



ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية
بحث مقارنة لعينة من فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف
أ.م.د. زينب هادي الشريفي
الباحث: أحمد عبد العباس عبد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة **كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة**

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى بيان تأثير ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل، في جودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كمتغير تابع. وقد حددت مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده: هل هناك تأثير لممارسات القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية؟ وعلى اثر ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس العلاقة بين متغيرات البحث. وقد تم اختيار القطاع المصرفي متمثلاً بفروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف مجتمعاً لإجراء البحث، إذ تم توزيع (150) استمارة استبيان على العاملين في المصارف المذكورة جرى استرداد (144) استمارة منها صالحة للتحليل الاحصائي، جرى تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss v.23) وبرنامج (Smart Pls) وباستخدام الاساليب الاحصائية في تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته والمتمثلة بـ(اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العائلي التوكيدي، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، معامل التحديد). وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها. وكانت ابرز استنتاجات البحث هي تأكيد وجود علاقة بين متغيري البحث ممارسات القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية، وعلى اثر ذلك جرى تقديم العديد من التوصيات للمصارف المبحوثة من اجل تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنها وزيادة فاعلية ابعاد القيادة التحويلية. منها ضرورة ان يقوم مدراء المصارف المبحوثة بتشجيع العاملين على البحث عن طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم داخل المصرف، وتشجيعهم على اظهار طاقاتهم وامكانياتهم في البحث والتحليل وبالطرق العلمية الحديثة.

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، جودة الخدمة المصرفية.

Abstract

(The current research seeks to show the impact of transformational leadership practices with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual considerations) as an independent variable, on the quality of banking service with its dimensions (tangibility, reliability, response, safety, empathy) as a dependent variable. The research problem has been identified With a main question: Is there an impact of transformational leadership practices on the quality of banking service? As a result, a hypothetical scheme was designed that reflects the relationship between the research variables. 150) A questionnaire form for the employees of the mentioned banks, (144) of them were recovered, of which are valid for statistical analysis, they were analyzed using the statistical program (Spss v.23) and the (Smart Pls) program and using statistical methods in analyzing the research data and testing its hypotheses represented by (distribution test) The study adopted the descriptive analytical method in data collection, interpretation and analysis. The conclusions of the research are to confirm the existence of the relationship



between the two variables of the research, the practices of transformational leadership and the quality of banking service, and as a result, many recommendations were made to the surveyed banks in order to improve the quality of banking services provided to their customers and increase the effectiveness of the dimensions of transformational leadership. Including the need for the managers of the banks surveyed to encourage employees to search for new ways to solve the problems they face within the bank, and to encourage them to show their energies and capabilities in research and analysis and using modern scientific methods.

Keywords: transformational leadership, banking service quality.

المبحث الأول: منهجية البحث

تعد منهجية البحث الخارطة التي يجري من خلالها تتبع مسار المتغيرات والكشف عن طبيعة تداخلاتها ونشوء العلاقات بينها، وما يمكن القيام به من خطوات لغرض توضيح هذه العلاقات. وبناء على ما تقدم فقد خصص هذا المبحث لعرض مسارات البحث وكما يلي:

أولاً: مشكلة البحث:

ان تعاضم الدور الذي تؤديه القيادات في حياة المنظمات اصبح يفرض عليها ان تتبع الممارسات والطرق الحديثة في إدارة منظماتها ومنها المصارف، فمع تزايد وعي الزبون وبصيرته وقدرته على المقارنة بين ما يقدمه مصرف واخر من خدماته وقدرته على تمييز الجودة بينها اصبح من الضروري والحتمي جدا ان تهتم القيادات المصرفية بجودة خدماتها، ولكن الاهتمام لا يتأتى من طرف واحد بل ان العملية مشتركة بين القائد والتابعين أي بمعنى بين مدراء المصارف وموظفيهم وقدره هؤلاء المدراء (القادة) على استشارة وتوجيه مرؤوسهم وارشادهم وكسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات عالية كفاءة وهو ما ستعكس اثاره لاحقا من خلال تحسين جودة الخدمة في المصارف. ومن خلال ما تقدم تتبلور مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

هل هناك تأثير لممارسات القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية؟ وتتفرع عن هذا التساؤل

الرئيس عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما مستوى توافر ممارسات القيادة التحويلية في فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف؟
2. ما مستوى توافر ابعاد جودة الخدمة المصرفية في فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف؟
3. ما مستوى حجم وتأثير ممارسات القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية في فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف؟
4. هل تتباين ممارسات القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية في فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف؟



ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بما يأتي:

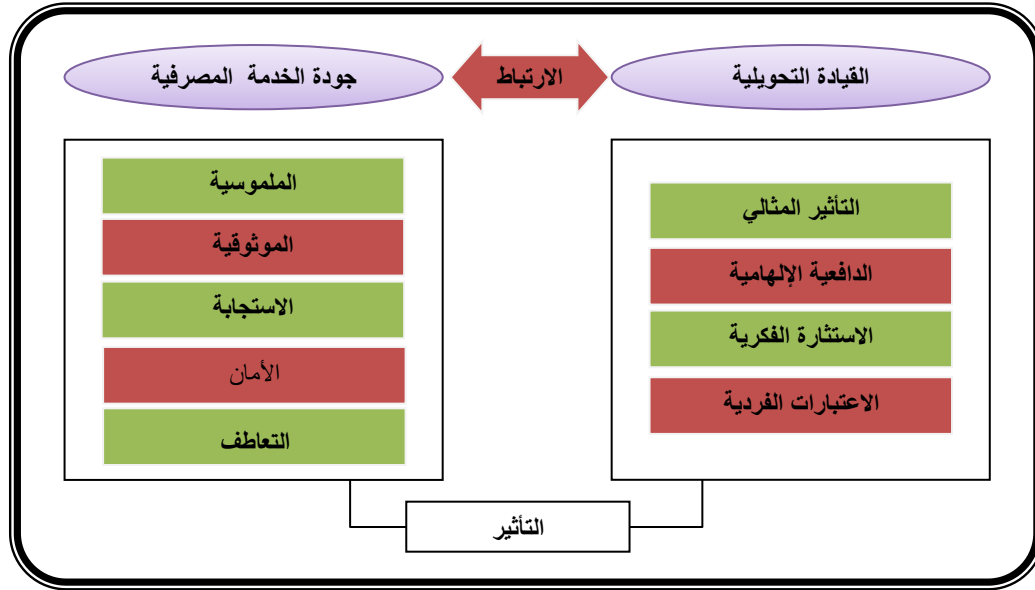
1. يقوم البحث بدراسة نمط مهم من انماط القيادة الا وهو (القيادة التحويلية) التي من الممكن ان تسهم في تطوير وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
2. يحاول البحث الحالي اختبار نموذج لإمكانية توظيف ممارسات القيادة التحويلية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية.
3. الاستفادة من النتائج التي سوف يتم التوصل اليها والتي قد تسهم بلفت نظر المصارف المبحوثة الى أهمية ممارسات القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لربائنها.
4. محاولة تسليط الضوء على جودة الخدمات المصرفية باعتبارها جزءاً مهماً في كسب العملاء.
5. يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في تعريف المصارف بأهمية ممارسات القيادة التحويلية في أدائها الأمر الذي يمكنها من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذلك معالجة نقاط الضعف.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى توافر ممارسات القيادة التحويلية في المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف.
2. تحليل طبيعة وأهمية ممارسات القيادة التحويلية في المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف.
3. تحليل تأثير ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في جودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة للأمان، التعاطف). من وجهة نظر عينة البحث.
4. التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن ان تسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: جرى صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاته الرئيسية والفرعية، اذ يظهر من خلال هذا المخطط طبيعة العلاقة بين متغيري البحث المتغير المستقل (القيادة التحويلية) من بابعدها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية). والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، اذ يوضح المخطط ادناه حركية متغيرات البحث وكما في الشكل (1) ادناه:



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

من اجل الوصول الى حل لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة التحويلية و جودة الخدمة المصرفية بين المصارف عينة البحث، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التأثير المثالي وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة.
2. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التحفيز الالهامي وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة.
3. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الاعتبارات الفردية وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة.
4. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الاستثارة الفكرية وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تباين بين المصارف الحكومية والأهلية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف (الأهلية والحكومية) بمستوى (القيادة التحويلية)
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف (الأهلية و الحكومية) بمستوى (جودة الخدمة المصرفية).

سادساً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بما يلي:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في بعض المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف.



2. الحدود الزمانية: امتدت هذا الدراسة للمدة من 2020/8/1 لغاية 2021/3/1
سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من فروع بعض المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الاشراف. وقد بلغ اجمالي مجتمع البحث بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من المصارف المبحوثة (213) من العاملين فيها وبحسب الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد عينة البحث فإنها يفترض ان تكون (140) شخصا (سيكاران، 2006: 421)، لذلك قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على العاملين في المصارف المبحوثة بالطريقة اليدوية، جرى استرداد (144) استمارة منها جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: القيادة التحويلية وممارساتها

تمهيد: تواجه المنظمات اليوم إشكالية وهي كيفية التأثير في المرؤوسين لتحقيق اهدافها وهذا ما سعت اليه النظريات الحديثة للقيادة من خلال تقديمها مجموعة من النماذج والنظريات للوصول لحل أمثل لهذه المشاكل ولعل ابرزها هي القيادة التحويلية والتي هي موضع اهتمام هذا المبحث.

1- نشأة القيادة التحويلية: شهدت السبعينيات تغيراً جوهرياً في تطوير نظريات القيادة حيث حدثت تبادلات مهمة، اذ تحول التركيز من اهمية القائد الى مشاركة المرؤوسين (جلاب، 2011: 508). وفي اواخر الثمانينات، ظهرت نظريات التحول المعاصرة، ومن بين المساهمات التي سلطت الضوء على فكرة التحول التي قدمها الباحثان هامبرك وميسون الذين جادلوا بإمكانية استخدام استراتيجيات تنظيمية فعالة، التي يعزى جزئياً الى سلوك القيادة التحويلية (العزيزة، 2020: 18). ولكن الاتجاه التحويلي تأثر بشكل اساسي بعمل (بيرنز)، اذ كان اول من وصف خصائص القيادة التحويلية وسلط الضوء على الاختلافات الجوهرية التي تتضمنها، ويصر (بيرنز) ان العلاقات بين غالبية القادة واتباعهم هي علاقات متبادلة او تبادلية (دواني، 2013: 138). وتعتبر القيادة التحويلية من ابرز النظريات وأحدثها في القيادة الادارية، لأنها نشأت على نهج الاتجاهات الحديثة في القيادة المتأثرة بالنظرية الظرفية ونماذج السلوك القيادي (عميرة، وارث، 2018: 11) فكانت إحدى النتائج الرئيسية لهذه القيادة هي عملية تطوير مرؤوسيه وتحسين ادائهم (العمراني، والقبلي، 2017: 13).

2- مفهوم القيادة التحويلية: حتمت التغيرات والتعقيدات المتزايد للبيئة على المنظمات اليوم ضرورة مواكبتها ولجميع جوانبها، وبينت حاجتها إلى اجراء تغيير شامل وتفعيل العلاقات التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه. لذا توجهت الأنظار نحو انتهاج أساليب قيادية أكثر ملائمة لمتطلبات البيئة، ومنها القيادة التحويلية التي تقوم على تحفيز والهام التابعين، اذ يقدم القادة التحويليون حوافز غير عادية لمرؤوسيهام الامر الذي يرفع معنوياتهم وينشط سيادة القيم ويحفز تفكيرهم لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل التي يتعين عليهم التعامل معها في تنفيذ أعمالهم واحترام قاداتهم، ويمكن للقائد أن يحفز مرؤوسيه من خلال توجيه انتباههم نحو القضايا الهامة والأساسية، وكذلك قيمة عملهم وموقعهم (الضلاعين، 2012: 25).



واستنادا لما تقدم فقد قدم العديد من الكتاب والباحثين تعريفات مختلفة للقيادة التحويلية يوضحها الجدول (1) وكما يلي:

جدول (1) تعريف القيادة التحويلية حسب رأي بعض الباحثين والكتاب

ت	المؤلف والسنة والصفحة	التعريف
1	(الهواري, 1996: 31)	المدى الذي يسعى فيه القائد الإداري إلى رفع مستوى مؤوسيه للنجاح والتطور الشخصي والعمل على تنمية وتطوير المجموعات والمنظمة ككل.
2	(Trofino 2000: 232)	هي القيادة التي توجد رؤية واضحة للمنظمة , وتعمل على خلق انظمة جديدة كليا تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
3	(Jones and Geor) 2000 : 576	توعية المرؤوسين بأهمية عملهم وأدائهم ، وتحديد احتياجاتهم لتطويرهم وتحفيزهم على العمل بأفضل طريقة للمنظمة.
4	(Bele:2) , 2013	أسلوب القيادة القائم على تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين في المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5	(Northouse, P. G) 2013: 32	بانها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى أدراك هؤلاء المرؤوسين للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة.
6	(القبلي والعمراني, 2016 : 12)	هي المهارة التي تمكن القائد من رفع مستوى مؤوسيه ، لخلق بيئة تشجع على الإبداع والتطوير والعمل على تنمية المهارات الإبداعية وتطوير المرؤوسين.
7	(عبد العال, 2016: 19)	انها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب ، وتطوير وتحفيز المرؤوسين فكريا وإبداعا ، وجعل مصالحهم الشخصية جزء لا يتجزأ من مهمة المنظمة.
8	(Kim: 6) , 2018	النهج الذي يحفز فيه القادة أتباعهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال تغيير مواقف ومعتقدات وقيم المرؤوسين.
9	(Begum) 2020 , (2)	القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يمكن أن يلهم التغييرات الإيجابية لدى المرؤوسين, عادة ما يكون القادة التحويليون نشيطين ومتحمسين وعاطفين, هؤلاء القادة ليسوا فقط معنيين بالعملية ومشاركين فيها ؛ بل يركزون أيضًا على مساعدة كل عضو في المنظمة على النجاح أيضًا.
10	(Manzoor, et al) , 1:2020	"أسلوب قيادة يعمل بموجبه القائد مع الفريق لتحديد التغيير المطلوب ، وخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام ، وتنفيذ التغيير في وقت واحد مع أعضاء الفريق الملتزمين."

المصدر: من اعداد الباحث

ويرى الباحث ان القيادة التحويلية حولت الافكار والمفاهيم الادارية من الجمود والروتين والتكرار الممل الى التجديد والنشاط والحركة المستمرة من خلال بث روح التعاون والثقة المتبادلة والتمكين الذي له الدور الاكبر في الابداع والابتكار كون الفرد يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.

3. ممارسات القيادة التحويلية: وفقا لأراء الكتاب والباحثين فان ممارسات القيادة التحويلية تتمثل بما يأتي:

أ. **التأثير المثالي (الجانبيية القيادية) :** هي قدرة القائد,على اىصال توقعاته العالية الى المرؤوسين، واستثارة همهم، واذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز ويعبر القادة عن رؤية مقنعة للمستقبل ، ويظهرون



التفائل والحماس لعملهم، ويثيرون تحدياً في عمل المرؤوسين، ويلهمون روح الفريق لديهم، وقدرة المرؤوسين على التعبير عن توقعاتهم العالية، وتحفيز انتباههم وتحسين شعورهم بالإنجاز، ووضع رؤية واضحة وفهم عالي لمهمة المنظمة، ويغرس الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، ويسعى إلى بناء الثقة والاحترام في نفوسهم (الساعاتي، المساري: 2015، 315). وفقاً لـ (الجريري، العبيدي، 2020: 524) فإن القادة يستخدمون هذا النشاط للتأثير على سلوك الآخرين لتحفيزهم على التعاون، ويتمتع القادة بشخصية الجذابة والقوية والمهمة بالقدرة على تطوير قوة رمزية قوية، والتي تُستخدم لاحقاً للتأثير على المرؤوسين، ويصبح القائد نموذجاً يحتذى به مرؤوسيه ليتبعوه، وبالتالي تعزيز مصلحة المرؤوسين لمصلحته الشخصية وتنفيذ السلوكيات الأخلاقية، مما يجعل المرؤوسين ينظرون إليه بحب واحترام ويتلقون الإعجاب والتقدير. كما أنه يفضل مصلحة المجموعة على مصلحته الذاتية ويظهر إحساساً بالقوة والثقة بالنفس، يمكن للقادة الكاريزماتيين تمييزهم عن الآخرين من خلال استخدامهم للممارسات الإدارية التي لها تأثير وترك انطباع واضح على المرؤوسين (شقوارة، 2013: 34).

ب. التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمة): وهي تشير إلى تقنيات التي يستخدمونها لزيادة ولاء المرؤوسين مع الأخذ بنظر الاعتبار المستقبل المتفائل، والأهداف المحددة (الرقب، 2010: 16)، ويشير البعد الدافعية الإلهامي: إلى سلوكيات القيادة لإلهام الاتباع وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم بطموح وكفاءة من خلال التوقعات الإيجابية وتعزيز الثقة بالنفس في تحقيق متطلبات العمل بنجاح، كما يشير (العطوي، الكعبي، 2019: 23)، البعد الدافعية الإلهامية إلى المدى الذي يصرح فيه القائد عن رؤية طموحه لمجموعة العمل مفعمة بالتفائل والإلهام اتجاه المرؤوسين من خلال إيجاد المعنى الشخصي في تحقيق الأهداف الجماعية ويستطيع القائد أن يجسد الدافعية الإلهامية بطريقة فاعلة من خلال جعل المرؤوسين ينغمسون برؤية المجموعة الطموحة التي تستهدف المستقبل والعمل على إيصال التوقعات والتنبؤات التي تحمل في طياتها أفاق النجاح نحو الالتزام بأهداف المجموعة المشتركة والرؤية ويرى (Savovic, 2017: 98)

ج. الاستثارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون في طرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكاراً جديدة التي تلهم المرؤوسين لتشخيص المشكلات وتشجيعهم على اقتراح حلول محتملة لها بطرق إبداعية ودعم تلك الأفكار (محمد، مبارك، 2020: 11)، كما يحثون قادة المرؤوسين على استخدام التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية، إن الهدف الذي يسعى إليه القائد التحويلي من التحفيز الفكري هو جعل المرؤوسين مبتكرين ومبدعين، من خلال التشجيع على التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين و طرح الأفكار جديدة وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات وهياكل المنظمة (لطيف، بدوي، 2018: 95-94). التحفيز الفكري هو قدرة القائد ورغبته في تمكين المرؤوسين من يقودون المشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر في الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول معقولة لها، ولذلك يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على استخدامها، ويجعلوا الطرق التي يؤدون بها أشياء محل تساؤل وإن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح (الطائي، 2019: 39).



د.الاعتبارات الفرية : ان الفروقات الفردية بين المرؤوسين تحتم على القيادة انماطاً مختلفة من اساليب التعامل معهم فالشخص الذي يفتر الى الدافع يتطلب نهجاً مختلفاً عن الذين يمتلكون درجات عالية من التحفيز فنقطة البدء الاساسية هي وجود فهم لطبيعة البشرية مثل الاحتياجاتهم ولعواطفهم ولدافعهم والتعامل مع كل واحد من المرؤوسين وفقاً لظروفه الخاصة،والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم. (Sharma &Jain, 2013 : 310), يعبر كلاً من (Yaslioglu Erden, 2018:44) عن الاعتبار الفردي بأنه ادراك الفروقات بين الافرد بما يتعلق بنواحي القوة ونقاط الضعف ويكون القائد التحول مستمع جيد للمرؤوسين وقيام بتشجيعهم على تبادل وجهات النظر ويكون مروج لفكر التطوير الذاتي, أمر بالغ الأهمية حيث يتم اختبار المرؤوسين لمعرفة ما إذا كانوا بحاجة إلى إرشادات إضافية, حيث يلعب التصرف القيادي بين المرؤوسين دوراً بارزاً اذ يبدو ان المرؤوسين يستجيبون بشكل ايجابي من حيث الأداء عندما يتم الحفاظ على وجود قوي للقيادة كما لو كانوا يتوقعون ذلك (Awamleh & Dmour, 2004 : 40)

ثانياً: جودة الخدمة المصرفية

1. مفهوم وتعريف جودة الخدمة المصرفية: قبل التطرق الى تعريف جودة الخدمات المصرفية وما تعنيه لابد من التطرق اولاً الى بيان ماهية الخدمات المصرفية، فقد عرفها (العجارمة,2005:32) بأنها سلسلة من العمليات النفعية المرتبطة بالعناصر المعنوية والمادية التي يقدمها المصرف ، ويدركها المستفيدون من خلال خصائصها وقيمها النفعية ، وتشكل مصدراً لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم المالية الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تشكل العلاقة المتبادلة بين الطرفين مصدر أرباح المصارف. (الطائي,2019: 210). والجدول (2) يوضح تعريفات الخدمة المصرفية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

جدول (2) مفهوم الخدمة المصرفية حسب رأي بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث	تعريف الخدمة المصرفية
1	(Kotler & Armstrong,2004:66)	عبارة عن الأنشطة أو الفوائد التي يقدمها البائع للمشتري وهذه الأنشطة غير ملموسة ولن تؤدي إلى نقل الملكية ، فقد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بتصنيع وتوفير منتجات ملموسة.
2	(خنفر وآخرون,2015 :29)	هي نشاط أو أداء غير ملموس يقدمه أحد الطرفين إلى الآخر لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء في عمليات التبادل.
3	(جودة,رمضان,2013:35)	عبارة عن مجموعة من العمليات تتعلق بتحقيق منافع معينة للعملاء سواء كان ذلك مقابل مردود مادي او بدون مردود فقد يقدم المصرف احياناً خدماته مجانية بدون مقابل للعملاء
4	(جدي,2019:9)	أنها مختلف الأنشطة التي تطبقها المصارف بهدف تحقيق واشباع احتياجات ورغبات العملاء .
5	(Aguayo,2020:2)	هي أداء أو إنجاز يتم تنفيذه بين مقدم الخدمة وملتقي الخدمة ، ويمثل الناتج عن هذه العملية إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم.

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول



ويرى الباحث الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من الخدمات والأنشطة المصرفية التي يتصورها العميل والتي تشكل مصدر تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية، وفي نفس الوقت تصبح مصدر أرباح المصرف من خلال العلاقة بين المصرف والعميل.

أما جودة الخدمات المصرفية فقد أورد الكتاب والباحثين تعريفات عدة بشأنها منها التعريف الذي قدمه (Morton et al., 2017:3) والذي يرى بأنها المدى الذي تلبي الخدمة حاجات العملاء أو تطلعاتهم أي بأنها انطباع عام لدى العميل عن كفاءة المصرف وخدماته. والجدول (3) يوضح وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين حول تعريف جودة الخدمة المصرفية.

جدول (3) مفهوم جودة الخدمة المصرفية حسب رأي بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث	جودة الخدمة المصرفية
1	(Ahmed,2017:53)	تعرف جودة الخدمات هي العامل الرئيسي الذي يمكن للمصارف من خلاله استقطاب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء القدامى..
2	(الطائي, العبادي,2009:434)	وعرفها "gotesch" هي الحالة المتحركة أو الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة"
3	prentice,and kadan,2019:40	هي الوسيلة المثلى لتعزيز رضا العملاء وزيادة الدخل للمصرف
4	(Monferrer ,el al,2019:4)	تعرف جودة الخدمة المصرفية :- على نطاق واسع بأنه ميزات المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء، وبالتالي توفر رضاهم بمعنى آخر ، تتضمن جودة الخدمة المقارنة بين الخدمة المتصورة والمتوقعة ، الناتجة عن تقييم العميل لمجموعة من العوامل المرتبطة بالخدمة أدى هذا التعريف إلى إثارة نقاش كبير في الأدبيات حول الخصائص المعينة التي تكمن وراء جودة الخدمة
5	(Pakurár, 2019:2).	يمكن فهم جودة الخدمة المصرفية على أنها تقييم شامل للعملاء لخدمة معينة ومدى تلبية توقعاتهم وتوفير رضاهم

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

2. ابعاد جودة الخدمة المصرفية : يكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين بشأن الابعاد التي يمكن خلالها قياس جودة الخدمة المصرفية بأنها تشمل على الابعاد الخمسة المذكورة ادناه: (خواند، 2017: 256) (عبد الحميد و رؤوف، 2018: 32) (الطاهر، 2019: 84) (Kane & Valury، 2005)، وسوف يجري اعتمادها في البحث الحالي كونها اكثر ملائمة لمتطلباته وأهدافه.

أ. الملموسية: تعرف الملموسية بوصفها مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات أي يعني الجوانب الملموسة مثل المرافق المادية والمعدات والتصميم الداخلي والخارجي والمظهر اللائق لمقدمي الخدمة وتشمل (الجانب الملموس من الخدمة مثل المباني المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة في المصرف (شعلان,2020:453).

ب. الامان:- تمثل نقل الثقة و الأمان للعميل بالمحافظة على سرية تعاملاته و الأمن المالي و الصدق في التعامل (الصرن,2008:200).

ج. الاعتمادية:- ان نجاح المصرف يعتمد في طريقة تقديم خدماته للعميل من الدقة،والامان،سرعة وفق لسياسات واجراءات واضحة، بحيث تقل فيها الأخطاء العاملين لدى المصرف مما يزيد ويولد الثقة الوفاء



بالتزاماته (الجابي, 2015:334). ويشير (عبود, 2014:109) ان الاعتمادية تعني قدرة المصرف على اتمام او اداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه .

د. سرعة الاستجابة من قبل العاملين:- يعني هذا البعد ميل وتهيؤ العاملين في المصرف لتقديم الخدمة وابداء المساعدة للعملاء وكذلك السرعة في الرد على استفساراتهم واسئلتهم حولة اداء الخدمة وسرعة الاجابة عند حدوث

هـ. التعاطف:- كل ما يحس به العميل من روح التفاني والعناية ورعايته بشكل خاص وحرص عليه من قبل المصرف, فهم العميل والاهتمام الفردي الذي يوفره المصرف للعملاء ورغبته في تقديم الخدمة للعملاء حسب حاجاته (awOur, 2014:3) فان العميل بأن يكون محل اهتمام بمشاكل التي تواجهه والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها, ومعاملة العميل كفرد وبشكل شخصي (Chio et al., 2018, 2).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يستعرض المبحث الحالي الجانب التطبيقي للبحث وكما يلي:

اولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: تستخدم اغلب التحليلات الاحصائية التوزيع الطبيعي او ما يسمى بالتوزيع القوسي للتعرف على طبيعة البيانات وتشخيص مدى توزيعها توزيعاً طبيعياً من عدمه, ليتم بعد ذلك تشخيص المؤشرات الاحصائية التي تتلائم والتحليل الاحصائي, فقد تكون البيانات المعتمدة معلمية او غير معلمية, مما يعني ان كل نوع من البيانات يتطلب مؤشرات إحصائية تتوافق معه, ومن ثم تليها عملية اختبار الفرضيات التي افترضها الباحث, ولتحقيق ذلك يتطلب الامر توافر شروط عدة منها مدى تجانس التباين من عدمه, ومدى توزيع البيانات للمجتمع الذي سحبت منه العينة, أذ أن هنالك العديد من العينات توزع توزيع غير طبيعي, وبالتالي يجعل الاختبارات الإحصائية المعلمية لا تتلائم او لا تعطي نتائج يمكن اعتمادها ومنها مؤشر (T test) و(F test) ، مما يتطلب الامر التعرف على نوع التوزيع وللوصول الى ذلك سيتم الاعتماد على قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis), اذ تمثل قيمة معامل الالتواء تماثل او عدم تماثل البيانات، فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيع طبيعياً, اما معامل التقلطح فإنه يمثل ارتفاع قمة التوزيع ، فالقيم الناتجة سواء كانت موجبة او سالبة فأنها تعبر عن تقلطح منحى التوزيع الى جهة اليمين او الى جهة اليسار , اما اذا كانت القيم متساوية تماماً مع (0) فإن ذلك يدل على ان البيانات متماثلة تماثل مطلق, والمعنى نفسه عندما تتساوى قيم معاملي الالتواء مع (0) فإنه يدل على ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً, ويمكن الحكم على القيم التي تقع ما بين (1:-1) على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا ما اشارت اليه دراسة (Wegner, 2013: 83).

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التحويلية: بينت معطيات الجدول (4) نتائج تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات التي اعتمدها الدراسة, اذ بلغ عدد المشاهدات التي تمثل حجم العينة المعتمدة (144) مشاهدة, ويتضح ان قيم معاملي التقلطح والالتواء تقترب من الصفر, مما يعني أن البيانات التي اعتمدها الدراسة كانت موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يختص المتغير (القيادة التحويلية).



جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التحويلية

لانحراف المعيار لأخطاء التقلطح Std. Error of Kurtosis	التقلطح Kurtosis	الانحراف المعيار لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات المفقودة Missing	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
فقرات بعد التأثير المثالي الكاريزما							
0.401	-0.425	0.202	-0.357	0.00	144	11	1
0.401	-0.469	0.202	-0.490	0.00	144	12	2
0.401	-0.432	0.202	-0.349	0.00	144	13	3
0.401	-0.723	0.202	-0.100	0.00	144	14	4
فقرات بعد التحفيز الالهامي							
0.401	-0.470	0.202	-0.542	0.00	144	15	1
0.401	-0.456	0.202	-0.336	0.00	144	16	2
0.401	0.146	0.202	-0.725	0.00	144	17	3
0.401	-0.167	0.202	-0.618	0.00	144	18	4
فقرات بعد الاعتبارات الفردية							
0.401	-0.068	0.202	-0.692	0.00	144	19	1
0.401	-0.059	0.202	-0.629	0.00	144	110	2
0.401	-0.108	0.202	-0.702	0.00	144	111	3
فقرات بعد الاستثارة الفكرية							
0.401	-0.326	0.202	-0.430	0.00	144	112	1
0.401	-0.262	0.202	-0.592	0.00	144	113	2

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية: بينت معطيات الجدول (5) نتائج تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات التي اعتمدها الدراسة، اذ بلغ عدد المشاهدات التي تمثل حجم العينة المعتمدة (144) مشاهدة، ويتضح ان قيم معاملي التقلطح والالتواء تقترب من الصفر، مما يعني أن البيانات التي اعتمدها الدراسة كانت موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يختص (ابعاد جودة الخدمة المصرفية) .

جدول (5) نتائج التوزيع الطبيعي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

لانحراف المعيار لأخطاء التقلطح Std. Error of Kurtosis	التقلطح Kurtosis	الانحراف المعيار لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات المفقودة Missing	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
فقرات البعد الأول الملموسية							
0.401	-0.803	0.202	-0.378	0.00	144	114	1
0.401	-0.638	0.202	-0.357	0.00	144	115	2
0.401	0.270	0.202	-0.725	0.00	144	116	3



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



0.401	-0.685	0.202	-0.212	0.00	144	117	4
0.401	-0.246	0.202	-0.504	0.00	144	118	5
فقرات بعد الثاني الموثوقية							ت
0.401	-0.381	0.202	-0.592	0.00	144	119	1
0.401	0.080	0.202	-0.846	0.00	144	120	2
0.401	-0.558	0.202	-0.343	0.00	144	121	3
0.401	-0.899	0.202	-0.186	0.00	144	122	4
0.401	-0.691	0.202	-0.189	0.00	144	123	5
فقرات بعد البعد الثالث سرعة الاستجابة							ت
0.401	-0.243	0.202	-0.497	0.00	144	124	1
0.401	0.271	0.202	-0.797	0.00	144	125	2
0.401	0.329	0.202	-0.824	0.00	144	126	3
0.401	0.399	0.202	-0.511	0.00	144	127	4
0.401	-0.578	0.202	-0.274	0.00	144	128	5
0.401	-0.303	0.202	-0.555	0.00	144	129	6
فقرات بعد البعد الرابع الامان							ت
0.401	-0.242	0.202	-0.680	0.00	144	130	1
0.401	-0.366	0.202	-0.490	0.00	144	131	2
0.401	-0.043	0.202	-0.515	0.00	144	132	3
0.401	0.735	0.202	-0.897	0.00	144	133	5
فقرات بعد الخامس التعاطف							ت
0.401	-0.963	0.202	0.093	0.00	144	134	1
0.401	-0.655	0.202	-0.151	0.00	144	135	2
0.401	-0.853	0.202	-0.227	0.00	144	136	3
0.401	-0.016	0.202	-0.780	0.00	144	137	4
0.401	0.622	0.202	-0.115	0.00	144	138	5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

ثانيا: التحليل الاحصائي الوصفي: توضح الفقرة الحالية كيفية تشخيص ووصف استجابة العينة قيد الدراسة للمتغيرات الرئيسية والفرعية، وهذا يتم من خلال استخدام التحليل الاحصائي الوصفي وبالتحديد الاعتماد بعض المؤشرات الإحصائية ، اذ يعد تحليل الاحصائي الوصفي خطوة لا غنى عنها لتحليل البيانات تحليلاً كمياً، اذ يتم وصف البيانات عن طريق وصف سلوك العينة المبحوثة، مما يعطي الباحث تصور واضح لطبيعة البيانات التي تم تحليلها، وبالإمكان الاعتماد على الجداول او الرسوم البيانية التي تدعم بمناقشات تفصيلية للوصول الى هذا الغرض (Triola,2012:4). لذا ستركز هذه الفقرة على بيان مستوى استجابات العينة على فقرات الاستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية) ليتم إجراء التحليل الاحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)، للوصول الى تصور واضح عن توجهات المستجيبين وطبيعة ادراكهم للمتغيرات المبحوثة. مما يتطلب الاعتماد على بعض المؤشرات الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي



للتعرف على استجابة العينة للمتغيرات المعتمدة، ومؤشر الانحراف المعياري لبيان انحراف القيم عن وسطها الحسابي. كذلك تحديد النسبة المئوية لكل فقرة وبعد من الابعاد التي اعتمدت في قياس المتغيرات، علماً أن قيمة الوسط الفرضي هي (3) أي ان قيم الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي او تزيد عن قيمة الوسط الفرضي تعد استجابة مقبولة وبعبارة أخرى تعد الاستجابة غير مقبولة، وبالاعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (اتفق بشدة بوزن (5) الى لا اتفق تماماً بوزن (1) وعلى النحو الآتي:

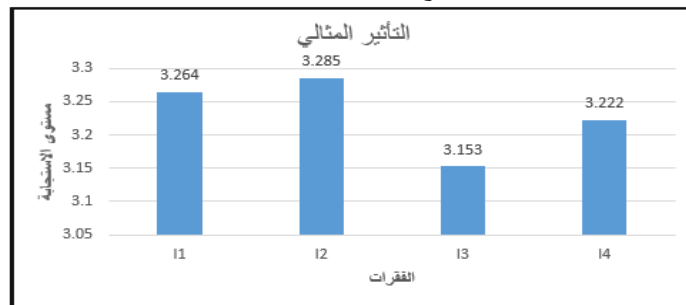
1. متغير القيادة التحويلية: يتكون هذا المتغير من أربعة ابعاد فرعية هي كالاتي:

أ.التأثير المثالي الكاريزما: يوضح الجدول (6) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (التأثير المثالي الكاريزما), أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وبقية وسط حسابي (3.23) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.08), ونسبة مئوية بلغت (0.64), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة متقاربة لقيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يؤثر مدرائنا بالموظفين من خلال تصرفاتهم الشخصية). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.28) في حين حققت الفقرة (يشجع مدرائنا الموظفين على قبول التغييرات). ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.15), والشكل (2) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد التأثير المثالي الكاريزما.

الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده التأثير المثالي الكاريزما

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يعتبر مدرائنا أمثلة إيجابية لإلهام الموظفين لتنفيذ التغييرات	3.264	1.122	0.653	2
2	يؤثر مدرائنا بالموظفين من خلال تصرفاتهم الشخصية.	3.285	1.088	0.657	1
3	يشجع مدرائنا الموظفين على قبول التغييرات.	3.153	1.040	0.631	4
4	يبرزون مدرائنا أهمية وضرورة إجراء تغييرات في المصرف.	3.222	1.100	0.644	3
	المعدل العام لبعده التأثير المثالي الكاريزما	3.231	1.087	0.646	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (2) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد التأثير المثالي الكاريزما

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ب.التحفيز الالهامي: يوضح الجدول (7) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثاني (التحفيز

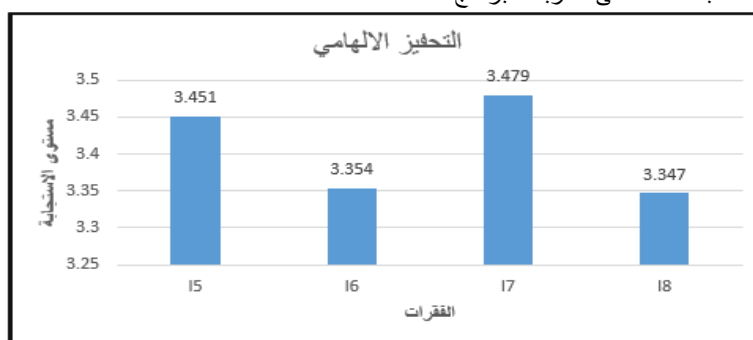


الإلهامي)، أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر، وقيمة وسط حسابي (3.40) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده، اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.05)، وبنسبة مئوية بلغت (0.65)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة متقاربة لقيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات، إذ حققت الفقرة (يثق مدراءنا بقدرات الموظفين وإنجازاتهم.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.47) في حين حققت الفقرة (يساعدون للحصول على المعلومات ذات الصلة من المديرين المتعلقة بالخطط المستقبلية في التغلب على المشكلات أثناء عملية التغيير.) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.34)، والشكل (3) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد التحفيز الإلهامي.

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التحفيز الإلهامي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يتحدثون مدراءنا بنقاؤل عن مستقبل المصرف.	3.451	1.121	0.690	2
2	يوضحون مدراءنا للموظفين الرؤية المشتركة وما هي اتجاهاتهم لتطوير المصرف.	3.354	1.074	0.671	3
3	يثق مدراءنا بقدرات الموظفين وإنجازاتهم.	3.479	1.038	0.696	1
4	يساعدون للحصول على المعلومات ذات الصلة من المديرين المتعلقة بالخطط المستقبلية في التغلب على المشكلات أثناء عملية التغيير.	3.347	1.006	0.669	4
	المعدل العام لبعد التحفيز الإلهامي	3.407	1.059	0.682	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (3) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد التحفيز الإلهامي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ج. الاعتبارات الفردية: يوضح الجدول (8) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد الثالث (الاعتبارات الفردية)، أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر، وقيمة وسط حسابي (3.47) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده، اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.05)، وبنسبة مئوية بلغت (0.69)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات، إذ حققت الفقرة (تساعدني الدورة التدريبية في التغلب على المشاكل أثناء عملية التغيير.) اعلى استجابة بين الفقرات

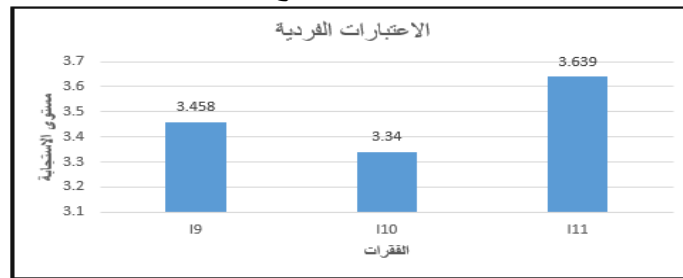


الأخرى وبوسط حسابي (3.63) في حين حققت الفقرة (يتم تنظيم برامج تدريبية مختلفة لدعم تكيف الموظفين مع الظروف الجديدة في المصرف). ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.34), والشكل (4) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد الاعتبارات الفردية.

الجدول (8) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده الاعتبارات الفردية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يساعدني الدعم المباشر الذي يقدمه المديرون في التغلب على المشكلات أثناء عملية التغيير.	3.458	1.077	0.692	2
2	يتم تنظيم برامج تدريبية مختلفة لدعم تكيف الموظفين مع الظروف الجديدة في المصرف.	3.340	0.940	0.668	3
3	تساعدني الدورة التدريبية في التغلب على المشاكل أثناء عملية التغيير.	3.639	1.144	0.728	1
	المعدل العام لبعده الاعتبارات الفردية	3.479	1.053	0.695	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (4) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد الاعتبارات الفردية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

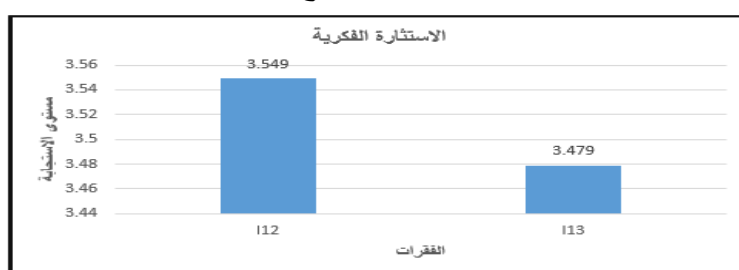
د. الاستشارة الفكرية: يوضح الجدول (9) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الرابع (الاستشارة الفكرية), أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وبقيمة وسط حسابي (3.51) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.08), وبنسبة مئوية بلغت (0.70), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يحفزون مديرون على التفكير الإبداعي للموظفين). الترتيب الاول وبوسط حسابي (3.54) في حين حققت الفقرة (يشجعون مديرون الموظفين على البحث عن طرق جديدة لحل مشاكل معينة). الترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.47), والشكل (5) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد الاستشارة الفكرية.



الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعث الاستشارة الفكرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يحفظون مديرون على التفكير الإبداعي للموظفين.	3.549	1.063	0.710	1
2	يشجعون مديرون الموظفين على البحث عن طرق جديدة لحل مشاكل معينة.	3.479	1.097	0.696	2
	المعدل العام لبعث الاستشارة الفكرية	3.514	1.08	0.702	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (5) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد الاستشارة الفكرية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

جدول (10) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير القيادة التحويلية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التأثير المثالي	3.231	1.087	0.646	4
2	التحفيز الإلهامي	3.407	1.059	0.682	3
3	الاعتبارات الفردية	3.479	1.053	0.695	2
4	الاستشارة الفكرية	3.514	1.08	0.702	1
5	اجمالي القيادة التحويلية	3.407	1.069	0.681	

يوضح الجدول (10) ملخص استجابة افراد العينة على متغير القيادة التحويلية, اذ يتضح ان الابعاد الاربعة التي تم قياسها قد حققت استجابة مقبولة بمعدل (3.40) و بانحراف معياري (1.06), اما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت (0.68) أي ان الاستجابة بحاجة لتعزيز أكثر نتيجة عدم ارتفاع مؤشر الوسط الحسابي الإجمالي, وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تسعى جاهدة لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون ابعاد القيادة التحويلية. اذ حقق بعد (الاستشارة الفكرية) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى نتيجة تحقيق وسط حسابي (3.51), بينما حقق بعد التأثير المثالي الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.23) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

2. ابعاد جودة الخدمة المصرفية: يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية هي كالآتي:

أ. البعد الأول الملموسية: يوضح الجدول (11) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (الملموسية), اذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وبقيمة

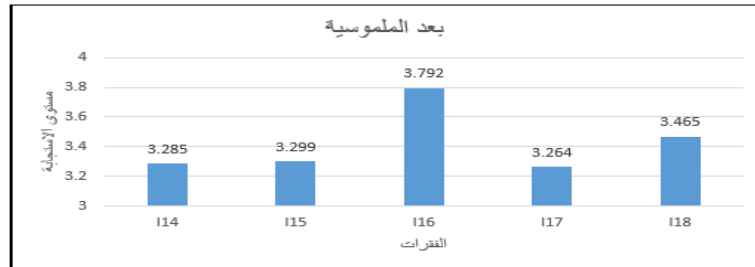


وسط حسابي (3.42) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.09), ونسبة مئوية بلغت (0.68), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يتمتع موظفين مصرفنا بالمظهر الأنيق.) أعلى أستجابة وبوسط حسابي (3.79) في حين حققت الفقرة (تمتاز المواد المرتبطة بالخدمة بالجاذبية البصرية.) ادنى أستجابة وبوسط حسابي (3.26), والشكل (6) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد الملموسية.

الجدول (11) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الملموسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يملك مصرفنا البنية التحتية والمرافق الحديثة.	3.285	1.233	0.657	4
2	يحتوي مصرفنا على المرافق المادية جذابة .	3.299	1.153	0.660	3
3	يتمتع موظفين مصرفنا بالمظهر الأنيق .	3.792	0.960	0.758	1
4	تمتاز المواد المرتبطة بالخدمة بالجاذبية البصرية.	3.264	1.044	0.653	5
5	يقدم مصرفنا تسهيلات مصرفية إلكترونية.	3.465	1.109	0.693	2
	المعدل العام لبعد الملموسية	3.421	1.099	0.684	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (6) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد الملموسية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

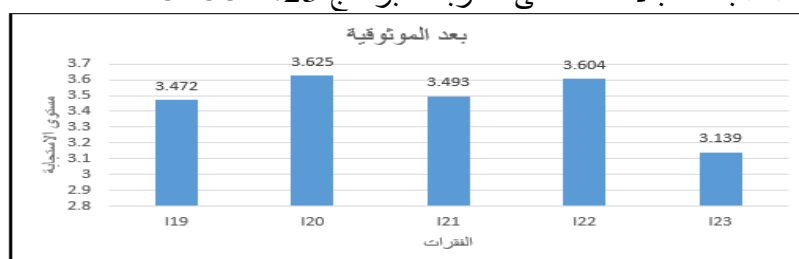
ب. البعد الثاني الموثوقية: يوضح الجدول (12) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثاني (الموثوقية), أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وقيمة وسط حسابي (3.46) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.09), ونسبة مئوية بلغت (0.69), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يبدى الموظفين الاهتمام الصادق في حل مشاكل الزبائن) أعلى أستجابة وبوسط حسابي (3.62) في حين حققت الفقرة (تخلو معاملات المصرف من الأخطاء) ادنى أستجابة وبوسط حسابي (3.13), والشكل (7) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد الموثوقية.



الجدول (12) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء الموثوقية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	0.694	1.164	3.472	عندما يعد موظفي المصرف بفعل شيء في وقت محدد فأنتهم يفعلون ذلك	1
1	0.725	1.121	3.625	ييدي الموظفين الاهتمام الصادق في حل مشاكل الزبائن.	2
3	0.699	1.038	3.493	يؤدي الموظفون الخدمة بشكل صحيح منذ المرة الأولى.	3
2	0.721	1.019	3.604	يقدم الموظفون الخدمات في الوقت الذي يعدون فيه بذلك.	4
5	0.628	1.132	3.139	تخلو معاملات المصرف من الأخطاء	5
	0.693	1.094	3.466	المعدل العام لبعء الموثوقية	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (7) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد الموثوقية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ج. البعد الثالث سرعة الاستجابة: يوضح الجدول (13) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثالث (سرعة الاستجابة), أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وبقيمة وسط حسابي (3.62) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.07), ونسبة مئوية بلغت (0.72), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يستجيب الموظفون بسرعة للزبائن). أعلى أستجابة وبوسط حسابي (3.87) في حين حققت الفقرة (يستخدم المصرف الحوسبة لتقليل من وقت انتظار المعاملات المصرفية). ادنى أستجابة وبوسط حسابي (3.38), والشكل (8) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد سرعة الاستجابة.

الجدول(13) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء سرعة الاستجابة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.679	1.066	3.396	يخبر الموظفون الزبائن بالضبط متى سيتم تقديم الخدمات.	1
3	0.742	1.057	3.708	يتم تقديم الخدمات بصورة سريعة للزبائن.	2
2	0.767	1.031	3.833	الموظفين على استعداد لمساعدة الزبائن في أي وقت.	3
1	0.775	1.102	3.875	يستجيب الموظفون بسرعة للزبائن.	4
6	0.676	1.109	3.382	يستخدم المصرف الحوسبة لتقليل من وقت انتظار المعاملات المصرفية	5
4	0.715	1.094	3.576	زادت كفاءة الخدمة بشكل عام بسبب حوسبة المصارف.	6
	0.7256	1.076	3.628	المعدل العام لبعء سرعة الاستجابة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (8) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد سرعة الاستجابة

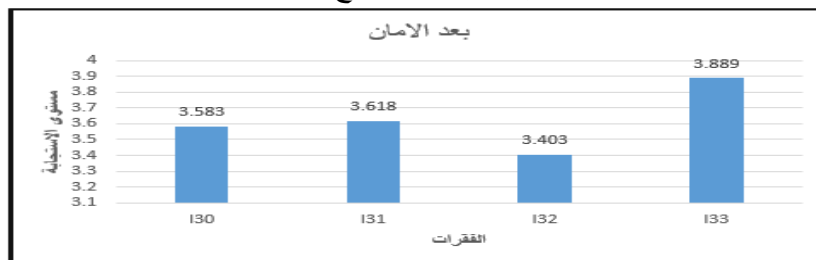
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

د. البعد الرابع الأمان: يوضح الجدول (14) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الرابع (الأمان), أذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وبقيمة وسط حسابي (3.62) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.04), وبنسبة مئوية بلغت (0.72), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة واعلى من قيمة الوسط الفرضي لجميع الفقرات, إذ حققت الفقرة (يمتلك الموظفون المعرفة للإجابة على أسئلة الزبائن.) أعلى استجابة وبوسط حسابي (3.88) في حين حققت الفقرة (غالبا ما يكون الموظفين ودودين مع الزبائن.) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.40), والشكل (9) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد الامان.

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الامان

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	سلوك الموظفين يغرس الثقة في الزبائن	3.583	1.131	0.717	3
2	يشعر الزبائن بالأمان في معاملتهم.	3.618	1.064	0.724	2
3	غالبا ما يكون الموظفين ودودين مع الزبائن.	3.403	1.020	0.681	4
4	يمتلك الموظفون المعرفة للإجابة على أسئلة الزبائن	3.889	0.969	0.778	1
	المعدل العام لبعد الامان	3.623	1.046	0.725	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (9) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد الامان

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

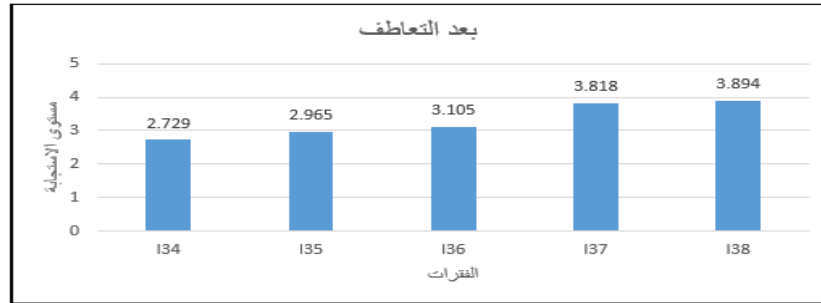


هـ. **البعد الخامس التعاطف:** يوضح الجدول (15) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة بعد استبيان العينة المدروسة التي تتمثل ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الخامس (التعاطف), إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, وقيمة وسط حسابي (3.30) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي تم اعتماده, اما قيمة الانحراف المعياري المتحققة فقد بلغت (1.11), ونسبة مئوية بلغت (0.66), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة متفاوتة بين القبول والرفض, إذ حققت الفقرة (يهتم الموظفون بالاحتياجات المحددة للزبائن). أعلى استجابة وبوسط حسابي (3.89) في حين حققت الفقرة (يهتم الموظفون بالزبائن بصورة فردية). ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.72), والشكل (10) يوضح متوسط استجابة افراد العينة عن بعد التعاطف.

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء التعاطف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يهتم الموظفون بالزبائن بصورة فردية.	2.729	1.225	0.546	5
2	يجعل المصرف ساعات العمل مريحة.	2.965	1.106	0.593	4
3	يقدم المصرف الخدمات الشخصية للزبائن.	3.105	1.220	0.621	3
4	يعمل الموظفون دائماً من أجل مصلحة الزبائن.	3.818	1.025	0.764	2
5	يفهم الموظفون الاحتياجات المحددة للزبائن	3.894	0.980	0.779	1
	المعدل العام لبعء التعاطف	3.302	1.111	0.660	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (10) التمثيل البياني لإجابات العينة لفقرات بعد التعاطف

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يوضح الجدول (16) مخلص استجابة افراد العينة على ابعاد جودة الخدمة المصرفية, اذ يتضح ان الابعاد الخمسة التي تم قياسها قد حققت استجابة بمعدل (3.48) و بانحراف معياري (1.08), اما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت (0.69) أي ان الاستجابة بحاجة لتعزيز أكثر نتيجة عدم ارتفاع مؤشر الوسط الحسابي الإجمالي, وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تسعى جاهدة لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون ابعاد جودة الخدمة المصرفية. إذ حقق بعد (الامان) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى نتيجة تحقيق وسط حسابي(3.62) و بانحراف معياري اقل من بعد (سرعة الاستجابة) الا انها تشابهها



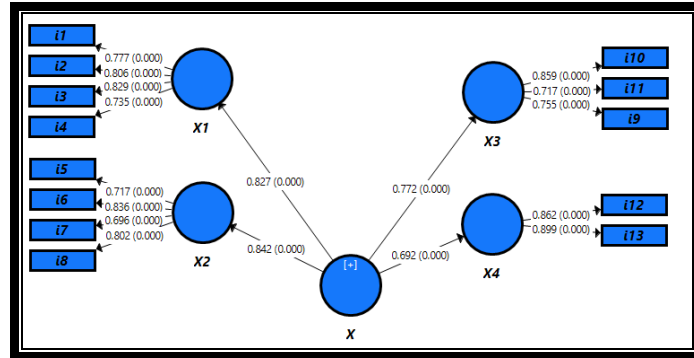
تماما في قيمة الأهمية النسبية، بينما حقق بعد التعاطف الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.30) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول(16) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى ابعاد جودة الخدمة المصرفية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
4	0.684	1.099	3.421	الملموسية	1
3	0.693	1.094	3.466	الموثوقية	2
2	0.725	1.076	3.628	سرعة الاستجابة	3
1	0.725	1.046	3.623	الامان	
5	0.660	1.111	3.302	التعاطف	4
	0.6974	1.0852	3.488	اجمالي	5

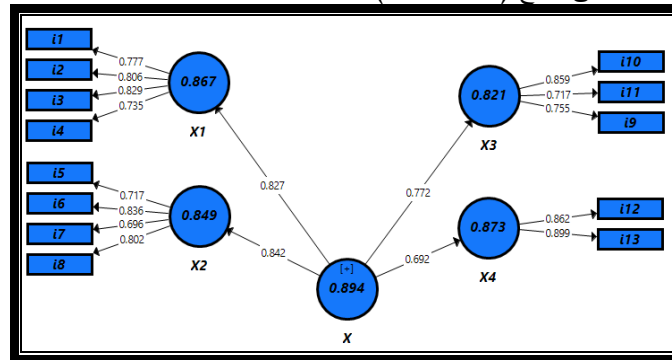
ثالثاً: التحليل العاملي لفقرات البحث وثبات ابعاده: يتم من خلال هذه الفقرة اختبار التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغيرين القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية للتعرف على مدى تناسق في إجابات الافراد المجيبين، إذ سيتم استعمال البرنامج الإحصائي (SmartPls) في استخلاص نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعامل (الفا كرونباخ)، إذ يستخرج نسب التشبع ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات الابعاد وتظهر على الاسهم المتصلة بين البعد والفقرة. وإذا سجلت الفقرة مستوى معنوية متحققة اقل من (0.05) تقبل نسبة التشبع والعكس تحذف الفقرة من التحليل القادم. اما ثبات الابعاد والمتغيرات سيتم اختبارها بمعامل (الفا كرونباخ) المتحققة والمعيارية البالغة (0.68) وإذا كانت قيم (الفا كرونباخ) اكبر من المعيارية يعني ذلك وجود ثبات للابعاد والمتغيرات ويجوز إعادة توزيع المقياس للعينة نفسها وستكون النتائج نفسها تقريبا في غضون مدة معينة لا تتجاوز الاسبوعين. ونتائج الاختبار كالاتي:-

1. التحليل العاملي التوكيدي لفقرات القيادة التحويلية وثبات أبعادها: في هذه الفقرة سيتم التعرف الى نسبة تناسق إجابات الافراد على فقرات مقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التي تكونت من اربع أبعاد وهي: (التاثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) وكان عدد فقرات المقياس (13) فقرة موزعة بين اثنان واربع فقرات لكل بعد، إذ التناسق يتم حسابة من خلال (نسب التشبع) التي يعكسها البرنامج الاحصائي (SmartPls) في الشكل (11) على الأسهم المتصلة بين البعد والفقرة فضلاً عن مستوى معنويتها التي تكون مع نسبة التشبع وان قرار قبول او رفض التشبع يتوقف على مستوى المعنوية المتحقق لا بد ان تكون اقل من (5%). كما في هذه الفقرة سيتم بالتعرف على ثبات المقياس باستخراج قيم الفا كرونباخ من خلال البرنامج اعلاه لكل بعد ومتغير وإذا تجاوز البعد (0.68) يعد ثابتاً، ونتائج الاختبار كالاتي:-



الشكل (11) نسب التشبع لفقرات القيادة التحويلية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart PLS)



الشكل (12) نسب (الفا كرونباخ) لأبعاد القيادة التحويلية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart PLS)

الجدول (17) إحصائيات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات القيادة التحويلية

	Original Sample (O) نسب التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values مستوى المعنوية
i1 <- X1	0.777	0.05	15.653	0.000
i2 <- X1	0.806	0.044	18.208	0.000
i3 <- X1	0.829	0.029	28.992	0.000
i4 <- X1	0.735	0.049	14.893	0.000
i5 <- X2	0.717	0.065	10.978	0.000
i6 <- X2	0.836	0.025	33.297	0.000
i7 <- X2	0.696	0.064	10.844	0.000
i8 <- X2	0.802	0.049	16.424	0.000
i9 <- X3	0.755	0.051	14.906	0.000
i10 <- X3	0.859	0.03	29.032	0.000
i11 <- X3	0.717	0.055	13.057	0.000
i12 <- X4	0.862	0.031	27.5	0.000
i13 <- X4	0.899	0.016	57.033	0.000

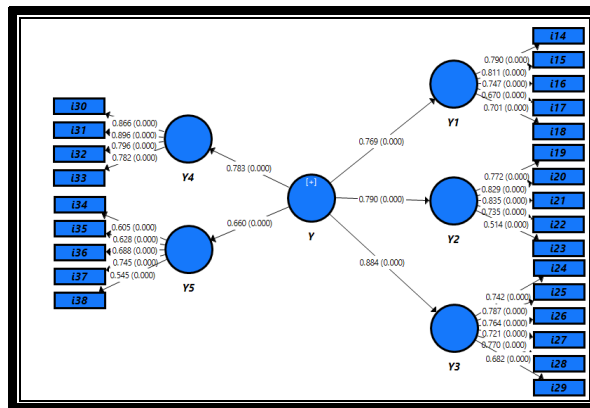
المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart PLS)

تبين من الشكل (12) والجدول (17) أن فقرات مقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة سجلت نسب تشبع مقبولة استناد إلى مستويات المعنوية التي سجلت وهي أقل من (5%). وهذا يعني أن اختبار التحليل العاملي التوكيدي أظهر أن فقرات المقياس هو ذو تناسق أي أن الفقرات كانت واضحة للعينة المستجيبة عكست التناسق اعلاه، فضلاً عن انتماءها للهدف المراد قياسه كما أنه يعكس اختيار العينة المناسبة



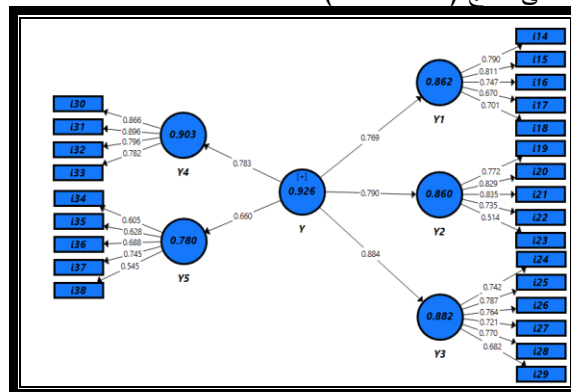
للإجابة على فقراته، وإن حجم العينة كان كافياً. إن معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.68) للابعاد الأربعة وكذلك المتغير القيادة التحويلية وهذا يدل على لو تم إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى على العينة نفسها ستكون النتائج نفسها تقريباً وهذا يدل على الوثوق بالنتائج التي سيظهرها تحليل الارتباط والتأثير.

2. التحليل العاملي التوكيدي لفقرات جودة الخدمة المصرفية وثبات أبعادها: في هذه الفقرة سيتم التعرف إلى نسبة تناسق إجابات الأفراد على فقرات مقياس المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) التي تكونت من خمس أبعاد وهي: (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وكان عدد فقرات المقياس (25) فقرة موزعة بين أربع وست فقرات لكل بعد، إذ التناسق يتم حسابه من خلال (نسب التشبع) التي يعكسها البرنامج الإحصائي (SmartPls) في الشكل (25) على الأسهم المتصلة بين البعد والفقرة فضلاً عن مستوى معنويتها التي تكون مع نسبة التشبع وإن قرار قبول أو رفض التشبع يتوقف على مستوى المعنوية المتحقق لا بد أن تكون أقل من (5%). كما في هذه الفقرة سيتم بالتعرف على ثبات المقياس باستخراج قيم ألفا كرونباخ من خلال البرنامج اعلاه لكل بعد ومتغير وإذا تجاوز البعد (0.68) يعد ثابتاً، ونتائج الاختبار كالآتي:-



الشكل (13) نسب التشبع لفقرات جودة الخدمة المصرفية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)



الشكل (14) نسب (ألفا كرونباخ) لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)



الجدول (18) بعض إحصائيات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات جودة الخدمة المصرفية

	Original Sample (O) نسب التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values مستوى المعنوية
i14 <- Y1	0.79	0.046	17.315	0.000
i15 <- Y1	0.811	0.04	20.132	0.000
i16 <- Y1	0.747	0.037	20.234	0.000
i17 <- Y1	0.67	0.064	10.408	0.000
i18 <- Y1	0.701	0.06	11.609	0.000
i19 <- Y2	0.772	0.048	15.922	0.000
i20 <- Y2	0.829	0.038	21.621	0.000
i21 <- Y2	0.835	0.029	28.826	0.000
i22 <- Y2	0.735	0.056	13.046	0.000
i23 <- Y2	0.514	0.08	6.394	0.000
i24 <- Y3	0.742	0.055	13.445	0.000
i25 <- Y3	0.787	0.039	20.178	0.000
i26 <- Y3	0.764	0.048	15.929	0.000
i27 <- Y3	0.721	0.058	12.387	0.000
i28 <- Y3	0.77	0.04	19.419	0.000
i29 <- Y3	0.682	0.07	9.694	0.000
i30 <- Y4	0.866	0.021	42.095	0.000
i31 <- Y4	0.896	0.014	63.133	0.000
i32 <- Y4	0.796	0.042	18.845	0.000
i33 <- Y4	0.782	0.041	18.906	0.000
i34 <- Y5	0.605	0.113	5.351	0.000
i35 <- Y5	0.628	0.098	6.388	0.000
i36 <- Y5	0.688	0.068	10.165	0.000
i37 <- Y5	0.745	0.049	15.254	0.000
i38 <- Y5	0.545	0.103	5.281	0.000

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)

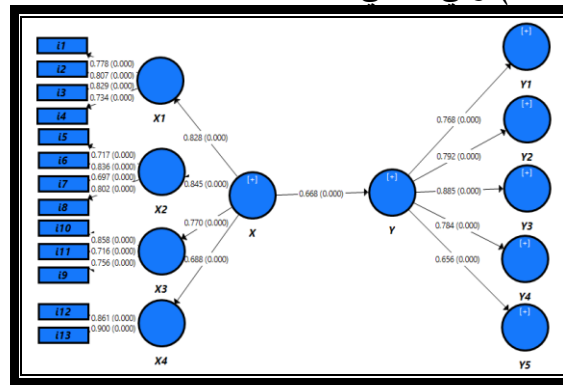
تبين من الشكل (14) والجدول (18) أن فقرات مقياس جودة الخدمة المصرفية بأبعادها الخمس سجلت نسب تشبع مقبولة استناد إلى مستويات المعنوية التي سجلت وهي أقل من (5%). وهذا يعني أن اختبار التحليل العاملي التوكيدي أظهر أن فقرات المقياس هو ذو تناسق أي أن الفقرات كانت واضحة للعينة المستجيبة عكست التناسق اعلاه، فضلاً عن انتماءها للهدف المراد قياسه كما انه يعكس اختيار العينة المناسبة للإجابة على فقراته، وأن حجم العينة كان كافياً.

أن معامل الفا كرونباخ كانت أكبر من (0.68) للابعاد الأربعة وكذلك المتغير جودة الخدمة المصرفية وهذا يدل على لو تم إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى على العينة نفسها ستكون النتائج نفسها تقريباً وهذا يدل على الوثوق بالنتائج التي سيظهرها تحليل الارتباط والتأثير.

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير: سيتم التأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث وابعاده من حيث اتجاهها وقوتها فضلاً عن التعرف على مدى وجود تأثير للمتغير المستقل وابعاده (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، ويتم ذلك من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد ويتم استخلاص النتائج من خلال البرنامج الإحصائي (SmartPls) والتي تظهر في أشكال وجدول وهي كالآتي:-



1. الفرضية الرئيسية: افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية وموجبة للقيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية, أي أن القيادة التحويلية هي (متغير مستقل) وان اي تعديل او تغير في مستواها سيؤدي الى زيادة مماثلة في جودة الخدمة المصرفية ك(متغير تابع), ويتم الاختبار بأسلوب (الانحدار البسيط) بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية فضلاً عن مقدار معامل التحديد (R^2) الذي يظهر مدى تفسير القيادة التحويلية من جودة الخدمة المصرفية. قبول ورفض الفرضية يعتمد على مستوى معنوية (5%). ويعكس كل من الشكل (15) والجدول (19) نتائج الاختبار كما استخلصت من البرنامج الإحصائي (SmartPls) وهي كالآتي :-



الشكل (15) معامل التأثير للقيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)

الجدول (19) إحصائيات الاختبار لمعامل الارتباط والتأثير للقيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية

	Original Sample (O) معامل التأثير	R معامل الارتباط	Standard Deviation (STDEV)	R ²	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوية
X → Y	0.668	0.67	0.049	0.44	13.638	0.000

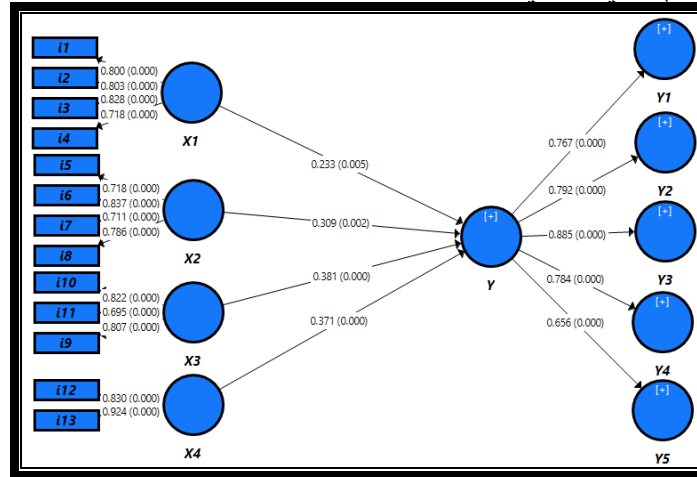
المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)

اظهر كل من جدول (19) وشكل (27) أن معامل التفسير (R^2) قد سجل (0.44) وهذا يدل على ان القيادة التحويلية تفسر (0.44) من تباين جودة الخدمة المصرفية وهي في حدود القبول. كما أن معامل الارتباط قد بلغ (0.67) بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية وهي نسبة مقبولة عند مستوى معنوية (5%), كما ان علاقة التأثير للقيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية قد سجلت (0.668) وطردية وهذا يدل على ان اذا زادت (القيادة التحويلية) وحدة واحدة ستزداد جودة الخدمة المصرفية (0.668) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%). وعلى وفق هذه النتيجة يدل على ان هناك علاقة ارتباط وتأثير للقيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية وموجبة لابعاد القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية, أي أن ابعاد القيادة التحويلية هي (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاعتبارات الفردية, الاستشارة الفكرية) وان اي تعديل او تغير في مستواها سيؤدي الى زيادة مماثلة في جودة الخدمة المصرفية ك(متغير تابع), ويتم الاختبار بأسلوب (الانحدار المتعدد) بين ابعاد



القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية فضلاً عن مقدار معامل التحديد (R^2) الذي يظهر مدى تفسير ابعاد القيادة التحويلية من جودة الخدمة المصرفية. قبول ورفض الفرضية يعتمد على مستوى معنوية (5%) . ويعكس كل من الشكل (16) والجدول (20) نتائج الاختبار كما استخلصت من البرنامج الإحصائي (SmartPls) وهي كالآتي :-



الشكل (28) معامل التأثير لابعاد القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)

الجدول (20) إحصائيات الاختبار لمعامل الارتباط والتأثير لابعاد القيادة التحويلية في جودة الخدمة المصرفية

	Original Sample (O) معامل التأثير	R معامل الارتباط	Standard Deviation (STDEV)	R^2	T Statistics (O /STDEVI)	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	0.233	0.238	0.083		2.804	0.005
X2 -> Y	0.309	0.306	0.098	0.48	3.156	0.002
X3 -> Y	0.381	0.372	0.092		4.141	0.000
X4 -> Y	0.371	0.363	0.075		4.947	0.000

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد على نتائج (Smart Pls)

اظهر كل من جدول (20) وشكل (16) أن معامل التفسير (R^2) قد سجل (0.48) وهذا يدل على ان ابعاد القيادة التحويلية تفسر (0.48) من تباين جودة الخدمة المصرفية وهي في حدود القبول. اما اختبار علاقات الارتباط والتأثير كالآتي:-

أ.الفرضية الفرعية الأولى: تم افتراض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية للتأثير المثالي في جودة الخدمة المصرفية. وعلى وفق نتائج جدول (25) وشكل (28) تبين أن معامل الارتباط قد بلغ (0.238) بين التأثير المثالي وجودة الخدمة المصرفية وهي نسبة مقبولة عند مستوى معنوية (5%)، كما ان علاقة التأثير للتأثير المثالي في جودة الخدمة المصرفية قد سجلت (0.233) وطردية وهذا يدل على ان اذا زادت (التأثير المثالي) وحدة واحدة ستزداد جودة الخدمة المصرفية (0.233) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%). وعلى وفق هذه النتيجة يدل على ان هناك علاقة ارتباط وتأثير للتأثير المثالي في جودة الخدمة المصرفية.



ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** تم افتراض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية **للتحفير الالهامي** في جودة الخدمة المصرفية. وعلى وفق نتائج جدول (20) وشكل (16) تبين أن معامل الارتباط قد بلغ (0.306) بين **التحفير الالهامي** وجودة الخدمة المصرفية وهي نسبة مقبولة عند مستوى معنوية (5%)، كما ان علاقة التأثير **للتحفير الالهامي** في جودة الخدمة المصرفية قد سجلت (0.309) وطردية وهذا يدل على ان اذا زادت (**التحفير الالهامي**) وحدة واحدة ستزداد جودة الخدمة المصرفية (0.309) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%). وعلى وفق هذه النتيجة يدل على ان هناك علاقة ارتباط وتأثير **للتحفير الالهامي** في جودة الخدمة المصرفية.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم افتراض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية **للاعتبارات الفردية** في جودة الخدمة المصرفية. وعلى وفق نتائج جدول (20) وشكل (16) تبين أن معامل الارتباط قد بلغ (0.372) بين **الاعتبارات الفردية** وجودة الخدمة المصرفية وهي نسبة مقبولة عند مستوى معنوية (5%)، كما ان علاقة التأثير **للتحفير الالهامي** في جودة الخدمة المصرفية قد سجلت (0.381) وطردية وهذا يدل على ان اذا زادت (**الاعتبارات الفردية**) وحدة واحدة ستزداد جودة الخدمة المصرفية (0.381) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%). وعلى وفق هذه النتيجة يدل على ان هناك علاقة ارتباط وتأثير **للاعتبارات الفردية** في جودة الخدمة المصرفية.

د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تم افتراض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية **للاستثارة الفكرية** في جودة الخدمة المصرفية. وعلى وفق نتائج جدول (20) وشكل (16) تبين أن معامل الارتباط قد بلغ (0.363) بين **الاستثارة الفكرية** وجودة الخدمة المصرفية وهي نسبة مقبولة عند مستوى معنوية (5%)، كما ان علاقة التأثير **للاستثارة الفكرية** في جودة الخدمة المصرفية قد سجلت (0.371) وطردية وهذا يدل على ان اذا زادت (**الاستثارة الفكرية**) وحدة واحدة ستزداد جودة الخدمة المصرفية (0.371) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%). وعلى وفق هذه النتيجة يدل على ان هناك علاقة ارتباط وتأثير **للاستثارة الفكرية** في جودة الخدمة المصرفية.

خامسا: اختبار فرضيات الفروق: سيتم الكشف عن الفروق بين المصارف المبحوثة (الاهلية والحكومية) على مستوى (القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية). وسيتم استعمال (التحليل التمييزي) في التفريق بين المصارف المتميزة الاهلية والحكومية وتظهرها الدالة التمييزية، فضلاً عن نسبة التشابه بين المصارف المبحوثة ومستوى وجود الاختلاف من خلال نسبة التشابه (**Wilks' Lambda**) اما نسبة الاختلاف يتم احتسابها (**1-WL**). اما معنوية التشابه والاختلاف بين الفترتين معنوي او لا يتم اعتماد قيمة (**Chi-square**) ومستوى المعنوية (**sig.**)، واذا سجلت اقل من (0.05)، تعد نسبة التشابه معنوية والعكس بالعكس اي عدم وجود فروق. وسيتم اختبار الفرضيات الرئيسية التي افترضها الباحث بوجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة بمستوى (القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية)، ونتائج هي:

1. الفرضية الأولى: يفترض الباحث بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف (الاهلية والحكومية) بمستوى (القيادة التحويلية) ولأجل اختبار هذه الفرضية الاولى تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) باستخراج النتائج. وحسب جدول (20) تبين ان الدالة التمييزية اظهرت المصارف (الاهلية) في الترتيب



الأول والتي حققت قيمة عالية في حين المصارف (الحكومية) في الترتيب الأخير. وأن نسبة (Wilks' Lambda) بلغت (0.81) بينما نسبة الاختلاف هي (0.19), أما معنوية التشابه فقد سجلت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية اي توجد فروق معنوية بين المصارف الاهلية والحكومية في مستوى القيادة التحويلية وان المصارف (الاهلية) هي المتميزة.

جدول (21) قيم (الدالة التمييزية) للمصارف المبحوثة في مستوى القيادة التحويلية

الترتيب	الدالة التمييزية	العينة	المصارف	ت	المتغير
1	.484	71	الاهلية	1	X
2	-.471	73	الحكومية	2	
		144	المجموع		
احصاءات اختبار الفروق					
النموذج	معدل التشابه	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
1	Wilks' Lambda	Chi-square	DF	Sig.	
1	.81	29.43	1	.000	

2. الفرضية الثانية: يفترض الباحث بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف (الاهلية والحكومية) بمستوى (جودة الخدمة المصرفية) ولأجل اختبار هذه الفرضية الثانية تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) باستخراج النتائج. وحسب جدول (21) تبين ان الدالة التمييزية اظهرت المصارف (الاهلية) في الترتيب الأول والتي حققت قيمة عالية في حين المصارف (الحكومية) في الترتيب الأخير. وأن نسبة (Wilks' Lambda) بلغت (0.70) بينما نسبة الاختلاف هي (0.30), أما معنوية التشابه فقد سجلت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية اي توجد فروق معنوية بين المصارف الاهلية والحكومية في مستوى جودة الخدمة المصرفية وان المصارف (الاهلية) هي المتميزة.

جدول (22) قيم (الدالة التمييزية) للمصارف المبحوثة في مستوى جودة الخدمة المصرفية

الترتيب	الدالة التمييزية	العينة	المصارف	ت	المتغير
1	.659	71	الاهلية	1	Y
2	-.641	73	الحكومية	2	
		144	المجموع		
احصاءات اختبار الفروق					
النموذج	معدل التشابه	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
1	Wilks' Lambda	Chi-square	DF	Sig.	
1	.70	50.45	1	.000	



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يهدف المبحث الحالي الى بيان الاستنتاجات والتوصيات التي تمخض عنها البحث الحالي وكما

يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر من خلال نتائج البحث ان مستوى توافر ممارسات القيادة التحويلية في المصارف المبحوثة كانت بمستوى مقبول نوعا ما من حيث ابعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، مما يعني انها تحتاج الى تعزيز من قبل إدارات المصارف المبحوثة بصورة اكبر، وهو ما يجب على تساؤل البحث الأول.

2. ظهر من خلال نتائج البحث ان مستوى توافر جودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة كان بمستوى مقبول نوعا ما من حيث ابعادها (الملوسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، مما يعني انها تحتاج الى تعزيز من قبل إدارات المصارف المبحوثة بصورة أكبر، وهو ما يجب على تساؤل البحث الثاني.

3. تبين من خلال نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث (ممارسات القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية) في المصارف المبحوثة، مما يعني ان أي تعديل في مستوى ممارسات القيادة التحويلية في المصارف المبحوثة سوف يسهم في تحسين وزيادة مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الحكومية والأهلية. وهو ما يجب على تساؤل البحث الثالث.

4. أظهرت نتائج البحث ان هناك تباينا في ممارسات القيادة التحويلية وجودة الخدمة المصرفية بين المصارف الحكومية والأهلية، اذ ظهر ان المصارف الاهلية تتفوق على المصارف الحكومية في تعزيز هذين البعدين. هو ما يجب على تساؤل البحث الرابع.

ثانياً: التوصيات: يوصي البحث الحالي إدارات المصارف بما يأتي:

1- يجب على المديرين تشجيع الموظفين على البحث عن طرق جديدة لحل مشاكل التي تواجههم داخل المصرف، واهتمام وتشجيع للموظفين بأن يظهروا كل طاقاتهم وامكانياتهم وابداعهم لحل المشاكل التي تواجههم في العمل وبالطرق الحديثة.

2- زيادة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية وورش العمل وندوات والمؤتمرات التي تعمل على زيادة خبرات وكفاءة الموظفين في المصرف.

3- زيادة العمل على تعزيز دور الموظفين للحصول على معلومات ذات الصلة من المديرين والمتعلقة بالخطط المستقبلية وضرورة مشاركة الموظفين بوضع اهداف وخطط المنظمة.

4- ضرورة ان يكون هنالك تشجيع من قبل المدراء للموظفين للقبول بالتغييرات من خلال توفير المكان الجيد للعمل واعطاء المكافأة وحوافز بين فترة واخرى وبالتالي يكون الموظف راضاً على التغيير.



- 5- ضرورة استخدام الحواسيب في المصارف لتوفير الوقت والجهد والنفقات للزبائن، بإضافة الى الحفاظ على الحسابات وادارة معاملات الزبائن وكذلك المحافظة على السجلات الخاصة بالعملاء وبالتالي تساعد العملاء من التحقق من ارصدت حساباتهم.
- 6- تعزيز ثقافة الحب والاحترام وحسن المعاملة والطف ما بين الموظفين والزبائن، ويعزز من مكانة المنظمة لدى الزبائن وبالتالي تؤدي الى استقطاب زبائن جدد .
- 7- ضرورة الاهتمام والاجتهاد من قبل موظف المصرف في مراجعة حسابات الزبائن واكتشاف الأخطاء .
- 8- زيادة الاهتمام بالمواد المرتبطة بالخدمة وان تكون ملفتة للنظر ومميزة تلفت انتباه الزبون من حيث ضرورة وجود لوحات للإعلان عن الخدمات التي تقدم للزبائن ولوحات ترشد الزبون الى المكان الصحيح.
- 9- يجب ان يكون الاهتمام من قبل الموظفين بالزبائن وبصورة فردية لأن الاهتمام بالزبائن وارضاهم يساهم في زيادة رقعة الأعمال للمصرف، وضرورة الاهتمام بدقائق الامور وبالجودة وحسن المعاملة لأنه يعبر عن الاسلوب التسويقي من قبل الموظف للمصرف.

قائمة المصادر

المصادر العربية

اولاً: الكتب

1. جلاب، إحسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. خنفر، إياد، والعساف، خالد، والعزام، عبدالفتاح (2015). التسويق المصرفي - مدخل معاصر، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
3. داووني، كمال (2013). القيادة التربوية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. رمضان، زياد، وجودة، محفوظ (2013) الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. سيكارا، اوما (2006) طرق البحث في الإدارة مداخل لبناء المهارات البحثية. القاهرة - مصر: دار المريخ للنشر والتوزيع.
6. الصرن، رعد (2008). عولمة الخدمة المصرفية . ط1، دمشق دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان : مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
7. الطائي، يوسف، العبادي، هاشم (2009). ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ط1، عمان :مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.
8. العجارمة، تيسير (2005). التسويق المصرفي. ط1، الاردن - عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. القبلي، عناية، العمراني، ساهرة (2016). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، ط1، دار امان للنشر
10. الهواري سيد . (1996) ، ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي"، ط 2، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- (1) جدي، جناة (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات المصرفية. (رسالة ماجستير) منشورة. المسيلة :الجزائر.
- (2) الرقب، احمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . (رسالة ماجستير) منشورة . جامعة الأزهر - غزة : فلسطين.
- (3) شقوارة، علي (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن دراسة تحليلية. (رسالة ماجستير) منشورة. جامعة الجنان، طرابلس : لبنان.



- 4) الضلاعين,علي (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الاردنية .(رسالة ماجستير)منشورة . جامعة الشرق الاوسط :الاردن .
- 5) العزيزة,شهد (2020) . القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين . (رسالة ماجستير) منشورة . جامعة الاقصى , الاقصى :فلسطين .
- 6) وارث, اسماء , بن عميرة,امال(2018). دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي دراسة حالة: مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة . (رسالة ماجستير) منشورة . جامعة 8 ماي قالمة: الجزائر .

ثالثاً : البحوث

- (1) احمد حسين حسن الجرجري, نور علي عبود العبيدي (2020) . أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد(16) العدد خاص (ج 6) /2020.233.
- (2) الجابي,إسلام (2015). اهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية حالة دراسية في احد المصارف الاهلية .العدد (43). 354
- (3) خلف ناصر لطيف,نسرين عبدالله بدوي.(2018). دور ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز المتطلبات الاداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك, مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 8 العدد(2). 114.
- (4) خوالد,ابو بكر (2017). قياس مدى توافر ابعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية دراسة حالة بنك الوطني الجزائري (BNA) بعناية المجلد 3 العدد (3). 252-266.
- (5) رؤوف,رعد, عبد الحميد, رفل (2018). دور ابعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار. المجلد 37, العدد (119). 42.
- (6) ساعاتي,عفاف,المساري محمود (2015) . أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة جامعة بابل, العدد 3. المجلد 33. 309-332.
- (7) شعلان,منذر, عليوي, هدى (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين, العدد (56). 484 .
- (8) الطاهر,عمر (2019). اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء . دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية. العدد (14). 74-98.
- (9) الطائي,امثال (2019). تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية وتحسين تسعيرها وتطويرها باستعمال تقنية الكلفة المستهدفة بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الادارة العامة وبعض فروعها. المجلد 9 العدد (1). 208-2016.
- (10) عبود, سالم (2014). قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات. المجلد 6, العدد (1). 126.
- (11) العطوي عامر , الكعبي حميد.(2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات, مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم, العدد (44) . 37.

المصادر الاجنبية

- 1) Aguayo, F., and ' Slusarczyk, B. (2020). Risks of Banking Services' Digitalization: The Practice of Diversification and Sustainable Development Goals. **Volume 12, Issue 10** .1-10.
- 2) Ahmed, M., (2017). Service quality measurement regarding banking sector. International Journal of Business and Social Science, Volume 8, Issue 6. 16-127.
- 3) Awamleh, . R. & Dmour . H. (2004). " The Impact of Trransformational Leadership on Job Satisfaction and Self- Perceived Performance of Banking Employee : The Case of Jordan ", International Business & Economic Research Journal, Vol. 3, No. 11, pp : 29- 42.



- 4) awOur, B., (2014). Service quality and customer satisfaction in the banking sector in Kenya. Master degree in Business Administration, College of Business, University of Nairobi: Kenya.
- 5) Begum, S., Mehmood, K., Iftikhar, Xia, E., and Li, Y. The Impact of Transformational Leadership for Chief Executives On sustainable organizational innovation in small and medium-sized enterprises Psychological learning and empowerment. **Volume 12, Issue 20** .1-16.
- 6) Belle, Nicola, (2013), "Leading to Make a Difference Afiela Experiment on the performance Effects of Transformational Leadership perceived social Impact & public service motivation", paper presented at the 11th public management Research conference, madison, Wisconsin.
- 7) Chio,H., Ann, S., Lee, K. W.,& park, D. B. (2018). Measuring service Quality of Rural Accommodations .Sustainability,10 (2). 443.
- 8) Jones. G.R & George .J.M, Management, Mc Graw -Hill Irwin, 2006, p: 576.
- 9) Kan, G. (2005). The impact of managerial owner ship on likelihood of provision of high quality auditing services, Review of accounting & Finance, Vol. (4), Issue (2). 86-106.
- 10) Kim, G., (2018). Transformational Leadership: A Quick Start Guide.1-25.
- 11) Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., Shah, S., and Fallatah, s. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and Corporate Social Responsibility as a broker in small and medium-sized companies. **Volume 11, Issue 2** .1-12.
- 12) Monferrer, D., Segarra, J., Estrada, M., and Moliner, M.(2019). Service Quality and Customer Loyalty in a Post-Crisis Context. Prediction -Oriented Modeling to Enhance the Particular Importance of a Social and Sustainable Approach . Sustainability, 11(18).1-27.
- 13) Morton, C. (2017). Appraising the Market for Bicycle Sharing Schemes: Perceived service quality, satisfaction, and behavioural intention in London . **Volume 6, Issue 1**.1-22.
- 14) Northouse, P. G. 2013. Leadership theory and practice, (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- 15) Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J., (2019). the service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. Volume 11, Issue 4. 1-24.
- 16) Prentice, C., & Kadan, M.(2019). The role of airport service quality in airport and destination choice Journal of Retailing and Consumer Services.47(40-48).
- 17) Savovic, S. (2017). Impact of conversion dimensions Pioneering post-acquisition performance The acquiring company. Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia.
- 18) Sharma., . M, & Jain, S.(2013). " Leadership Management : Principles, Models and theories, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, NO. 3, pp: 309- 318.
- 19) Trofino, aj, Transformational leadership: Moving Total Quality Management to Word-Class Organizations, International nursing Reviw, vol47, iss4, 2000,p-p :232-243.
- Yaslioglu, M., and Erden, N. (2018). Transformation leaders in action: The theory is out there, but what about the practice. Volume 15, Number1. 43-53