

٤/٣ نتائج الدراسة :

يصنف الباحث نتائج الدراسة وذلك وفقاً للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة أو متغيرات تابعة وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة لكل متغير ويمكن بيان ذلك كما يلي :

١- مقاييس (أبعاد) كفاءة الأداء للعاملين :

تبين أن أهم المتغيرات التفسيرية - لتمييز المجموعات الثلاث للبنوك - من أبعاد (مقاييس) كفاءة الأداء كانت بصورة عامة مقاييس التطوير ، ثم بصورة جزئية كانت المقاييس المالية ثم التشغيلية وأخيراً المقاييس الخارجية .

٢- متغيرات أدوات استبعاد الفاقد :

اتضح أن أهم المتغيرات التفسيرية - لتمييز المجموعات الثلاث للبنوك - من عوامل (متغيرات) أدوات استبعاد الفاقد كانت هي صوت الأعمال بصورة عامة ثم بصورة جزئية كانت خرائط العملية .

٣- تأثير أدوات استبعاد الفاقد على كفاءة الأداء للعاملين :

استنتجت الدراسة أن أهم المتغيرات (العوامل) المؤثرة بصورة كبيرة من أدوات استبعاد الفاقد كانت (صوت الأعمال) وذلك على متغيرات (مقاييس) كفاءة الأداء للعاملين ، ثم تأتي بعد ذلك خريطة العملية حيث تؤثر بشكل منخفض على كفاءة أداء العاملين .

٤- متغيرات فعالية الأداء للعاملين (أبعاد جودة الخدمة المصرفية) :

- تبين من الدراسة أن هناك درجة عالية من جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة سواء كانت العناصر الصحية والعناصر المعززة والعناصر الأساسية والعناصر المحايدة للخدمة.

- اتضح أن أهم المتغيرات التفسيرية - لتمييز المجموعات الثلاث للبنوك - وذلك من وجهة نظر العملاء كأفراد ، من أبعاد جودة الخدمة المصرفية (فعالية الأداء للعاملين) كانت بصورة عامة العناصر المعززة للخدمة ، وبصورة جزئية العناصر الأساسية للخدمة يليها العناصر الصحية وأخيراً العناصر المحايدة ، وذلك يرجع إلى أن قرار هذه الفئة في الحصول على الخدمة المصرفية يكون فردياً ويتأثر بالنواحي العاطفية (الرضا العاطفي).

- تبين أيضاً أن أهم المتغيرات التفسيرية من أبعاد جودة الخدمة المصرفية - وذلك من وجهة نظر العملاء كشركات - كانت العناصر المعززة للخدمة ، وبصورة جزئية

العناصر الصحية للخدمة . ويرجع ذلك إلى بعض خصائص هذه الفئة والتي يكون فيها قرار التعامل مع البنك بالمشاركة كما أن هناك تركيز أكبر على (الرضا المنطقي).

٥- متغيرات أدوات سته سيجما :

- إتضح أن هناك عدم تطبيق ملائم لأدوات سته سيجما بالعينة محل الدراسة .
- وقد تبين أيضا أن أهم المتغيرات التفسيرية - لتمييز المجموعات الثلاث للبنوك - من أدوات سته سيجما كان المتغير الوحيد هو الأدوات الاجتماعية لسته سيجما .

٦-تأثير أدوات سته سيجما على فعالية الأداء للعاملين (جودة الخدمة المصرفية)

- تبين أن هناك تأثير محدود لمتغيرات (عوامل) أدوات سته سيجما على أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، وقد انحصر هذا التأثير المحدود في الأدوات الاجتماعية لسته سيجما وذلك على كل من العناصر الصحية والعناصر الأساسية للخدمة فقط ، أى أن الدرجة العالية من جودة الخدمة المصرفية قد لا ترجع إلى تطبيق أدوات سته سيجما وإنما ترجع إلى عوامل أخرى .

٥/٣ التوصيات :

١-توصيات متعلقة بكفاءة الأداء للعاملين :

- يوصى الباحث بضرورة تبني القطاع المصرفي مقاييس (أبعاد) كفاءة الأداء وأولها المقاييس المالية وعناصرها الفرعية مثل تكلفة وإيراد ومن ثم ربح الخدمة لكل عميل ، وثانيها المقاييس الخارجية وخصوصا رضا وولاء العميل وكذلك معدلات الاحتفاظ بالعملاء كمؤشر على كفاءة العاملين بالبنك ، وثالثها المقاييس التشغيلية مع التركيز على مدى توافر المعدات والموظفين الملائمين لحجم العمليات اليومية ، وآخرها مقاييس التطوير لأنها بالطبع تحظى باهتمام هذا القطاع مع الأخذ في الاعتبار رضا العاملين (العميل الداخلي) والابتكارات التي تحدث في طريقة تقديم الخدمة .

٢-توصيات متعلقة بأدوات استبعاد الفاقد :

- يوصى الباحث بتبنى منهجية استبعاد الفاقد لتحسين أداء الخدمة المصرفية وذلك من خلال استخدام مجموعة الأدوات التي تسهل وتسرع من أداء العمليات والتي تم تجميعها في عاملين ، الأول هو صوت الأعمال وما يتبعه من عناصر وأدوات فرعية هي خريطة تدفق القيمة عبر الإدارات الوظيفية وبطاقات الأداء المتوازن لكل وظيفة مصرفية خصوصا لموظفي الشباك والصالة وتضمين صوت الأعمال في تلك الأدوات الأخيرتين وأن يقوم بإنجاز ذلك خبير وأيضا رئيس خبراء استبعاد الفاقد ، مع الإستعانة بخريطة تدفق العملية بنوعها وكذا خريطة المسؤولية لكل عملية ، واستخدام الإدارة المرئية

للعمليات ، وأن يسمح المناخ التنظيمي في البنك بحدوث تغيير لتحقيق التحسين في العمليات المصرفية .

٣- توصيات متعلقة بفعالية الأداء للعاملين :

- يوصى الباحث - ورغم أن هناك درجة عالية من فعالية العاملين في تأدية الخدمة المصرفية في القطاع المصرفي - بأهمية الأخذ في الاعتبار العناصر الحرجة أو الأساسية والتي تحقق للعميل كل من (الرضا والسعادة) بدرجات مرتفعة . بالإضافة إلى تبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تقديم بعض الخدمات المصرفية ، خصوصا وأن كثير من البنوك خطت خطوات جادة نحو تقديم بعض تلك الخدمات بصورة إلكترونية مثل فتح اعتمادات مستندية من خلال الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) .
 - ونظراً لأن العناصر المعززة للخدمة حظيت بالاهتمام الكبير من جانب العملاء فإن الأمر يتطلب زيادة التركيز على تلك العناصر لأنها تعتمد على طريقة مقدم الخدمة في تعامله مع العميل (المقابلة) كما تركز على العنصر الشخصي في تقديم الخدمة، ومن ثم اتباع مفهوم تركيز المقابلة من خلال تركيز السوق وتركيز الخدمة.
 - وفيما يتعلق بالعناصر الصحية للخدمة ونظراً لأنها كانت مثار اهتمام العملاء كشركات فيوصى الباحث بأهمية تبنى مفهوم تركيز الأعمال ومن ثم تقسيم الأعمال إلى عمليات مميزة لخدمة شرائح سوقية محددة وبالتالي فهناك أهمية بالغة إلى تقسيم العملاء إلى عملاء شركات وعملاء أفراد ومراعاة تخصيص منافذ توزيع لكل فئة داخل البنك الواحد لأن لكل منها متطلبات خاصة .
 - ونظراً لأن العناصر الأساسية حظيت باهتمام العملاء كأفراد بصورة أكبر لذا وجب التركيز عليها من خلال اتباع مفهوم تركيز المقابلة لهذه الشريحة السوقية لأن ما يهمها هو تحقيق الرضا بصورة أكثر من تحقيق السعادة ، أما فيما يتعلق بالعناصر المحايدة للخدمة فلم تحظ بالاهتمام الكبير من جانب العملاء .
- ### ٤- توصيات متعلقة بأدوات سته سيجما :

- يوصى الباحث بأهمية تبنى منهجية سته سيجما ومن ثم التركيز على استخدام أدواتها المختلفة وأولها الأدوات الاجتماعية بعناصرها الفرعية من حيث اتباع الانطلاق الفكري كأسلوب لعرض الأفكار لحل مشكلات العمليات واستخدام الرسوم المختلفة للسبب والأثر والتخطيطي للشجرة التي توضح العلاقات المختلفة المؤثرة على العملية مع ضرورة قيادة عملية تقديم هذه الأدوات من خلال الأدبيات الجديدة لهذا المنهج وهي حملته الأحزمة الخضراء والسوداء وكذا خبراء الأحزمة السوداء مع مراعاة أن تسمح ثقافة البنك بحدوث تغيير وذلك ضروري لمواكبة التطورات التي تحدث في السوق المصرفي الآن . وحتى

يكون التغيير فعال فلا بد من وضع بعض مؤشرات الأداء التي توضح فعالية العاملين بالبنوك وتحقيق التوازن بين تلك المؤشرات على مستوى العمليات المختلفة بالبنك ، ويعتمد بلا شك على صوت العميل كعامل رئيسي بعناصره الفرعية وذلك من خلال قياس فجوات العمليات المصرفية وقوائم الاختبار لكل عملية ولكل وظيفة أيضا حتى تكون مرشدا للأداء ، كما أن لتضمين صوت العميل في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة له من الضرورة بمكان وخصوصا طريقة إتمام المقابلة بين العميل والموظف . ويتم ذلك بلا شك لكل من موظف الصاله وموظف الشباك .

ومما لا شك فيه أن الأخذ بهذه التوصيات وذلك في ظل القيود المصرفية المختلفة من سيوله وربحية ومتطلبات قانونية سوف يسهم في زيادة النصيب السوقى للبنك لأن التطوير فى الأداء (فعالية - كفاءة) هو المؤثر الداخلى للبنك وهو نقطة تميزه عن غيره من بقية البنوك فى السوق المصرفى ، ويعظم ذلك من ربحية البنك ومن ثم تحقيق معدل عائد على حق الملكية وبالتالي على الأصول كبير .