

دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة البصرة

م.م. حيدر جري محسن  
الجامعة التقنية الجنوبية  
كلية التقنية الإدارية / البصرة  
[haider.jare@stu.edu.iq](mailto:haider.jare@stu.edu.iq)

م.م. ليث يوسف هاني  
الجامعة العثمانية  
كلية التجارة

[Laithyousefbanihni@gmail.com](mailto:Laithyousefbanihni@gmail.com)

م.م. أحمد طالب حميد

جامعة الانبار  
كلية التربية الأساسية / حديثة

[ah.talib1986@uoanbar.edu.iq](mailto:ah.talib1986@uoanbar.edu.iq)

م.م. أفرح عودة صبيح  
الجامعة التقنية الجنوبية  
كلية التقنية الهندسية / البصرة

[afrah.almalki@stu.edu.iq](mailto:afrah.almalki@stu.edu.iq)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.14>

تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٢/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٢/١٤

### المستخلص

الهدف من هذه الدراسة السعي على للتعرف على دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، واقتراح آليات تساعد في رفع جودة الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة.

تصميم البحث: تضمن البحث التحليل الكمي للبيانات ذات الصلة بالمصارف التجارية في جنوب البلاد قيد الدراسة والبالغ عددها (7) مصرفاً تجارياً شملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في هذه المصارف البالغ عددهم (80) فرداً، فالتحليل قائم على قاعدة رصينة سعت إلى كشف ممارسات هذه المصارف في تحسين جودة خدمات المصرفية، وقد سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الذكية وجودة الخدمات المصرفية. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SPSS).

ولقد بينت نتائج هذه الدراسة على أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة بين القيادة الذكية وأبعادها مع جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، جودة الخدمات المصرفية، المصارف التجارية الأهلية.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٢) العدد (١) / ٢٠٢٢  
الصفحات: ٢٨١ - ٣٠٠

## **The Role of Smart Leadership in Improving the Quality of Banking Service**

### **An exploratory study in a sample of private banks in Basra Governorate**

#### **Abstract**

The aim of this study is to seek to identify the role of smart leadership in improving the quality of banking services, and to suggest mechanisms that help raise the quality of banking services in the banks under study.

Research design: The research included quantitative analysis of data related to commercial banks in the south of the country under study, which numbered (7) commercial banks. The study sample included a group of employees in these banks, numbering (80) individuals. Banks in improving the quality of banking services, and the study sought to test a number of hypotheses related to the influence relationships between the study variables represented by smart leadership and the quality of banking services. The data was processed through statistical methods using the program (SPSS).

The results of this study showed that there is a significant impact relationship between smart leadership and its dimensions with the quality of banking service.

**Key words:** Smart Leadership, Quality of Banking Services, Private Commercial Banks.

## المقدمة:

تسعى المصارف كمؤسسات اقتصادية إلى تحقيق الربحية من خلال الاهتمام بالأفراد لما لها من الدراية والكفاءة والقدرة في تسيير التغيرات والتطورات الحاصلة من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، إذ أنه لا يمكننا الوصول إلى ذلك إلا عن طريق وجود قيادة ذكية تعمل على تنسيق الجهود ووضع مختلف الخطط لتوجيه العاملين وتحقيق كفاءة وفعالية في الأداء والوصول إلى الأهداف والغايات وتحفيز العاملين على الإبداع من خلال الذكاء الشعوري والروحي والشخصي والعقلاني الذي يؤدي تحسين جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف.

شملت الدراسة أربعة مباحث رئيسة، إذ تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة، وخصص المبحث الثاني لعرض الإطار النظري لمفاهيم متغيرات الدراسة الذي قسم إلى مطلبين اختص المطلب الأول لعرض المرتكزات النظرية للقيادة الذكية وأبعادها، بينما خصص المطلب الثاني لعرض ومناقشة الأطر النظرية ذات الصلة جودة الخدمة المصرفية، وتناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث:

### أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في انخفاض حجم الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المصارف، ولإسما الأنشطة والتسهيلات المصرفية المرتبطة بالتجارة والاستثمارات بسبب انشغال المصارف بأداء مهمات ليست في صميم اختصاصاتها ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسية الآتية:

1. هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين المتغير المستقبل (القيادة الذكية) وأبعادها والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) وأبعادها؟
2. ما تأثير القيادة الذكية وأبعادها على تحسين جودة الخدمة المصرفية؟

### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على النقاط الآتية:

1. التعرف على القيادة الذكية جودة الخدمات المصرفية في المصارف المبحوثة.
2. تحديد العلاقة أثر بين القيادة الذكية جودة الخدمات المصرفية في المصارف المبحوثة.

### ثالثاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في معرفة النقاط الآتية:

1. معرفة الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الذكية وجودة الخدمة المصرفية في المصارف عينة البحث.
2. إظهار الجودة المطلوبة للخدمات المصرفية بشكل يتلاءم والتطورات الحاصلة في البيئة المصرفية.
3. اهتمام المصارف بتحقيق جودة الخدمات في أدائها أصبح ضرورة تفرضها التحديات في ظل واقع متغير.
4. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها دراسة حديثة ونوعية خصوصاً أن موضوع القيادة الذكية وجودة الخدمة المصرفية لم يكتب فيه الكثير.

رابعاً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالمصارف الأهلية في محافظة البصرة البالغ عددها سبعة مصارف والمبينة في الجدول (1)، أما عينة البحث فشملت جميع المحاسبين في هذه المصارف والبالغ عددهم (80) فرداً.

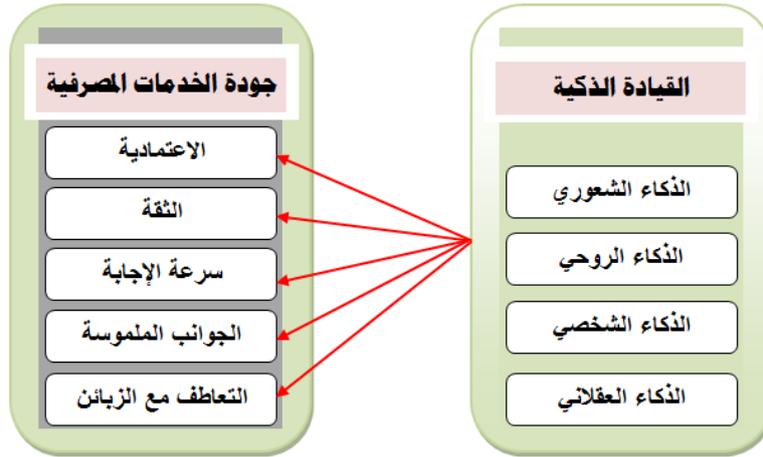
الجدول (1) مجتمع البحث

ت	اسم المصرف	العنوان الرئيسي	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين	رأس المال (مليار دينار)	تاريخ الإدراج في السوق المالي
١	المصرف التجاري العراقي	بغداد/ سعدون	1992	11	238	400 مليار	2004
٢	مصرف الشرق الأوسط	بغداد/ الأعظمية	1993	12	707	250 مليار	1993
٣	مصرف المتحد للاستثمار	بغداد/ حي الوحدة	1994	20	616	300 مليار	1994
٤	مصرف بابل	بغداد/ الكرادة	1999	11	219	250 مليار	1999
٥	مصرف الائتمان العراقي	بغداد/ سعدون	1998	6	176	250 مليار	2004
٦	مصرف آشور الدولي	بغداد/ الكرادة	2005	9	198	264 مليار	2007
٧	مصرف الثقة	بغداد/ حي الوحدة	2016	6	120	100 مليار	2017

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

صمم المخطط الفرضي لتمثيل الفكرة الأساسية التي يقوم عليها البحث، ولتوضيح أبعاد متغيرات البحث ومشكلته وتحقيق أهدافه، إذ تم تصميمه ليوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتضمن المخطط متغيرين أساسيين هما المتغير المستقل (X) ويتمثل بالقيادة الذكية والمتغير التابع (Y) ويتمثل بجودة الخدمة المصرفية.



الشكل (1) مخطط الفرضية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

سادساً: فرضيات الدراسة:

يستند البحث إلى فرضيتين أساسيتين:

١. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية وجودة الخدمة المصرفية في مصارف التجارية في محافظة البصرة.
٢. يوجد أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية للقيادة الذكية وجودة الخدمة المصرفية في مصارف التجارية في محافظة البصرة.

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (2) تعريف المتغيرات الرئيسية للبحث

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
١	القيادة الذكية	إنها سمة اجتماعية كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وتهيئة مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز، وأسفرت جهود العلماء في هذا المجال عن التوصيل إلى مفهوم الذكاء القيادي (Ronthy,2015:10).
٢	الذكاء الشعوري	إنه القدرة على التصور بدقة للحالة، والتقييم الشامل، والقدرة على الوصول إلى تولد المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم بالطريقة التي تخدم المؤسسة (Daderman,2013:65).
٣	الذكاء الروحي	وعرف أيضاً على أنه القدرات التي يمتلكها الفرد والتي بإمكانه أن ينميها ويطورها، بحيث تمكنه من التصرف بحكمة، كونها تعمل على المزج بين العقل والروح معاً، مما تساعدهم على التأقلم وتحقيق التكامل (Ronel,2008:101).
٤	الذكاء الشخصي	هو القدرة على متابعة وتنمية والتفوق الأخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي إلى التمكين الذاتي للظروف المحيطة من خلال الإصرار على التغيير والتصحيح الذاتي، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الآخرين (Garcia,2012:5).
٥	الذكاء العقلاني	كما عرف على أنه القدرات التي يمتلكها القائد والتي بالإمكان تطويرها وتحسينها من خلال عمليات التعلم من المواقف التي تمر به ، فضلاً عن ما يكتسبه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب الظروف الخاصة والبيئة التي يعمل على تحقيق أهداف المنشأة (الكرعاوي، ٢٠١٢: ٤٢).
٦	جودة الخدمة المصرفية	عرفت الخدمة بأنها "أي عمل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر، وهذا العمل أو الأداء غير ملموس وهو لا يفضي إلى ملكية أو حيازة شيء" (Kotler,2000: 68).
٧	الاعتمادية	قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه وتتضمن خمسة متغيرات يقاس من خلالها وفاء المنظمة بالتزامها التي وعدت بها عملائها (بايان، ٢٠١٤: ٣٣٤).
٨	الثقة (الامان)	يقصد بالثقة إلى أي مدى يثق الزبون بالخدمة المصرفية من خلال الإيفاء بالوعد وتقاس الثقة من خلال الضمان المصرفي وجودة الخدمة المصرفية ومصداقية الوعد وسلوك العاملين الموجهة نحو الزبون والتزام المصرف نحو الزبائن (Jesri,et.al., 2013:306).
٩	سرعة الاستجابة	هو مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها. ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة (مراد وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٥).
١٠	الجوانب الملموسة	ويشير إليه بوصفها مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، ولاسيما الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة، وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل ومؤشراً للجودة للزبون، وأغلب المصارف تضم الملموسية مع الأبعاد الأخرى لخلق أو ابتداء استراتيجية جودة الخدمة للمصرف (تركي، ٢٠٠٨: ٥٥).
١١	التعاطف مع الزبائن	وتقدير ظروفهم إذ يهتم هذا البعد بمستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل (ساجت، ٢٠٢٠: ٢٢١).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

### ثامناً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

1. تم استخدام الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة وهي:  
مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الانحدار ومعامل الثبات الفا كرونباخ.

### تاسعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية للبحث: ركزت هذه الدراسة على بعض المصارف الأهلية في محافظة البصرة.
2. الحدود الزمانية للبحث: تمثلت حدود الدراسة في سنة ٢٠٢٢.

### المبحث الثاني: الجانب النظري:

#### المطلب الأول: القيادة الذكية:

أشار إليها على أنها سمة اجتماعية كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وتهيئة مناخ ايجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز، وأسفرت جهود العلماء في هذا المجال عن التوصيل إلى مفهوم الذكاء القيادي (Ronthy,2015:10)، وهي مزيجاً من الذكاءات الثلاثة (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية للقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البدائل الأفضل، وكذلك هي القيادة التي تبتث النشاط والحيوية للفريق من خلال امتلاكها قدرات ذكائية تمكنها من ايجاد أو تكوين ثقافة قوية ومشجعة علي التعلم والإبداع (كريم وآخرون، ٢٠٢١: ٦٨).

#### أولاً: أبعاد القيادة الذكية:

تعددت الأفكار وآراء الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الذكية، لذلك اعتمدت الأبعاد الآتية وحسب المصادر المذكورة في كل بُعد:

1. **الذكاء الشعوري:** هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتوجهاته الأمر الذي يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم والتأثير فيهم (العنزي، ٢٠٠٢: ٣٦). كما عرف بأنه فهم المشاعر الذاتية والتعبير عنها، وفهم الآخرين وتأسيس علاقات ايجابية (Orma & Baron, 2002:25). وعرف على إنه القدرة على الإحساس والفهم والتطبيق الفعال للقوة، وإن منطقة الشعور هي مصدر للطاقة والإبداع والتأثير (Peter,2002:1). كما أشار له أنه القدرة على التصور بدقة للحالة، والتقييم الشامل، والقدرة على الوصول إلى تولد المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم بالطريقة التي تخدم المؤسسة (Daderman,2013:65).

2. **الذكاء الروحي:** هو القدرة على فهم الذات الإنسانية والعالم الخارجي، مدعومة بالطبيعة والتربية التي تكسبه القدرات الروحانية، التي تمكنه من الدخول إلى حالة من الزهو وتساعده على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية (المصري، ٢٠٢٠: ٣٤٦). وعرف بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل، والتصوير للوصول إلى معرفة المرء

الداخلية من أجل حل المشاكل (علي وآخرون، ٢٠٢٠: ٨٤). وعرف أيضاً على أنه القدرات التي يمتلكها الفرد التي بإمكانه أن ينميها ويطورها، بحيث تمكنه من التصرف بحكمة، كونها تعمل على المزج بين العقل والروح معاً، مما تساعدهم على التأقلم وتحقيق التكامل (Ronel,2008:101).

٣. **الذكاء الشخصي:** القدرة على إدراك وتمييز أمزجة ونوايا ودافع ومشاعر الأشخاص الآخرين ويمكن لهذا الذكاء أن يتضمن حساسية تجاه تعبيرات الوجه والصوت والإيماءات والقدرة على التمييز بين أنواع عديدة ومختلفة من الإشارات بين الأشخاص والقدرة على التجارب بفاعلية تجاه هذه الإشارات بطريقة واقعية، مثلاً التأثير على مجموعة من الناس ليتبعوا مسار عمل معين (ارمستروتيج، ٢٠٠٦: ٣). وعرف بأنه القدرة على معرفة الذات وعلى التصرف توافقياً على أساس تلك المعرفة، وأن تكون عند الفرد صورة دقيقة عن نواحي القوة القصور والوعي بالحالة المزاجية وحدودها، والوعي بمقاصده ودوافعه وحالات المزاجية والانفعالية ورغباته والقدرة على تأديب الذات وفهمها وتقديرها (علي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٠٩٨). بأنه القدرة على معرفة الشخص لعالمه الداخلي، وقبول مشاعر والتميز بفاعلية بينها، ومن ثم فهم الفرد لذاته (Gardner,2004:430). أيضاً هو القدرة على متابعة وتنمية والتفوق الأخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي إلى التمكن الذاتي للظروف المحيطة من خلال الاصرار على التغيير والتصحيح الذاتي، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الآخرين (Garcia,2012: 5).

٤. **الذكاء العقلاني:** يعني تحديد أهداف مناسبة من قبل القائد، والتحرك المناسب في ضوء الأهداف المخطط لها، والأهداف تبنى على أساس الإمكانيات المتوفرة، وهذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة (القطار، ٢٠١٥: ١٤٠). كما عرف على أنه القدرات التي يمتلكها القائد التي بالإمكان تطويرها وتحسينها من خلال عمليات التعلم من المواقف التي تمر به، فضلاً عن ما يكتسبه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب الظروف الخاصة والبيئة التي يعمل على تحقيق أهداف المنشأة (الكرعاوي، ٢٠١٢: ٤٢).

#### **المطلب الثاني: جودة الخدمة المصرفية:**

##### **أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:**

إن مفهوم جودة الخدمة يدور حول فكرة إن الزبون سيحكم على تقييم الخدمة، كما أنها بشكل عام تمثل تصورات الزبون لتجربة الخدمة، إذ أكدت معظم الدراسات السابقة على اعتبار الزبائن يمثلون المشاركين الأفضل في تقييم جودتها من الأقسام أو المنظمة، وذلك لأن الزبائن الداخليين قد لا يستطيعوا التنبؤ بنتائج توفير خدماتهم الخاصة لهؤلاء الزبائن الخارجيين (الخماس والتميم، ٢٠١٣: ٤١)، وعرفت الخدمة بأنها "أي عمل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر، وهذا العمل أو الأداء غير ملموس وهو لا يفضي إلى ملكية أو حيازة شيء" (Kotler,2000:68). وعرفت جودة الخدمة المصرفية قدرة المصرف على تقديم الخدمات التي تلائم توقعات الزبون (حمد وحمد، ٢٠١٨: ١٥١). وعرفت أيضاً أنها إرضاء متطلبات الزبون ودراسة قدرة المصرف على تحديد تلك المتطلبات والقدرة على التواءها (ساجت وآخرون، ٢٠٢٠: ٢٢٠).

## ثانياً: أبعاد الخدمة المصرفية:

تعددت أفكار وآراء الباحثين في تحديد أبعاد جودة الخدمات المصرفية، لذلك اعتمدت الأبعاد الآتية وحسب المصادر المذكورة في كل بُعد:

### ١. الاعتمادية:

وهي قدرة المصرف من وجهة نظر الزبائن على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها بالشكل الذي يرضي طموحه، لذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه الزبون (الجاسمي، ٢٠٠٧: ٥٤). وتشير إلى قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه وتتضمن خمسة متغيرات يقاس من خلالها وفاء المنظمة بالتزامها التي وعدت بها عملائها (بابان، ٢٠١٤: ٣٣٤) وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق، أو تعني مدى إمكانية اعتماد العميل على مقدم الخدمة (حجي، ٢٠١٧: ٣٤٥) وتعرف الاعتمادية بأنها الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عاليين (عبود، ٢٠١٤: ١٠٩).

### ٢. الثقة (الأمان):

يقصد بالثقة إلى أي مدى يثق الزبون بالخدمة المصرفية من خلال الإيفاء بالوعود وتقاس الثقة من خلال الضمان المصرفي وجودة الخدمة المصرفية ومصداقية الوعود وسلوك العاملين الموجة نحو الزبون والتزام المصرف نحو الزبائن (Jesri, et al., 2013:306). أيضاً هي معرفة ومعاملة العاملين وقدرتهم على جعل العميل يحس بالثقة والأمان، وأيضاً يعني مقدار توفر أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن، فلا يمكن أن يقوم الزبون بإيداع أمواله وممتلكاته في مصرف يزداد فيه حالات الغش والسرقة (حمد وآخرون، ٢٠١٨: ١٥٣)، وعرفت الثقة بأنها كسب الثقة والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة وليست هنالك أخطاء، وإشعار العميل بالاطمئنان النفسي أو المادي، ولطالما نالت سمعة المصرف أهمية واضحة من بين عوامل الاختيار لدى الزبون، فعلى المصرف أن يستثمر ذلك من خلال إدامة هذه السمعة وتعزيزها عبر وسائل الترويج المختلفة (البكري، ٢٠٠٠: ٥٣).

### ٣. سرعة الاستجابة:

وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع الزبائن بانهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، إن الاستجابة في حالة القلق والشك الذي يكون لديه في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان اللذين يرغب بهما (الصميدعي ويوسف، ٢٠٠١: ٧٩). وتشير إلى درجة الاستعداد الموجودة لدى الإدارات المختلفة في المنظمة لمساعدة الزبون والإيفاء بطلبه من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي يحتاجها وتقديم الخدمة السريعة له، وبما يسهم في تخفيض وقت انتظاره دون سبب واضح، لأنه بعكس ذلك خلق تصورات سلبية لا لزوم لها عن الجودة لدى الزبون (ساجت وآخرون، ٢٠٢٠: ٢٢١). هو مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها. ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة (مراد وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٥).

#### ٤. الجوانب الملموسية:

وتتمثل التسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة (المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات)، وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسة لتحسين صورتها، وتؤمن التواصل المستمر مع الزبون، فالمصرف الذي لا يملك معدات آلية أو معدات التدقيق الحساب لا يمتلك مستلزمات الراحة للعاملين والزبائن مثل أجهزة التكييف، أو الإضاءة الكافية أو المقاعد وغيرها، يكون تقييم خدماته من الزبون سيئاً (عبود، ٢٠١٤: ١٠٩) ويشير إليه بوصفها مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، ولاسيما الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة، وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسة لتحسين صورتها وتؤمن التواصل ومؤشراً للجودة للزبون، وأغلب المصارف تضم الملموسية مع الأبعاد الأخرى لخلق أو ابتداء استراتيجية جودة الخدمة للمصرف (تركي، ٢٠٠٨: ٥٥).

#### ٥. التعاطف مع الزبائن:

ويشتمل هذا البُعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً وتفهمهم لحاجات العملاء وملائمة ساعات عمل المنظمة لتتناسب جميع العملاء وحرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم (عبود، ٢٠١٤: ١١٠).

#### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي:

سيتم في هذا المبحث تفسير المعلومات الناتجة من تحليل البيانات التي جمعت باستعمال استمارة الاستبانة المصممة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، إذ وضع أعلى وزن في المقياس مساوياً للدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً)، في حين وضع أقل وزن على المقياس مساوياً للدرجة (1) لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً)، إذ تم اختيار عينة عشوائية بحجم (80) مستجيب بهدف عرض وتحليل استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية واختبار فرضيات الدراسة باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

#### أولاً: اختبار صلاحية الاستبانة (الثبات والصدق):

تم إجراء اختبار الثبات بطريقة (التجزئة النصفية) بهدف معرفة قيمة الثبات للاستبانة (المقياس) التي تعني مدى استقرار النتائج والتي يتم الحصول عليها (أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه)، وأيضاً تم اختبار الصدق بطريقة (الصدق الذاتي) بهدف معرفة صدق المقياس الذي يعني هل يقيس المقياس ما وضع لقياسه (مدى تمثيل الاختبار للسلوك المراد تمثيله).

الجدول (3) معامل ثبات كرونباخ الفا

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
الذكاء الشعوري	4	0.982
الذكاء الروحي	4	0.966
الذكاء الشخصي	4	0.984
الذكاء العقلاني	4	0.976
الاعتمادية	4	0.992
الثقة	4	0.925
سرعة الإجابة	4	0.971

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
الجوانب الملموسة	4	0.983
التعاطف مع الزبائن	4	0.981
كامل المحاور	36	0.972

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

### عرض جداول تحليل الاستبانات:

#### أولاً: خصائص عينة البحث:

يمثل الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة

الخصائص	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
حسب الجنس	ذكر	46	47.9
	أنثى	34	52.1
	المجموع	80	100
العمر	أقل من 25 سنة	27	32.3
	من 26 حتى 35 سنة	17	29.9
	من 36 حتى 45 سنة	25	21.2
	أكثر من 45	11	16.6
	المجموع	80	100
المؤهل	معهد	9	8.9
	بكالوريوس	41	45.7
	دبلوم	11	12.2
	ماجستير	15	27.7
	دكتوراه	4	5.5
عدد سنوات الخبرة	المجموع	80	100
	أقل من 5 سنوات	19	22.2
	6-10 سنوات	20	32.3
	11-15 سنة	22	25.5
	16 سنة فأكثر	19	20
المجموع	80	100	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

#### يلاحظ من الجدول (4) ما يأتي:

- الجنس: يظهر إن نسبة الذكور (47.9%) تقارب نسبة الإناث البالغة (52.1%) من مجموع أفراد العينة.
- العمر: يلاحظ أن الفئة أقل من (25) سنة شكلت النسبة العظمى من المبحوثين بنسبة بلغت (32.3%) بينما احتلت الفئة من 26 وحتى 35 سنة نسبة أقل وهي (29.9%)، أما بالنسبة من (45-36) سنة بلغت (21.2%) وأكثر من 45 شكلت النسبة الأقل بواقع (16.6%).
- المؤهل العلمي: شكل الذين يحملون شهادة البكالوريوس نسبة كبيرة من المبحوثين بواقع (45.7%) من إجمالي أفراد العينة ثم حملة شهادة الماجستير بواقع (27.7%) ثم الدبلوم العالي بواقع (8.9%) ثم المعهد (8.9%) ثم الدكتوراه (5.5%).

(٢٩٠)

٤. عدد سنوات الخبرة: شكل نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (22.2%) من إجمالي المبحوثين ونسبة (32.3%) من 6-10 سنوات ونسبة (25.5%) من 11-15 سنة ونسبة (20%) سنة فأكثر من كامل أفراد العينة.

#### ثانياً: عرض نتائج إجابات العينة:

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (1-5) فيما يتعلق بمحاور القيادة الذكية وجودة الخدمة المصرفية. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة:

2.32-1	3.65-2.34	5-3.65
مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع

#### الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة الذكية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>الذكاء الشعوري</b>	<b>3.98</b>	<b>0.6750</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
١	يشجع القائد على البحث عن حلول مبتكرة للقضايا اليومية	4.02	0.626	2	مرتفع
٢	يسمح العاملین بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية	3.087	0.725	3	مرتفع
٣	يتعاون مع العاملین ويراعي مشاعرهم وتوجهاتهم	3.50	0.731	4	متوسط
٤	يسعى لتحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين	4.04	0.557	1	مرتفع
	<b>الذكاء الروحي</b>	<b>3.68</b>	<b>0.74625</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
٥	يظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها	3.72	0.788	2	مرتفع
٦	ينظر إلى الأشياء من منطلق روحي وليس مادي	4.22	0.866	3	مرتفع
٧	يتميز بشخصية متزنة ومتسامحة	4.24	0.633	1	مرتفع
٨	يعد قدوة للمعلمين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات	3.33	0.915	4	متوسط
	<b>الذكاء الشخصي</b>	<b>3.67</b>	<b>0.83475</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
٩	يقود القائد فريقه بطريقة مثالية ويتعامل بكل الحواس والإدراك والتصور مع ردود الأفعال واستيعابها	3.69	0.843	2	مرتفع
١٠	يتعامل القائد مع اللاعبين بأخلاق عالية وفق قيم وفلسفة المجتمع الذي ينتمون له	3.64	0.852	3	متوسط
١١	يمتلك القائد رؤيا لتحديد كل ما يتعلق بالفريق	3.73	0.790	1	مرتفع
١٢	يتأمل المدرب قدرات العبيد والمكانيات المتاحة لفهم وضع الفريق لتجاوز الصعوبات المحتملة	3.63	0.854	4	متوسط
	<b>الذكاء العقلاني</b>	<b>3.65</b>	<b>0.76475</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
١٣	يوفر الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف	3.52	1.087	3	متوسط
١٤	القائد يملك القدرة على استكمال المهام التي بدء العمل به	4.13	0.822	1	مرتفع
١٥	يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة	3.81	0.758	2	مرتفع
١٦	يحلل المواقف والمشكلات التي تواجه المدرسة تحليلاً منطقي	3.48	0.796	4	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول (5) نلاحظ ما يأتي:

١. **الذكاء الشعوري:** نلاحظ أن البُعد الذكاء الشعوري جاء بالمركز الأول بالأهمية النسبية للقيادة الذكية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.6750) ووفقاً لمعايير الدراسة تشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.50-4.04) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.725-0.557) هذا يدل إلى أن القادة يشجعون العاملين على البحث عن المشكلة وتقديم الحلول لها.

٢. **الذكاء الشخصي:** نلاحظ أن هذا البُعد حل بالمرتبة الثانية بعد الذكاء الشعوري بالأهمية النسبية للقيادة الذكية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.77420)، ووفقاً لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.33-4.24) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.915-0.623) وهذا يدل على تعاون المدراء مع العاملين بأخلاق عالية يساعد على تحقيق الأهداف المصرف.

٣. **الذكاء الروحي:** نلاحظ أن هذا البُعد حل بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للقيادة الذكية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.74625) ووفقاً لمعايير الدراسة تشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.72-4.22) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.866-0.633) وهذا يدل على أن المدراء الذين يتصفون بالصدق والنزاهة والتعامل مع العاملين برفقة يساعد على كسب ولاء العاملين.

٤. **الذكاء العقلاني:** حل هذا البُعد بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية للقيادة الذكية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.76475) ووفقاً لمعايير الدراسة تشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.52-4.13) وبانحراف معياري يتراوح بين (1.087-0.758) هذا يدل على أن القائد يمتلك القدرة في تحقيق الأهداف التي خطط لها.

ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن مستوى القيادة الذكية لدى العاملين في المصارف بعد مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات عن أبعاد القيادة الذكية مجتمعة (3.71).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة المصرفية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>الاعتمادية</b>				
17	انجاز المعاملات المصرفية تتميز بالبساطة	4.22	0.631	2	مرتفع
18	تقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد	3.28	0.735	3	مرتفع
19	تعد كلفة الخدمة التي يقدمها المصرف مناسبة	3.62	0.721	4	متوسط
20	مصلحة الزبون هي الهدف الرئيس لإدارة المصرف	4.26	0.548	1	مرتفع
	<b>الثقة</b>				
21	تتمتع ادارة المصرف بثقة عالية لدى الزبائن	3.45	0.621	1	متوسط
22	للمصرف سجلات دقيقة ومرتبطة بطريقة يمكن الرجوع إليها	3.92	0.853	3	مرتفع
23	الشعور بالأمان على ودائع في المصرف	3.93	0.824	2	متوسط

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
24	تميز الموظفين الموجودين بالمصرف بالمهارة في تأدية أعمالهم	3.72	0.832	4	مرتفع
<b>سرعة الإجابة</b>					
25	مواعيد العمل في المصرف متناسبة مع حاجتي للخدمة	3.79	0.853	2	مرتفع
26	غطي الفروع المنتشرة داخل المدينة حاجة الزبائن للخدمات	3.54	0.852	3	متوسط
27	مقترحات الزبائن مستجابة من قبل إدارة المصرف وتسعى لتنفيذها	3.83	0.793	1	مرتفع
28	مواعيد العمل في المصرف متناسبة مع حاجتي للخدمة	3.72	0.863	4	متوسط
<b>الجوانب الملموسة</b>					
29	يستخدم المصرف التقنيات الحديثة لتسهيل عمل تقديم الخدمة	3.71	0.586	3	متوسط
30	يتميز موظفو المصرف بالأناقة وحسن المظهر	4.20	0.723	1	مرتفع
31	المصرف يسعى لتوفير الراحة للزبون عند الانتصار	3.78	0.754	2	مرتفع
32	تميز المصرف بحسن المظهر العام والاثاث	3.45	0.536	4	متوسط
<b>التعاطف مع الزبائن</b>					
33	يبدى العاملون في المصرف اهتمام خاص بالعملاء	3.54	0.852	1	مرتفع
34	العلم بدراية ودراسة احتياجات العملاء	3.83	0.722	3	متوسط
35	إن المصرف يهتم باختيار ساعات عمل تتناسب مع جميع العملاء	3.93	0.734	2	مرتفع
36	إعلام المستفيد عن أي إشكال أو عراقيل قد تحصل	3.72	0.548	4	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول (6) نلاحظ ما يأتي:

أ. **الاعتمادية:** نلاحظ أن البُعد الاعتمادية جاء بالمركز الأول بالأهمية النسبية لجودة الخدمة المصرفية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.6422)، ووفقاً لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.28-4.26) وانحراف معياري يتراوح بين (0.548-0.721)، إذ يدل على أن تقييم الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد يساعد على تحقيق الأرباح.

ب. **الثقة:** نلاحظ أن هذا البُعد حل بالمرتبة الثانية بعد الثقة بالأهمية النسبية لجودة الخدمة المصرفية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.67370)، ووفقاً لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.45-3.93) وانحراف معياري يتراوح بين (0.621-0.824) وهذا يدل على أن شعور العملاء بالأمان على ودائع هذا على جودة الخدمة المصرفية.

ت. **الجوانب الملموسة:** نلاحظ أن هذا البُعد حل بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لجودة الخدمة المصرفية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.78784)، ووفقاً لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.45-4.20) وانحراف معياري (٢٩٣)

معياري يتراوح بين (0.586-0.836)، وهذا يدل على أن استخدام المصرف للتقنيات المصرفية الحديثة يساعد على تسهيل عمل تقييم الخدمة.

ث. سرعة الإجابة: حل هذا البُعد بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لجودة الخدمة المصرفية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وبتحرف معياري (0.82375)، ووفقاً لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.54-3.83) وبتحرف معياري يتراوح بين (0.793-0.863) هذا يدل على أن مواعيد العمل في المصرف متناسبة مع حاجتي لخدمة، إذ تكون خدمة المصرف أغلب وقت في خدمة العميل.

ويلاحظ من خلال الجدول (6) أن مستوى القيادة الذكية لدى العاملين في المصارف يعد مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجابات عن أبعاد القيادة الذكية مجتمعة (3.82).

### ثالثاً: اختبار الفرضية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تطبيق القيادة الذكية بأبعاده وبين جودة الخدمة المصرفية، لذلك سوف نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول (7) تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	14.245	200.262	5	1021.423	الانحدار
		15.028	84	1252.340	الخطأ
			89	2273.763	المجموع الكلي

مستوى الدلالة (0.05) معامل الارتباط R=0.665 معامل التحديد  $R^2 = 0.442$ .  
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

يتبين من الجدول (7) ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (14.245) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، يتبين أيضاً من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة الذكية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (44.2%) من التباين في المتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية، أي إن هناك أثر للقيادة الذكية بأبعاده المختلفة في تحقيق جودة الخدمة المصرفية وبالتالي تستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بأبعاده كما في الجدول (8).

الجدول (8) نتائج التحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد القيادة الذكية في جودة الخدمة المصرفية

معامل التحديد $\beta$	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.221	0.180	7.934	0.039	0.224	2.130	الذكاء الشعوري
0.209	0.014	7.921	0.354	0.212	0.746	الذكاء الروحي
0.212	0.025	7.542	0.272	0.125	0.453	الذكاء الشخصي
0.119	0.028	1.823	0.212	0.238	0.370	الذكاء العقلاني

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) يتضح من الجدول (8) أن قيم اختبار المتغيرات الفرعية (الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي، الذكاء العقلاني) لها تأثير على المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيم T المحسوبة (7.934، 7.542، 7.921، 1.823) على الترتيب وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند دلالة ( $0.05 <$ ). بينما أشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي الذكاء العقلاني ليس له تأثير على جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.823) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05). وبالنظر إلى أهمية كل بُعد على حدا نلاحظ مقدار مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل القيادة الذكية بأبعاده (الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي، الذكاء العقلاني) على جودة الخدمة المصرفية، إذ يأتي بالمرتبة الأولى معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير الذكاء الشعوري وفسر ما مقداره (22.1%) من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وفي المرتبة الثانية معامل التحديد المتغير الذكاء الشخصي، وفسر ما مقداره (20.9%) من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وفي المرتبة الثالثة معامل التحديد المتغير الذكاء الشخصي وفسر ما مقداره (21.2%) من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وفي المرتبة الرابعة وأقل تأثير معامل التحديد ( $R^2$ ) المتغير الذكاء العقلاني وفسر ما مقداره (11.9%) من التباين في جودة الخدمة المصرفية وهو أقل المتغيرات الفرعية تأثيراً. وبذلك تكون النتيجة تبني الفرضية التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي، الذكاء العقلاني) على جودة الخدمة المصرفية لدى العاملين في المصارف.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

1. تمتلك القيادة الذكية خرائط ذهنية مبنية على فلسفة المعرفة، ولديهم رؤى تحفز من خلال التركيز على الخصوصية الزبون والإثارة الفكرية في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
2. إن القيادات العليا في المصارف تؤثر بشكل جيد في تحسين جودة الخدمة المصرفية التي يترتب عليه نجاح المصارف.
3. بينما أشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي الذكاء العقلاني ليس له تأثير على جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.823) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
4. تشجيع القيادة الذكية في المصارف لثقافة الإبداع والابتكار يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالانتماء لها وسعيهم لتحقيق أهدافها وتحسين جودة خدماتها.

##### ثانياً: التوصيات:

1. العمل على تطوير مهارات القيادات في المصارف، وتعزيز ما تمتلكه من مهارات وقدرات عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني.
2. ينبغي على إدارة المصارف عينة البحث وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ كلما كانت الإدارة قادرة على توفير الكوادر المناسبة كلما زادت قدرتها في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

٣. ضرورة اهتمام القيادات داخل المصارف بغرس وتطوير القيم القيادية لدى العاملين لمنظمة وخلق الانتماء والإحساس بأن مصيرهم يرتبط بنجاح المصرف وبقائها واستمرارها في العمل من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية.
٤. طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي والذكاء الروحي.
٥. المزيد من الاهتمام بأبعاد جودة الخدمات المصرفية في المصارف الخاصة من قبل القيادات العليا حول كيفية تحقيقها والوسائل التي تتحقق بها.
٦. التحديث المستمر للوسائل التي تقدم بها الخدمات المصرفية، وتوفير التسهيلات اللازمة التي تسهل تقديم الخدمة المصرفية وإظهار المصرف بمظهر جذاب.
٧. دراسة وتحليل كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة وكل متغير يؤثر على جودة الخدمات المصرفية للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

## المصادر:

### أولاً: المصادر العربية:

١. أرمسترونج، ثوماس، (٢٠٠٦)، الذكاءات المتعددة في غرفة الصف، ترجمة: مدارس الظهران الأهلية، الرياض دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
٢. بابان، رعد فاضل، (٢٠١٤)، أبعاد جودة الخدمة المصرفية ودورها في تحقيق رضا الزبون، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٩)، العدد (٢٩).
٣. البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠٠)، العوامل المؤثرة في اختيار الزبون، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (٣٢)، العدد (٦).
٤. تركي، محمد، (٢٠٠٨)، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٥. الجاسمي، عباس كريدي، (٢٠٠٧)، جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون - مدخل قيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٦. حجي، إدريس رمضان، (٢٠١٧)، تحليل العوامل المؤثرة في الطلب على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة اربيل للمدة (٢٠١٤-٢٠١٥)، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة صلاح الدين، اربيل.
٧. حمد، عامر علي وحماد، حمد جدعان، (٢٠١٨)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة كركوك.
٨. الخماس، عبدالرضا فرج بدر اوي والتميمي، رأفت عواد موسى، (٢٠١٣)، العلاقة بين التسويق الداخلي جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).
٩. ساجت كاظم عبدالحسين وعليوي، عبدالناصر عبدالرضا وعباس، ليلي جميل، (٢٠٢٠)، أثر جودة الخدمات المصرفية في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مصرف الراقدين فرع قرطبة / الكوت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٤٩)، الجزء الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٠. الصميدعي، محمد ويوسف، ردينة، (٢٠٠١)، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي، دار المناهج للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر.
١١. عبود، سالم محمد، (٢٠١٤)، قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (٦)، العدد (١).
١٢. عبود، سالم محمد، (٢٠١٤)، قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد.
١٣. العطار، فؤاد حمودي والغنيماوي، حازم ربح نجم وكاظم، جاسم راهي، (٢٠١٥)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط.

١٤. علي، علي، عبد اللطيف ورشيد، عمار دروش، (٢٠٢٠)، دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الأولمبية والبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء اتحاداتها الرياضية مجلة التربية الرياضية، المجلد (٣٢)، العدد (١).
١٥. علي، نور إحسان والعبدي، شيماء صلاح حسين، (٢٠١٨)، الذكاء الشخصي وعلاقته بإدارة الانفعالات لدى المدرسين، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد (٢٩)، العدد (٢).
١٦. العنزي، سعد، (٢٠٠٢)، الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الإداري المتنبئ، مجلة الحكمة، العدد (٢٨).
١٧. الكرعوي، سجي جواد حسين، (٢٠١٦)، دور أبعاد القيادة الذكية في التحول إلى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط للتعليم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١٨. كريم، عباس ريم وعويد، انتصار، (٢٠٢١)، القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين، مجلة الرياضة المعاصرة، المجلد (٢٠)، العدد (١).
١٩. مراد، نبال يونس محمد، (٢٠٠٨)، دور تقانات المعلومات الحديثة في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض فروع مصرفي الرشيد والرافدين في مدينة الموصل.
٢٠. المصري، مروان وليد، (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم، مجلة العلوم التربوية الرياضية، المجلد (١٣)، العدد (٨).

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

21. Ronthy, Marika, (2015). Leader Intelligence: How you can develop your leader intelligence with the help of your soul, heart and mind, Amfora Future Dialogue AB, Sweden.
22. Orma, G. & Bar-on, R., (2002). The contribution of emotional intelligence to individual and organizational effectiveness, Journal of performance through people, Vol. (9), No.(1).
23. Peter, S., (2002), Emotional what, definitions and history of emotional intelligence. EQ Today.
24. Daderman, A.M., (2013). Managing With My Heart. Brain and Soul: The Development of The Leadership Intelligence Questionnaire Journal of Cooperative Education And Internships, 47(1), 65
25. Garcia, J., (2012). The Four Intelligences of Leader. Leadership Advance Online, 22, 5.
26. Gardner, Howard, (2004). Audiences for The Theory of Multiple Intelligences, College Record, Vol. (106), No. (1).
27. Ronel, Natti & Gan, Ramat, (2012). The Experience of Spiritual Intelligence, The Journal of Transpersonal Psychology.
28. Jesri, Peyman, Ahmadi, Freyedon & Fatehipoor, Motreza, (2013). Effects of Relationship Marketing (RM) on Customer Loyalty (Case Study: Mehr Bank, Kermanshah Province, Iran), Vol.(4), No.(11), interdisciplinary Journal of contemporary research in business, PP: 304- 312
29. Kotler, Philip, (2000). Marketing Management, 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall International Inc USA.

## الاستبيان

### دور القيادة الذكية واثرها في تحسين جودة الخدمة المصرفية

السيدات / السادة المحترمون.....

#### م/ استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم أداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز دراستنا الموسومة (دور القيادة الذكية واثرها في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في آراء عينة من العاملين في مصارف التجارية بمحافظة البصرة)، وقد تم انتخاب مصرفكم ميداناً لاختبار أنموذج وفرضيات الدراسة لكونه من المصارف المهمة في تدعيم حركة البناء والتنمية المستدامة في بلدنا العزيز. نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على جميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفاصيله، إذ أن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس سلباً على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة مع العرض أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصراً.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقة والنجاح...

م.م. حيدر جري محسن  
الجامعة التقنية الجنوبية  
كلية التقنية الإدارية / البصرة

م.م. أحمد طالب حميد  
جامعة الانبار  
كلية التربية الأساسية / حديثة

م.م. ليث يوسف هاني  
الجامعة العثمانية  
كلية التجارة

م.م. أفراح عودة صبيح  
الجامعة التقنية الجنوبية  
كلية التقنية الهندسية / البصرة

#### أولاً: البيانات الشخصية:

- (١) الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- (٢) سنوات الخدمة الوظيفية: ( ) ٥ سنوات أو أقل ( ) من ٦ إلى ١٠ سنوات ( ) من ١١ إلى ١٥ سنة ( ) أكثر من ١٥ سنة
- (٣) العمر: ( ) ٢٠ إلى ٣٠ سنة ( ) من ٣١ إلى ٤٠ سنة ( ) ٤١ إلى ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ سنة فأكثر
- (٤) التحصيل الدراسي: ( ) إعدادية فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) شهادات عليا

**ثانياً: متغيرات الدراسة:**

الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الاتفاق مع مستوى تبني الشركة المبحوث المسارات الآتية:

**(١) القيادة الذكية:**

ت	الفقرات	الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق تماماً
	<b>أولاً: الذكاء الشعوري:</b>				
١	يشجع القائد على البحث عن حلول مبتكرة للقضايا اليومية.				
٢	يسمح العاملین بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.				
٣	يتعاون مع العاملين ويراعي مشاعرهم وتوجهاتهم.				
٤	يسعى لتحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.				
	<b>ثانياً: الذكاء الروحي:</b>				
٥	يظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.				
٦	ينظر إلى الأشياء من منطلق روحاني وليس مادي.				
٧	يتميز بشخصية متزنة ومتسامحة.				
٨	يعد قدوة للمعلمين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات.				
	<b>ثالثاً: الذكاء الشخصي:</b>				
٩	يقود القائد فريقه بطريقة مثالية ويتعامل بكل الحواس والإدراك والتصوير مع ردود الأفعال واستيعابها.				
١٠	يتعامل القائد مع اللاعبين بأخلاق عالية وفق قيم وفلسفة المجتمع الذي ينتمون له.				
١١	يمتلك القائد رؤيا لتحديد كل ما يتعلق بالفريق.				
١٢	يتأمل المدرب قدرات لاعبيه والمكانيات المتاحة لفهم وضع الفريق لتجاوز الصعوبات المحتملة.				
	<b>رابعاً: الذكاء العقلاني:</b>				
١٣	يوفر الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف.				
١٤	القائد يملك القدرة على استكمال المهام التي بدء العمل به.				
١٥	يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.				
١٦	يحلل المواقف والمشكلات التي تواجه المدرسة تحليلاً منطقياً.				

المصري، مروان وليد، (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد (١٣)، العدد (٨).

(٢) جودة الخدمات المصرفية:

ت	الفقرات	الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق تماماً
	<b>أولاً: الاعتمادية:</b>				
١	انجاز المعاملات المصرفية تتميز بالبساطة.				
٢	تقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد.				
٣	تعد كلفة الخدمة التي يقدمها المصرف مناسبة.				
٤	مصلحة الزبون هي الهدف الرئيس لإدارة المصرف.				
	<b>ثانياً: الثقة:</b>				
٥	تتمتع إدارة المصرف بثقة عالية لدى الزبائن.				
٦	للمصرف سجلات دقيقة ومرتبطة بطريقة يمكن الرجوع إليها.				
٧	الشعور بالأمان على ودائع في المصرف.				
٨	تميز الموظفين الموجودين بالمصرف بالمهارة في تأدية أعمالهم.				
	ثالثاً: سرعة الإجابة:				
٩	مواعيد العمل في المصرف متناسبة مع حاجتي للخدمة.				
١٠	غطي الفروع المنتشرة داخل المدينة حاجة الزبائن للخدمات.				
١١	مقترحات الزبائن مستجابة من قبل إدارة المصرف وتسعى لتنفيذها.				
١٢	مواعيد العمل في المصرف متناسبة مع حاجتي للخدمة.				
	<b>رابعاً: الجوانب الملموسة:</b>				
١٣	يستخدم المصرف التقنيات الحديثة لتسهيل عمل تقديم الخدمة.				
١٤	يتميز موظفوا المصرف بالأناقة وحسن المظهر.				
١٥	المصرف يسعى لتوفير الراحة للزبون عند الانتصار.				
١٦	تميز المصرف بحسن المظهر العام والأثاث.				
	<b>خامساً: التعاطف مع الزبائن:</b>				
١٧	ييدي العاملون في المصرف اهتمام خاص بالعملاء.				
١٨	العلم بدراية ودراسة احتياجات العملاء.				
١٩	إن المصرف يهتم باختيار ساعات عمل تتناسب مع جميع العملاء.				
٢٠	إعلام المستفيد عن أي أشكال أو عراقيل قد تحصل.				

حمد، عامر علي وحماد، أحمد جدعان، (٢٠١٨)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في عينة من مصارف الأهلية في محافظه كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١).

الباحثون