



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2023

الجزء الاول

نموذج مقترح لمحددات ونواتج تعهيد الخدمة دراسة ميدانية

بسنت عادل رمضان الزياي

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

الايمل : belziadi@yahoo.com

نموذج مقترح لمحددات ونواتج تعهيد الخدمة دراسة ميدانية

المُلخَص :

تهدف الدراسة إلي التعرف علي أثر محددات تعهيد الخدمة (وضع أهداف واضحة ، معرفة نقاط القوة والضعف ، إدارة العلاقة بين بنك مصر ومزود الخدمة والانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة) علي نواتج تعهيد الخدمة (الاداء التنظيمي ، جودة الخدمة المقدمة ، الفعالية التنظيمية و الميزة التنافسية) والتعرف علي الإختلافات المعنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً للإختلافات الديموجرافية (المستوي الوظيفي ، العمر ،الخبرة) وتم إجراء الدراسة علي العاملين ببنك مصر كما تمثلت عينة البحث الفعلية علي (٢٥٠) مفردة واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية معامل الاتساق الداخلي ، معامل الفاكرونباخ ، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين أحادي الاتجاه (اختبار ف) .

وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لمحددات تعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة و أظهرت النتائج أن الأكثر تأثراً هو بعد جودة الخدمة المقدمة و يليه بعد الميزة التنافسية ثم بعد الفعالية التنظيمية ثم يليه بعد الاداء التنظيمي كما توصلت الدراسة إلي انه لا يوجد فروق بين استجابات العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً لآراء العاملين حسب المسمى الوظيفي، العمر بينما وجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً للآراء حسب الخبرة .

الكلمات المفتاحية : تعهيد الخدمة –الأداء التنظيمي- الفعالية التنظيمية - جودة الخدمة المقدمة – الميزة التنافسية .

Proposed Model of the Determinants and Outputs of Service Outsourcing - A Field Study

Abstract:

The study aims to identify the impact of the determinants of service outsourcing (setting clear objectives, knowing the points of strength and weakness, managing the relationship between the bank and the service provider and the orderly transition of the service provider's staff) on the outputs of service outsourcing (organizational performance, quality of service provided, organizational effectiveness and competitive advantage). Also to identify the moral differences between the bank employees' perception of the outsourcing outcomes according to the demographic differences (functional level / age / experience). The study was conducted on the employees of Banque Misr, as the actual research sample consisted of (250) individuals. The researcher used the following descriptive statistical methods: The internal consistency coefficient, Cronbach's Alpha , Means , Standard deviations and relative importance were used. Also the following inferential statistical methods were used: path analysis, multiple regression analysis, and one-way analysis of variance (F-Test) .

The study concluded that there is a statistically significant impact of the service outsourcing determinants on the service outsourcing outputs. Results showed that the most effective impact is the quality of service submitted dimension followed by the competitive advantage dimension, then the organizational effectiveness dimension, then the organizational performance. The study concluded that there are no differences between bank employees responses to the results of being supported by the service outsourcing according to Bank employees opinions according to job title and age. Meanwhile there were significant differences between the bank employees' awareness with the results of being supported with service outsourcing according to the opinions of experts.

Keywords: Service Outsourcing - Organizational Performance - Organizational Effectiveness - Quality of Service Provided - Competitive Advantage.

● المقدمة :

انتشرت فلسفة خدمات التعهيد في الآونة الأخيرة ، وقد تبني (Peter Drucker) شعار تجاري صاغه وطوره وهو "قم بأداء الأعمال التي تتقنها والتي تشعر أنك تفعلها بالشكل الأفضل واستعن بمصادر خارجية لباقي الأعمال" في التسعينيات، والذي مهد الطريق لظهور طريقة جديدة تمامًا لممارسة الأعمال. كان هذا الشعار ملهماً للعديد من المنظمات التعليمية وكذلك الحكومات التي بدأت تتسابق في تبني فلسفة التعهيد والاستعانة بمصادر خارجية كوسيلة لتلبية المتطلبات المتطورة (Drucker :1994).

وأمام كثرة المتغيرات ، وجدت المنظمة نفسها مرغمة علي إعادة ترتيب أمورها و طرق تسيير أعمالها وفقا للتحديات العالمية والتكنولوجية الجديدة ، ولرغبتها في الاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال عليها أن تسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد من خلال تجسيد الأفكار بالاستغلال الأمثل للموارد المختلفة بكفاءة وفاعلية (Robertson and others :2022).

وخلال فعاليات إطلاق استراتيجية مصر الرقمية لصناعة التعهيد يري (طلعت : ٢٠٢٢) إن فتح آفاق جديدة للعمل من أجل تطوير وتعزيز نمو قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فلدنيا العديد من المزايا التنافسية التي تعزز من قدرتنا على تحقيق ريادة عالمية في مجال صناعة التعهيد لما تحظى به من موقع متميز بالإضافة الى وفرة الكوادر الشابة التي تمتلك المهارات اللغوية والرقمية؛ موضحا أنه تم التعاون على مدار الشهور الماضية مع خبراء لتحديد فرص مصر في السوق العالمية لصناعة التعهيد مما أثمر عن إطلاق هذه الاستراتيجية؛ معربا عن تطلعه الى التعاون مع الشركات المحلية والعالمية العاملة في القطاع لتحقيق المزيد من النمو في صناعة التعهيد في مصر ، وأن الاتفاقيات والتعاقدات الجديدة تتضمن زيادة حجم القوي العاملة من خلال إيجاد أكثر من ٣٤ ألف فرصة عمل جديدة للشباب المصري لخدمة مختلف الأسواق العالمية من خلال ٣٥ مركزا لتصدير الخدمات في مجال التعهيد المختلفة (طلعت : ٢٠٢٢) .

وهدف القانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي المصري ، لرفع مستوى أداء الجهاز المصرفي وتحديثه وتطويره ودعم قدراته التنافسية، بما

يؤهله للمنافسة العالمية، لتعزيز حوكمة واستقلالية البنك المركزي بما يكفل تفعيل دوره وتحقيق أهدافه (البنك المركزي :٢٠٢٢) .

وسمح القانون لمجلس إدارة البنك المركزي، بتحديد الخدمات ذات الأهمية التي تقدم للبنوك من خدمات تعهيد وخدمات تقنية، بوضع شروط وإجراءات تسجيل مقدميها بالبنك المركزي، على أن تتضمن على الأخص تحديد الحد الأدنى الواجب توافره في شأن متطلبات الحوكمة، وإدارة المخاطر، ومعايير أداء الخدمة، وضوابط الحفاظ على سرية المعلومات التي يطلعون عليها (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠) .

وطبقا لنص القانون، يحظر على البنوك الاستعانة بمقدمي تلك الخدمات من غير المسجلين لدى البنك المركزي ، ويكون البنك مسؤولاً مسؤولية كاملة على تلك الأعمال.

• الإطار النظري للدراسة :

تناولت الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري من خلال تناول مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة وهي تعهيد الخدمات، الأداء التنظيمي ، جودة الخدمة المقدمة ،الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية وذلك علي النحو التالي :

أولاً : تعهيد الخدمات :

إن التعهيد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم " Outsourcing" في الستينات (١٩٦٠) ثم بعد ٣١ سنة ظهر في فرنسا تحت أسم Externalisation"، وهناك العديد من الترجمات للكلمة أهمها: التعهيد، الاستعانة بالمصادر الخارجية و مخرجات الأنشطة . (عبد الله ولطفي : ٢٠١٩)

عرف كل من (Quelin & Duhamel:2003) بأنها عملية اتفاق بين طرفين او معاملة مع مورد خارجي محليا أو دوليا بعقد طويل الأجل لانجاز بعض الأعمال لتقوم به نيابة عنه وتم وضع تعريف لها من قبل قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي المصري رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ في المادة رقم (١) بأنها الخدمات التي يتم اسنادها لطرف ثالث للقيام بأي مهام أو أنشطة نيابة عنها .(قانون البنك المركزي ،٢٠٢٠)

ويري (Spiegel:1993) ، (Hamel & Parahalad : 1994) ، (Byrne :1996) ، (Robles :2001) ، (prise :2004) ، (Gonzalez , Gasco & Liopis:2010)

و (Twin : 2022) أن الاستعانة بمصادر خارجية بأنها ممارسة الأعمال لتوظيف طرف خارج المنظمة او استئجار كفاءات او جهات لاداء بعض الخدمات وأن العديد من المنظمات تلجأ إلي التعهيد لتحقيق مايلي :

١- خفض التكاليف والوقت و المخاطر .

٢- تحسين الجودة .

٣- التركيز علي الأنشطة الرئيسية .

وشملت أنشطة التعهيد التي وضعها بنك مصر علي الأنشطة التنفيذية غير المرتبطة باتخاذ القرارات بنشاط البنك واللازمة لتحقيق أهدافه مثال أنشطة الزيارات الميدانية والاستعلام عن العملاء بغرض ملء نماذج الاستعلامات ، أنشطة الاختيار والتوظيف ، وتدريب العاملين وأنشطة إدارة الرواتب والضرائب ، مراكز الاتصال واستعلامات العملاء (Call Center)، وأنشطة تسويق المنتجات المصرفية ، وأنشطة المكاتب الخلفية (Back Office) وأنشطة التحصيل (Collection Activities) ، وأنشطة تغطي بعض الجوانب القانونية مثل التحكيم والتراخيص وصياغة العقود متعددة الأطراف . (Banque Misr:2022)

ثانيا : الأداء التنظيمي :

يعرف الأداء التنظيمي بأنه "مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والوظائف التي يشغلها من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بدقة بكفاءة وفعالية". (Nneji &Asikhia: 2021)

• عناصر الأداء التنظيمي :

يتكون الأداء التنظيمي من مجموعة من العناصر أهمها : (Contu : 2020) و

(الحسيني، ١٩٩)

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية

والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما

يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع

في الأخطاء

- ٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز
- ٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، إنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل و المشرفين.

ثالثا : جودة الخدمة المقدمة :

تعرف جودة الخدمة بأنها " تختص بمعرفة احتياجات العملاء سواء كانت من المنتجات او الخدمات والعمل على تلبيتها، وقراءة وتوقعاتهم حول المنتجات والمنافع والتي يمكن إن تتميز بها المنظمة وفقاً لاستراتيجياتها المتبعة ، وذكر (williams:2000) بأنها التفوق على توقعات العملاء " . (Asmara and Others : 2022)

وأبعاد جودة الخدمة المقدمة هي : (Zygiaris and Others : 2022)

- ١- الاستجابة وهي وجود الرغبة في المساعدة الفورية للعملاء وسرعة انجاز الخدمة .
- ٢- الاعتمادية : وهي قدرة المنظمة علي تقديم الخدمة في الموعد المحدد وحل المشكلات .
- ٣- الامان : مدي شعور العميل بالحفاظ علي السرية والخصوصية لبياناتهم ومعلوماتهم
- ٤- الجوانب المادية الملموسة : مدي مناسبة المباني والاجهزة والادوات المستخدمة في اداء الخدمة ومدي مناسبة العاملين من حيث المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة (Lin and Chang :2009)

رابعا : الفعالية التنظيمية :

يشير مفهوم الفعالية التنظيمية إلي مدي فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام مختلف مواردها ، وهناك عدة عوامل لقياس الفعالية التنظيمية وهي (Bartram :2022) :

- ١- ثقافة المنظمة
- ٢- القيادة الفعالة
- ٣- تعاون العاملين
- ٤- كفاءة العمليات التجارية .

و يشير (عبد الهادي : ٢٠١٨) أنه يمكن تقسيم الفعالية التنظيمية إلى ثلاث طرق رئيسية وهي :

- (١) قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها .
- (٢) قدرة المنظمة علي إحراز أو تحقيق الموارد المطلوبة من البيئة الخارجية .
- (٣) جودة المعلومات والعلميات الداخلية للمنظمة .

خامسا: الميزة التنافسية :

عرف (Mathur: 2015) الميزة التنافسية بأنها تنفيذ استراتيجيات جديدة تخلق قيمة للمنظمة عن غيرها من المنافسين الحاليين أو المحتملين .
بينما يعرف (Newbert :2008) الميزة التنافسية بأنها " الدرجة التي تمكنت احدي المنظمات من تقليل التكاليف واستغلال الفرص وتحديد التهديدات .
وذكر (Porter) أن إكتشاف المنظمة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها استخدام تلك الإكتشافات في أعمالها مما يحقق لها ميزة تنافسية .

كما أشار (شعبان: ٢٠١١) و(السلمى:٢٠٠١) أن الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية يؤدي إلي :

- (١) الكفاءة المتميزة: وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن بما يحقق الفاعلية وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- (٢) الجودة المتميزة : للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- (٣) الإبداع المتميز في العمل.
- (٤) الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء .
- (٥) قصر الوقت المستغرق في أداء الخدمات المقدمة للعملاء .
- (٦) تقديم خدمات للعملاء قبل الاستفاداة من الخدمة في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

• الدراسات السابقة :

١- دراسة (زرفي : ٢٠١١) :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الصيانة باستخدام التعميد وأهمية التخصص بالعمل وتعتبر إدارة الصيانة أحد أهم الآليات التي تستخدم في التقليل والتحكم في المخاطر وأن تجسيد ثقافة الصيانة مرهون بثقافة المخاطر لدي المؤسسة، أي وجود علاقة تكامل

بين إدارة الصيانة وإدارة المخاطر و تم تطبيقها على المركب المنجمي للفسطاط - بئر العائر في الجزائر.

وكانت من أهم نتائج الدراسة: إنخفاض تكاليف الصيانة باستخدام أسلوب التعهيد وارتفاع حجم الإنتاج في السنوات المطبقة فيها هذه الإستراتيجية مما سمح للمنظمة بالتركيز على أنشطتها الأساسية ، قياس أداء الصيانة من خلال إدخال بطاقة الأهداف الموزونة التي تعتمد علي عدة معايير لقياس أداء شركة التعهيد، وتعتبر الصيانة أداة في يد إدارة المخاطر للتحكم في قوي المنافسة و ضرورة مرافقة أي زائر إلي ورشات الصيانة

٢- دراسة (Suraju and Hamed : 2013)

تناولت الدراسة خدمات التعهيد كأداة استراتيجية للأداء التنظيمي عند ١٥ شركة لصناعة الأغذية و المشروبات و التبغ في نيجيريا .

وتشير أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل بأنه كلما زاد التعهيد زاد النمو التنظيمي للمنظمة، وتحسين الأداء ، و يعزز الميزة التنافسية لها في السوق.

٣- دراسة (محفوظ : ٢٠١٤) :

ركزت هذه الدراسة على مدى إلمام المنظمة المدروسة (الشركة السورية للاتصالات) بموضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية ومدى ممارستها له في مجالاتها الخدمية وخاصة في تقديم خدمة الهاتف الخليوي، والكشف عن أهم مزايا ومخاطر تطبيقه، ودور الاستعانة بالمصادر الخارجية في توفير التكاليف وتحسين جودة أداء الخدمات وزيادة قدرة المنظمة في التركيز على أنشطتها الأساسية مما يسمح لها في تحسين الأداء من خلال زيادة الربحية وتحسين الإنتاجية و توفير الوقت وتحقيق رضا العميل و تم تطبيق الدراسة على عينة شملت (٤١) موظفاً في الشركة السورية للاتصالات في فرعي اللادقية وطرطوس ضمت موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، بالإضافة إلى عينة أخرى شملت (٣٨٤) عميلاً للشركة السورية للاتصالات يستفيدون من الخدمات التي تقدمها الشركة لدراسة دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الأداء من خلال دراسة رضا العميل .

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال توفير التكاليف في تحسين الأداء .
- وجود علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال تحسين الجودة في تحسن الأداء .
- وجود علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية في تحسين الأداء .
- ٤- دراسة (العبري :٢٠١٨) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع استخدام أسلوب التعهيد الجماعي لتطوير خدمات المعلومات بمؤسسات المعلومات في سلطنة عمان ، والعوامل المؤثرة في فاعلية استخدام ذلك الأسلوب ، اعتمدت الدراسة علي المنهج النوعي ممثلا في بحث الفعل ، واستكشاف فاعلية استخدام أسلوب التعهيد الجماعي عبر شبكة تويتر لتطوير خدمات المعلومات ، عبر خمس مراحل تمثلت في : التشخيص ، التخطيط لإجراء فعل ، اتخاذ الفعل ، التقييم وانعكاس الفعل ، والمعرفة المكتسبة .

وخلصت الدراسة إلي عدم استخدام أسلوب التعهيد الجماعي من قبل لتطوير خدمات المعلومات وتوصلت الدراسة أيضا إلي أن شبكات التواصل الاجتماعي بشكل عام وشبكة تويتر بشكل خاص لم تستخدم من قبل كأداة مساعدة في عمليات تطوير خدمات ، ووجدت الدراسة تأثير عدة عوامل علي فاعلية استخدام أسلوب التعهيد الجماعي لتطوير الخدمات ، منها عوامل متعلقة بالمؤسسة مثل : ثقة المؤسسة في قدرات الجماهير ، وعوامل متعلقة بالجمهور مثل : أسلوبه في التعامل مع المواضيع المطروحة للنقاش ، وأثبتت نتائج بحث الفعل فاعلية استخدام أسلوب التعهيد الجماعي لتطوير خدمات المعلومات .

٥- دراسة (عبد الله ولطفي : ٢٠١٩) :

سعت الدراسة إلى معرفة مستوى كل من التعهيد و الأداء، و العلاقة بينهما عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من الادارة العليا و الادارة الوسطى للشركة محل الدراسة

عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة، و من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و كفاءة الأداء عند الشركة .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعدي التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية و تخفيض التكاليف) و فعالية الأداء عند الشركة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعهيد و تحسين الأداء .

٦- دراسة (مسعود :٢٠١٩):

تبحث هذه الدراسة عن تحديد أثر الابداع الاداري علي جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية، وتم تجميع البيانات من ١٣٧ مفردة من جميع المستويات الإدارية وتوصلت الدراسة لوجود تأثير للابداع الإداري علي جودة تقديم الخدمة .

٧- دراسة (ابو سيف و الصادق :٢٠١٩)

يهدف البحث إلى بناء تصور إجرائي عن آليات التعهيد والتي يمكن تطبيقها في المدرسة الثانوية الفنية بمصر لتحقيق الميزة التنافسية بينها وبين المدارس الثانوية العامة، وقد تناول البحث إطار نظري لمفهوم التعهيد والميزة التنافسية المستدامة والتعليم الثانوي الفني في مصر، وفي الاطار التطبيقي تضمن محورين هما (التوجه نحو التسويق المدرسي- وتمكين المستفيدين) ، وقد تم صياغة المحورين في صورة استبيان تم عرضه على بعض الخبراء في مجال التعليم الثانوي الفني للوصول إلى بناء تصور إجرائي عن مجموعة من آليات للتعهيد والتي من خلالها يمكن أن تحقق المدرسة الثانوية الفنية بمصر ميزة تنافسية مستدامة.

٨- دراسة (Hoseini and Nikabadi: 2020) :

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف علي النموذج الديناميكي لعوامل نجاح الاستعانة بالمصادر الخارجية وكانت العوامل هي الاستراتيجية ، الادارة ، الاداء ، السوق ،البحث والتطوير ،المورد ،المنتج ، بيانات المنظمة ونتائج الاستعانة بالمصادر الخارجية بالتطبيق علي شركة غودرات كنترول بارس .

وقد بينت هذه الدراسة أن البعدين الاستراتيجية والبحث والتطوير من العوامل التي لها أكبر قدر من التأثير علي الاستعانة بالمصادر الخارجية .

٩- دراسة (مطر : ٢٠٢٠) :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي ممارسة استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية علي مستوى جودة الخدمة في المستشفيات القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة وشملت الدراسة ١١٠ مفردة علي مجمع الشفاء الطبي ، مجمع ناصر الطبي ، مستشفى غزة الأوروبي .

توصلت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية علي مستوى جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين بالمستشفى محل الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل ، المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة)

١٠- دراسة (عبده : ٢٠٢٠)

إهتمت هذه الدراسة بالتعرف علي مستوى الثقة التنظيمية والاداء التنظيمي بشركة ميتلايف لتأمينات الحياة المصرية والتحقق من قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة ٣٠٢ مفردة .

توصلت الدراسة إلي توافر الثقة التنظيمية والاداء التنظيمي لدي العاملين بالشركة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمديرين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالادارة العليا) والاداء التنظيمي في شركة ميتلايف لتأمينات الحياة محل الدراسة .

١١- دراسة (Mtsweni and Others: 2021) :

ركزت هذه الدراسة علي معرفة أثر الاستعانة بالمصادر الخارجية علي جودة تكنولوجيا المعلومات المقدمة والبقاء للمنافسة .

وتشير النتائج التي تم التوصل إليها ان الاستعانة بالمصادر الخارجية كان لها تأثير ايجابي علي المنظمة و تحسين جودة خدماتها وان المنظمة ركزت علي المهام الأساسية وكانت لها تأثير مباشر علي تحسن أداء المنظمة .

١٢-دراسة (Said & Khan and Hameed: 2021) :

تختبر هذه الدراسة الوقوف علي نجاح نظام إدارة الاداء ومعرفة تأثيرات وعلاقة نظام إدارة الأداء علي أداء العاملين وكانت عينة الدراسة من شركة خطوط الطيران اير بلو . وتوصلت الدراسة لوجود علاقة وتأثير قوية لنظام إدارة الأداء علي تحسين وتطوير اداء العاملين ويجب مشاركة العاملين ومراقبتهم جيدا ووضع مكافآت عادلة .

١٣- دراسة (Kalia and Others : 2021) :

فحصت هذه الدراسة دور جودة الخدمة المقدمة والثقة والالتزام علي ولاء العاملين لشركات الاتصال.

توصلت الدراسة إلي إن بعض من ابعاد جودة الخدمة كالاستجابة والضمان والتعاطف له علاقة ايجابية كبيرة مع الالتزام والثقة ، وان بعد الجوانب المادية الملموسة كأحد ابعاد جودة الخدمة لها علاقة ايجابية مع الثقة فقط ، وان الالتزام والثقة له تأثير كبير علي ولاء العملاء

١٤- دراسة (Asmara and Others : 2022) :

هدفت الدراسة إلي قياس جودة الخدمة المقدمة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية للموظفين وتم قياس جودة الخدمة المقدمة من ناحية الخمس أبعاد لجودة الخدمة وهي (الاستجابة ،الموثوقية ،التعاطف ،الضمان والملموسية) وتم قياس رضا العملاء من خلال مقارنة تصور العميل للخدمة التي يتلقونها مع الخدمة التي يتوقع الحصول عليها .

وكانت نتائج الدراسة وجود رضا عن جودة الخدمة المقدمة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية وان الموظفون محترفون ومدربون ويتمتعون بالمهارات والمعارف في تنفيذ واجباتهم علي أكمل وجه .

التعليق علي الدراسات السابقة :

يلاحظ من الدراسات السابقة التي تم تناولها مايلي :

- إتفقت دراسة (Hoseini and Nikabadi: 2020)، (عبد الله ولطفي : ٢٠١٩)، (محفوظ : ٢٠١٤)، و (Suraju and Hamed : 2013) ان تعهيد الخدمة (الاستعانة بمصادر خارجية) تؤثر علي تحسين الأداء
- إهتمت دراسة (Asmara and others : 2022)، (مطر : ٢٠٢٠) علي أن تعهيد الخدمة يؤثر علي جودة الخدمة المقدمة .
- إتفقت دراسة (Mtsweni and Others: 2021) و (العبري : ٢٠١٨) أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤثر علي جودة تكنولوجيا المعلومات المقدمة للبقاء في المنافسة .
- اهتمت دراسة (زرفي : ٢٠١١) بأهمية الصيانة باستخدام تعهيد الخدمة والتخصص في العمل .
- إتفقت الدراسات السابقة ان تعهيد الخدمة يؤدي إلي تخفض كل من التكاليف ،الوقت ، المخاطر، تحسين الجودة و التركيز علي الأنشطة الرئيسية .
- وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وبالتالي يمكن تحديد الفجوة البحثية فيما يلي:
- (١) لم تتعرض الدراسات السابقة لاقتراح نموذج لمعرفة أثر محددات تعهيد الخدمة كمتغير مستقل ويتضمن تحديد أهداف واضحة للتعهد ، معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد ، إدارة العلاقة بين البنك ومزود الخدمة والانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة كمتغير تابع ويتضمن (الأداء التنظيمي ، جودة الخدمة المقدمة ، الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية من خلال الربط بين تلك المتغيرات السابقة .
- (٢) معظم الدراسات السابقة طبقت علي متغير تابع واحد وهو الأداء التنظيمي أو جودة الخدمة المقدمة أو الميزة التنافسية ولم تطبق علي نواتج تعهيد الخدمة المتعددة .
- (٣) قلة الدراسات السابقة وخاصة المصرية التي تناولت تعهيد الخدمة .
- (٤) مجال التطبيق حيث توجد به فجوة بحثية حيث أنه لم يتم بإجراء دراسة تعهيد الخدمة علي بنك مصر بمحافظة القاهرة.
- وتم الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث نتائجها وتوصياتها في الإعداد للدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة الدراسة و التحديد الدقيق لأبعاد متغيراتها وأهدافها وفروضها .

• مشكلة الدراسة :

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للمساعدة في صياغة مشكلة وأهداف وفروض الدراسة وذلك لتحقيق الأهداف الآتية :

- تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة .

- صياغة فروض الدراسة والتي تسعى إلي التحقق من صحتها أو عدمه .

اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية علي مجموعة من المقابلات مع عينة ميسرة من مجموعة من العاملين ببنك مصر بالقاهرة والتي بلغ عددها ٣٠ مفردة ، وكانت المقابلات متضمنة بعدد من الاسئلة المتعلقة بأبعاد البحث وهي محددات ونواتج تعهيد الخدمة باباعها ويبين الجدول التالي رقم (١) النسب المئوية لمحاور الدراسة الاستطلاعية فيما يخص إلمام العاملين بالموضوع محل البحث ، ومتغيراته :

جدول رقم (١)

نتائج استجابات الدراسة الاستطلاعية لمدي إلمام العاملين بابعاد محددات ونواتج تعهيد الخدمة

مسلسل	العبرة	العينة	عدد الاجابات المقبولة	نسبة الاجابات المقبولة
بعض الاسئلة الخاصة بابعاد تعهيد الخدمة				
١	هل تفيد الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الانشطة الرئيسية ؟	٣٠	١٣	%٤٣
٢	هل يسعى البنك لتحقيق توفير في التكاليف من خلال الاستعانة بمصادر خارجية ؟	٣٠	١٢	%٤٠
٣	هل تضع الإدارة استراتيجيات محددة لتعهد الخدمات ؟	٣٠	١٠	%٣٣
٤	هل سرعة مزودي الخدمة في الرد علي استفسارات عملاء البنك ؟	٣٠	١١	%٣٧
بعض الاسئلة الخاصة بابعاد نواتج تعهيد الخدمة				
٥	هل يحرص البنك علي الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية باتباع أساليب علمية وأدوات مالية لترشيد استخدام الأموال ؟	٣٠	١٤	%٤٦
٦	هل العاملون يؤدون أعمالهم بسرعة وبدقة ؟	٣٠	١١	%٣٧
٧	هل يوجد لكل قسم هدف محدد نسعي جميعا لتحقيقه ؟	٣٠	١٣	%٤٣
٨	هل يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في أداء العمل مما يعزز من قدرة المنظمة التنافسية؟	٣٠	١٤	%٤٦

- وفيما يلي مجموعة من الاستجابات التي حصلت عليها الباحثة من نتائج المقابلات :
- استجابت نسبة (٤٣ % ، ٤٠ % ، ٣٣ % ، ٣٧ %) من عينة البحث بالإجابة علي بعض الأسئلة الخاصة بابعاد تعهيد الخدمة ببنك مصر .
 - استجابت نسبة (٤٦ % ، ٣٧ % ، ٤٣ % ، ٤٦ %) من عينة البحث بالإجابة علي بعض الأسئلة الخاصة بابعاد نواتج تعهيد الخدمة ببنك مصر .
- وهذا يوضح ان النسب الأكبر من عينة البحث لم تستطع تقييم أبعاد محددات تعهيد الخدمة وبابعاد نواتج تعهيد الخدمة محل الدراسة .
- وقد تم إجراء دراسة نوعية علي العاملين بالقطاع المصرفي ، وأوضحت دراسة (kigwe and Maina : 2018) و دراسة (طاهر : ٢٠١٩) بأهمية أثر تعهيد الخدمة بالبنوك علي تحسين الاداء
- واتضح من إجراء الدراسة الاستطلاعية اتفاق غالبية الاستجابات علي ضعف الالمام بابعاد تعهيد الخدمة ، وبالتالي فهناك احتياج إلي عمل الدراسة الحالية للتعمق في هذا الموضوع ومعرفة محددات ونواتج تعهيد الخدمة ببنك مصر بمجال الدراسة .
- لذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في مجموعة التساؤلات الآتية :
- إلي أي مدي يوجد تأثير معنوي لوضع وتحديد أهداف واضحة لتعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة ؟
 - ما مدي التأثير المعنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف لتعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة؟
 - إلي أي مدي يوجد تأثير معنوي لإدارة العلاقة بين البنك ومزود الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة ؟
 - إلي أي مدي يوجد تأثير معنوي للانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة ؟
 - ما مدي إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقا للمستوي الوظيفي، العمر و الخبرة ؟

• أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- ١- تحديد مدي أثر محددات تعهيد الخدمة (وضع أهداف واضحة ، معرفة نقاط القوة والضعف ، إدارة العلاقة بين البنك ومزود الخدمة والانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة) علي نواتج تعهيد الخدمة (الاداء التنظيمي ، جودة الخدمة المقدمة ، الفعالية التنظيمية و الميزة التنافسية) .
- ٢- تحديد الإختلافات المعنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقا للمستوي الوظيفي ، العمر و الخبرة .
- ٣- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد علي زيادة الاستفادة من تعهيد الخدمة ببنك مصر مجال الدراسة ولما يقوم به من المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية لزيادة رفاهية المجتمع .

• فروض الدراسة :

وبناء " علي ماسبق تمت صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي :

- الفرض الأول :** يوجد تأثير معنوي لمحددات الاستعانة بتعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة وقد تم تقسيم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :
- الفرض الفرعي الأول :** يوجد تأثير معنوي لوضع وتحديد أهداف واضحة علي نواتج تعهيد الخدمة.
- الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف علي نواتج تعهيد الخدمة.
- الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي لإدارة العلاقة بين البنك ومزود الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة .
- الفرض الفرعي الرابع :** يوجد تأثير معنوي للانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة .
- الفرض الثاني :** توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقا للمستوي الوظيفي ، العمر و الخبرة .

• مجتمع وعينة الدراسة :

تأسس بنك مصر عام ١٩٢٠ بفضل فكر الرائد الاقتصادي محمد طلعت حرب باشا، إن دور بنك مصر في مختلف المجالات الاقتصادية هو دور ملحوظ ، وهذا يرجع إلى تواجده جغرافياً في شتي أنحاء جمهورية مصر العربية ، وهناك أكثر من ٢٠٠٠٠ موظف في بنك مصر يخدمون قاعدة عملاء واسعة تحتوي على أكثر من ١٣ مليون عميل في مصر، بإجمالي رأسمال مدفوع يصل إلى ١٥ مليار جنيه. (Banque Misr:2022) ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين ببنك مصر بمحافظة القاهرة ويبلغ عدد العاملين به (١٣٠٠٠) عامل .

وقد تم استخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة : (بازرعة :١٩٩٥)

$$\frac{ق(١-ق)}{ن} \quad \text{الخطأ المسموح به} = ٢$$

حيث أن : ق هي نسبة مفردات التي تتوافر فيها خصائص الدراسة وقد حددها الباحث ٥٠٪

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار ٦٪ وأن معامل الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة ٩٥٪

وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة ٢٧٨ مفردة .

و قامت الباحثة بتوزيع عدد (٢٧٨) استمارة استقصاء علي عينة طبقية عشوائية من العاملين ببنك مصر بناء علي حجم العينة المحسوبة وعند تحليل استمارات الاستقصاء تم استبعاد عدد (٢٨) استمارة غير مكتمله ومنقوصة ، لتصبح العينة الفعلية هي عدد ٢٥٠ مفردة .

و يوضح الجدول التالي رقم (٢) خصائص عينة الدراسة الفعلية :

جدول رقم (٢)
توصيف عينة الدراسة الفعلية

النسبة %	العدد	الخصائص
١- المستوى الوظيفي		
١٠	٢٥	الإدارة العليا والوسطى
٢٠	٥٠	الإدارة الإشرافية
٧٠	١٧٥	الوظائف النمطية
١٠٠	٢٥٠	الإجمالي
٢- الفئة العمرية		
١٦,٨	٤٢	أقل من ٣٠ سنة
٢٩,٦	٧٤	من ٣٠ لأقل من ٤٠
٣٦,٤	٩١	من ٤٠ لأقل من ٥٠
١٧,٢	٤٣	من ٥٠ فأكثر
١٠٠	٢٥٠	الإجمالي
٣- عدد سنوات الخبرة		
١١,٦	٢٩	أقل من ٥ سنوات
٣٢,٤	٨١	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
٣٩,٦	٩٩	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة
١٦,٤	٤١	من ٢٠ فأكثر
١٠٠	٢٥٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع قوائم الاستقصاء التي تم تجميعها وتحليلها

• أسلوب ومنهج الدراسة :

يتضمن أسلوب البحث جانبيين:

الجانب النظري : تم الإطلاع علي الكتب والدوريات والدراسات المنشورة العربية والأجنبية والاعتماد علي شبكة المعلومات الدولية لتغطية الإطار النظري للبحث.

الجانب الميداني : تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلي العاملين ببنك مصر لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة علي متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم إضافة بعض التعديلات والعبارات التي تتناسب مع موضوع الدراسة والقيام بتحليل البيانات لاختبار صحة فروض البحث والتوصل إلي النتائج واستخلاص التوصيات وقد شملت قائمة الاستقصاء علي مايلي :

- أولاً: البيانات العامة لوحدة المعاينة .
- ثانياً: المتغير المستقل : الخاص بتعهد الخدمة وتم قياسه عن طريق المقياس الوارد في كل من (Alrwashdeh and Others : 2022) و (مطر : ٢٠٢٠)
- ثالثاً : المتغير التابع : الخاص بنواتج تعهد الخدمة وتتضمن الأداء التنظيمي بالاعتماد علي المقياس المستخدم في دراسة (Dixit & Sharma : 2021) وجودة الخدمة المقدمة بالاعتماد علي المقياس الوارد في دراسة (Asmara and others : 2022) والفعالية التنظيمية بالاعتماد علي المقياس الوارد في دراسة (جلال و أحمد : ٢٠٢٢) و الميزة التنافسية بالاعتماد علي دراسة (Farida and Setiawan : 2022) .
- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام كل من:

أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α) :

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميدانية مكونة من (٣٠) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي متغيرات محددات ونواتج الاستعانة بتعهد الخدمة قد بلغ (٠,٨٤٢)، ما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، وقد بلغ (٠,٩١٧) و مما يدلنا على الثبات المرتفع لجميع أبعاد قائمة الاستقصاء والذي يعتبر مرجعية هامة في الوثوق بها .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصادقية ومعامل الثبات لمحددات ونواتج تعهد الخدمة كما يوضحها الجدول التالي رقم (٣) للعينة الاستطلاعية :

جدول رقم (٣)
معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات "محددات ونواتج تعهيد الخدمة"
باستخدام معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية

معامل الصدق	معامل الثبات	متغيرات البحث
٠,٩٢٦	٠,٨٥٨	إجمالي متغيرات: محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة
٠,٩١٥	٠,٨٣٨	إجمالي متغيرات: نواتج تعهيد الخدمة
٠,٩١٧	٠,٨٤٢	إجمالي متغيرات : محددات ونواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة .

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) إن قيم معاملات الثبات لمحددات الاستعانة بتعهيد الخدمة ومتغيرات نواتج تعهيد الخدمة مرتفعة وتتراوح بين (٠,٧٨٢ ، ٠,٨٣٦) وهي أكبر من (٠,٧) وانعكست أيضا علي معاملات الصدق الذاتي وتراوح بين (٠,٨٨٤ ، ٠,٩١٤) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي المقاييس وصدق الأداة المستخدمة .

ب- معامل الاتساق الداخلي **Interconsistency** :

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط للمتغير المستقل والمتغير التابع كما يتضح من الجدول التالي رقم (٤) :

جدول رقم (٤)
الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية
لأبعاد محددات ونواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة	معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة
**٠,٨٢٩	١- الاداء التنظيمي	**٠,٨٦٦	١- وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد
**٠,٩١٨	٢- جودة الخدمة المقدمة	**٠,٧٤٣	٢- معرفة نقاط القوة والضعف للتعهيد
**٠,٩٢٥	٣- الفعالية التنظيمية	**٠,٧٢٢	٣- إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك
**٠,٨٨٠	٤- الميزة التنافسية	**٠,٧٠٩	٤- الانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٤) إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٢ و ٠,٩٢٥) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد محدثات الاستعانة بتعهد الخدمة :
تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحدثات الاستعانة بتعهد الخدمة كمايلي :

جدول رقم (٥)

ملخص المقاييس الوصفية لأبعاد " محدثات الاستعانة بتعهد الخدمة"

المقاييس	١- وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد	٢- معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	٣- إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	٤- الانتقال المنظم لطاقم مزود الخدمة
المتوسط الحسابي	4.01	3.02	3.45	3.92
الانحراف المعياري	0.50	0.55	0.69	0.53
الأهمية النسبية %	80.2%	60.4%	69%	75.4%
إجمالي محدثات الاستعانة بتعهد الخدمة	المتوسط الحسابي = 3.60 الانحراف المعياري = 0.29 الأهمية النسبية = 72%			

- يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن العينة موضوع الدراسة تتصف بالموافقة النسبية على إجمالي (محدثات الاستعانة بتعهد الخدمة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٦٠) ، وانحراف معياري (٠.٢٩) بأهمية نسبية (72%) ، وهو ما يعني وجود قدر من التجانس ويشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي على مستوى جميع الأبعاد.

- ومن هنا نستنتج أن أهم محدثات الاستعانة بتعهد الخدمة موافقة في الآراء (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد) ، (الانتقال المنظم لطاقم مزود الخدمة، إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك) و (معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد) وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٢%) ، (٧٥.٤%) ، (٦٩%) ، (٦٠.٤%) على الترتيب وفقاً لردود مفردات

عينة الدراسة و مما يدلنا على ان اكثر أبعاد المتغير المستقل محددات الاستعانة بتعهد الخدمة موافقة هو (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد) .

- وتفسر الباحثة ذلك لانه لابد من وضوح وتحديد أهداف واضحة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية لاداء الخدمة (تعهد الخدمة) ويتم تحديد مهام واضحة ليقوم به مقدمي الخدمة دون الدخول للأنشطة الرئيسية وتوفير آلية متابعة وتقييم لكل من نتائج النشاط وأداء مقدم الخدمة .

- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد نواتج تعهد الخدمة :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد نواتج الاستعانة بتعهد الخدمة كما يوضحا جدول رقم (٦) :

جدول رقم (٦)

ملخص المقاييس الوصفية لأبعاد " نواتج تعهد الخدمة"

المقاييس	١- الاداء التنظيمي	٢- جودة الخدمة المقدمة	٣- الفعالية التنظيمية	٤- الميزة التنافسية
المتوسط الحسابي	4.17	4.05	3.88	3.96
الانحراف المعياري	0.47	0.44	0.40	0.51
الأهمية النسبية %	83.4%	81%	77.6%	79.2%
إجمالي نواتج تعهد الخدمة	المتوسط الحسابي = 4.02 الانحراف المعياري = 0.26 الأهمية النسبية = 80.4%			

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن العينة موضوع الدراسة تتصف بالموافقة على إجمالي (نواتج تعهد الخدمة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٢٦) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠,٤٪) ، وهو ما يعني وجود قدر من التجانس في الآراء نحو إجمالي أبعاد المتغير التابع نواتج تعهد الخدمة وتميل الى الإيجابية على مستوى جميع الأبعاد.

- وتعد الأبعاد الأكثر ايجابية على الترتيب (الاداء التنظيمي)، (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الفعالية التنظيمية) على الترتيب وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٣.٤٪)، (٨١٪)، (٧٩.٢٪)، (٧٧.٦٪) وفقاً لردود عينة الدراسة و مما يدلنا على ان أهم أبعاد المتغير التابع نواتج تعهد الخدمة هو (الاداء التنظيمي).

- مناقشة اختبار صحة فروض الدراسة :

- نتائج اختبار صحة الفرض الأول :

أولاً تم عمل مصفوفة الارتباط وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	1	2	3	4	٥	6	7	8	9	10
١- وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد	1									
٢- معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	0,628*	1								
٣- إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	0,659*	0,581*	1							
٤- الانتقال المنظم لطاقت مزود الخدمة	0,646*	0,641*	0,624*	1						
٥- محددات الاستعانة بتعهد الخدمة	0,866*	0,743*	0,722*	0,709*	1					
٦- الأداء التنظيمي	0,657*	0,550*	0,633*	0,575*	0,641*	1				
٧- جودة الخدمة المقدمة	0,800*	0,660*	0,706*	0,682*	0,772*	0,742*	1			
٨- الفعالية التنظيمية	0,588*	0,745*	0,657*	0,624*	0,680*	0,663*	0,799*	1		
٩- الميزة التنافسية	0,671*	0,596*	0,561*	0,693*	0,693*	0,547*	0,740*	0,816*	1	
١٠- نواتج تعهد الخدمة	0,757*	0,718*	0,717*	0,705*	0,783*	0,829*	0,918*	0,925*	0,880*	1

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) ما يلي :

معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد محددات الاستعانة بتعهد الخدمة والمتمثلة في: (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد، معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد، إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك، الانتقال المنظم لطاقت مزود الخدمة) وبين أبعاد نواتج تعهد الخدمة والمتمثلة في: (الأداء التنظيمي، جودة الخدمة المقدمة، الفعالية التنظيمية، الميزة التنافسية) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وقد بلغ هذا الارتباط مداه بين بعد (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد) وبعد (جودة الخدمة المقدمة) حيث بلغ الارتباط (٠,٨٠٠) ، بينما جاء اقل معامل ارتباط (٠,٥٥٠) بين بعد (معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد) وبعد (الأداء التنظيمي) .

- توصلت الباحثة من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين أبعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة وبين أبعاد نواتج تعهيد الخدمة، ولكن على الرغم من وجود علاقات الارتباط هذه، إلا أنه يجب التأكد من وجود تأثير هذه العلاقات من خلال اتباع أساليب إحصائية أكثر تقدماً كما يتضح من خلال اختبار فروض الدراسة.

- النتائج الخاصة بالفرض الفرعي الأول من الفرض الأول :
ينص الفرض الفرعي الأول على مايلي :

يوجد تأثير معنوي لوضع وتحديد أهداف واضحة علي نواتج تعهيد الخدمة.

ولإثبات الفرض الفرعي الأول تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الجدول التالي رقم (٨) :

جدول رقم (٨)

تحليل مسارات لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة)

المتغير المستقل	المسارات	الأبعاد التابعة	التقدير β	الخطأ المعياري σ	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد	<---	١- الاداء التنظيمي	0.657	0.04	13.737	0.01*	43%
وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد	<---	٢- جودة الخدمة المقدمة	0.800	0.03	20.966	0.01*	63.9%
وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد	<---	٣- الفعالية التنظيمية	0.588	0.05	11.456	0.01*	34.6%
وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد	<---	٤- الميزة التنافسية	0.671	0.05	14.260	0.01*	45.1%
وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد	<---	اجمالي: نواتج تعهيد الخدمة	0.757	0.03	18.236	0.01*	57.3%

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد على إجمالي المتغير التابع نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٥٧.٣٪)، كما بلغت قيمة "ت" (١٨.٢٣٦) بمستوي معنوية (٠.٠٥) وقيمة الارتباط (٠.٧٥٧).

-ويمكن ترتيب أكثر تأثير لبعد وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالآتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الاداء التنظيمي)، (الفعالية التنظيمية) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠.٨٠٠)، (٠.٦٧١)، (٠.٦٥٧)، (٠.٥٨٨) على الترتيب.

-الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول للدراسة تم قبول صحه الفرض والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لوضع وتحديد أهداف واضحة على نواتج تعهيد الخدمة.
الفرض الفرعي الثاني:

-يوجد تأثير معنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف للتعهد على نواتج تعهيد الخدمة.
ولاثبات الفرض الفرعي الثاني تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الجدول التالي رقم (٩):

جدول رقم (٩)

تحليل مسارات لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد)

على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة)

المتغير المستقل	المسارات	الأبعاد التابعة	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	<---	١- الاداء التنظيمي	0.550	0.04	10.376	0.01*	30.3%
معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	<---	٢- جودة الخدمة المقدمة	0.660	0.03	13.838	0.01*	43.6%
معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	<---	٣- الفعالية التنظيمية	0.745	0.03	17.606	0.01*	55.6%
معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	<---	٤- الميزة التنافسية	0.596	0.04	11.694	0.01*	35.5%
معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد	<---	اجمالي: نواتج تعهيد الخدمة	0.718	0.03	16.239	0.01*	51.5%

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد على إجمالي المتغير التابع نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٥١.٥٪)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦.٢٣٩) وقيمة الارتباط (٠.٧١٨) بمستوي معنوية (٠.٠٥).

ويمكن ترتيب أكثر تأثير لبعد (معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالآتي: (الفعالية التنظيمية)، (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الاداء التنظيمي) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠.٧٤٥)، (٠.٦٦٠)، (٠.٥٩٦)، (٠.٥٥٠) على الترتيب.

وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف للتعهد على نواتج تعهد الخدمة.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي لإدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك على نواتج تعهد الخدمة. ولاثبات الفرض الفرعي الثالث تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

تحليل مسارات لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك) على أبعاد (نواتج تعهد الخدمة)

المتغير المستقل	المسارات	الأبعاد التابعة	التغير β	الخطأ المعياري	قيمة ت*	المعنوية	R^2 معامل التحديد
إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	<---	١- الاداء التنظيمي	0.633	0.04	12.869	0.01*	40%
إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	<---	٢- جودة الخدمة المقدمة	0.706	0.03	15.710	0.01*	49.9%
إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	<---	٣- الفعالية التنظيمية	0.657	0.04	13.709	0.01*	43.1%
إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	<---	٤- الميزة التنافسية	0.561	0.05	10.676	0.01*	31.5%
إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك	<---	اجمالي: نواتج تعهد الخدمة	0.717	0.03	16.204	0.01*	51.4%

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك على إجمالي المتغير التابع نواتج تعهد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٥١.٤٪)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦.٢٠٤) وقيمة الارتباط (٠.٧١٧) بمستوي معنوية (٠.٠٠٥). ويمكن ترتيب أكثر تأثير لبعدها (إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك) على أبعاد (نواتج تعهد الخدمة) كالاتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الفعالية التنظيمية)، (الاداء التنظيمي)، (الميزة التنافسية) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠.٧٠٦)، (٠.٦٥٧)، (٠.٦٣٣)، (٠.٥٦١) على الترتيب.

الفرض الفرعي الثالث تم قبول صحه من الفرض الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لإدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك على نواتج تعهيد الخدمة.
الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة على نواتج تعهيد الخدمة.

ولاثبات الفرض الفرعي الرابع تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الجدول التالي رقم (١١):

جدول رقم (١١)

تحليل مسارات لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة)

معامل التحديد R^2	المعنوية	قيمة 'ت'	الخطأ المعياري	التقدير ρ	الأبعاد التابعة	المسارات	المتغير المستقل
33.1%	0.01*	11.075	0.04	0.575	١- الاداء التنظيمي	<---	الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة
46.5%	0.01*	14.695	0.03	0.682	٢- جودة الخدمة المقدمة	<---	الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة
38.9%	0.01*	12.565	0.04	0.624	٣- الفعالية التنظيمية	<---	الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة
40.9%	0.01*	13.089	0.04	0.639	٤- الميزة التنافسية	<---	الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة
49.7%	0.01*	15.666	0.03	0.705	اجمالي: نواتج تعهيد الخدمة	<---	الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (١١) بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك على إجمالي المتغير التابع نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤٩.٧٪) ، كما بلغت قيمة "ت" (١٥.٦٦٦) وقيمة الارتباط (٠.٧٠٥) بمستوي معنوية (٠.٠٥).

ويمكن ترتيب اكثر تأثير لبعدها (الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالآتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الفعالية التنظيمية)، (الاداء التنظيمي) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠.٦٨٢)، (٠.٦٣٩)، (٠.٦٢٤)، (٠.٥٧٥) على الترتيب.

وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة على نواتج تعهيد الخدمة.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Multiple regression) ،

لقياس ابعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة (كمتغيرات مستقلة) متمثلة في أبعاده (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد، معرفة نقاط القوة والضعف للتعهيد، إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك، الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة) على نواتج تعهيد الخدمة (كمتغير تابع) وذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، لقياس هذه التأثيرات كل على حده، واما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية ام إنها غير دالة إحصائياً كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٢) :

جدول رقم (١٢)

تحديد معنوية أهم أبعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة تأثيراً على نواتج تعهيد الخدمة باستخدام

نموذج الانحدار الخطي المتعدد

r معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F. test		t. test		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.787	62%	0.001**	164.963	0.01**	6.307	0.806	الجزء الثابت
				0.02**	6.241	0.313	١- وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد
				0.01**	5.546	0.262	٢- معرفة نقاط القوة والضعف للتعهيد
				0.01**	5.125	0.254	٣- إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك
				0.01**	3.711	0.182	٤- الانتقال المنظم لطاخم مزود الخدمة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) :

١ - معامل ارتباط (r):

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل أبعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة وبين نواتج تعهيد الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٨٧) بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١).

٢ - معامل التحديد (R^2):

وجد أن المتغيرات المستقلة أبعاد محددات الاستعانة بتعهد الخدمة تفسر (٦٢٪) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في نواتج تعهد الخدمة وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة أبعاد محددات الاستعانة بتعهد الخدمة والمتمثلة في اهم العناصر تأثيراً (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد، معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد، إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك، الانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة) ذات تأثير معنوي على نواتج تعهد الخدمة حيث بلغت قيم البيتا " β " (٠.٣١٣)، (٠.٢٦٢)، (٠.٢٤٥)، (٠.١٨٢) على الترتيب.

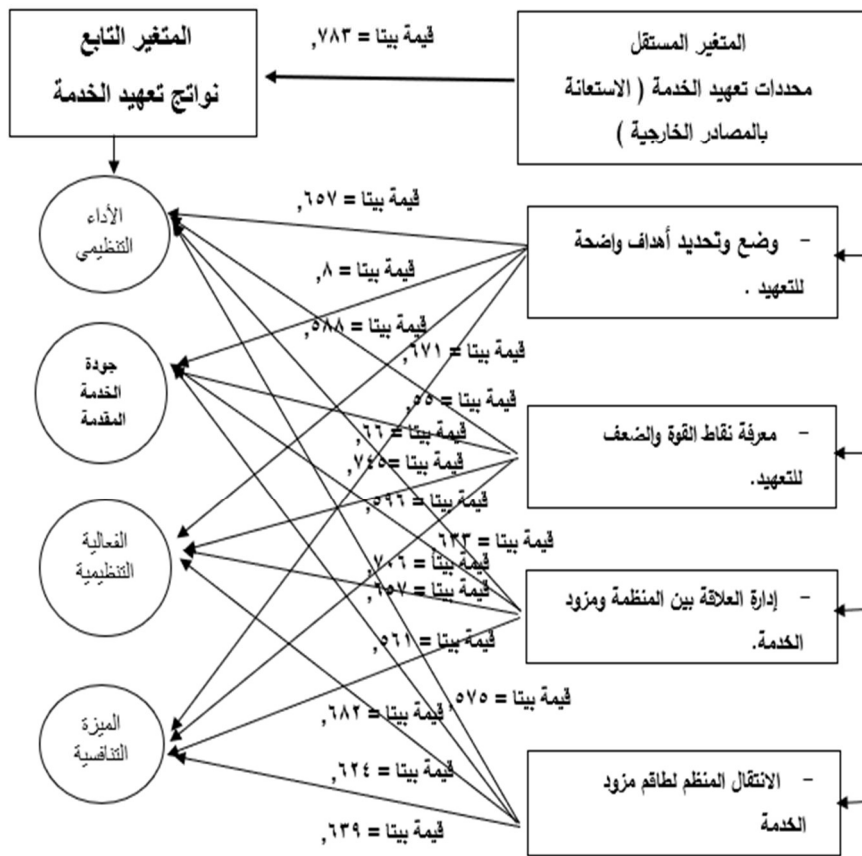
٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٦٤.٩٦٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على نواتج تعهد الخدمة.

٥ - معادلة النموذج:

نواتج تعهيد الخدمة = ٠.٨٠٦ + ٠.٣١٣ وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد + ٠.٢٦٢ معرفة نقاط القوة والضعف للتعهيد + ٠.٢٤٥ إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك + ٠.١٨٢ الانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة

و يوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج المقترح لمحددات ونواتج تعهيد الخدمة بناء علي الدراسة الميدانية لبنك مصر مجال الدراسة :



شكل رقم (١)
النموذج المقترح لمحددات ونواتج تعهيد الخدمة

وبناء علي ما سبق تم قبول الفرض الأول "بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة "

- نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً للإختلافات للمستوى الوظيفي ، العمر و الخبرة .
-تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين احادى الاتجاه (One Way ANOVA) لقياس معنوية الفرق نحو لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً لخصائص العينة للعاملين بالبنك كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٣) :

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين احادى الاتجاه لقياس معنوية الفروق لأبعاد نواتج تعهيد الخدمة وفقاً للمستوي الوظيفي ، العمر و الخبرة

الأبعاد	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
						مستوى المعنوية	الدالة
المستوي الوظيفي	الإدارة العليا والوسطي	25	4.07	0.24	1.047	0.35	غير دالة
	الإدارة الاشرافية	50	4.04	0.25			
	الوظائف النمطية	175	4.00	0.26			
العمر	اقل من ٣٠ سنة	42	4.03	0.28	0.594	0.62	غير دالة
	من ٣٠ لأقل من ٤٠	74	4.01	0.26			
	من ٤٠ لأقل من ٥٠	91	4.00	0.27			
	من ٥٠ فأكثر	43	4.066	0.20			
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	29	3.85	0.27	2.653	0.04*	دالة
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	81	3.98	0.24			
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	99	4.02	0.24			
	من ٢٠ فأكثر	41	4.15	0.30			

* دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) :

١- لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك وفقاً لأرائهم حسب (المستوى الوظيفي) و العمر نحو (نواتج تعهيد الخدمة) حيث بلغت قيمة "ف" (١.٠٤٧) و (٠.٥٩٤) علي التوالي عند مستوى معنوية اكبر من (٠.٠٥) ما يدلنا على الإتفاق فى الآراء .

٢- توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك وفقاً لأرائهم حسب (عدد سنوات الخبرة) نحو أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة)، حيث بلغت قيمة "ف" (٢.٦٥٣) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لصالح سنوات الخبرة الأعلى (من ٢٠ فأكثر)، (من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة)، (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات)، (اقل من ٥ سنوات) بمتوسطات حسابية (٤.١٥)، (٤.٠٢)، (٣.٩٨)، (٣.٨٥) على الترتيب، مما يدلنا على التفاوت فى الآراء حول نواتج تعهيد الخدمة وفقاً لسنوات الخبرة.

وبالتالي تم قبول فرض العدم في اغلب أجزائه بعدم وجود إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً لآراء حسب المسمى الوظيفي و العمر بينما توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً للآراء حسب الخبرة .

خلاصة النتائج والتوصيات

• خلاصة النتائج :

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض توصلت الباحثة للنتائج التالية :

- (١) اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Hoseini and Nikabadi: 2020)، (عبد الله ولطفي : ٢٠١٩)، (محفوظ : ٢٠١٤)، (Suraju and Hamed : 2013) و (Bolat & Yilmaz :2009) أن تعهيد الخدمة يؤثر علي تحسين أداء العاملين كما بينت الاتفاق مع دراسة (Asmara and others : 2022)، (مطر : ٢٠٢٠) علي أن تعهيد الخدمة يؤثر علي جودة الخدمة المقدمة و أتفقت الدراسة الحالية ايضا مع دراسة (ابوسيف و الصادق : ٢٠١٩) في أن تعهيد الخدمة يؤثر علي تحقيق الميزة التنافسية .
- (٢) اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاخذ باكثر من متغير لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا لنواتج تعهيد الخدمة وكما تختلف ايضا في مجال التطبيق .
- (٣) يوجد تأثير معنوي لبعده وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد كأحد ابعاد محددات تعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٥٧,٣%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٨,٢٣٦) بمستوي معنوية (٠,٠٥) وقيمة الارتباط (٠,٧٥٧) وأظهرت النتائج ان اكثر الابعاد تأثير لبعده وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالاتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الاداء التنظيمي)، (الفعالية التنظيمية) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠,٨٠٠)، (٠,٦٧١)، (٠,٦٥٧)، (٠,٥٨٨) على الترتيب.
- (٤) يوجد تأثير معنوي لبعده معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد كأحد أبعاد محددات تعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٥١,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦,٢٣٩) وقيمة الارتباط (٠,٧١٨) بمستوي معنوية (٠,٠٥) ويمكن ترتيب اكثر تأثير لبعده (معرفة نقاط القوة والضعف للتعهد) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالاتي: (الفعالية التنظيمية)، (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الاداء التنظيمي) وذلك من خلال قيم البيتا التي بلغت (٠,٧٤٥)، (٠,٦٦٠)، (٠,٥٩٦)، (٠,٥٥٠) على الترتيب.

- (٥) يوجد تأثير معنوي لبعد إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك كأحد أبعاد تعهيد الخدمة على نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٥١,٤%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٦,٢٠٤) وقيمة الارتباط (٠,٧١٧) بمستوى معنوية (٠,٠٥) ويمكن ترتيب أكثر تأثير لبعد (إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالاتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الفعالية التنظيمية)، (الاداء التنظيمي)، (الميزة التنافسية) وذلك من خلال قيم البيتا التى بلغت (٠,٧٠٦)، (٠,٦٥٧)، (٠,٦٣٣)، (٠,٥٦١) على الترتيب.
- (٦) يوجد تأثير معنوي لبعد إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك على إجمالي المتغير التابع نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٤٩,٧%) كما بلغت قيمة "ت" (١٥,٦٦٦) وقيمة الارتباط (٠,٧٠٥) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ويمكن ترتيب أكثر تأثير لبعد (الانتقال المنظم لطاقت مزود الخدمة) على أبعاد (نواتج تعهيد الخدمة) كالاتي: (جودة الخدمة المقدمة)، (الميزة التنافسية)، (الفعالية التنظيمية)، (الاداء التنظيمي) وذلك من خلال قيم البيتا التى بلغت (٠,٦٨٢)، (٠,٦٣٩)، (٠,٦٢٤)، (٠,٥٧٥) على الترتيب.
- (٧) توجد علاقة ايجابية لأبعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة علي نواتج تعهيد الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٧) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١) أبعاد محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة والمتمثلة فى اهم العناصر تأثيراً (وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد، معرفة نقاط القوة والضعف للتعهيد، إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك، الانتقال المنظم لطاقت مزود الخدمة) ذات تأثير معنوي على نواتج تعهيد الخدمة حيث بلغت قيم البيتا " β " (٠,٣١٣)، (٠,٢٦٢)، (٠,٢٤٥)، (٠,١٨٢) على الترتيب ويدل هذا علي التأثير القوى والفعال لأبعاد (محددات الاستعانة بتعهيد الخدمة) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (نواتج تعهيد الخدمة).
- (٨) عدم وجود إختلافات معنوية بين إدراك العاملين ببنك مصر لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً لاراء العاملين حسب المسمى الوظيفي، العمر بينما وجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعهيد الخدمة وفقاً لاراء حسب الخبرة .

•التوصيات :

في ضوء ما اشارت إليه نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية لزيادة كفاءة وفعالية نظام تعهيد الخدمة ببنك مصر علي نواتجها :

جدول رقم (١٤)

التوصيات والمقترحات المرتبطة بنتائج الدراسة

م	النتيجة	التوصية	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
١	توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لوضع وتحديد أهداف واضحة للتعهد علي نواتجه	<ul style="list-style-type: none"> - أن يحرص البنك علي تحديد مهام واضحة ليقوم به مقدمي الخدمة دون الدخول للانشطة الرئيسية وتوفير آلية متابعة وتقييم لكل من نتائج النشاط وأداء مقدم الخدمة . - وضع وصف شامل بالنشاط الذي يتم الاستعانة بجهات خارجية والتأكد من صحة ما إذا كان النشاط المسموح به بموجب القواعد التنظيمية ، وكذلك ما إذا كان مشمول في أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية علي النحو المحدد في هذه السياسة ووضع له أهداف واضحة ومعلنة لجميع الجهات بالبنك المتعاملة مع مقدمي الخدمة . 	الإدارة العليا بالبنك	بصفة مستمرة
٢	توصلت الدراسة علي وجود تأثير إيجابي لمعرفة نقاط القوة والضعف للتعهد علي نواتجها	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول جودي خدمات الاستعانة بمصادر خارجية مع عرض مقارنة بين أداء الخدمة ذاتيا أو إسنادها لطرف خارجي من حيث الربحية وإدارة المخاطر - ضرورة استحداث إدارة داخل الهيكل التنظيمي داخل بنك مصر أو أي بنك لمتابعة أداء المتعهدين والرقابة عليهم بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة ووضع مؤشرات أداء رئيسية KPI بالتنسيق مع الإدارات لمتابعة أداء تلك الخدمات فيما بعد التعاقد للوقوف علي نواحي القوة والضعف . 	-الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	بصفة دورية

م	النتيجة	التوصية	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
٣	توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لإدارة العلاقة بين البنك ومزود الخدمة علي نواتجها	<ul style="list-style-type: none"> - أن يتم تحديد وتوضيح المهام والأدوار المطلوبة لعدم الازدواجية والتكرار . - نشر السياسة داخليا بموقع بنك مصر الالكتروني والافهار عنها بتقرير الحوكمة السنوي للبنك. - تقديم الاستشارات إلي الإدارات التي ترغب في الاستعانة بمصادر خارجية في أي نشاط ، وتفسير هذه السياسة لهم . - وضع معايير واضحة عند اختيار المتعهدين في ضوء قدراتهم وامكانياتهم . 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا - الادارة الوسطي - الادارة - الاشرافية - إدارة الموارد البشرية . - إدارة العلاقات العامة 	سنويا
٤	توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للانتقال المنظم لطاقتهم مزود الخدمة علي نواتجها	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أسس معلنة عند اختيار جهات الإسناد الخارجي والالتزام بان تكون مسجلة بقائمة شركات التعميد بالبنك المركزي . - التأكد من أن جميع البيانات التي يجب أن يتعامل معها الطرف الخارجي مصنفة بشكل واضح ولا تخل بالنواحي الأمنية الخاصة بالبنك والعملاء والقيام فقط بما هو مطلوب بشركة التعميد للقيام بأداء اعمالها أو الوفاء بالالتزامات التعاقدية فقط . - ضرورة الإبلاغ عن أي خرق للبيانات الحساسة أو الشخصية أو اي اختراقات أمنية من جانب شركات التعميد والبنك . 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا - - الادارة الوسطي - إدارة المخاطر - استشاريون 	بصفة مستمرة
٥	توجد اختلافات معنوية بين إدارة العاملين بالبنك لنواتج الاستعانة بتعميد الخدمة حسب الخبرة حيث جاءت لصالح ذوي الخبرة من ٢٠ سنة فأكثر	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة نشر ثقافة تعهد الخدمة بين العاملين بكافة الإدارات والأقسام بالبنك وإشراك العاملين لفهم خدمات التعميد عن طريق عمل ندوات تثقيفية او برامج تدريبية مناسبة للعاملين للتعرف علي تعهد الخدمة بالبنك . 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة الوسطي - الادارة الاشرافية - ادارة العلاقات العامة 	بصفة مستمرة

- قائمة المراجع :
- المراجع باللغة العربية :
- أبو سيف ، عبد الناصر سيد و الصادق، شاريهان محمد محمد . آليات التعويد لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في مصر . مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية . كلية التربية : جامعة المنيا . العدد ٢٢ . مايو ٢٠١٩
- أحمد ، مصنوعة . المشاركة بمدخل تدخل ضمن عناصر المحور العاشر عنوان المدخل: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . الملتقى الدولي السابع حول:"الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - "جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢، ص ١١
- السلمى، علي . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٠٥ .
- العبري ، أزهار بنت خلفان بن خميس . فاعلية استخدام أسلوب التعهيد الجماعي في تحسين خدمات المعلومات بمؤسسات المعلومات في سلطنة عمان . رسالة ماجستير (جامعة السلطان قابوس:كلية الآداب والعلوم الاجتماعية) . ٢٠١٨ .
- بازرعة ، محمود صادق . بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة . القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥ ، ص ١٦٥ .
- جلال ، شاذلي يونس علي & أحمد ، محمود مصطفى . تقييم مستوي الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة . مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد ٣٧ العدد ١ يناير ٢٠٢٢ .
- زرفي، عمار . التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية - دراسة حالة: المركب المنجمي للفسطاط - جبل العنق - بئر العاتر، رسالة ماجستير : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. ٢٠١١ .

- سياسة التعهيد (إسناد مهام الخدمات البنكية لطرف ثالث) منشور علي الموقع الرسمي لبنك مصر :
- https://www.banquemisr.com/-/media/Compliance/Outsourcing_Ar.pdf
- طلعت ، عمرو . وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال فعاليات إطلاق استراتيجية مصر الرقمية لصناعة التعهيد(2022-2026)
- عبد الله ، الطيبي و لطفي ، خملاوي ، التعهيد كخيار استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء فرع ادرار . كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير - جامعة احمد دراية أدرار . ٢٠١٩
- عبد الهادي ، السيد . تقييم الفعالية التنظيمية المدركة للعاملين بمصلحة الضرائب في ضوء ابعاد المناخ الاخلاقي : بالتطبيق علي مصلحة الضرائب المصرية بدمياط . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ،كلية التجارة : جامعة كفر الشيخ ، العدد ٢ . ٢٠١٨ . ص ١١٤ - ١٦٠
- عبده ، اسماء فتحي سيد . أثر الثقة التنظيمية علي الأداء التنظيمي (بالتطبيق علي شركة ميتلايف لتأمينات الحياة) . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية . كلية التجارة - جامعة مدينة السادات . المجلد ١٣ ، العدد ١ مارس ٢٠٢٢
- محفوظ ، جمانه محمد . دور الأستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية - دراسة حالة : الشركة السورية للاتصالات . رسالة ماجستير كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - ٢٠١٤
- مطر ، علاء عماد جميل . استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها علي جودة الخدمة - دراسة تطبيقية علي مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية : جامعة الأزهر - غزة . ٢٠٢٠

● المراجع باللغة الانجليزية :

- Alrwashadeh , Muneer & Adaileh , Mohammad and Ali , Hussam . The Impact of Outsourcing on Operational Performance : Afield Study in Industrial Companies in Jordan . **Journal of Management Information and Decision Sciences** . Volume 25, Special Issue 2, 2022
- Asmara, citra & Adhilla, Fitroh and Siswanto , Agus . Analysis of Outsourcing Employee Service Quality Towards Customer Satisfaction Scope of Pt. Bummy Harapan Umat of The Outsourcing Division Economic and Entrepreneurship Assembly Leaders of The Muhammadiyah Region of Yogyakarta. ICBAE, Purwokerto, Indonesia. DOI10.4108/eai.10-8-2022.2320844. 10-11 August 2022.
- Byrne, J. A. **Has Outsourcing Gone Too Far? It's the Corporate Rage , But Farming Out Work Can Cost A Company Dearly.** Business Week. New York, p. 26, Iss. 3469, April 1, 1996.
- Contu, Eleonora Gabriela . **Organizational Performance – Theoretical and Practical Approaches- Study on Students Perceptions. International Conference on Business Excellence,** 2020, p. 398-406
- Drucker , Peter .**Managing People : The Theory of The Business** . Harvard Business Review . 1994.
- Dixit, Shalini and Sharma, Khushboo. Performance Management Practices: A Decisive Approach to Improve Employee Productivity. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education.** Vol .12, No 3 , 2021 , P. 3318-3324
- Farida , Ida and Setiawan , Doddy . Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation .

- Journal of Open Innovation . Open Innov.**, Technol. Mark. Complex. 2022, 8, 163. In : <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Gonzalez, R.; Gasco, J. Llopis, J. Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: A New Assessment. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 110, n. 2, pp. 284-303, 2010.
 - Hamel, G.; Prahalad, , C. K. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, p. 122, vol. 72, Iss. 4, 1994.
 - Hoseini , Delshad and Nikabadi , Mohsen Shafiei . A model for key Success Factors for Outsourcing in Project-based Companies: Integrating Soft and Dynamic Approaches . **Journal of Facilities Management** . vol 19 , No 5 , 2021 , p .587-611
 - Kalia , Prateek & Kaushal , Robin and Parkash , Jai . Determining The Role of Service Quality , Trust and Commitment to Customer Loyalty For Telecom Service Users : a Pls-Sem approach . **The TQM Journal** . vol.33 , No .7 , 2021 , Pp 377:396
 - Lin, K.J., & Chang, S.H. (2009). A Service Accountability Framework for QoS Service Management and Engineering. **Information Systems & e-Business Management**, 7(4), 429–446.
 - Mtsweni , Patricia & Mokwena , Sello and Moeti , Michael . The Impact of outsourcing Information Technology Services on Business Operations . **The African Journal of Information Management** . vol 23 , No.1 , 2021
 - Mathur , Poornima . Achieving Competitive Advantage Through Employees . International Journal of Arts , **Humanities and Management Studies** , Vol .1 , no9 , September 2015 ,p 67

- Newbert , Scott L. . value , Rapeness , Competitive Advantage , and Performance : A Conceptual – level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm . **Strategic Management Journal** , vol .29 ,2008 , p 752
- Nneji, Ngozi Evangeline & Asikhia , Olalekan .Organizational Culture and Organizational Performance : A Review of Literature . **International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)** . vol. 3 , iss 1 , 2021 , p. 363
- Twin , Alexandra . Outsourcing : How it Works in Business , With Example in : **www. Investopedia .com**
- Robertson , I& Callinan , Militza and Bartram m B . **Organizational Effectiveness** : The Role of Psychology . John Wiley& sons . 2022
- Said , Muhammad & Khan , Imran and Hameed , Filza . The Impact of Performance Management System on Employees Performance . **International Journal of Business and Management Sciences** . vol 2 , No 3 ,2021
- Somjai , Sudawan . Advantages and Disadvantages of Outsourcing . **The Business and Management Review** , Volume 9 ,No .1 ,2017
- Suraju , Rajee Femi and Hamed , Akinlabi Babatunde, Outsourcing Service as a Strategic Tool for Organization Performance, **Journal of Management Policies and Practices**, Vol 1, no 1, 2013
- Zygiaris , Sotirios & Hameed , Zahid and Alsubaie , Mubarak . Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World : A Study of Saudi Auto Care Industry . *Organizational Psychology* . volume 13 , 2022 and Article Published in : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

قائمة استقصاء موجهة للسادة العاملين ببنك مصر

أولا : البيانات العامة:

- الاسم بالكامل (إذا رغبت):

- الوظيفة:

- المستوي الوظيفي : الإدارة العليا () الإدارة الوسطى ()

- الإدارة الاشرافية () الوظائف النمطية ()

- العمر :

أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة ()

من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة () من ٥٠ سنة فأكثر ()

- سنوات الخبرة (مدة الخدمة) :

أقل من ٥ سنوات () من ٥ لأقل من ١٠ سنوات ()

من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة () من ٢٠ سنة فأكثر ()

ثانيا :فيما يلي مجموعة من العبارات حول تعهيد الخدمة برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

متوسط	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
١	وضع وتحديد أهداف واضحة للتعهيد : تحدد الإدارة الأولويات والدوافع قبل الاستعانة بتعهيد الخدمة.					
٢	تحدد أهداف واضحة لتحقيقها من قبل الاستعانة الخارجية .					
٣	تساهم الاستعانة بالمصادر الخارجية المفيدة للبنك في التركيز علي الأنشطة الرئيسية .					
٤	ادرك ان الاستعانة الخارجية في تنفيذ جزء من الأعمال .					
٥	معرفة نقاط القوة والضعف :					

مستسل	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
	يقوم البنك بعمل تقييم دائما لمتعهدي الخدمة .					
٦	يقوم البنك بعمل تقييم دقيق للخدمات التي يتم تقديمها من حيث التكلفة والجودة ومن ضمنها الخدمات التي سيتم اسنادها لمصدر خارجي.					
٧	يسعى البنك لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق توفير في التكاليف .					
٨	تركز الإدارة عند اختيار المزود المناسب علي الجوانب المعنوية وغير ملموسة علي الفوائد المادية .					
٩	إدارة العلاقة بين مزود الخدمة والبنك العاملون يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من التعامل مع مزودي الخدمة .					
١٠	تمتلك الإدارة القدرة علي التأثير علي طاقم مزود الخدمة ومتابعة العمل بطريقة طبيعية.					
١١	تضع الإدارة استراتيجيات محددة تساعد على دمج طاقم المزود في فرق الموظفين الحالية.					
١٢	الانتقال المنظم لطاقم مزود الخدمة يمتلك مزودي الخدمة المهارات والمعارف المطلوبة لاداء الخدمة .					
١٣	سرعة مزودي الخدمة في الرد علي العملاء .					
١٤	اهتمام البنك بالمظهر الخارجي لمزودي الخدمة .					
١٥	استخدام لغة الاتصال المناسبة التي يفهمها العميل .					

ثالثا : فيما يلي مجموعة من العبارات حول نواتج تعهيد الخدمة برضاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة:

مستجاب	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
١٦	الاداء التنظيمي يحرص البنك علي الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة سواء المادية او البشرية باتباع أساليب علمية وأدوات مالية لترشيد استخدام الأموال .					
١٧	يستطيع البنك التعامل مع المخاطر بكافة أنواعها .					
١٨	يحرص البنك علي تخصيص موارده المالية المتاحة بالشكل الذي يحقق الاهداف الاستراتيجية .					
١٩	يحقق البنك الربح المستهدف الذي يمكنه من تغطية تكاليفه في المستقبل باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة .					
٢٠	جودة الخدمة المقدمة : العاملون يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بواجباتهم حتي يكونوا قادرين علي اكمال واجباتهم بشكل صحيح.					
٢١	العاملون يؤدون عملهم بسرعة ودقة.					
٢٢	العاملون يؤدون عملهم وفقا للاجراءات .					

رقم	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق تماماً (١)
٢٣	لدى كل موظف المعرفة التامة بعمله مما يمكنه من الرد على استفسارات العملاء والعمل على حل مشكلاتهم بعناية فائقة.					
٢٤	يتم إنجاز مهام الوظيفة طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
٢٥	العاملون محترفون ومدربون تدريباً جيداً .					
٢٦	الفعالية التنظيمية تتوافر درجة عالية من الثقة بين أعضاء فريق العمل .					
٢٧	يوجد لكل قسم هدف محدد يسعى الجميع لتحقيقه .					
٢٨	هناك تعاون بين الأقسام والادارات لحل أي مشكلة تحدث بالبنك.					
٢٩	لدى البنك المرونة الكافية للتأقلم مع المتغيرات البيئية التي تحدث .					
٣٠	يطبق البنك أساليب تنظيمية حديثة تمكنه من حسن توظيف موارده .					
٣١	تسهم جميع الأقسام والادارات بالبنك في تلبية الاحتياجات والمواصفات المطلوبة .					
٣٢	الميزة التنافسية : تسهم نظم المعلومات المستخدمة بالبنك في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية مما					

					يعزز من القدرات التنافسية للبنك.	
					يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في أداء العمل مما يعزز من قدرة البنك التنافسية.	٣٣
					يهتم العاملون برغبات وحاجات العملاء ويتم نقلها إلى إدارة البنك للقيام بإجراء التحسينات في الخدمات المقدمة ولتقديم الخدمات البنكية المتطورة والتميزة لهم.	٣٤
					لدى كل موظف بالبنك المهارة الكافية لتوفير المعلومات اللازمة للعملاء قبل الاستفادة من الخدمات في حالة طلبها.	٣٥
					يشجع البنك العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير الخدمات البنكية.	٣٦