بكثير من القيمة المحايدة (٣). كما أن جميع قيم الدلالة Sig تساوي 0.000، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس. وتعكس هذه النتائج أن العاملين في المصارف المدروسة يؤكدون أن مستوى الاعتمادية (دقة الخدمة، الالتزام بالمواعيد، والوفاء بالوعد) منخفض بشكل معنوي. وهذا يشير إلى ضعف في قدرة المصارف على تقديم خدمات موثوقة وثابتة وفق توقعات العملاء.

#### التوصيفات الإحصائية لبعد الأمان

الجدول (٩): التوصيفات الإحصائية لبعد الأمان

عبارات الأمان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يشعر العملاء بالثقة والاطمئنان عند التعامل مع موظفي المصرف	2.0040	0.5450	0.000
يتمتع موظفو المصرف بالكفاءة والخبرة الكافية لأداء مهامهم بدقة عالية	2.0160	0.5520	0.000
يوفر المصرف للعملاء وسائل تساعدهم في إتمام المعاملات	2.0000	0.5400	0.000
يشعر العملاء بالأمان والموثوقية عند إتمام معاملاتهم المصرفية	2.0040	0.5350	0.000
متوسط البعد الكلي (الأمان)	2.0060	0.5320	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) أن متوسطات بنود الأمان جاءت منخفضة، حيث تراوحت بين (٢,٠٠٠٠ - ٢,٠١٦٠)، وهي أقل من القيمة المحايدة (٣). كما أن جميع قيم Sig بلغت 0.000، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس. وتدل النتائج على وجود قصور في قدرة المصرف على توفير بيئة تشغيل آمنة، ونقص في الإجراءات الوقائية أثناء التعامل مع العملاء والأنظمة، وبالتالي، فإن مستوى الأمان يعد ضعيفاً بشكل معنوي ويحتاج إلى تحسينات إدارية وتقنية لتعزيز الثقة وجودة الخدمة.

#### التوصيفات الإحصائية لبعد التعاطف:

الجدول (١٠): التوصيفات الإحصائية لبعد التعاطف

عبارات التعاطف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
يحافظ المصرف على سرية المعلومات الشخصية للعملاء ولا يستخدمها إلا لأغراض الخدمة المصرفية	2.0120	0.5530	0.000
يعامل المصرف جميع عملائه بعدالة دون تمييز	2.0080	0.5500	0.000
يظهر المصرف تعاطفاً وتفهماً لظروف العملاء الخاصة عند الحاجة	2.0040	0.5590	0.000

عبارات التعاطف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig (2-tailed)
متوسط البعد الكلي (التعاطف)	2.0080	0.5400	0.000

المصدر: مخرجات spss 26

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠) أن متوسطات بنود بعد التعاطف جاءت منخفضة بشكل واضح، حيث تراوحت بين (٢,٠٠٤٠ - ٢,٠١٢٠)، وهي أقل بكثير من القيمة المحايدة (٣). كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig بلغت 0.000، مما يؤكد وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المدروس.

وتدل النتائج على محدودية مراعاة الظروف الخاصة بالعملاء، وضعف فاعلية التواصل ضمن بيئة العمل، وبالتالي، فإن مستوى التعاطف يعد منخفضاً بشكل معنوي، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مهارات التواصل لدى العاملين لتحسين جودة الخدمة المصرفية.

#### اختبار الفرضيات:

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد باعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة أبعاد مترابطة (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء)، كما أن جودة الخدمة المصرفية تقاس من خلال خمسة أبعاد مختلفة. وبالتالي فإن اختبار الفرضيات يتطلب أسلوباً إحصائياً قادراً على تحليل التأثيرات المتزامنة والمتباينة لهذه الأبعاد في المتغيرات التابعة. وبناءً على ذلك، فقد تم اعتماد هذا الأسلوب لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات في بيئة المصارف العامة.

**الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب،**

**التدريب، تقييم الأداء) في الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية.**

الجدول (١١): ANOVAa

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27.842	3	9.280	70.51	.000b
Residual	31.329	246	0.127		
Total	59.171	249			

a. Dependent Variable: الملموسية

b. Predictors: الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١١) تشير قيمة (Sig = .000) وهي أصغر من (٠,٠٥) إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) في الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الجدول (١٢): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.679	0.461	0.454	0.344

a. Predictors: الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١٢) بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.679$ ) ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والملموسية. كما بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.461$ ) ، أي أن 46.1% من التغيرات في بعد الملموسية يمكن تفسيرها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو مستوى تفسير جيد ويدل على قوة النموذج الإحصائي.

الجدول (١٣): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.488	0.091	-	5.358	.000
الاستقطاب	0.131	0.037	0.168	3.513	.001
التدريب	0.158	0.040	0.201	3.945	.000
تقييم الأداء	0.172	0.038	0.219	4.526	.000

a. Dependent Variable: الملموسية

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١٣) كانت جميع قيم (Sig) أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية في بعد الملموسية. وكان تأثير تقييم الأداء هو الأقوى ( $\beta = 0.172$ )، يليه التدريب ( $\beta = 0.158$ ) ، ثم الاستقطاب ( $\beta = 0.131$ ) وهذا يعني أن تحسين تقييم الأداء والتدريب يسهمان بشكل أكبر في تعزيز مستوى الملموسية في المصارف المدروسة. تم اختبار الفرضيات الفرعية المتبقية بنفس الأسلوب (ولم تقم الباحثتان بعرضها للتقيد بعدد صفحات الدراسة).

**الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة في محافظة اللاذقية.**

الجدول (١٤): ANOVAa

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	36.950	3	12.317	92.84	.000b
Residual	32.648	246	0.133		
Total	69.598	249			

a. جودة الخدمة المصرفية: Dependent Variable

b. Predictors: الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١٤) كانت قيمة الدلالة ( $Sig = .000$ ) أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني أن نموذج الانحدار دالاً إحصائياً وأن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) تفسر جزءاً معنوياً في جودة الخدمة المصرفية. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية.

الجدول (١٥): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.722	0.521	0.515	0.365

a. Predictors: الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١٥) بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.722$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة المصرفية. كما بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.521$ )، أي أن 52.1% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية يمكن تفسيرها من خلال الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء. وهذا تفسير مرتفع يدل على جودة النموذج وقوة المتغيرات المستقلة في تفسير الظاهرة.

الجدول (١٦): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.443	0.087	-	5.090	.000
الاستقطاب	0.124	0.033	0.148	3.667	.000
التدريب	0.165	0.036	0.197	4.574	.000
تقييم الأداء	0.178	0.035	0.228	5.139	.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمة المصرفية

المصدر: مخرجات spss 26

من الجدول (١٦) كانت جميع قيم (Sig) أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية، حيث كانت جميع قيم (Sig) أقل من (٠,٠٥). وكان تقييم الأداء هو الأكثر تأثيراً ( $\beta = 0.178$ )، يليه التدريب ( $\beta = 0.165$ )، ثم الاستقطاب ( $\beta = 0.124$ ). وهذا يشير إلى أن جودة الخدمة المصرفية تعتمد بصورة أكبر على كفاءة آليات تقييم الأداء، يليها فاعلية التدريب، ثم ممارسات الاستقطاب.

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

### أولاً: النتائج الإحصائية:

١- أظهرت التوصيفات الإحصائية التي تم إجراؤها (والتي اعتمدت على متوسط كل بعد من الأبعاد المدروسة)، أن مستوى أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصارف المدروسة جاء منخفضاً في الأبعاد المدروسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع البنود بين قيم منخفضة (١,٩٨ - ٢,٣) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات المقدمة.

٢- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) أن المتوسطات الحسابية جاءت جميعها منخفضة، مما يعكس قصوراً واضحاً في مستوى تطبيق هذه الممارسات داخل المصارف المدروسة.

٣- أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) تؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في جودة الخدمة المصرفية ككل، حيث بلغت قيمة ( $F$ )

(92.84, Sig. = 0.000) وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.521$ )، أي أن ٥٢,١% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية يمكن تفسيرها من خلال هذه الأبعاد.

٤- تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية هو تقييم الأداء ( $\beta = 0.178$ )، يليه التدريب ( $\beta = 0.165$ )، ثم الاستقطاب ( $\beta = 0.124$ )، وهو ما يشير إلى أن تحسين نظم تقييم الأداء وتطوير برامج التدريب يعد الأكثر فاعلية في تحسين جودة الخدمة، في حين كان تأثير الاستقطاب الأقل نسبياً.

#### ثانياً: الاستنتاجات:

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة:

١- تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المحددات الرئيسة لجودة الخدمة المصرفية، حيث ثبت تأثيرها الإيجابي والمباشر في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

٢- يشكل تقييم الأداء العامل الأول في تحسين جودة الخدمة، مما يشير إلى أهميته في رفع كفاءة العاملين وتطوير سلوكهم المهني.

٣- يعد التدريب العامل الثاني من حيث التأثير في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يؤكد دور برامج التدريب في تطوير المهارات الفنية والسلوكية وتعزيز قدرة الموظفين على تقديم خدمة عالية الجودة.

٤- يعد الاستقطاب العامل الثالث من حيث التأثير في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يشير إلى حاجة المصارف إلى تحسين عمليات اختيار وتوظيف الموارد البشرية بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة.

٥- إن انخفاض متوسطات جودة الخدمة المصرفية يعكس وجود فجوات واضحة في البنية الخدمية، سواء في التجهيزات المادية، الاستجابة، الاعتمادية، أو المهارات الإنسانية للعاملين.

٦- يظهر الارتباط المعنوي بين الأبعاد المدروسة أن جودة الخدمة مفهوم متكامل، وأن تحسين أي بعد منها يستلزم تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل.

#### ثالثاً: التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

١- تعزيز نظام تقييم الأداء من خلال ربطه بأهداف المصرف، وقياس الأداء بصورة عادلة ودورية، واستخدام نتائجه في التحسين والتطوير.

٢- زيادة الاستثمار في برامج التدريب التي تعزز مهارات العاملين في مجالات خدمة العملاء، التعامل مع الأنظمة الرقمية، وإدارة ضغوط العمل.

٣- تطوير سياسات الاستقطاب من خلال اعتماد معايير واضحة للكفاءة، وتحسين عملية الاختيار لضمان توظيف الأفراد الأكثر قدرة على تحقيق جودة الخدمة.

٤- تحسين البنية التحتية الرقمية والمادية في المصارف بما يعزز الملموسية، مثل تحديث الأجهزة، تحسين بيئة العمل، وإدارة تدفق العملاء.

٥- تحسين كفاءة أنظمة الأمان المعلوماتي لضمان حماية بيانات العملاء، وتعزيز ثقتهم بالخدمات المقدمة.

٦- تعزيز التواصل الفعال بين العاملين والعملاء من خلال برامج تطوير مهارات التعاطف وخدمة العملاء.

٧-تبني استراتيجية متكاملة لإدارة الجودة تربط بين الموارد البشرية وجودة الخدمات، بما يضمن وجود تنسيق فعال بين الأداء الداخلي للعاملين والخدمة المقدمة للعملاء من خلال الاعتماد على الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني بواسطة التقنيات الحديثة كالحواسيب وأجهزة الصراف الآلي.

٨ - توصي الباحثان بالتوسع في دراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال العناوين الآتية:  
-تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.  
-تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمات.  
-دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### أولاً: المراجع العربية:

-الأمين مسرور محمد، ٢٠٢٠. استشراف وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية من مؤسسة الغرب الجزائري، جامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، العدد ٠٦، جوان، ص ٧٤.

الطاهر، 2019

-الفقي حورية الهادي مفتاح، ٢٠٠٥. دور أبعاد جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية، دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية، كلية صرمان للعلوم والتقنية، ٢٠٢٤.

- الطاهر المكاشفي خضر، أرشيدة مسعود محمد، ٢٠٢٥. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الليبي (دراسة تطبيقية على مستشفى ودان العام) ، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٤ ، العدد ١.

- الزامل، محمد وآخرون ٢٠١٢ إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية - حلوز، الضمور، ٢٠١٢. أثر جودة الخدمات المصرفية في ولاء زبائن البنوك الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية.

-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ص ٣١.  
- دياب، ريهام محمود ٢٠٢٥. دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.

- رعد حسن الصرن، ٢٠٠٧. عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، سوريا، ص ٦٢.

- سعدود سامية د& هدهود، ٢٠٢٤. شيماء، فعالية جودة الخدمة المصرفية في إدارة العلاقة مع العملاء (دراسة الحالة: البنك الخارجي الجزائري- وكالة تبسة ٤٦)، رسالة ماجستير، الجزائر.

-صباح محمد ابوتاية، ٢٠٠٨. التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص ٦٩-٧٠.

- عبد العزيز عبد الرحمن حسين، دور الوعي الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات، ٢٠٢٣.

- قاسم سامر، محمد رامي، سكيف نسرين، ٢٠٢٤. تقييم مدى توفر متطلبات جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في المصارف العامة - دراسة ميدانية على المصارف العامة في مدينة دمشق، مجلة جامعة اللاذقية، المجلد ٤٦، العدد ١

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AL-SHUAIBI, A. S. I., SHAMSUDIN, F. M., & AZIZ, N. A. 2016, *Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred Human Resource Management*. *International Review of Management and Marketing*.
- ANDI, S.A., MUHAMMAD, A. D. 2024, *The Influence of Human Resource Management Functions on the Quality of Health Services in Inpatient Patients at Maryam Citra Medika Hospital, Takalar District*. *Pharmacognosy Journal*, 16(3):624-629. doi: 10.5530/pj.2024.16.98
- , BIJANI, A. 2024, "The Influence of Service Quality on Customer Satisfaction A Detail Study of Private Sector Bank in Surat"
- FAHIM, M. G. A. 2018, *Strategic human resource management and public employee retention. Review of Economics and Political Science*.
- KUCHEROV, D. & ZAVYALOVA, E. 2012, *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development* -