



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**ASSESSMENT OF SERVICE QUALITY AND JOB SATISFACTION
IN DEALING WITH COMMERCIAL BANK CUSTOMERS
A STUDY IN ERBIL GOVERNORATE - IRAQ**

RASTI DILDAR SHAWKAT

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية
دراسة في محافظة أربيل- العراق

راستي دلدار شوكت

رسالة ماجستير

**ASSESSMENT OF SERVICE QUALITY AND JOB SATISFACTION
IN DEALING WITH COMMERCIAL BANK CUSTOMERS
A STUDY IN ERBIL GOVERNORATE - IRAQ**

RASTI DILDAR SHAWKAT

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2021

تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية
دراسة في محافظة أربيل- العراق

راستي دلدار شوكت

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the "Evaluating service quality and job satisfaction in dealing with commercial bank customers, a study in Erbil Governorate - Iraq" prepared by "Rasti Dildar Shawkat" defended on 01/02/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



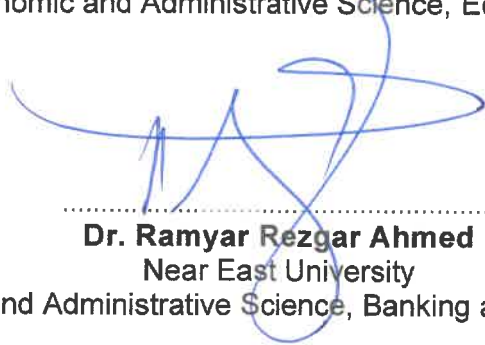
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير راستي دلدار شوكت في رسالته الموسومة بـ " تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية دراسة في محافظة أربيل- العراق " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/02/01، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الدكتور دلدار حيدر احمد (الرئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الدكتور راميار رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبية

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **RASTI DILDAR SHAWKAT**; hereby declare that this dissertation entitled '**Assessment of service quality and job satisfaction in dealing with commercial bank customers, a study in Erbil Governorate - Iraq**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:01/02/2021

Signature

RASTI DILDAR SHAWKAT

الاعلان

أنا راستي دلدار شوكت، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية دراسة في محافظة أربيل- العراق، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/02/01

التوقيع

راستي دلدار شوكت

ACKNOWLEDGEMENTS

After thanking God Almighty, I am pleased to extend my thanks and gratitude to my, supervisor and teacher **Prof. Dr. Khairi Ali Auso**, who kindly supervised this thesis, and who gave me a lot of his precious time, he spared no effort in helping me and providing help, advice and guidance.

I also extend my sincere thanks and gratitude to my honorable professors, members of the discussion committee, who took a commendable effort by reading this letter and expressing their comments and opinions. I thank them very much because I learned a lot from them during my university studies, so my thanks, appreciation and gratitude to them.

I extend my special thanks to all those who helped me in preparing and completing this thesis, especially Assistant Professor Dr. Ramyar Rizgar Ahmed for his great and valuable assistance.

Thanks, are also to the Near East University, Faculty of Management and Economics, to all its employees, especially the faculty members of the Faculty of Management and Economics.

And thanks, and appreciation to everyone who contributed to facilitating my scientific mission by standing beside me, tightening my hand, or lending me a helping hand.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

وَاللّٰهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ
تَشْكُرُونَ ... صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

وبعد شكر الله عز وجل، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذي، ومشرفي **المدرس الدكتور ادخيري على وسو** الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون والنصح والإرشاد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا جهداً مشكوراً بقراءة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم. وأشكرهما كثيراً لأنني تعلمت منهما الكثير خلال دراستي الجامعية، فالشكر والتقدير والعرفان لهما.

وأتقدم بالشكر الخاص لكل من ساعدني في إعداد هذه الرسالة وإتمامها وأخص بالذكر الأستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد لمساعدته الجلية والقيمة.

والشكر كذلك إلى الجامعة الشرق الأدنى كلية الإدارة والإقتصاد بكافة العاملين فيها وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الإدارة والإقتصاد.

والشكر والتقدير لكل من أسهم في تسهيل مهمتي العلمية بأن وقف بجانبني أو شد من أزمي أو مد لي يد العون والمساعدة.

ABSTRACT

ASSESSMENT OF SERVICE QUALITY AND JOB SATISFACTION IN DEALING WITH COMMERCIAL BANK CUSTOMERS, A STUDY IN ERBIL GOVERNORATE - IRAQ

The problem of the study was that total quality management poses a great challenge for banks to achieve a competitive advantage. Therefore, they must excel in the banking services provided to their customers to achieve their satisfaction, and to develop the skills of its employees. In order to avoid this problem, the study aimed at calculating the strength of approval and rejection and some statistical criteria for the impact of customer interaction on the quality of banking service in private banks, as well as calculating the strength of approval and rejection and some statistical criteria for the effect of job satisfaction on the quality of banking service, and in order to reach this goal the hypothesis that the quality of The service has an impact on banking transactions and that job satisfaction effectively affects banking performance and the quality of service provided to customers. To analyze and test the hypotheses of the study, the researcher used the (MINITAB) program, through which he reached a number of results, the most important of which is that private banks seek to reach the quality of service by relying on the contents of the quality dimensions, and the study showed that the banking organizations researched use the concepts of tangible dimensions (the physical aspects of service)), Trust, assurance (which refers to gaining the customer's reassurance and loyalty) and reliability (accuracy in providing a reliable service) over its application to other dimensions. Private banks have also endeavoured to provide stable and timely banking service performance more than government banks sought this advantage. Based on these results, the study recommended a number of recommendations, including 2. The need to pay more attention to the concepts of service quality provided by each bank by establishing a specialized department consisting of offices that specialize in each dimension of service quality. And activating the role of the various print, audio-visual media to inform the public of the importance of banking services and promote programs that stimulate cooperation with the bank. And the need for government and private banking organizations to cooperate with obtaining prior approval from the Ministry of Finance to conduct research, facilitate the task of research, and not set restrictions for researchers to conduct research, and all procedures related to obtaining the questionnaire approvals, as the final outcome of the research is for the benefit of the banking organizations and the Ministry.

Keywords: evaluation, service quality, job satisfaction, customers, commercial banks.

ÖZ

TİCARİ BANKA MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERDE HİZMET KALİTESİ VE İŞ TATMİNİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, ERBİL VALİLİĞİ - IRAK'TA BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın sorunu, toplam kalite yönetiminin bankalar için rekabet avantajı elde etmede büyük bir zorluk teşkil etmesidir, bu nedenle müşterilerin memnuniyetlerini sağlamak ve çalışanlarının becerilerini geliştirmek için müşterilerine sunulan bankacılık hizmetlerinde mükemmel olmaları gerekmektedir. Bu sorunun önüne geçebilmek için çalışma, özel bankalarda müşteri etkileşiminin bankacılık hizmet kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin onay ve ret gücünü ve bazı istatistiksel kriterleri hesaplamayı, ayrıca onay ve ret gücünü hesaplamayı amaçlamıştır. İş memnuniyetinin bankacılık hizmet kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin istatistiksel standartlar ve bu amaca ulaşmak için hizmet kalitesinin bankacılık işlemleri üzerinde bir etkisi olduğu ve iş memnuniyetinin bankacılık performansını ve hizmet kalitesini etkili bir şekilde etkilediği hipotezi geliştirildi. Müşterilere sağlanır. Araştırmanın hipotezlerini analiz etmek ve test etmek için araştırmacı, bir dizi sonuca ulaştığı (MINITAB) programını kullanmıştır. kalite boyutları.), güven ve güvence (müşteri güvenini ve bağlılığını kazanmayı ifade eder) ve güvenilirlik (güvenilir bir hizmet sunmadaki doğruluk) diğer boyutlara uygulanmasından daha fazladır. Özel bankalar ayrıca, devlet bankalarının bu özelliği aradığından daha fazla, bankacılık hizmetinin istikrarlı ve zamanında performans göstermesini sağlamaya çalıştılar. Bu sonuçlardan hareketle çalışmada, 2. Hizmet kalitesinin her boyutunda uzmanlaşmış ofislerden oluşan uzmanlaşmış bir departman kurularak sağlanan hizmet kalitesi kavramlarına her bankanın daha fazla dikkat etmesi gerekliliği dahil olmak üzere bir takım önerilerde bulunulmuştur. Kamuoyunu bankacılık hizmetlerinin önemi hakkında bilgilendirmek ve banka ile işbirliğini teşvik eden programları teşvik etmek için çeşitli yazılı, sesli ve görsel medyanın rolünü etkinleştirmek. Kamu ve özel bankacılık kuruluşlarının araştırma yapmak, araştırma görevini kolaylaştırmak ve araştırmacılara araştırma yapma kısıtlaması getirmemek için Maliye Bakanlığı'nın ön onayını alarak işbirliği yapmaları ve anket onaylarının alınmasına ilişkin tüm işlemler. , araştırmanın nihai sonucu olarak bankacılık kuruluşlarının ve Bakanlığın yararınadır.

Anahtar Kelimeler: değerlendirme, hizmet kalitesi, iş tatmini, müşteriler, ticari bankalar..

ملخص

تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية دراسة في محافظة أربيل- العراق

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة تشكل تحدياً كبيراً للمصارف لتحقيق الميزة التنافسية لهذا عليها التميز في الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنهم لما يحقق رضاهم، وأن تنمي مهارات الموظفين فيها. ولتلافي هذه المشكلة هدفت الدراسة إلى احتساب قوة الموافقة والرفض وبعض المعايير الإحصائية لأثر تعامل الزبائن على جودة الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية، وأيضاً احتساب قوة الموافقة والرفض وبعض المعايير الإحصائية لأثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المصرفية، وللتوصل لهذا الهدف تم وضع الفرضية التي مفادها أن جودة الخدمة ذات تأثير على التعاملات المصرفية وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل فعال على الأداء المصرفي وعلى جودة الخدمة المقدمة للزبائن. ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحث برنامج (MINITAB)، الذي توصل من خلاله إلى عدد من النتائج من أهمها أن المصارف الأهلية تسعى إلى الوصول إلى جودة الخدمة باعتمادها على مضامين أبعاد الجودة، وأظهرت الدراسة أن استخدام المنظمات المصرفية المبحوثة لمفاهيم أبعاد الملموسية (الجوانب المادية للخدمة) والثقة والتوكيد (الذي يشير إلى كسب اطمئنان الزبون وولائه) والاعتمادية (الدقة في تقديم خدمة معول عليها) أكثر من تطبيقها للأبعاد الأخرى. كما سعت المصارف الأهلية في تقديم أداء الخدمة المصرفية ثابت وفي الوقت المناسب أكثر من سعي المصارف الحكومية لهذه الميزة. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها 2. ضرورة إيلاء اهتمام أكثر من كل مصرف بمفاهيم جودة الخدمة المقدمة عن طريق إنشاء قسم متخصص يتكون من مكاتب تختص بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة. وتفعيل دور وسائل الأعلام المختلفة المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الجماهير بأهمية الخدمات المصرفية والترويج عن البرامج المحفزة للتعاون مع المصرف. وضرورة تعاون المنظمات المصرفية الحكومية والأهلية باستحصال الموافقة المسبقة من وزارة المالية لإجراء البحوث وتسهيل مهمة البحث وعدم وضع القيود أمام الباحثين لإجراء البحوث، وكافة الإجراءات المتعلقة بالحصول على موافقات الاستبيان إذ إن الحصيلة النهائية للبحث هي لصالح المنظمات المصرفية والوزارة.

الكلمات المفتاحية: التقييم، جودة الخدمة، الرضا الوظيفي، الزبائن، المصارف التجارية..

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION.....
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF FIGURES	IX
LIST OF TABLES.....	X
CHAPTER 1	1
METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND PREVIOUS STUDIES.....	1
1.1: Methodological Framework	1
1.1.1: Introduction	1
1.1.2: Research Problem	2
1.1.3: Research Objective.....	3
1.1.4: Hypothesis Research.....	3
1.1.5: Research Reference	3
1.2: Previous Studies	4
1.2.1: Arabic Studies.....	4
1.2.2: Foreign Studies.....	6
1.3: Analysis And Evaluation Of Previous Studies	7
CHAPTER 2	8
THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY.....	8
2.1: The concept and management of service quality and banking service quality	8
2.1.1: Introduction	8
2.1.2: Quality - Concepts and Importance.....	8
2.1.3: The importance of quality	9
2.1.4: The stages of development of quality management	10
2.1.5: Principles of Total Quality Management.....	12
2.2: Service concept and banking service quality	15
2.2.1: Service Features	15
2.2.2: Banking Service	17

2.2.3: Quality of banking service	18
2.2.4: Types of Banking Service Quality.....	19
2.2.5: Dimensions of the quality of banking service.....	19
2.3: Advantages and measure of the quality of banking services	24
2.3.1: Quality measurement in banking services	24
2.3.2: International standards for measuring quality are as follows:	24
2.3.3: Advantages of assessing banking service	26
2.3.4: Scientific theories to measure the quality of banking services, which depend on two main entrances:	26
2.4: Banking Service Development Strategies	27
2.4.1: Market Development Strategy	27
2.4.2: Bank Service Differentiation	27
2.4.3: Market Penetration Strategy.....	28
2.4.4: New Service Strategy And Improvement Of Existing Services	28
2.4.5: Diversification Strategy	30
CHAPTER 3	31
THE PRACTICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	31
3.1: Introduction	31
3.1.1: Sample sources	31
3.1.2: table design.....	31
3.2: The effect of customer interaction on the quality of banking service	32
3.2.1: The impact of quality dimensions on private banks	32
3.2.2: The impact of service quality dimensions in private banks	37
3.2.3: The impact of job satisfaction on service quality in private banks	45
CONCLUSION.....	56
REFERENCES	59
APPENDIX	67
PLAGIARISM REPORT.....	74
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE.....	75

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
س	قائمة الاشكال
ص	قائمة الجداول
1	الفصل الاول
1	الإطار المنهجي والدراسات السابقة
1	1-1 الإطار المنهجي:
1	1-1-1 المقدمة:
2	2-1-1 مشكلة البحث RESEARCH PROBLEM:
3	3-1-1 أهداف البحث RESEARCH OBJECTIVE:
3	4-1-1 فرضية البحث HYPOTHESIS RESEARCH:
3	5-1-1 مصادر البحث RESEARCH REFERENCE:
4	2-1 الدراسات السابقة:
4	1-2-1 الدراسات العربية:
6	2-2-1 الدراسات الأجنبية:
7	3-1 تحليل وتقييم الدراسات السابقة:
8	الفصل الثاني
8	الإطار النظري للدراسة
8	1-2 مفهوم وإدارة الجودة الخدمة وجودة الخدمة المصرفية
8	1-1-2 تمهيد
8	2-1-2 الجودة - مفاهيم وأهمية:
9	3-1-2 أهمية الجودة:
10	4-1-2 مراحل تطور إدارة الجودة:
12	5-1-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
15	2-2 مفهوم الخدمة وجودة الخدمة المصرفية:

15	1-2-2 خصائص الخدمة:
17	2-2-2 الخدمة المصرفية:
18	3-2-2 جودة الخدمة المصرفية:
19	4-2-2 أنواع جودة الخدمة المصرفية:
19	5-2-2 أبعاد جودة الخدمة المصرفية:
24	3-2 مزايا ومقاييس جودة الخدمات المصرفية
24	1-3-2 قياس الجودة في الخدمات المصرفية:
24	2-3-2 المعايير العالمية لقياس الجودة فهي كما يلي:
26	3-3-2 مزايا تقييم الخدمة المصرفية:
26	4-3-2 النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد مدخلين رئيسيين هما:
27	4-2 استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:
27	1-4-2 استراتيجية تنمية وتطوير MARKET DEVELOPMENT STRATEGY
27	2-4-2 تمييز الخدمات المصرفية BANK SERVICE DIFFERENTIATION
28	3-4-2 استراتيجية التغلغل في السوق MARKET PENETRATION STRATEGY
28	4-4-2 استراتيجيات خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية:
30	5-4-2 استراتيجية التنوع DIVERSIFICATION STRATEGY:
31	الفصل الثالث
31	الإطار التطبيقي للدراسة
31	1-3 تمهيد:
31	1-1-3 مصادر العينة:
31	2-1-3 تصميم الجداول:
32	2-3 أثر تعامل الزبائن على جودة الخدمة المصرفية:
32	1-2-3 تأثير أبعاد الجودة في المصارف الأهلية:
37	2-2-3 تأثير أبعاد جودة الخدمة في المصارف الأهلية:
45	3-2-3 أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة في المصارف الأهلية
56	الخاتمة
59	المراجع والمصادر
67	الملاحق

74	تقرير الانتحال
75	لجنة اخلاقيات البحث العلمي

LIST OF FIGURES

Figure 1: The relationship between customer and employee satisfaction.....	14
Figure 2: Shows the connection of service properties	16
Figure 3: Explain the dimensions of service quality	21
Figure 4: Explains the impact of the development and industry of banking users on the survival of the bank	29
Figure 5: Shows after the reliability of the private banks	34
Figure 6: Appears after responding to private banks	36
Figure 7: Shows after sympathy for private banks.....	38
Figure 8: Shows after trust and assurance of private banks	40
Figure 9: Shows dimension of tangibility for private banks	42
Figure 10: Shows the safety dimension in private banks	45
Figure 11: Shows after the work content for private banks	48
Figure 12: Shows after the material and moral working conditions of private banks	50
Figure 13: Shows after the opportunities for progress and growth for private banks	52
Figure 14: Shows after the supervision pattern of private banks	53
Figure 15: Shows after the external environment conditions of private banks	55

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: العلاقة بين رضا الزبون والموظفين 14
- رسم توضيحي 2: يبين ارتباط خصائص الخدمة 16
- رسم توضيحي 3: يوضح أبعاد جودة الخدمة 21
- رسم توضيحي 4: يوضح أثر تطوير وصناعة الخدمات المصرفية في بقاء المصرف 29
- رسم توضيحي 5: يبين بعد الاعتمادية للمصارف الأهلية 34
- رسم توضيحي 6: يبين بعد الاستجابة للمصارف الأهلية 36
- رسم توضيحي 7: يبين بعد التعاطف للمصارف الأهلية 38
- رسم توضيحي 8: يبين بعد الثقة والتوكيد للمصارف الأهلية 40
- رسم توضيحي 9: يبين بعد الملموسية للمصارف الأهلية 42
- رسم توضيحي 10: يبين بعد الأمان في المصارف الأهلية 45
- رسم توضيحي 11: يبين بعد محتوى العمل للمصارف الأهلية 48
- رسم توضيحي 12: يبين بعد ظروف العمل المادية والمعنوية للمصارف الأهلية 50
- رسم توضيحي 13: يبين بعد فرص التقدم والنمو للمصارف الأهلية 52
- رسم توضيحي 14: يبين بعد نمط الأشراف للمصارف الأهلية 53
- رسم توضيحي 15: يبين بعد ظروف البيئة الخارجية للمصارف الأهلية 55

LIST OF TABLES

Table 1: Dimensions of service quality	20
Table 2: Shows the reliability factors and their percentages, the mean, the standard deviation, and the coefficient of variation N=20	33
Table 3: Shows the response dimension, number of answers, percentages, mean, standard deviation, and coefficient of variation N20	35
Table 4: Shows factors after empathy, numbers of consent and disapproval, their percentages, mean, standard deviation, and coefficients of difference N=20	37
Table 5: Shows the factors of confidence and assertion, numbers of consent and disapproval, their percentages, mean, standard deviation, and coefficients of variation. N=20.....	39
Table 6: Shows the factors of the tangible dimension, the numbers of consent and disapproval, their percentages, arithmetic means, their standard deviation, and coefficients of variation. N=20	41
Table 7: Shows the factors of the safety dimension, numbers of consent and disapproval, their percentages, mean, standard deviation, and coefficients of variation. N=20.....	43
Table 8: Shows the factors of work content, number of response and non-response, arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation. N=7	46
Table 9: Shows the factors of physical working conditions, number of response and non-response, arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation. N=748	
Table 10: Shows the factors of opportunities for progress and growth, the number of response and non-response, the mean, the standard deviation, and the coefficient of variation. N=7	50
Table 11: Shows the factors of supervision pattern, number of response and non-response, arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation. N=7	52
Table 12: Shows the factors of external environment conditions, number of response and non-response, mean, standard deviation, and coefficient of variation. N=7	54

قائمة الجداول

- جدول 1: أبعاد جودة الخدمة 20
- جدول 2: يبين عوامل الاعتمادية ونسبها المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف N=20 33
- جدول 3: يبين بعد الاستجابة وعدد الإجابات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف N20 35
- جدول 4: يبين عوامل بعد التعاطف وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف N=20 37
- جدول 5: يبين عوامل بعد الثقة والتوكيد وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20 39
- جدول 6: يبين عوامل بعد الملموسية وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20 41
- جدول 7: يبين عوامل بعد الأمان وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20 43
- جدول 8: يبين عوامل محتوى العمل وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7 46
- جدول 9: يبين عوامل ظروف العمل المادية وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7 48
- جدول 10: يبين عوامل فرص التقدم والنمو وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7 50
- جدول 11: يبين عوامل نمط الأشراف وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7 52
- جدول 12: يبين عوامل ظروف البيئة الخارجية وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7 54

الفصل الاول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

1-1 الإطار المنهجي:

1-1-1 المقدمة:

نما القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت كثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، وهذه الصناعة تميزت بالتنوع والتوسع لتشمل جميع مرافق الحياة (منظمات خدمية والتعليم والمالية والسياحة والطبية والنقل وغيرها) فقد احتلت موقعاً كبيراً في اقتصاديات الدول المتقدمة فهي تمثل ثلاثة أرباع الناتج المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً وما يقارب (80%) من التوظيف في العالم ضمن المنظمات الخدمية.

أن الخدمات باتت من المظاهر المهمة جداً في أي من بلدان العالم، وما تعطى لها من أهمية قد تفوق أية اهتمامات أخرى في القطاع الاقتصادي، فقد خصصت 90% من الـ 2,7 مليون وظيفة سنوياً لقطاع الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن أكثر من نصف الناتج القومي الأمريكي يأتي حالياً من قطاع الخدمات، والخدمات شكلت 3,7 تريليون دولار سنة 1995 والتي زادت أكثر من 200% منذ سنة 1980، يضاف إلى ذلك أنها تمثل حيزاً بارزاً في التجارة الدولية، وبواقع 200 بليون دولار سنة 1995، والتي جاءت بالمرتبة الأولى بين الصادرات المختلفة لقد نمت التجارة الإلكترونية والتي بدأت بنهاية الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي على نحو متصاعد، كما أنها أخذت تتقدم بخطى سريعة في كل من أوروبا وأمريكا إلى درجة أنها تتضاعف كل (3-4) أشهر وتنمو بمعدل 140% سنوياً، فبعد أن كانت قيمتها بحدود 6 بلايين دولار سنة 1996 بلغ حجمها في غضون

عامين إلى 700 بليون دولار في العالم ككل، ومن المتوقع أن يصل حجمها إلى تريلون دولار سنة 2003 و5 تريليون دولار سنة 2010. وهذا أيضاً انعكس على العديد من الدول في إعادة النظر في تجارته، فالصادرات الأمريكية سنة 1998 من الطائرات كانت 33 بليون دولار في حين بلغت الصادرات من الصناعات المعلوماتية 62 بليون دولار أي الضعف، وبلغت الصادرات من البرامج والأنظمة الإلكترونية (2.5) بليون دولار ومن دون ريب فإن هذا التنامي يفترض أن يقترن بطلب يوازي المخرجات المتحققة من هذه التقنيات، وأن المنظمات الخدمية يفترض أن تكون الرائدة في استخدام التقنيات هذه من جهة وأن القطاع المصرفي هو السباق لاقتناء واستخدام هذه التقنيات. من طرف آخر فإن ما ورد حول النوعية في الخدمات المصرفية تنصب أساساً على اعتبارات مكانية تتبعها أخرى زمانية في كيفية تأدية الخدمات هذه، وأن المفاهيم الحالية المنصبة على النوعية قد أخذت تسير في اتجاهات أخرى مرافقة للتغيرات التكنولوجية وما شهدته التجارة الإلكترونية حالياً من تطورات نوعية. من المظاهر التي يشهدها القطاع الخدمي بعامة والمصرفي خاصة: التغييرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة، والتي قطعت أشواطاً قياسية، ملازمة بذلك التطورات التي شهدها القطاع التكنولوجي.

2-1-1 مشكلة البحث Research Problem:

تشكل إدارة الجودة الشاملة تحدياً كبيراً للمصارف لتحقيق ميزة تنافسية لهذا عليها التميز في الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنهم لما يحقق رضاهم، وان تنمي مهارات وقابليات الموظفين فيها. تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى إتباع المصارف العراقية والأهلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظل ظروف مدينة أربيل - العراق الراهنة؟
2. ما هو مفهوم وواقع جودة الخدمة المصرفية في المصارف عامة في مدينة أربيل - العراق الراهنة؟
3. هل يدرك عملاء المصارف أهمية الخدمة التي تؤدي لهم وجودة تلك الخدمة في التعامل؟
4. هل يتفق هذا المفهوم مع ما يجب أن يكون عليه حسب ما يراه المتخصصون في مجال جودة الخدمة والتسويق؟
5. هل يعمل الخدمات وجودتها على تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها؟

3-1-1 أهداف البحث :Research Objective

لقد شهد القطاع المصرفي في مدينة أربيل العراق تطورات خلال بداية هذا القرن بسبب التغيير في الظروف السياسية في إقليم والتغيرات السياسية في الدولة كجزء منها. والتطورات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها المجتمع العراقي بشكل عام، حيث ازداد عدد المصارف وتنوعها. وحاجة أكبر إلى المصارف والخدمات التي تقدمها ويساهم هذا القطاع الخدمي مساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني ونظرا للأهمية هذا القطاع فأن قياس أدائه وتقويم فعاليته واختبار جودته وتلمس واكتشاف جوانب القصور في خدماته تعد احد السبل الهامة للرقى به وتطويره والنهوض به، من اجل تحقيق أهداف التنمية في الدولة والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني وهذا البحث يسعى إلى قياس جودة الخدمة وتطويره إذ تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- احتساب قوة الموافقة والرفض وبعض المعايير الإحصائية لأثر تعامل الزبائن على جودة الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية.
- 2- احتساب قوة الموافقة والرفض وبعض المعايير الإحصائية لأثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية.
- 3- احتساب قوة أداء الخدمة المصرفية وجودتها في المصارف الأهلية.
- 4- احتساب كثير من البيانات المتعلقة بأداء الخدمة والتعاملات المصرفية مع إيجاد علاقات بينهما برسوم بيانية أعدت لهذا الغرض.

4-1-1 فرضية البحث :Hypothesis Research

تتجلى فرضية البحث في اثنتين:

- 1- تتجلى الفرضية الأولى من رؤيه مفادها (جودة الخدمة ذات تأثير على التعاملات المصرفية).
- 2- تتجلى الفرضية الثانية من رؤيه (إن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل فعال على الأداء المصرفي وعلى جودة الخدمة المقدمة للزبائن).

5-1-1 مصادر البحث :Research Reference

أعتمد البحث على نوعين من المصادر:

- 1- **المصادر التاريخية:** التي أخذ الباحث الشيء اليسير منها بسبب كثرتها ولا يمكن أن تحتويها كلها في بحث تطبيقي يهدف إلى التوصل الحقيقي إلى النتائج المرجوة منه.
- 2- **مصادر ميدانية:** إذ قام الباحث بجمع البيانات من استمارات الاستبيان المصممة علمياً وفقاً لاحتياج البحث عن طريق المقابلات الشخصية في كل مرة يجرى بها الاستبيان ومن ثم تفريغ وتبويب هذه البيانات وفقاً لجداول أعدت لهذا الغرض.

2-1 الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري والمنهجية المتعلق بالدراسة، ينبغي التطرق إلى عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية والمنهجية للدراسة، إذ أستفاد الباحث من تلك الدراسات في كتابة الجانب النظري والتطبيقي، مع التركيز على أهمية الدراسات وأهم الاستنتاجات في إعداد منهجية الدراسة، وفيما يأتي استعراضاً موجزاً لبعض الدراسات والأفكار التي وردت بخصوص هذا المجال.

1-2-1 الدراسات العربية:

1) دراسة: بن مبارك، (2007):

عنوان الدراسة (تطوير وصناعة الخدمات المصرفية)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف التجارية في صناعة الخدمات المصرفية ومعرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في التأثير لتلك المتغيرات على تطوير صناعة الخدمات المصرفية على مستوى المصارف اليمنية.

أهم الاستنتاجات:

- ارتباط عملية تطوير وصناعة الخدمات المصرفية بعلاقة تأثير معنوية لمتغيرات البيئة الداخلية (إدارة البحث والتطوير، التكاليف، الأرباح، الخبرة التنفيذية للأطر الإدارية والفنية والحوافز الخاصة بتشجيع الموظفين على التطوير والابتكار)
- ارتباط عملية تطوير وصناعة الخدمة المصرفية بعلاقة تأثير معنوية لمتغيرات البيئة الخارجية (التغير في الحاجات والرغبات الائتمانية والمالية للزبائن وجهود المصارف والمؤسسات المالية المنافسة، ومقدار التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها)

2) دراسة: البكري، (2005):

عنوان الدراسة (العوامل المؤثرة في اختيار الزبون للمصرف)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الموضوعية والشخصية التي يراها مؤثرة ومهمة في قراراته للتعامل مع المصرف.

أهم الاستنتاجات: على الرغم من رجحان كفة تأثير العوامل الموضوعية على العوامل الذاتية في قرار الاختيار للزبون في التعامل مع المصرف إلا أنه تلك العوامل تبقى مؤثرة وواضحة.

(3) دراسة: صادق، (2000):

عنوان الدراسة (دور المصارف التجارية في الاحتفاظ بالزبون المصرفي)

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على كيفية الاحتفاظ بالزبون المصرفي

أهم الاستنتاجات: يمكن للمصارف التجارية الاحتفاظ بالزبون المصرفي من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم وبالنوعية المطلوبة ووضع الإرشادات والتوجيهات لموظفي المصرف بشأن كيفية المحافظة على الزبون المصرفي وصيغ التعامل معه.

(4) دراسة: العفيشات، (2005):

عنوان الدراسة: (الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية)

هدف الدراسة: قياس الجودة في المصارف الأردنية

أهم الاستنتاجات: التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات ومشتقات الخدمات المصرفية جعلت جودة الخدمة في تغير مستمر، والزبائن يهتمون دائماً "بما هو جديد ويناسب متطلبات العصر وبشكل خاص في الخدمة المصرفية

(5) دراسة: الديوه جي، (2006):

عنوان الدراسة: (النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية)

هدف الدراسة: التعرف على المظاهر التي يشهدها القطاع الخدمي عامة والمصرفي خاصة – والتغيرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة، والتي قطعت أشواطاً قياسية، ملازمة لتلك التطورات التي يشهدها القطاع التكنولوجي بمعداته واستخداماته الواسعة والعملية

أهم الاستنتاجات: دراسة وصفية نظرية لم تطبق ميدانياً.

(6) دراسة: حداد وجودة، (2004):

عنوان الدراسة: (التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية)

هدف الدراسة: التعرف على مدى إدراك الزبائن المصارف التجارية في الأردن لمفهوم التسويق الإلكتروني وأهميته.

أهم الاستنتاجات:

1- هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.

2- توجد علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية

(7) دراسة: الربيعي، (2008):

عنوان الدراسة: (متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في أبعاد جودة الخدمة)

هدف الدراسة: قياس مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أهم الاستنتاجات: ضعف الاهتمام بقسم التسويق المصرفي

2-2-1 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة: Anderson, (2007):

عنوان الدراسة: (فهم وأدراك جودة الخدمة يعطي المنظمة قوة للنجاح والتقدم)

هدف الدراسة: قياس الجودة من خلال أبعاد جودة الخدمة

أهم الاستنتاجات: يمكن تطوير الأداء المصرفي من خلال اعتماد إدارة الجودة ومبادئها

(2) دراسة: Zenios & Soterion, (2007):

عنوان الدراسة: (العمليات، الجودة، الربحية، تأثيرها في تقديم الخدمات المالية)

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى قياس أداء العمليات، الجودة ودورها في تحقيق الربح وتقتراح

وجود علاقة بين الجودة والربحية باستخدام مؤشر S&P Baldrige لمطابقة المخرجات ب

(3 إلى 1) **أهم الاستنتاجات:** وجود علاقة بين جودة الخدمات والأداء المالي وتوصل الباحثان إلى

ضرورة خلق المحفظتين استثمارية بغية زيادة العائد وتقليل المخاطرة؛ وكذلك استنتاجا إن

المؤسسات التي تطبق الجودة هي المؤسسات التي تحصل على عائد الجودة المتراكم الذي بدوره

يقود إلى زيادة الربحية.

(3) دراسة: Bank Austria, (2008):

عنوان الدراسة: (تأثير جودة الخدمات المصرفية في الزبون)

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التركيز على الزبون وتطوير حقبة مدخراته

أهم الاستنتاجات: يرى الزبائن إن المصرف هو المصرف المثالي في تلبية حاجاتهم في هذه المنطقة كونه يعتمد على استراتيجية استثمار تقود إلى نمو وازدهار حسابات الزبائن.

(4) دراسة: (2009), Bridgeview:

عنوان الدراسة: (أفضل الاستثمارات خارج صفقة البنك)

هدف الدراسة: تحليل الصفقة المصرفية وتقييم أداء البنوك الفردية بالتركيز على رضا الزبون تحت شعار (ساعدنا على فهم زبائننا وأسواقهم بشكل أفضل).

أهم الاستنتاجات: توصلت إلى توضيح علاقة وتأثير قرار "نوعية مكتب المساعدة المصرفي الإلكتروني" في رضا الزبون. إذ يؤدي المصرف أفضل وأجود خدمات المالية للزبون وهو يشعر بالرضا.

3-1 تحليل وتقويم الدراسات السابقة:

1. تؤكد جميع الدراسات السابقة على أهمية جودة الخدمة المصرفية والزبون.
2. تشير دراسة بن مبارك والبكري إلى ضرورة قياس تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصرف
3. تؤكد بعض الدراسات على أهمية التسويق التجارة الإلكترونية في جودة الخدمات المصرفية مثل دراسة العفيشات والديوه جي.
4. أكدت دراسة (Bank Austria - 2010) على تأثير جودة الخدمات المصرفية في الزبون وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول أن الدراسات السابقة تتسجم بل تتكامل في كثير من الجوانب إذ ركزت بعض الدراسات على ضرورة قياس الجودة في المصارف وعلى أهمية الزبون، غير أنها ركزت على هذين الجانبين فقط وفي ضوء هذا البناء المتراكم للدراسات السابقة يتواصل هذا البحث بالاتجاه ذاته قاصداً دراسة إدارة الجودة الشاملة للمصارف وأثرها في المصارف الأهلية العاملة في مدينة أربيل العراقية مستفيداً مما إضافته الدراسات السابقة ويضيف عليها أهمية دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بتقديم أفضل الخدمات المصرفية للوصول إلى الجودة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1-2 مفهوم وإدارة الجودة الخدمة وجودة الخدمة المصرفية

1-1-2 تمهيد

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج سلعة أو خدمة، وقد ساهم في تدعيم هذا الاتجاه نظم الاتصالات الحديثة والمتطورة، وبما إن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة من الزبائن لذلك أصبح رضا الزبون الهدف النهائي الذي تنتشده هذه المنظمات، الذي لا يتحقق إلا بتوافر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات هي الجودة، لذا أصبح الزبون أكثر وعياً من قبل، حيث يتطلع إلى خدمات تتسم بالجودة العالية

2-1-2 الجودة - مفاهيم وأهمية:

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية رواجاً إذ نالت اهتمام الباحثين الأكاديميين والميدانيين وغيرهم، إذ أدت التغييرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم، فضلاً عن ازدياد المنافسة العالمية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم إلى جعل الجودة لها أسبقية تنافسية (ثمينة) يعتمدها كل مدير يختار المسار الصحيح لأداء العمليات الإنتاجية والخدمية. (Mark & Nicholas, 2003, p:214) مما قاد إلى ظهور تعريفات عدة حول مفهومها، أن أصل كلمة جودة مشتقة من كلمة لاتينية (Qualities) ويقصد بها (such the thing realty) أي الشيء مثلما هو في الحقيقة (Dale , at, al, 1997, p:2). أما لدى الكتاب فقد اختلف مفهومها في أدبياتهم إذ يرون الجودة شيئاً

نسبياً يهتم بتحسين المنتج ويختلف النظر إليها باختلاف جهة الإفادة منها إذ عرفها (Mark land) بأنها: المطابقة للمواصفات وهذا يعكس ما يرغب المنتجون بتحقيقه في المنتج مما يجعل الجودة مبنية على تجنب الأخطاء، (Mark, at, al, 1995; p26) وتؤكد (A-S-Q-C) (الجمعية الأمريكية للسيطرة النوعية) بأنها مجموعة الخصائص والصفات للمنتج التي تؤثر في قدرتها على تلبية احتياجات معينة. (Render & Heizer, 1997, p90) ويصفها (Kotler) بأنها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة التي تجعله قادراً على إشباع حاجات الزبون). (Kotler, 1997, p:55) وتصفها (ISO) (منظمة المعايير الدولية) بأنها الاستراتيجية التي تمكن المنظمة الإنتاجية من البقاء والنمو من خلال إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية. (العزاوي، 2002، ص7-19)

3-1-2 أهمية الجودة:

تبرز أهمية جودة السلع والخدمات بوصفها استراتيجية مهمة لتحديد هوية المنظمة، إذ إن جودة المنتجات وتغيير الأسعار والتجهيز والتغيير في نموذج الصنع عوامل ذات تأثير في تحديد الطلب، (Heizer & Render, 1997, p91) حيث عدّها (Hazier) أنها العنصر الحاسم في العمليات الإنتاجية والخدمية، فضلاً عن تأثيراتها الدولية والقانونية في المنظمات وتظهر أهمية الجودة من خلال ما يأتي: (العزاوي، 2002، ص23)

1. سمعة المنظمة: سمعة المنظمة تعتمد على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة نفسها فيما إذ كانت جيدة أو سيئة، فالمنتج الياباني يتمتع بسمعة جيدة كونه يحمل خصائص مميزة، وتبرز الجودة المدركة في المنتجات والخدمات الجيدة للمنظمة من خلال علاقاتها التبادلية مع المجهز والزبون وممارساتها في التوظيف إذ لا يعد الترويج بديلاً عن المنتجات عالية الجودة. (Dobbin et al, 1997, p6) وتكتسب المنظمة شهرتها من خلال مستوى الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها إلى الأسواق وتحديد مدى قدرتها على تلبية حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين وتوقعاتهم. (بندقجي، 1998، ص394)

2- المسؤولية القانونية للمنتج: حدد قانون سلامة المنتج البريطاني للاستهلاك لعام (1972م) شروطاً على المنتج عن طريق منع المنتجات التي لا تصل إلى المواصفات القياسية بسبب تزايد الدعاوى القضائية باستمرار ضد المنظمات الصناعية التي تنتج منتجات (ردينة) لا تتمتع بالجودة، وخاصة التي تسبب الإضرار كالتأكسديات الخطرة السامة بما فيها أكسيد النتروجين وأكسيد النترات لما لها تأثير من الناحية الصحية والثقافية. (الصرن، 2001، ص59)

3- التأثيرات الدولية: إن الاتجاه السائد لدى العديد من المنظمات في الوقت الحالي هو المباشرة بتطبيق نظم الجودة لكي تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية، وسيؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء والارتقاء بجودة السلع والخدمات.(الصرن، أساسيات التجارة، 2001، ص82) ويعتقد (Heizer) أن تحقيق المنتجات الجودة العالمية والتصميم الفعال وتوقعات الأسعار العالمية يجعل تلك المنتجات محل المنافسة وهي من الأهداف للمنظمات العالمية إذ أوضحت (Yayslavan) (Yngo) أن ضرر المنتجات الرديئة يسبب خسارة المنظمة لربائنها وبالتالي إلى الأضرار بالأرباح والخسارة ومن ثم عجز ميزان المدفوعات للدولة. (Heizer & Render, 1997, p172)

4- الكلفة والحصة السوقية: أضاف (Render) نقطة أخرى لتوضيح أهمية الجودة وعلاقتها بالكلفة والحصة السوقية. فتحسين الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة الحصة السوقية وادخار الكلفة وكلاهما يعطي تأثيراً في الربحية إذ إن اعتماد التحسين المستمر والتقليل الماهر لوسائل المطابقة يؤدي إلى انخفاض تكاليف المنتج (الخضراء، 1998، ص6).

2-1-4 مراحل تطور إدارة الجودة:

تعد الجودة من المفاهيم التي ارتبطت بالنشاطات البشرية، إذ مر هذا المفهوم بمراحل وحقب زمنية متعددة حتى إلى ما وصل إليه الآن من تقدم في المضمون أو المحتوى حيث يطلق عليه اليوم بأنظمة الجودة الشاملة أو إدارة الجودة الشاملة معبرة عن مدخل أو منهج جديد قائم على مجموعة مبادئ وأسس تجسد التوجيهات المعاصرة لنظرية الإدارة والمتمثلة بتحقيق الجودة الشاملة لكسب رضا الزبائن وكما يلي:

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد إن لها جذور تاريخية قديمة جداً، فلوتمعنا في خلق هذا الكون لوجدناه أنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية الإلهية، ودليلنا في ذلك ما جاء في قوله تعالى "ويرى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون" في هذه الآية يتضح لنا إن الجودة هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطوير فلسفتها، وكما جاء به الكاتبان (Boand & Bengt) في كتابهما الجودة في حاجة المستهلك إلى إشباعها، حيث استعرض تطور فلسفة الجودة من خلال الحضارات القديمة وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد) وخير تجسيد لذلك هو ما نص عليه قانون حمورابي الذي جاء في احد بنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الذي يتعلق بمعاينة المقصرين الذين يقدمون منتج ليس بالجودة المتفق عليها. أما الحضارات الأخرى مثل الحضارة الفرعونية والتي نصت على إجراءات وقواعد

عمل محددة يجب الالتزام بها وخاصة القوانين التي يصدرها الكهنة في إتقان صنع الأشياء مثل بناء الأهرامات وتحنيط الموتى، فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة وتطورت الحرف والصناعات اليدوية التي يجب إن تكون هناك شروط معينة تحكم هؤلاء الحرفيين حتى بزوغ فجر الحضارة الإسلامية، حيث نهى ديننا الحنيف عن المنتجات الرديئة وهناك مئات من الآيات التي تحلل وتحرم الأشياء التي تعود بضرر على الإنسان وكيفية معالجتها (الفضل والطائي، 2004، ص24).

وبدأ مفهوم الجودة يأخذ عدة معاني حتى استقر مع بداية الثورة الصناعية ومع بداية النشاط الفكري الاقتصادي ويمكن تقسيم التطور التاريخي للجودة مع التأكيد على عنصر مهم فيها ألا وهو أسلوب السيطرة على الجودة وينظر إلى هذه الفكرة على أساس إن التطور الذي دخل على الجودة كان من خلال أساليب السيطرة والرقابة حيث مرت بعدة مراحل يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

(1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (مرحلة الضبط وسيطرة العامل على الجودة)

تميز الإنتاج خلال الفترة الممتدة من القرن السادس عشر وحتى التاسع عشر الميلادي بالاعتماد على فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في إنتاج كميات صغيرة من المنتجات، مما يلاحظ في هذه الحقبة ارتكاز نظام الجودة على تولي هؤلاء مسؤولية الإنتاج بشكل كامل بما في ذلك مسؤولية مطابقة مواصفات المنتج للمعايير الموضوعية أو المستهدفة (Dale , at, al, 1997,) (p:720).

(2) مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (مرحلة الضبط وسيطرة المشرف على الجودة):

لقد شهد القرن الماضي تطورات مهمة في المجالات الاقتصادية والصناعية ومن أهم تلك التطورات، زيادة حجم الإنتاج نتيجة استخدام الآلة وزيادة عدد العاملين في المنظمات الصناعية والمشاريع الصناعية وارتفاع مستوى جودة المنتجات والخدمات مما دفع منظمات الأعمال على الأخذ بمبدأ التخصص من خلال وضع العاملين الذين يؤدون أعمالاً متماثلة في وحدات أو أقسام يكون المشرف عليها مسؤولاً عن مراقبة جودة المنتجات أو الخدمات التي تختص بها (Dilworth,) (1992, p115).

(3) مرحلة الإدارة العلمية (مرحلة الضبط وسيطرة التفتيش على الجودة):

كان لظهور حركة الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة (فردريك تايلر) وما قدمه من دراسات في مجال الوقت والحركة أثراً واضحاً في الفصل بين وظيفتي الإنتاج والرقابة حيث أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بفحص الجودة، إذ استقلت إدارة الجودة بقسم مستقل يتولى مسؤولية العمل الرقابي على الجودة في منظمات الأعمال (Goetch & David, 1997, P7).

4) مرحلة السيطرة على الجودة إحصائيا (مرحلة الضبط والسيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية):

ظهرت هذه المرحلة في الحقبة الممتدة بين عامين (1940- 1960) نتيجة تبني منظمات الأعمال أسلوب الإنتاج الواسع وتنميط المنتجات مما ساعد على استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة على الجودة وكان من ابرز هذه الأساليب النظرية الاحتمالات باستخدام العينات الإحصائية (Feigenbaum, 1991, P15)، ومن ابرز رواد هذه المرحلة إدوارد ديمينغ الذي استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة. اصف إلى ذلك فقد استخدم والت شوارت خرائط السيطرة التي كان لها دورا مهما في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية بهدف الوقوف على مستوى الجودة المتحقق (Dale , at, al, 1997, p:21).

5) مرحلة تأكيد الجودة (مرحلة الضبط والسيطرة النوعية الشاملة):

ظهر مفهوم تأكيد الجودة في الخمسينات من القرن الماضي، وقد طور ليكون أسلوبا مهما في مجال الرقابة على الجودة، واعتمدت عليه فيما عليه فيما بعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة. إن مفهوم تأكيد الجودة يقوم على فلسفة مفادها إن تحقيق إنتاج بدون أخطاء وبمستوى عالي من الجودة يتطلب من منظمات الأعمال رقابة شاملة على جميع العمليات بدا من مرحلة التصميم وحتى مرحلة وصول المنتج إلى الزبون مما يتطلب تعاون جميع الإدارات المعنية في المنظمات الأعمال لتنفيذ مراحل الإنتاج المختلفة والعمل على استخدام السبل اللازمة لمنع وقوع الأخطاء في أي مرحلة من مرحلة الإنتاج (Bounds, et al, 1994, P24).

يتضح من ذلك إن الجودة ما هي إلا بناء يشترك فيه جميع المعنيين إذ انه نشاط متكامل فيه جهود العاملين والإدارات المهنية بشكل متناسق من خلال تبني مبدا الاتصال المباشر لتجسيد شعار الإنتاج بدون أخطاء.

5-1-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تساعد المصارف في تحقيق وضع تنافسي قوي على الصعيدين المحلي والدولي. فالالتزام بهذه المبادئ في جميع الإدارات المتخصصة في المصرف وعلى مختلف مسؤولياتها الإدارية يعد السبب الرئيسي وراء نجاح مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة وتتمثل المبادئ الأساسية للجودة بالآتي (العزاوي، مجلة الرشيد المصرفي، 2002):

أولاً: رضا الزبون:

يعد رضا الزبون مؤشراً أساسياً جوهرياً لإقبال الزبون على (المنتج) في ضوء توقعاته الإيجابية أو السلبية وبخصوص تلك المنتجات (Russell & Taylor, 2000, P74)، والجدير بالذكر أن مصطلح الرضا ورد في القرآن الكريم بقوله تعالى (... تجارة عن تراض منكم) (النساء الآية 29) الرضا في اللغة وضمها الرضا ويقال رضا بمعنى ترضى به وعنه. وتأسيساً على هذا يمكن إعطاء تصور واضح عن بعض التعريفات التي يذكرها اللغويون والباحثين في فلسفة رضا الزبون. إذ يصفه (Keanney) بأنه قناعة تتحقق باعتماد استراتيجيات الراحة المثلى للزبون (Keanney, 1992, P1)، هذه الاستراتيجيات لا تسعى فقط إلى فهم وتكهن احتياجات الزبائن بل تعمل على استكشاف الاحتياجات المحتملة للزبون فضلاً عن تقوية البيع الاستشاري الذي يحاكي الزبائن في المؤسسات المالية. ويعرفه (Batson) بأنه ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة (Batson & Harris, 1992, P331). ويذكر (Ivansevich) أن الزبون هو المستخدم النهائي لمنتجات المنظمات (المنظمات المصرفية) واستمرار تعامله معها يعكس رضا الزبون عن تلك المنتجات (Ivansevich et al, 2002, P202). ويرى (Hill) بأنه المعيار الفعلي الخاص بالمنظمات (المنظمات المصرفية) التي تعتمد جودة الخدمة لكسب ولاء زبائنها (Hill, 2000, P311).

- العلاقة بين الرضا والأداء:

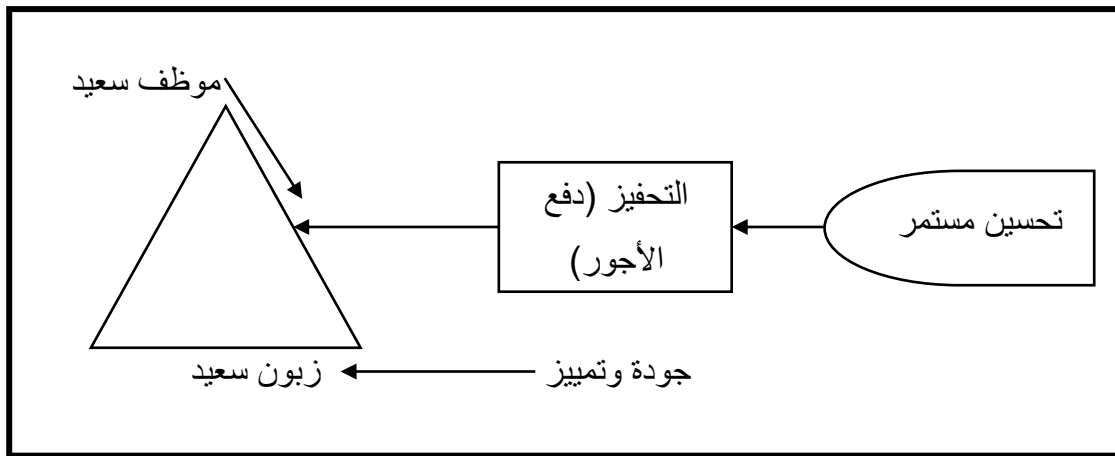
يعتقد (Arnold) أن جودة أداء المنتج تمهد الطريق إلى بيانات مهمة عن الرضا وتؤكد الدراسات التسويقية الأمريكية أن الزبائن في العالم من (المكسيك إلى ماليزيا) تبحث عن الجودة، ولغرض بيان العلاقة بين جودة أداء المنظمات العالمية ورضا الزبون، توصلت تلك الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق الجودة تحظى بعائدات مالية متزايدة ونمو سنوي أكبر من تلك المنظمات التي لاتخاذ بعين الاعتبار العلاقة بين جودة الأداء والرضا وتأسيساً على هذا الدور الذي تؤديه جودة الأداء في الرضا فإن على المنظمات العالمية والإقليمية (المنظمات المصرفية) التي تسعى التفوق على المنافسين أن تطبق مفهوم السلسلة السببية التي تقترح (Arnold, et al, 2002, P618):

الجودة ← الرضا ← نية الشراء

يتضح لنا أن أهمية الجودة المدركة في الأداء يستند إلى معايير المقارنة الموضوعية لخصائص المنتجات (سلع، خدمات) وأهميتها النسبية للزبائن على وفق الحاجات والرغبات. وأن استهلاك المنتج يعتمد على هذه العلاقة السببية، رغم أن الرضا ونية الشراء شعور إدراكي أي سمات سلوكية عاطفية. كما أن مستوى رضا الزبون يرتبط بمستوى أداء الأفراد والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية (الصميدعي وريدينة، 2001، ص36).

- العلاقة بين رضا الزبون والموظفين:

يؤكد (Arnold) وعدد من علماء الإنتاج والتسويق على وجود علاقة ارتباط بين رضا الزبون والموظفين تبرز بتحليل التعامل التجاري المباشر، وتدل اغلب البحوث الإدارية على إن لمبادرات تحسين الموظفين وتطوير كفاءاتهم تأثير في الرضا، ويكون التأثير واضحاً جداً عند استخدام شبكة اتصالات حيوية بين الطرفين لتفسير ومعرفة إحداث العمل والنظر إلى تقنية الخدمة. إذ كلاهما (الزبون، الموظف) يميزان الأحداث الحرجة وتنظم إجراءات لتسجيل تلك الأحداث والسلوك المناسب لتجاوز الإخفاق في تقديم المنتج وتتميز مهارات الموظفين في قدراتهم على فرز المشكلة وتشخيصها وتفسير موقف الزبون ومشاعره الشخصية باتجاه ذلك الموقف (Arnold, et al, 2002, P618). والمنظمات المصرفية تدرس مشاعر الموظفين إزاء (دفع الأجر والسياسة الإدارية وساعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرار... الخ) وتقدم التقارير التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ورسم استراتيجيات لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون من خلال توفير الوسائل اللازمة والتي تمكن الموظفين من كسب ثقة الزبون. ويبين الشكل (1) العلاقة بين رضا الزبون والموظفين من خلال تحسين استثمار العنصر البشري. فمن دون شك إن إشراك ومساهمة الموظفين كافة وبصورة فاعلة في تحديد وصياغته الاستراتيجيات الإنتاجية (سلعية - خدمية) مع التركيز على التحسين المستمر للجودة يقود إلى تحقيق رضا الزبائن (العلي، 2000، ص495).



رسم توضيحي 1: العلاقة بين رضا الزبون والموظفين

المصدر: عقلي، عمر وصفي "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2001.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية بشكل عام والرضا الوظيفي بشكل خاص في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث بدأ بدراسة السلوك التنظيمي في الدول المتقدمة صناعياً وبالخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية سعياً وراء تحسين إنتاجية العاملين وقد تم نشر العديد من البحوث والدراسات من رواد التنظيم وعلماء النفس الصناعي، تناولت الرضا الوظيفي في محاولة منهم لتحديد سبل تحقيقه ومعرفة آثاره المختلفة على العاملين.

2-2 مفهوم الخدمة وجودة الخدمة المصرفية:

لقد أصبح واضحاً أن الخدمات هي المورد الأساس للتوظيف إذ إن أكثر من (80%) من قوة العمل غير الزراعية دول العالم تعمل في صناعة الخدمات وطبقاً لآخر التوقعات أن أسرع نسبة لنمو المهن بين عامي (1996م - 2006م) هي في قطاع الخدمات (Etzel et al, 2001, P292)، وتظهر أهمية الخدمات نتيجة التزايد في حجم الأنفاق، ويعني زيادة الطلب على الخدمات، مما حدا بالكتاب والباحثين الاقتصاديين إلى الاهتمام بهذا الجانب. ومنهم منتجوا الخدمة في تفعيل العمل على إنتاج خدمات ذات جودة عالية حتى يستطيعوا الدخول في المنافسة (معلا، 1998، ص100). ومن هنا ولأهمية هذا المفهوم نورد عدداً من التعريفات التي توضح مفهوم الخدمة. فقد عرفها (Steven) بأنها: منتج غير ملموس يقدم منفعة للزبون من خلال استخدامه جهداً بشرياً أو آلياً على أشخاص أو أشياء محددة ولا يمكنه حيازة شيء مادي (Steven, 1995, P631). وفي الصدد نفسه يصفها (المساعد) بأنها: منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى إشباع حاجات الزبون ورغباته والمستعمل الصناعي وتحقيق المنفعة له (المساعد، 1998، ص239).

إلا إننا يمكن تعريفها بأنها جوهر الشيء المقدم أو المنتفع به بحيث تشبع حاجات ورغبات الزبون وتنتهي بمجرد تقديمها حيث لا يمكن أن تنتقل ملكيتها أو فصلها عن مقدمها لأنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى الزبون.

1-2-2 خصائص الخدمة:

يتفق الكتاب والباحثون على الخصائص الرئيسية للخدمات بشكل عام، وإن تنوعت وهي:

1. الخدمة غير ملموسة (Intangibility):

تتصف الخدمات بأنها ليس لها وجود مادي، أي أن المستهلك النهائي لا يستطيع رؤيتها أو لمسها أو تذوقها قبل قيامه بشرائها، وكذلك لا يمكن القيام ببعض الوظائف التسويقية بالنسبة للخدمات مثل التعبئة والتغليف والنقل والتخزين(العبيدي والعلاق، 2004، ص113).

2. عدم القابلية على الانفصال (التلازمية) Inseparability:

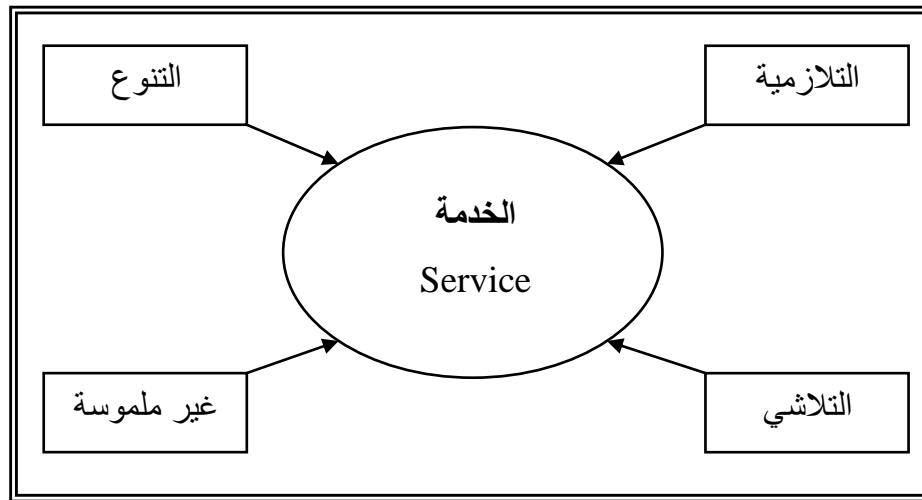
ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها(الضمور، 2005، ص26) ومن الصعب فصل الخدمات عن المنتج الذي يعمل على بيعها فضلاً عن ذلك فإن هناك خدمات تبتكر توزع وتستهلك في الوقت نفسه(Etzel et al, 2001, P296).

3. التنوع (عدم التجانس) Inconsistency):

يصعب على منظمات الخدمات إيجاد التوافق والتنسيق بين خدمة وأخرى بسبب العامل الإنساني في الإنتاج والتسليم. والخدمات تتغير بشكل كبير ولا يمكن تقديمها بنمط واحد فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها(الضمور، 2005، ص29).

4. سرعة التلاشي والفناء (Perishability):

تمتاز الخدمات بصفة عامة بأنها ذات قابلية على التلف، وأن المنفعة تنتهي عند تقديمها في كل مرة ولا يمكن الاحتفاظ بالخدمة لوقت معين ولا يمكن تخزينها(العبيدي والعلاق، 2004، ص113). وقدم (Kotler) شكلاً يوضح فيه ارتباط خصائص الخدمة. والشكل (2) يبين ارتباط خصائص الخدمة:



رسم توضيحي 2: يبين ارتباط خصائص الخدمة

Source: Armstrong &—2000: p.246

5. الملكية /Ownership /Title:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي وذلك لأن المستهلك له الحق باستعمال الخدمة أو حق التصرف بها لمدة معينة دون أن يملكها(الضمور، 2005، ص32).

2-2-2 الخدمة المصرفية:

تجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمة المصرفية عدت جزءاً من المنظمات الخدمية التي تشمل (المنظمات المصرفية، ومؤسسات الخدمة المالية والتأمين والنقل والتعليم والمكاتب والاتصالات). إذ يعرفها (Madian) أنها فعاليات غير ملموسة تقدم للزبائن على شكل قيمة مالية (Madian, 1996, P2)، ويرى (الهيبي) بأنها تلك الخدمات التي تقوم بها المصارف عادة، بهدف الربح أساساً(الهيبي، 2000، ص256).

وبالإضافة إلى الخصائص العامة فإنها تتصف هذه الخدمة المصرفية بعدة خصائص هي:

1. **التلازمية (التكاملية):** لأن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد، فإن اهتمام المصرف ينصب في خلق المنفعة للزبائن وتكونها.
2. **نظام تسوق ذو توجه شخصي عالٍ:** حيث يختار المصرف قناة التوزيع الملائمة لقطاع الخدمات وغالباً لا يوجد خيار أمام المصرف سوى انتهاج سياسة القنوات المباشرة إذ تتوطد العلاقة بين المصرف والزبون لاتخاذ أبعاد شخصية وعلى مستوى عالٍ.
3. **الافتقار إلى هوية خاصة:** خدمات المنظمات المصرفية تكاد تكون متشابهة ومتطابقة، فالزبون يتعامل مع المصرف على أساس القرب الجغرافي أو أن المصرف يوفر الراحة الملائمة للزبائن.
4. **التوازن بين النمو والمخاطر:** عندما يتوسع المصرف في منح قروض إنما في الحقيقة يشتري (يتحمل) مخاطر، وعليه يكون من الضروري إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيطة والحذر تجنب المخاطر.
5. **الانتشار الجغرافي:** امتلاك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم مع رغبات الزبون واحتياجاته إلى الخدمات المصرفية(أحمد، 2001، ص143).
6. **اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية:** المؤسسات المصرفية يتعين عليها التنوع في تقديم الخدمات أي امتلاك مجموعة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبون.

3-2-2 جودة الخدمة المصرفية:

أشار العديد من المؤلفين في أدبياتهم إلى أن تعريف جودة الخدمة المصرفية متناغم فيما بينهم ومتقارب إذ عرفها (Teas) بأنها قياس توقعات الزبائن الموضوعية حول الخدمة المصرفية بمستوى الأداء الذي يستند إلى التجربة السابقة (Teas, 1993, P18). ويرى (William) بأنها عرض الخدمة للزبون المصرفي وتقديمها له لغرض إشباع حاجاته المالية وتحقيق الرضا (William & Ferrell, 2000, P218).

ويشير (Maiden) إلى الجودة بأنها تعني خلو الخدمة من أي عيب خلال إنجازها وهذا الحكم يصدره الزبون بعد إدراكه الأداء الفعلي للخدمة (Madian, 1996, P210). وفي الصدد نفسه يذكر (Etzel) أن جودة الخدمة صعبة التحديد والقياس والسيطرة والاتصال. لكنها مهمة بالنسبة إلى نجاح المنظمة لذا يتوجب على مقدمي الخدمات أن يفهموا صفتي جودة الخدمة وعلى النحو الآتي:

- ❖ جودة الخدمة تحدد من لدن الزبون وليس مقدم الخدمة.

- ❖ يقدر الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعاته مع ملاحظاته حول كيفية إنجاز الخدمة.

وضمن هذا السياق لا توجد هناك معايير تضمن كون توقعات الزبون معقولة، وليس هناك ما يضمن أن الزبون يلاحظ الأداء بالاعتماد على تجربة واحدة فقط. وبالتالي لتطبيق إدارة الجودة بكفاءة في المنظمات الخدمية يتطلب (Etzel et al, 2001, P308):

- ❖ مساعدة الزبون على صياغة التوقعات.
 - ❖ قياس مستوى التوقعات في سوقها المستهدف.
 - ❖ محاولة إبقاء جودة الخدمة ثابتة فوق أو عند مستوى التوقعات.
 - ❖ الاختلاف غير الملموس بين المنتج (الخدمة).
 - ❖ التوقعات غير الملموسة لدى الزبائن عن تلك المنتجات (الخدمات) قد لا تحدد الصفات غير الملموسة على الإطلاق لأنها غالباً صور غير ناطقة في ذهن الزبون.
- ومما سبق نلاحظ اختلاف مفهوم جودة الخدمة المصرفية لدى الكتاب والأكاديميين، فهناك من ينظر إليها ويحددها من منظور الزبون وإدراكه لها وقدرتها على إشباع حاجاته ورغباته وآخرون ينظرون إليها من منظور المنتج ومطابقته للخصائص والمواصفات المحددة سابقاً، وآخرون نحو قدرتها على إشباع توقعات الزبون المستقبلية. إذ يتم ذلك من خلال أداء الأعمال بالشكل الصحيح وتجنب الأخطاء، وتوفير كل ما يساعد على كسب ثقة الزبون. بعبارة أخرى أن على المنظمات

المصرفية التركيز على جودة الأداء في جميع جوانبها(الشبر واري، 1995، ص124). وفقاً لما تقدم عرفت للباحثة جودة الخدمة المصرفية بأنها فرصة المصارف لإرضاء الزبون بتقديم افضل الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية.

2-2-4 أنواع جودة الخدمة المصرفية:

- هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها بالاتي(Panyne, 1996, P181):
- 1- الجودة المتوقعة: من قبل الزبائن والتي تمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يتوقعون إن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
 - 2- الجودة المدركة: وهي مدى ادراك إدارة المصرف لنوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنها والتي تعتقد أنها تشبع حاجات ورغبات الزبائن.
 - 3- الجودة الفنية: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف وتخضع لمواصفات النوعية المطلوبة.
 - 4- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلا.
 - 5- الجودة المرجوة للزبائن: والتي تكون محل استقطاب لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

2-2-5 أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

إن جودة الخدمة المصرفية تكون في جانبين الفعلي والمتوقع، الأول مستوى من الجودة في أي خدمة منتظمة، والثاني هو حالة استثنائية يتمنى الزبون الحصول عليها، وعلى المنظمات المصرفية إن السعي لتضييق الفجوة بين الجانبين، عن طريق بناء نظام جودة يستعد لرسم (خطة Bs لأقل من حالة تشغيل مثالية، بعبارة أخرى تقسم كل عملية على أجزاء وتجري عمليات الإنجاز لتلك الأجزاء على وفق أسس علمية دقيقة تتصف بالجودة المتمثلة بعدم ارتكاب الأخطاء، لكي تتميز على منافسيها. ويحدد الإداريون (10) أبعاد لقياس جودة الخدمة المصرفية (Heizer & Render, 1997, p108). ويتفق الباحثون في إدارة العمليات والتسويق على دمج تلك الأبعاد في خمسة أبعاد رئيسية يعتمدها الزبون في تقييم جودة الخدمة المصرفية والجدول بين آراء الكتاب والباحثين بصدد أبعاد جودة الخدمة المصرفية مثلما مبين في الجدول.

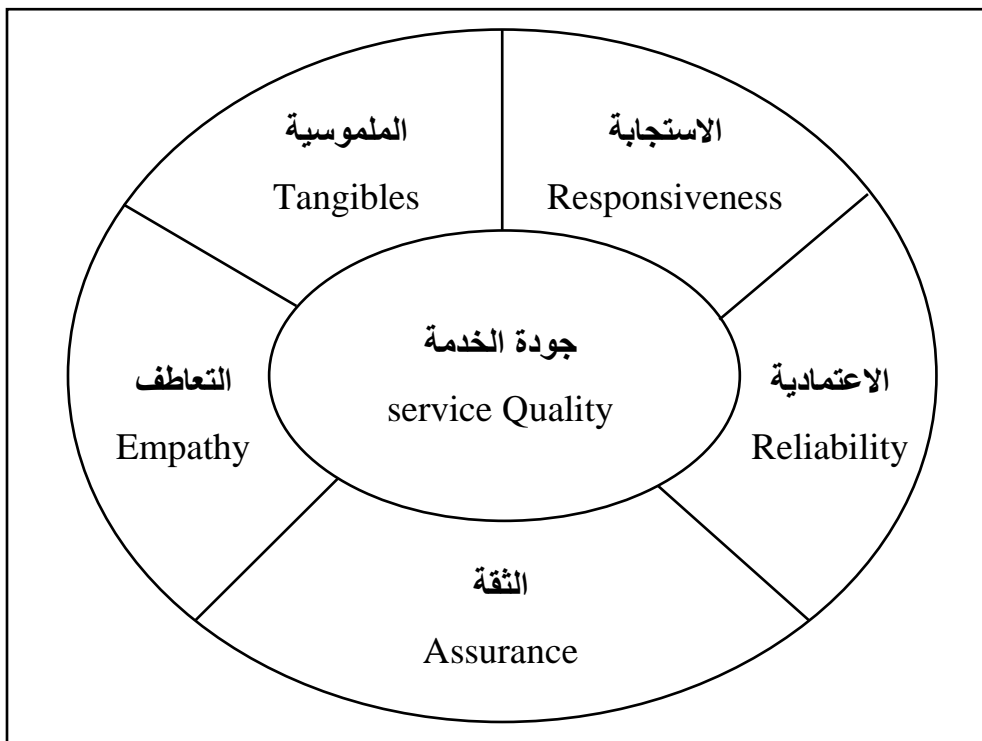
جدول 1: أبعاد جودة الخدمة

أبعاد الجودة										سنة النشر	اسم الكاتب	ت
الجدارة	الاتصالات	فهم الزبون	الكلفة	الجودة المدركة	الملموسية	التعاطف	الثقة والتوكيد	الاستجابة	الاعتمادية			
✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	1987p.101	Garvin	1
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1990p.29	Zeithaml	2
✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	1991p.699	Vondernbse&white	3
✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	1994p.18	Bergman&klefsjo	4
✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	1994p.343	محرم	5
✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	1995p.174	chase	6
					✓	✓	✓	✓	✓	1997p.450	Ivansecvich et al	7
					✓	✓	✓	✓	✓	1997p.478	Kotler	8
✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	1997p.109	Render &Heizer	9
✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	1997p.696	Nahmias	10
		✓	✓		✓		✓	✓	✓	1996p.36	Krajewski	11
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	1997p.11	Ivansecvich et al	12
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	1998p.77	Russell & Taylor	13
✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	1998p.132	Hajj at	14
					✓	✓	✓	✓	✓	2000p.59	Kotler	15
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	2000p.79	Russell & Taylor	16
					✓	✓	✓	✓	✓	2000p.393	Russell	17
					✓	✓	✓	✓	✓	2001p.110	احمد	18
✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	2002p.619	Arnold et al	19
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2003	Davis et al	20
14	2	15	11	11	16	18	19	20	20		المجموع	
%70	%10	%75	%55	%55	%80	%90	%95	%100	%100		نسبة التوافق	

المصدر: محمد تركي، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير في

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، ص28

يلاحظ من الجدول (1) إن الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة، هي عشرة أبعاد ولكن يتفق اغلب الأكاديميين على دمج تلك الأبعاد بخمسة أبعاد لجودة الخدمة إذ يقع بعدا الاعتمادية والاستجابة بالمرتبة الأولى بنسبة 100%، إذ يمثلان قدرة المنظمات (المصارف) على تقديم الخدمات الملائمة للزبائن ورغبتها في التعامل معهم. واحتل ذلك الثقة والتوكيد المرتبة الثانية بنسبة 95% إذ يشير هذا إلى إنجاز الخدمة في وقت الاتصال وبشكل جيد وامن أما التعاطف للمرتبة الثالثة بنسبة 90% يشير إلى الأدب والاحترام والمودة من خلال الاتصال الشخصي بالزبون والتقصص العاطفي له. في حين الملموسة كانت بالرتبة الرابعة بنسبة 80% في تركيز أبعاد الجودة لدى الكتاب والباحثين. ويرى الباحثون في مجال جودة الخدمة بان أهمية الأبعاد الخمسة تعد المقياس الرئيس للزبائن في الحكم على جودة الخدمة بنسبة 100% كالاتي الاعتمادية 32% والاستجابة 22% والثقة والتوكيد 19% والتعاطف 16% والملموسية 11% (Kotler, 1997, p.487)، ودلت الدراسات المتعاقبة باشتراك منظمات الخدمة بالمفهوم الاستراتيجي، ولالتزام بمعايير الجودة الفائقة ومراقبة أداء الخدمة وتأكيد رضا الزبون. والشكل (3) يوضح أبعاد جودة الخدمة ولأهمية هذه الأبعاد في حكم الزبون على جودة الخدمة يجد الباحث أنه من المناسب إعطاء وصف موجز لكل بعد من الأبعاد الخمسة، التي اعتمدها في الجانب الميداني من البحث وهي:



رسم توضيحي 3: يوضح أبعاد جودة الخدمة

1- الاعتمادية:

تعني الأداء والموثوقية أو المعولية (Performance & Dependability) أي الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد. إذ يلتزم بالوعد (Heizer & Render, 1997, p.109).
ويصفها (Davis) أنها درجة التزام المصرف بالموعد اتجاه الزبون. أي أن المصرف الذي يزود الزبائن بخدمة موثقة جداً (Davis et al, 2003, P220). ويشير (Kotler) إلى أنها من الوسائل الطبيعية للمصرف وقدرته على تقديم خدمة بشكل موثوق ودقيق حسب الموعد وتقدم المصارف الخدمات حسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد التسليم وتقديم الخدمة وحل المشكلات والسعر، وكل ذلك له تأثير في تحديد إدراكات جودة الخدمة لدى الزبائن وعلى سبيل المثال فالزبون يرغب أن يقدم له المصرف خدمة تتسم بالدقة من حيث الوقت والسرية والإنجاز. وتبرز هذه السمة من خلال حصول الزبون على:

- 1- الخدمة المصرفية بأداء ثابت وبعرض جيد وفعال وفي الوقت المناسب.
- 2- عدم بقاء الزبون مدة طويلة للحصول على الخدمة المصرفية المطلوبة.

2- الاستجابة:

ويقصد بها وجود الرغبة في المساعدة الفورية للزبائن (Being Willing to help prompt customer) وتزويدهم بالخدمة (Kotler, 1997, p.59). ويتجسد هذا في سرعة إنجاز الخدمة وكيفية التعامل مع متطلبات الزبون (الشكاوي والأسئلة) لان التعامل الجيد في توفير الخدمة وحل المشكلات يعطي الزبون مؤشر إيجابي يقضي على حالة الشك والقلق التي قد يتعرض لها في الانتظار (Russell & Talyer-1998:p.77) ويرى (Davis) إن الاستجابة تعني الرغبة في استعداد المصرف لتقديم خدمة للزبون بسهولة (Davis et al, 2003, P221). وتبرز هذه السمة بالنسبة لمقدم الخدمة من خلال الآتي:

- أداء الخدمة بالسرعة القصوى.
- إنجاز الخدمة بأقل من الوقت المتوقع لها من الزبون
- كيفية مواجهة المشاكل وحلها بأقصى سرعة ممكنة.

3- الثقة والتوكيد:

تسعى جميع المنظمات المصرفية لكسب قناعة الزبون (Inspiring Trust) وذلك بقدره المصرف على كسب ثقة الزبائن بالمعلومات ولطف القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاهم الثقة (أحمد، 2001، ص110). ويرى (Davis) بأنها المصادقية والأمانة المميزة التي يعتقد بها الزبون

في المصرف (Davis et al, 2003, P220) ويميل هذا البعد إلى أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطر أو شعور بعدم التأكد بخصوص قدراته على تقييم منافعتها ومخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التامين. وكسب الثقة يتجسد بالشكل الذي يربط الزبون بالمصرف مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التامين، ففي بعض سياسات الخدمات المصرفية يبحث المصرف عن بناء الثقة والولاء بين أشخاص التماس الرئيسيين والزبون.

والجدير بالذكر إن المصرف يسيطر على علاقة الثقة بين الموظفين والزبائن على اختلاف مستوياتهم الإدارية من خلال الاتصال والمراجعة. وبالتالي يمكن القول بان الثقة هي جوهر العلاقات التجارية بينهما.

4- التعاطف:

يشير إلى الأدب والاحترام والمودة من خلال الاتصال الشخصي بالزبون. فمقدم الخدمة (المصرف) يضع سياسات عامة لتوطيد العلاقة مع الزبون والموظفين والعلاقات الشخصية تحصل عن طريق التعامل باستمرار بين مقدم الخدمة وطالبتها وبخاصة في المصارف التي تتعامل مع عدد قليل من الزبائن وتقديم التعاطف والانتباه إلى الزبائن (customers' attention provide) (Kotler, 1997, p.59). التعاطف يعني العناية بالزبون والاهتمام بالمشكلات التي قد يتعرض لها في المصرف والعمل على إيجاد حلول بطرائق إنسانية راقية (أحمد، 2001، ص111).

5- الملموسية:

وتتمثل بكافة التسهيلات المادية ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة (المعدات، أجهزة، الموظفون، مواد اتصال وتقنيات حديثة) تعني الدليل المادي للخدمة (physical evidence service) وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل المستمر مع الزبون ويتم التعرف على الملموسية بسهولة من خلال الزي الرسمي لموظفي المصرف، وتوفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للزبون في الوقت اللازم (Davis et al, 2003, P220) والبنائيات الموحدة ذات التصاميم الحديثة الخاصة بالمنظمات المصرفية في مختلف الدول الأوروبية. (www. Htt). ويرى (Kotler) إن الملموسية تعني الوسائل المادية المتمثلة بالمرافق العامة وهيأة الموظفين (Kotler, 1997, p.59)، وغالب ما تعتمد المصارف على بعد الملموسية لبناء علاقات جيدة مع الزبائن الحاليين والمتوقعين. فمثلاً المصرف لا يملك معدات آلية أو معدات لتدقيق الحساب أو لا يملك أبسط مستلزمات الراحة للموظفين أو الزبائن مثل أجهزة التكييف أو الإضاءة الكافية أو

المقاعد وغيرها هي هذه الحالة يكون تقييم خدماته من الزبون سيئا وكلما كانت الملموسية ذات جودة عالية اكتسب مقدم الخدمة المزايا الآتية:

- ❖ تعزيز قدرة وفاعلية الخدمات المصرفية.
- ❖ يكون مصدر جذب الزبائن الجدد لكونها تشكل ميزة تنافسية.
- ❖ يشعر الزبائن بالارتياح نتيجة لحصوله على خدمات مصرفية إضافية

2-3-2 مزايا ومقياس جودة الخدمات المصرفية:

2-3-2-1 قياس الجودة في الخدمات المصرفية:

تزداد الحاجة يوماً بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية، فقد نذهب يوماً لأحد المصارف للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع عن تلك الخدمات التي يقدمها المصرف، وقد يحدث العكس تماماً. إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما توليه الإدارة لمعايير الجودة وتطورها. وفي هذا السياق. نتحدث عن النظريات العلمية التي استخدمت لقياس جودة الخدمات المصرفية، مع الإشارة إلى المعايير العلمية المستخدمة في تطبيق معايير الجودة للخدمة. بقي أن نقول أن الجودة ليست مفهوماً عقلياً فحسب بل عاطفي أيضاً، والاستعانة بها لتحسين الأداء يعني: (عملاء أكثر رضى، موظفون أكثر رضى، مبيعات وأرباح وحصص أكبر في السوق استمرارية على المدى البعيد).

2-3-2-2 المعايير العالمية لقياس الجودة فهي كما يلي:

1. القيادة
2. التخطيط الاستراتيجي
3. الزبائن والسوق
4. المعلومات والتحليل
5. تنمية الموارد البشرية وإدارتها.
6. ضمان جودة المنتجات والخدمات
7. نتائج الشركة.

إن القيادة هي المعيار الأهم في جميع النظريات التي تستهدف تطبيق الجودة ونحن بذلك نستند إلى حقيقة هامة، ومفادها أن الجودة تبدأ بالقيادة، لذا توجب علينا أن نشير هنا إلى بعض الصفات التي

يجب أن يتمتع بها القادة. القيادة القوية إحدى مزايا المنشآت الناجحة، التي يتمتع قادتها بأفكار عظيمة ورؤى واضحة لقيادة منشآتهم لتتبعوا مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعالة والمحافظة عليه مع عدم إغفال الجانب الإنساني للجودة حيث أن بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة مشاعر المستخدمين، إن القادة الجيدين هم الذين يملكون الإحساس بالمرح ويملكون روح الدعابة، ويعرفون متى وكيف يستخدمونها كما أن مرؤوسيهم يعتبرونهم قوة لهم ولسلوكلهم وأخلاقهم تأثير يفوق تأثير الإرشادات التي يقدمونها أو النظام الذي يفرضوه عليهم، في ضوء ذلك يمكن القول بأن تحقيق النجاح والرضا يعتمد أساساً على تطوير السلوك ليصبح قائماً على المبادئ والأخلاق.

وعوداً إلى الموضوع الرئيس نقول إن الحديث عن الجودة وكيفية تطبيقها أصبح مطلباً لجميع الجهات سواء الخدمية أو الصناعية... الخ، وهنا قد يطرح سؤال نفسه هل الجودة مطلب يفرضه السلوك المتغير للعميل؟ تأتي الإجابة في دراسة أجريت في الولايات المتحدة تقول: لقد بات المستهلكون أكثر اهتماماً بالجودة. إذ تبين أن نسبة من يبحثون عن الجودة قد ارتفعت من 30-40 في عام 1979م إلى 80-90 في سنة 1988م ولهذا بات على رجال الأعمال أن يحسبوا لها حساباً وأن يدخلوها في مقاييسهم. وينظر الباحثون في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل العميل. وتعتبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، فيما تعتبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات.

وبتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث، نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي يرى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العملاء، ومن هنا نجد التباين بين ما يراه العملاء على أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة المصرف على أنه مصدر ذلك الرضا إن الخدمات المصرفية - تقليدية كانت أم نمطية - لا تختلف من مصرف إلى آخر من حيث الطبيعة الإجرائية، وقد تلغي النمطية إمكانيات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس، من هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التمييز النسبي، وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، الخصوصية، السرية والأسلوب الذي تؤدي به الخدمة... الخ كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية.

2-3-3 مزايا تقييم الخدمة المصرفية:

- 1- صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية.
- 2- إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب ويخضع للتفاوت الإدراكي.
- 3- إن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة.

2-3-4 النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد مدخلين رئيسيين هما:

أولاً: المدخل الاتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون ضمناً بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر. والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي لخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

ثانياً: مدخل نظرية الفجوة:

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر. وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- 1- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية.
- 2- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإنها تكون مرضية.
- 3- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون.

4-2 استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

1-4-2 استراتيجية تنمية وتطوير Market development strategy

تستخدم هذه الاستراتيجية حينما تريد المنظمة إن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات وزيادة النصيب في السوق أو التوسع فيه، وتستخدم هذه الاستراتيجية لان النمو ضرورة للبقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، كما انه يحقق استفادة المجتمع، والنمو دافع حيوي للمديرين فضلا عن تحقيقه كلاً من عاملي الكفاءة والفاعلية (خطاب، 1988، ص282) إذ يعتمد المصرف بموجب هذه الاستراتيجية تطوير برنامج جديد للإبداع والإقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية وائتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة هذه الاستراتيجية من الزبائن وتشمل:

(أ) قيام المصرف بتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة.

(ب) قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن وذلك عن طريق تطوير مواصفات جديدة في الخدمات المقدمة تكون قادرة على استقطاب قطاعات جديدة للزبائن لهم معايير مختلفة في اختيار الخدمة.

(ج) البحث عن نوعيات جديدة من الزبائن خلاف الزبائن الحاليين (معل، 1995، ص168).

إن تماثل الخدمات المصرفية المقدمة عندما تكون السوق بوضع تنافسي، ويقتضي من المصرف لتنفيذ هذه الاستراتيجية إن يستخدم واحداً من أسلوبين هما، تميز الخدمات المقدمة، أو تقسيم السوق. (مرار؛ 1992، ص21)

2-4-2 تمييز الخدمات المصرفية Bank service differentiation

ويمكن تحقيقه عندما يقنع المصرف زبائنه بأنه مؤسسة فريدة في نوعية وكمية الخدمات التي تقدمها أو بفرادة مزيج الخدمات الذي تقدمه والتميز عادةً يتطلب إعلاناً قوياً من قبل قسم التسويق المصرفي أن يعزز من خلاله فكرة أو تصوراً في ذهن الزبائن. والتميز الناجح هو تجربة مكلفة، فانه يتطلب من الإدارة الاتصال الدائم بالزبون عن طريق الاستقصاءات للتأكد من الزبائن المستهدفين لازلوا يحملون تلك الصورة التي استهدفها في برنامج الترويجي، والا فإن التغيير مطلوب في تصميم الإعلان أو التسليم الميزة الاقتصادية لتمييز الخدمة المصرفية عن المنافسين هي معدل السعر، فالمصرف المتميز يمكنه وضع أسعار أعلى والحصول على هامش ربح كل وحدة خدمة ببيعها. (Rose & Erwin; 1991,624)

3-4-2 استراتيجية التغلغل في السوق Market penetration strategy

وتتطوي هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالية وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة وذلك عن طريق:

أ- تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدام لخدمات المصرفية الحالية وذلك من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغيرها.

ب- محاولة جذب واستقطاب زبائن المصارف الأخرى المنافسة لشراء خدمات المصرف.

ج- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين من الذين ينصفون بنفس خصائص الزبائن الحاليين لمصرف. (معلا، 1995، ص160)

ويختار المصرف هذه الاستراتيجية: عندما يكون ادراك الإدارة إن أداءها جيد وقلة المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية فالخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة والرغبة في تجنب المخاطرة خاصة اذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر مناخية ومن أهداف هذه الاستراتيجية، زيادة المبيعات، وجذب نسبة كبيرة من الزبائن في السوق الحالي. ولتحقيق ذلك يتطلب برنامج إعلاني كبير لجذب انتباه الزبائن غير المهتمين، أو سعر منخفض لجذب الزبائن وتوسيع الحصة السوقية. (خطاب؛ 1988، ص278)

4-4-2 استراتيجية خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية:

إن عملية تطوير خدمات مصرفية جديدة، أصبحت محددًا استراتيجيًا لبقاء المصرف واستمراره وذلك لعدة أسباب منها:

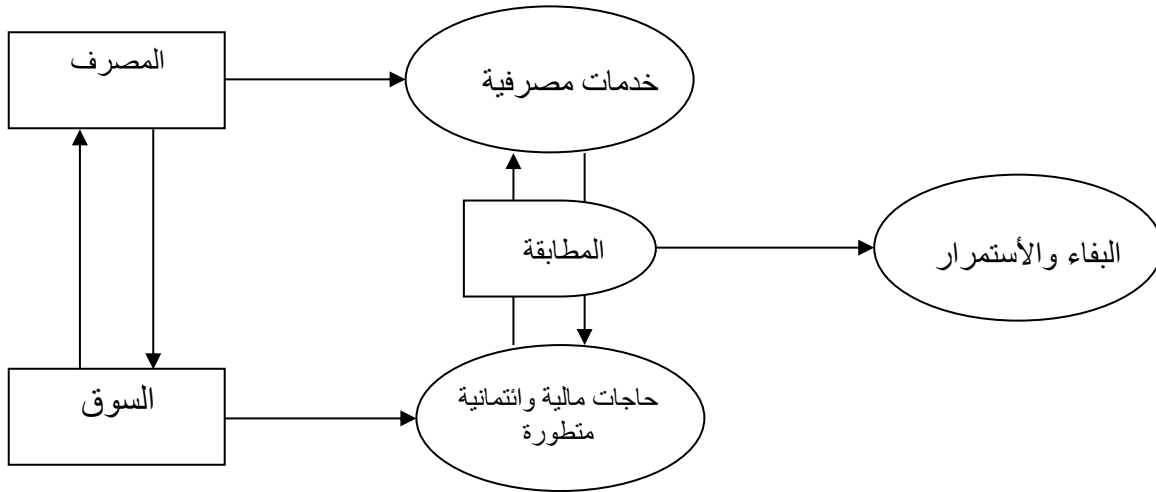
أ- إن من أكثر القرارات الخطرة التي يقدم عليها مصرف معين وذلك لسهولة تقليد الخدمة الجيدة من قبل المنافسين وصعوبة حماية الخدمات المصرفية الجديدة ببراءة الاختراع.

ب- إن فشل ونجاح الخدمات الجديدة تحدده عوامل كبيرة خارج سيطرة المصرف، منها القيود الحكومية، الظروف الاقتصادية، التغييرات في أسعار الفائدة والذي ينعكس بدوره على كلفته والعائد المحتمل من الخدمة الجديدة.

ج- إن من أكثر الأسباب أهمية لتطوير وتسويق خدمات جديدة هو تنويع المخاطرة المرتبطة لملائمة الخدمات المصرفية الحالية، فالتنويع من خلال بيع خدمات جديدة والذي من الممكن بيع

خدمات جديدة يمكن يقلل مخاطر المصرف. (Rose & Erwan;1991, P623)

د- الطبيعة الديناميكية لتسوق المصرفية، تقتضي من إدارة المصرف الاستجابة لمتطلبات التغيير، وإنتاج خدمات مصرفية تتلاءم مع الاحتياجات المتطورة للزبائن، لضمان البقاء. الشكل التالي يوضح أثر تطوير وصناعة المستخدمين المصرفية في بقاء المصرف.



رسم توضيحي 4: يوضح أثر تطوير وصناعة المستخدمين المصرفية في بقاء المصرف.

المصدر: ناجي معلا، قياس الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف، الجامعة الأردنية، عمان، 1998، ص153.

هـ- إن ابتكار خدمات مصرفية جديدة يحقق غايات عديدة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمصرف، منها زيادة عدد زبائن المصرف وزيادة حجم التعامل و-مع الزبائن الحاليين وتخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية. (معلا، 1995، ص154)

التعرف على أسواق جديدة تحقق أرباحاً جيدة للمصرف عن طريق إجراء بحوث السوق، قد يستدعي الشروع في إنتاج خدمات جديدة تلبى حاجات هذه الأسواق ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال اتباع السياسات التالية: (Marsh; 1992, 73)

1- قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة تحسن خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية.

2- تعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملاءمة لحاجات الزبائن من قطاعات معينة في السوق الحالية. (معلا; 1995، ص163)

3- اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.

وما ينبغي مراعاته هو إن تكون الخدمات المضافة مختلفة عن الخدمات المألوفة ولكنها تكنها وتكلمها وتعززها، كما إن التوسع الإضافي في الخدمات قد يجعل من تكاليف المدة الواسع من

الخدمات الواجب توفرها لكافة الزبائن غير اقتصادي.. ولكن بالمقابل فان المصرف الذي يعرض عددا واسعا من الخدمات هو متأكد من استمراره وبقائه احسن من المصارف ذات المدى الضيق من الخدمات، ويمكن ملاحظة ذلك في العديد من المصارف الأوروبية والسويسرية تحديدا والتي أصبحت بمثابة مراكز مالية تعرض مدى واسع من الخدمات المالية والمصرفية . (Medan;1984,107)

ويقول (Direk) إن تطوير الخدمات والخدمات الجديدة للمصارف هو عنصر مهم في التسويق فالعديد من الخدمات من الممكن تطويرها وتقديمها بتكاليف اقل عندما تكون هناك منظومة عمل ثابتة من التسهيلات، كما يحتاج إلى إضافة العاملين المتخصصين أو مهارات خاصة بالأنظمة التشغيلية لتنفيذ هذه الخدمات الجديدة على وفق الوعود من حيث الزمان والمكان كما في الصناعات الأخرى يجب إن يتم التذكر على إن معظم الخدمات الجديدة لا تيرهن أنها ناجحة، وان العديد منها سبب خسارة الأموال بشكل حقيقي. (Direk;1992,135)

2-4-5 استراتيجية التنوع Diversification Strategy:

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتوفر فرص جيدة في أسواق جديدة غير الأسواق الحالية، والفرصة الجيدة هنا طبعاً عندما يكون السوق أو الصناعة جذابة بدرجة عالية مع توفر مواطن القوة المطلوبة لدى الشركة / المصرف. وهنا يمكن التنوع بثلاث طرق، أما البحث عن منتجات تتوافق أو تخلق تناوباً تكنولوجيا و/ أو تسويقياً مع خطوط الخدمة الحالية، فضلاً عن تناسب هذه المنتجات الجديدة مع الزبائن الجدد (استراتيجية التنوع المركز Concentric)، والذي يتضمن الدخول إلى سوق جديد وإلى زبائن مختلفين، ثانياً عندما تبحث الشركة عن منتجات جديدة تناسب زبائنها الحاليين لكنها ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، وهنا يسمى (التنوع الأفقي horizontal) وأخيراً ربما تبحث الشركة / المصرف، عن أعمال جديدة لا ترتبط أو ليس لها علاقة بالشركة في الجانب التكنولوجي، أو المنتجات، أو الأسواق (استراتيجية التنوع غير المرتبط conglomerate). وهكذا نرى إن الشركة تستطيع تحديد فرص جديدة باستخدام اطار من الأنظمة التسويقية، أو لا بالبحث عن طرق تعزيز موقعها في أسواق المنتج الحالي، ثم تأخذ بالاعتبار طرق التكامل إلى الأمام والخلف، أفقياً وعموداً لأعمالها الحالية، وأخيراً تبحث عن فرص مريحة خارج أعمالها الحالية. (Kotler;1989,149).

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

1-3 تمهيد:

يبحث هذا الفصل بالتحليل البيانات التي تم جمعها من المصارف الأهلية ووفقاً لفقرات مستندة إلى استمارات الاستبيان الملحقة بالرسالة في الملاحق سنوردها لاحقاً في هذا الفصل ويتم معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية وتأويل النتائج كافة استناداً إلى كافة الفروض والنظريات التي عملت في هذا المجال وعليه فإن هذا الفصل سيقع في مبحثين يضم الأول التحليلات الخاصة بالمصارف.

1-1-3 مصادر العينة:

تم على الاعتماد على نوعيين من البيانات، بيانات أولية تتعلق بالبيانات المبوبة من استمارة الاستبيان وهي البيانات الرئيسة التي سنعتمد عليها في إجراء التحليلات والتفسيرات لإثبات فرضية البحث، وبيانات ثانوية تم جمعها من المصادر التاريخية التي أشرنا إليها في الفصول السابقة.

2-1-3 تصميم الجداول:

اعتمد الباحث على كثير من المصادر العلمية سواء كانت نظريات في أمهات الكتب أو بحوث علمية برسائل أو أطاريح أو بحوث منشورة وعليه فالجدول التحليلي سيحتوي على ما يأتي:

- 1- موضوعة العوامل: حقل يذكر فيه اسم العامل (السؤال في استمارة الاستبيان) وبحسب نوع المفردة التي نبحث فيها.
- 2- رمز العامل سيرمز الباحث للعامل رمز بحرف إنكليزي بالحرف (X) مع رقم بجانبه يشير إلى رقم العامل.

- 3- ثلاثة حقول رئيسة بمفردة، أو افق بشدة، أو افق، وغير موافق، ولكي نعبر عن قوة هذه الحقول يجب أن نحصل منها على بيانات لذا أعطى الباحث درجات لكل منهما وهي تباعا، 10، 5، 1، على التعاقب لبيان قوة الإجابة ولاستخدامها في إجراء التحليلات التي سنشرحها لاحقاً.
- 4- تنضوي تحت هذه الحقول ستة حقول لكل حقل رئيسي من المفردات حقلين يتعلق أحدها بعدد من الإجابات عن مفردة العامل والآخر عن نسبته المئوية.
- 5- ثلاثة حقول، يبين الحقل الأول الوسط الحسابي والذي سيحتسب من عدد الإجابات مضروباً في قوة العامل ومقسوماً على عينة البحث ويهدف هذا المعيار لمعرفة متوسط استجابة أفراد العينة، أما الحقل الآخر سيبين الانحراف المعياري للعامل والذي يهدف لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، أما الثالث يبين معامل الاختلاف والذي يحتسب من قسمة المتوسط الحسابي للعامل على الانحراف المعياري مضروباً في مائة ويبين تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي عن الانحراف المعياري.
- فضلاً عن ذلك سيقوم الباحث بالتعريف بتأثير الظروف الأمنية على جميع الموضوعات التي شخصتها ضمن البحث.

2-3 أثر تعامل الزبائن على جودة الخدمة المصرفية:

1-2-3 تأثير أبعاد الجودة في المصارف الأهلية:

- 1- قياس بعد الاعتمادية: تضمن هذا البعد خمسة عوامل تضمنها الجدول الآتي:

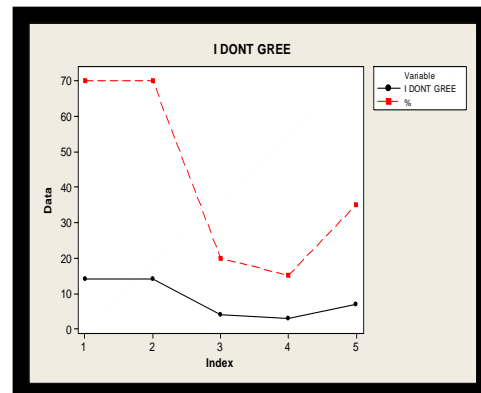
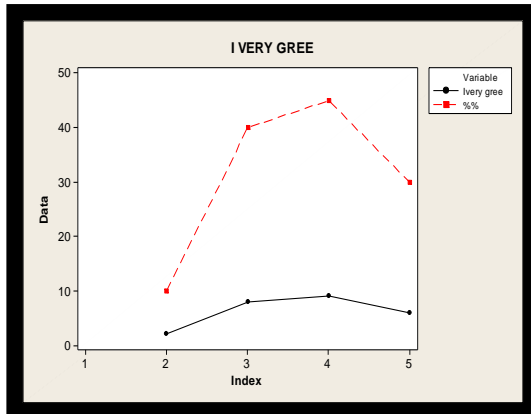
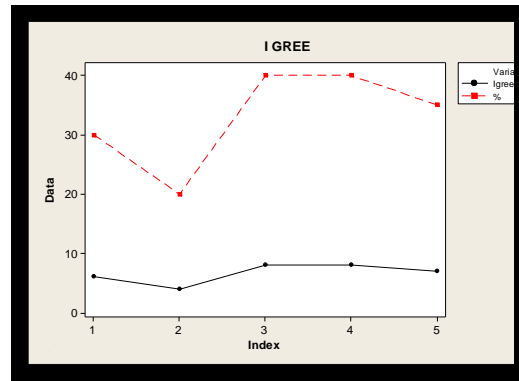
جدول 2: يبين عوامل الاعتمادية ونسبها المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف N=20

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	لا أوافق 1		أوافق 5		أوافق بشدة 10		رمز العامل	مفردات العامل
				العدد	%	العدد	%	العدد	%		
85.46	1.88	2.2	100	14	70	6	30	-	-	X5	هل تعتقد إن الموظفين غير مبالين بالالتزام بالوقت الصباحي
110.37	2.98	2.7	100	14	70	4	20	10	2	X6	يوفر المصرف معلومات دقيقة ومنظمة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها بسهولة
56.77	3.52	6.2	100	4	20	8	40	40	8	X17	هل تعتقد إن الموظف حريص على إنجاز الخدمة المصرفية بشكل صحيح من أول مرة
51.21	3.39	6.65	100	3	15	8	40	45	9	X26	هل تشعر بانك مهم عند مراجعة المصرف
72.75	3.71	5.1	100	7	35	7	35	30	6	X27	هل تعتقد أن مصلحتك هدفا أساسيا تسعى الإدارة إلى تحقيقه

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

تبين من البيانات إن العامل (X5) حسب استمارة الاستبيان المرقمة (1) أن نحو (70%) من الزبائن كانوا غير موافقين ونحو (30%) موافقين عليها مما يشير أن الموظفين في المصارف الأهلية كانوا ملتزمين بالدوام والوقت الصباحي، أما العامل (X6) فكانت الإجابة ما بين أوافق وأوافق بشدة لم تتجاوز أيضا (30%) وعدم الموافقة بنحو (70%) مما يشير حسب العامل من الاستمارة أن الموظفين في هذه المصارف غير مسؤولين عن تأخير دخولهم إلى المصارف. إلا أن الزبائن قد أدلوا بإجاباتهم بأوافق وأوافق بشدة بنسبة (80%) على العامل (X17) وبنحو (20%) بعدم الموافقة مما يعني أن الزبائن كانوا يعتقدون أن الموظفين في المصارف الأهلية غير حريصين على إنجاز الخدمة المصرفية، وكانت نسبة إجابات الزبائن على العامل (X26) بأوافق وأوافق بشدة بنحو (85%) وعدم الموافقة بنسبة (15%) مما يعني أن الزبائن كانوا راضين جداً عن أنفسهم بأن لهم الأولوية في التعامل لأهميتهم المصرفية ولذلك يجب مراعاة هذه العامل بإيجابية من لدى الموظفين، أما العامل (X27) فكانت نسبة الموافقة والموافقة بشدة قد بلغت (65%) وعدم الموافقة بنسبة بلغت (35%) مما يبين أن الزبائن يعتقدون أن المصرف وإدارته يسعيان دوماً إلى تحقيق مصلحتهم بصورة متوسطة.

بينما كان أعلى متوسط استجابة للعامل (X26) إذ بلغ نحو (6.65) بينما بلغ أقل متوسط استجابة للعامل هو (X6) إذ بلغ نحو (2.2) مما يشير على أن العامل (X26) بأن الزبائن كان لهم الاعتداد بأنفسهم ورضائهم عن التعامل بشكل عالي، أما الانحراف المعياري الذي يبين كما أشرنا إليه تشتت الإجابات فكان أعلى انحراف في العامل (X27) إذ بلغ نحو (3.71) وأقل انحراف في العامل (X5) إذ بلغ نحو (1.88) أما معامل الاختلاف فكان أعلى معامل في العامل (X6) إذ بلغ نحو (110.37) وأقل معامل الاختلاف في العامل (X26) إذ بلغ نحو (51.21) يتبين من هذا أن العامل (X6) كان محور بعد الاعتمادية من أبعاد خدمة الجودة وهذه نقطة مهمة في مسألة كون الزبون مهم وأنه يشعر بالرضا تجاه تعامل الموظفين له ويجب مراعاته وفقاً لرغباته لاعتقاده أن محور الخدمات المصرفية والجزء الفعال فيها وبالتالي يعتقد أن إرضاءه يجب أن يكون في أعلى المستويات. وقد تم تمثيل الإجابات بيانياً كما في الأشكال الآتية:



رسم توضيحي 5: يبين بعد الاعتمادية للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م).

2- قياس بعد الاستجابة: وهو أيضاً يضم خمسة أسئلة كما في الجدول الآتي:

جدول 3: يبين بعد الاستجابة وعدد الإجابات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف N20

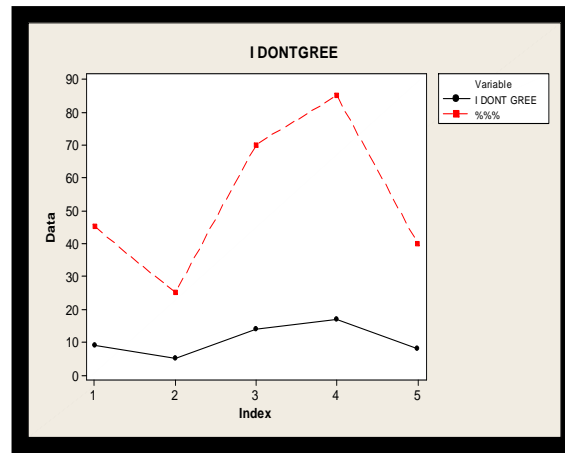
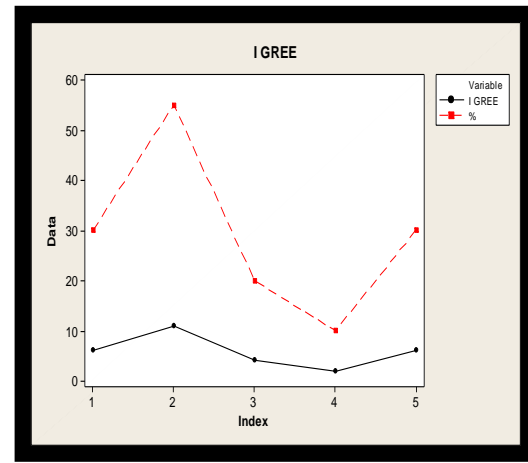
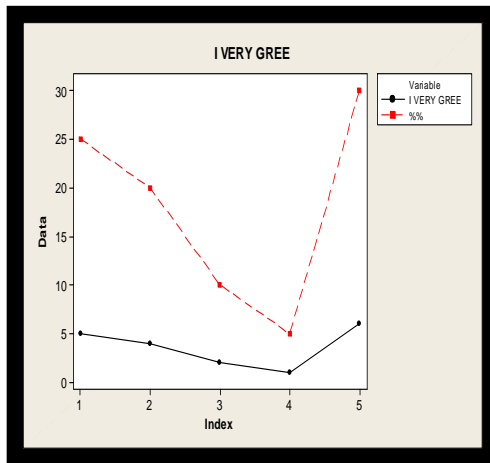
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	لا أوافق 1		أوافق 5		أوافق بشدة 10		رمز العامل	مفردات العامل
				%	العدد	%	العدد	%	العدد		
83.6	3.72	4.45	100	45	9	30	6	25	5	X9	هل أن التكتل والازدحام يعيق عمل الموظفين
61.6	3.08	5	100	25	5	55	11	20	4	X10	هل أن هناك الموظفين بعدد كاف لتلبية حاجة الزبائن
110	2.97	2.7	100	70	14	20	4	10	2	X13	هل تعتقد أن هناك ضياع للوقت يهدره الموظفين
123.24	2.28	1.85	100	85	17	10	2	5	1	X18	هل تعتقد أن هناك وقت مستغرق كبير في إنجاز المعاملات
77.96	3.82	4.9	100	40	8	30	6	30	6	X28	هل تعتقد بأن خدمات المصرف تتسم بالتكامل ولا تفكر بالانتقال إلى مصرف آخر

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

تبين من الجدول أن عدد الاستجابة للعامل الأول (X9) بأوافق قد بلغ نحو (6) من أفراد العينة وبنسبة قدرها (30%) وأوافق بشدة كانت عدد الاستجابات من أفراد العينة نحو (5) وبنسبة بلغت نحو (25%) وبهذا يصبح عدد الموافقين من الاستجابات لأفراد العينة نحو (11) عينة وبنسبة بلغت نحو (55%) بينما بلغ الرفض وعدم الاستجابة بعدم الموافقة بنحو (9) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (45%) مما يعني أن تكتل الموظفين مع الزبائن في دائرة ضيقة يؤدي إلى إعاقة الموظفين مما ينعكس على الخدمات المقدمة للزبائن. بينما كانت الاستجابات بأوافق وأوافق بشدة على العامل (X10) قد بلغت نحو (15) إجابة من أفراد العينة البالغة (20) وخمسـة بعدم الموافقة مما يعني أن الزبائن مقتنعون بأن هناك عدد كافي من الموظفين لإنجاز الأعمال وهذا ما يؤكد العامل السابق بوجود أعداد كافية. أما العامل الثالث (X13) من الجدول فشكّلت إجابة التوافق فيه نحو (6) من أفراد العينة وبنسبة (30%) وعدم الموافقة بنحو (14) من أفراد العينة وبنسبة (70%) مما يبين أن الزبائن لا يعتقدون أن هناك ضياع في الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة. أما العامل الرابع (X18) فبلغت عدد الاستجابات بالموافقة بنحو (3) من أفراد العينة وبنسبة (15%)

بينما بلغت عدم الموافقة بنحو (17) من أفراد العينة وبنسبة (70%) من العينة مما يوضح عدم وجود وقت مستغرق كبير في إنجاز الخدمة مما يعزز العامل السابق. أما العامل الخامس (X28) فكانت أعداد الاستجابة له قد بلغ نحو (12) من أفراد العينة وبنسبة (60%) وعدم الموافقة بنحو (8) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (40%) مما يعتقد الزبائن على تكامل الخدمة المنجزة وهذا يعززه العاملان السابقان.

وفي ضوء ذلك فقد بلغ أعلى متوسط حسابي للعامل الثاني (X10) إذ بلغ نحو (5) وأقل متوسط حسابي للعامل (X18) إذ بلغ نحو (1.85)، وأن أعلى انحراف معياري كان للعامل (X28) وبلغ نحو (3.82)، بينما كان أقل قيمة للانحراف المعياري للعامل (X18) إذ بلغ نحو (2.28) بينما بلغ أعلى معامل اختلاف للعامل (X18) وأقل معامل اختلاف هو للعامل (X10) من هذا يستنتج الباحث أن إنجاز الخدمات المقدمة في المصارف الأهلية كانت مقنعة للزبائن. ولكي نبين حركة الموافقة وعدم الموافقة بيانياً تم تمثيل البيانات في الأشكال الآتية:



رسم توضيحي 6: يبين بعد الاستجابة للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م).

2-2-3 تأثير أبعاد جودة الخدمة في المصارف الأهلية:

1- **التعاطف:** وهو أحد أبعاد خدمة الجودة وهو أيضاً من خمسة عوامل نظمت في الجدول

الآتي:

جدول 4: يبين عوامل بعد التعاطف وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف N=20

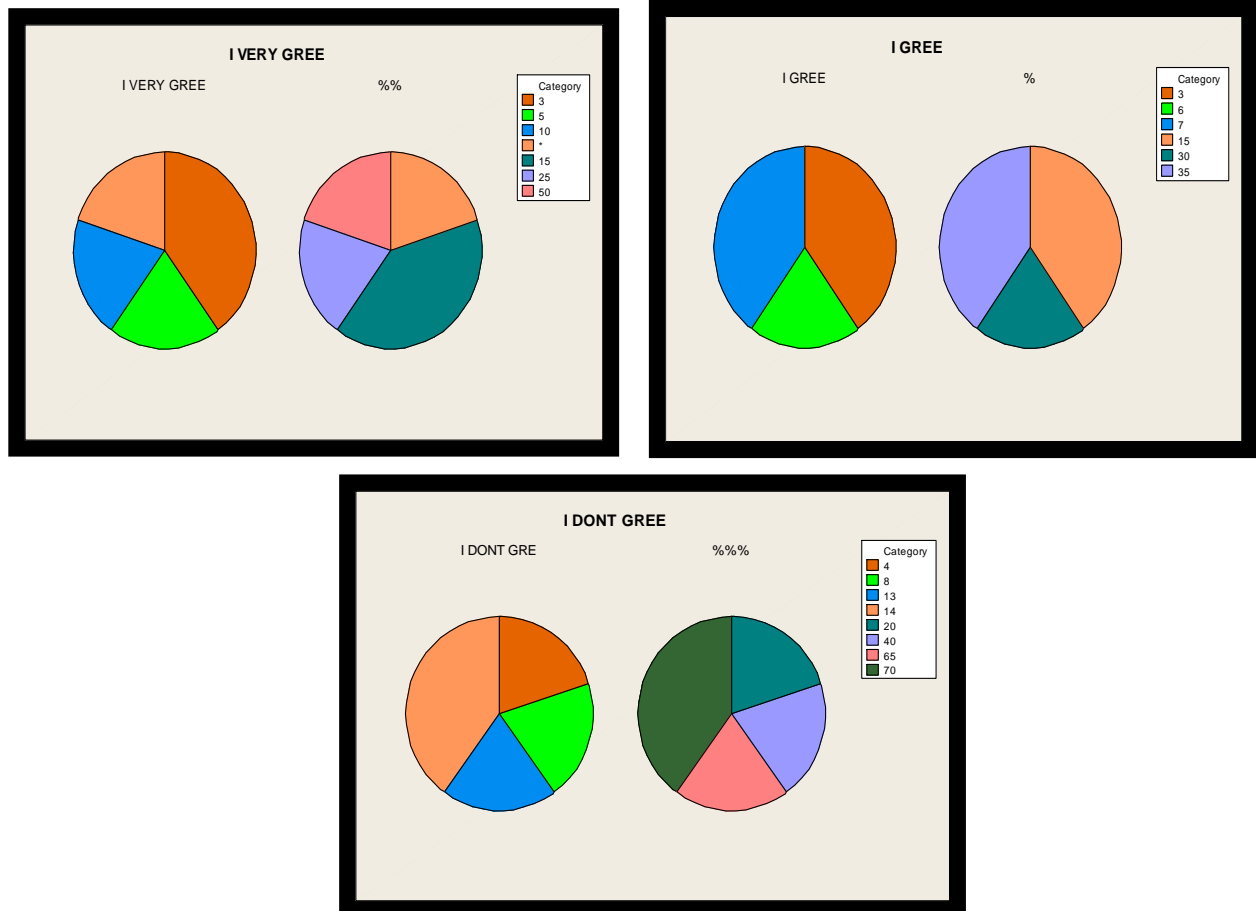
مفردات العامل	رمز العامل	أوافق بشدة 10		أوافق 5		لا أوافق 1		النسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
		%	العدد	%	العدد	%	العدد				
هل أن الموظفين لا يتعاملون مع الزبائن بصورة جيدة	X11	15	3	15	3	70	14	100	2.95	3.36	113.9
هل أن الموظفين المعنيين يتعاملون مع الزبائن بازدراء	X12	-	-	35	7	65	13	100	2.4	1.96	81.7
هل أن الموظف لا يبالي بالزبائن	X14	15	3	15	3	70	14	100	2.95	3.36	113.9
هل تعتقد أن بعض تصرفات الزبائن تسيء إلى عمل الموظفين	X15	25	5	35	7	40	8	100	4.65	3.63	78.07
هل تعتقد أن المصرف يتميز بتوطيد علاقات جيد مع الزبائن	X21	50	10	30	6	20	4	100	6.95	3.72	53.53

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

من الجدول أعلاه تبين أن عدد الموافقة ما بين أوافق وأوافق بشدة بلغ نحو (6) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (30%) وعدم الموافقة بعدد (14) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (70%) على العامل (X11) والذي يبين أن جل أفراد العينة قد رفضوا هذا التساؤل وأن تعامل الموظفين مع الزبائن كان جيداً، بينما بلغ أعداد الموافقة على العامل (X12) فقط نحو (7) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (35%) بينما بلغ الرفض (65%) مما يؤكد على حسن سلوك الموظفين بصورة جيدة، وتبين من الاستفتاء على أن أفراد العينة البالغ عددهم نحو (6) وبنسبة (30%) قد وافقوا على أداء هذا العامل (X14) بعدم المبالاة بالزبائن وبنحو (14) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (70%) إجابة بالنفي وأن الموظفين يهتمون بالزبائن، بينما بلغت أعداد الموافقة على العامل (X15) نحو (12) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (60%) على أن بعض تصرفات الزبائن تسيء إلى عمل الموظفين في المصرف بينما كانت نحو (40%) وبنحو (8) أفراد من العينة

قد دافعوا عن تصرفات الزبائن وأن تصرفاتهم تتماشى مع متطلباتهم وهي ليست إساءة بقدر ما هو تعامل وظيفي ما بينهما لإنجاز معاملاتهم، أما العامل الأخير في هذا البعد الذي يمثل (X21) فإن عدد الإجابات بالموافقة كانت نحو (16) فرداً من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (80%) على أن الإدارة المصرفية كانت ذا علاقات متميزة مع الزبائن وجدية في إنجاز كل معقاتهم المصرفية بينما أشار نحو (20%) من أفراد العينة بعكس ذلك.

وعند تقدير المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وجد الباحث أن أعلى متوسط حسابي كان للعامل (X21) إذ بلغ نحو (6.95) وأقل معدل حسابي كان للعامل (X12) إذ بلغ نحو (2.4) بينما بلغ أعلى قيمة انحرافيه كان للعامل (X21) إذ بلغت نحو (3.72) وأقل قيمة انحرافيه للعامل (X12) إذ بلغت نحو (1.96)، بينما كان أعلى معامل اختلاف للعاملين (X11 و X14) إذ بلغ نحو (113.9)، بينما كان أقل معامل اختلاف للعامل (X21) إذ بلغ نحو (53.53) وعند تمثيل هذه البيانات كانت الأشكال كما يأتي:



رسم توضيحي 7: يبين بعد التعاطف للمصارف الأهلية.

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م)

2- الثقة والتوكيد: وقد عمل الباحث في هذا البعد بالطريقة نفسها التي عملتها سلفاً في

الأبعاد الأخرى وهو متكون من أربعة عوامل وقد نظمت بالجدول الآتي:

جدول 5: يبين عوامل بعد الثقة والتوكيد وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20

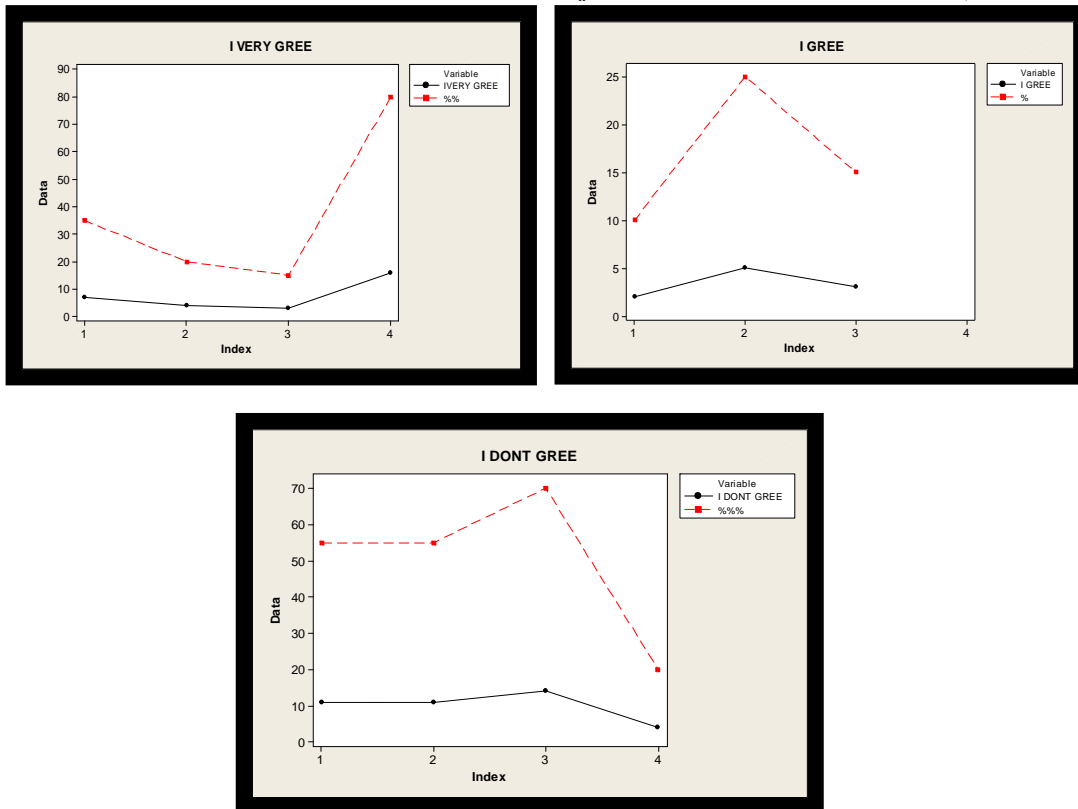
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	لا أوافق 1		أوافق 5		أوافق بشدة 10		رمز العامل	مفردات العامل
				%	العدد	%	العدد	%	العدد		
93.86	4.27	4.55	100	55	11	10	2	35	7	X22	هل تعتقد أن بعض الموظفين يميز أحد الزبائن عن الآخرين
95	3.61	3.8	100	55	11	25	5	20	4	X23	هل تعتقد أن بعض الموظفين مرتشئين
113.9	3.36	2.95	100	70	14	15	3	15	3	X24	هل تعتقد أن إنجاز معاملتك يتطلب منك دفع مبالغ
48.29	3.96	8.2	100	20	4	-	-	80	16	X25	هل يتحلى العاملون في المصرف بالأمانة الشخصية في معاملاتهم

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

إن أعداد الموافقة والموافقة بشدة على العامل (X22) بلغ نحو (9) وبنسبة بلغت (45%) بينما بلغت أعداد أفراد العينة التي لم توافق على هذا العامل نحو (11) فرداً وبنسبة بلغت (55%) وعلى إجابات متقاربة ما بين أفراد العينة إذ أجمعت تقريباً نصف أفراد العينة على أن هناك تمييز للزبائن من الموظفين العاملين في المصرف، بينما أشارت أعداد الموافقة والموافقة بشدة على العامل (X23) بنحو (9) من أفراد العينة وبنفس العدد على العمل الماضي وبنسبة بلغت (45%) بينما بلغت عدد عدم الموافقة (11) فرداً وبنسبة (55%) من أفراد العينة أي أن الاعتقاد بأن الموظفين مرتشئين يعزز ما ذهبنا إليه في العامل السابق على أن الموظفين يحابون بعض الزبائن ويميزون الواحد عن الآخر، وقد بلغت أعداد الموافقة والموافقة بشدة على العامل (X24) بنحو (6) أفراد وبنسبة بلغت (30%) بينما بلغت أعداد عدم الموافقة بنحو (14) فرداً وبنسبة بلغت (70%) على رفض فكرة دفع مبالغ للموظفين لإنجاز معاملاتهم وبذلك يمكن أن نقول على أن العاملين الماضيين بالرغم من نسبة عدم الموافقة التي كانت أكبر من الموافقة مما يعزز هذا العامل على أن الموظفين

بعيدون نسبياً عن ما ذهبت به هذه العوامل، أما العامل الأخير المتمثل ب (X25) الذي يشير إلى تحلي الموظفين بالأمانة الشخصية فقد كانت أعداد الموافقة بمجملها نحو (16) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (80%) مما يعني أن الموظفين خالي الوفاض من تهمة عدم النزاهة والرشوة إذ أجمع عدد من أفراد العينة على ذلك بينما رفض نحو (4) من أفراد العينة هذه الفكرة وبنسبة (20%). وبلغ أعلى متوسط حسابي للعامل (X25) إذ بلغ (8.2) وأقل متوسط بلغ للعامل (X24) إذ بلغ (2.95) بينما بلغ أعلى قيمة انحرافيه للعامل (X22) إذ بلغت (4.27) بينما بلغت أوطأ قيمة انحرافيه (3.36) للعامل (X24)، وبلغ أعلى معامل اختلاف للعامل (X24) إذ بلغ (113.9). بينما بلغ أقل معامل اختلاف للعامل (X25) إذ بلغ نحو (48.2). وتم تمثيل هذه البيانات

بالموافقة وعدم الموافقة ونسبها لهذا البعد كما في الأشكال الآتية:



رسم توضيحي 8: يبين بعد الثقة والتوكيد للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م)

3- الملموسية: وهذا بعد آخر من أبعاد الجودة وهو أيضا يضم عدة عوامل كما في الأبعاد

الأخرى وقد نظمها الباحث ضمن الجدول الآتي:

جدول 6: يبين عوامل بعد الملموسية وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20

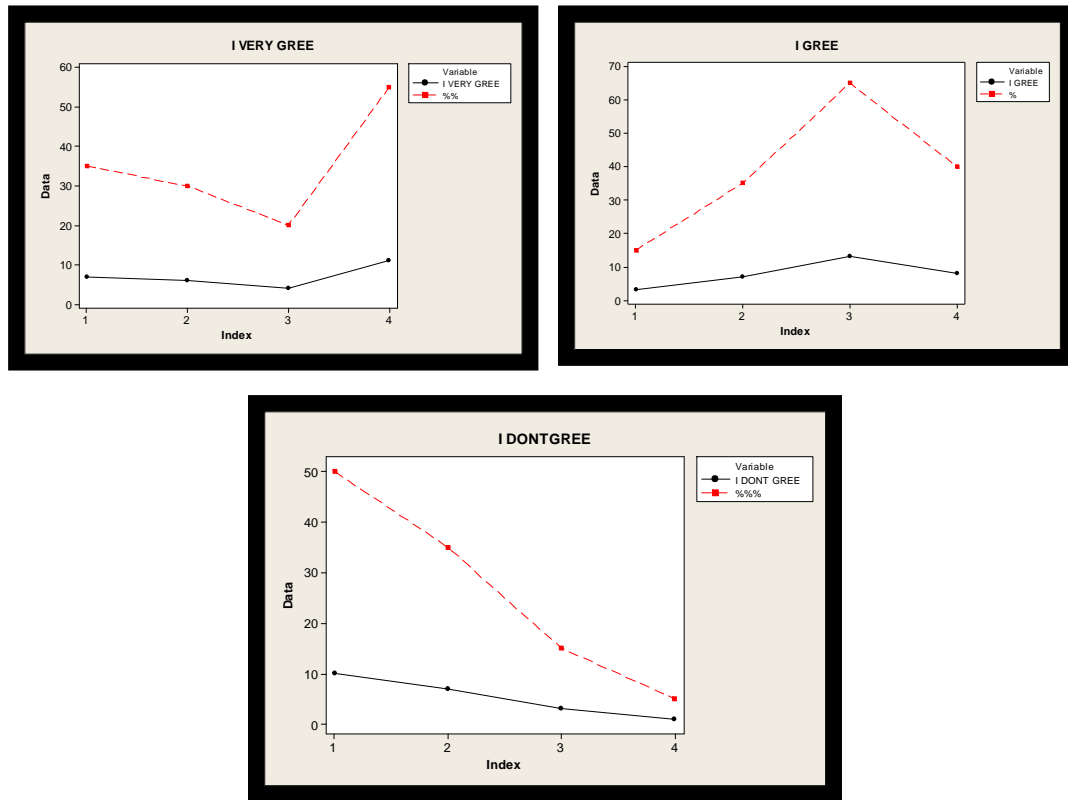
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	لا أوافق 1		أوافق 5		أوافق بشدة 10		رمز العامل	مفردات العامل
				العدد	%	العدد	%	العدد	%		
88.21	4.19	4.75	100	50	10	15	3	35	7	X8	هل أن مراجعة الموظف المسؤول يتم عبر نظام معين
72.75	3.71	5.1	100	35	7	35	7	30	6	X16	هل تعتقد أن المظهر العام والإثاث والديكور في المصرف جذاب
51.11	2.76	5.4	100	15	3	65	13	20	4	X19	هل أن المصرف يسعى لتوفير وسائل الراحة للزبون عند الانتظار
38.54	2.91	7.55	100	5	1	40	8	55	11	X20	هل يتميز العاملون في المصرف بالأناقة والمظهر اللائق

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

وفي هذا البعد تبين أن عداد الموافقة والموافقة بشدة قد بلغت (10) من أفراد العينة على العامل (X8) وبنسبة (50%) ونحو ذلك بعدم الموافقة عليه أي أن أفراد العينة منقسمون على أنفسهم في التصويت لهذا العامل على وجود نظام أو عدم وجود نظام في مراجعة الموظف المسؤول وبعد أن محص الباحث في هذا العامل ورجعت إلى موقع العينة والاستفسار وجدت أن مسألة إيجاد النظام في المراجعة مسألة نسبية وتعتمد على الموظف نفسه ولهذا فإن العينة كانت تقصد مسؤولاً مثلاً دون غيره، بينما بلغت أعداد الموافقة نحو (13) من أفراد العينة على العامل (X16) وبنسبة بلغت (65%) وأجمعوا هؤلاء المصوتين أن المظهر العام اللائق يجعل من المصرف واجهة قوية ومظهراً جذاباً له بينما لم يهتم نحو (7) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (35%) بهذا العامل مجمعيين أن أداء الخدمة يكون أفضل من المظاهر التي قد تكون كذابة، بينما أظهر العامل (X19) قوته التصويتية بالموافقة بجل أفراد العينة إذ إن نحو (17) من أفراد العينة وبنسبة (85%) منهم

أجمعوا بالموافقة والموافقة بشدة على أن المصرف وإدارته توفر وسائل الراحة عند انتظارهم لمعاملاتهم المصرفية بينما نفى ثلاثة فقط من أفراد العينة وبنسبة قدرها (15%) منهم، بينما أجمع كل أفراد العينة باستثناء واحد على العامل (X20) وبنسبة بلغت (95%) على أن العاملين في المصرف يتميزون بالأناقة والمظهر اللائق مما يعزز ما صوتوا عليه للعامل (X16).

وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي بلغ (7.55) للعامل (X20) وأقل متوسط كان للعامل (X8) إذ بلغ (4.75) بينما بلغ أعلى قيمة انحرافه للعامل (X8) (4.19) بينما بلغت أقل قيمة انحرافه للعامل (X19) نحو (2.76)، وبلغ أعلى معامل اختلاف للعامل (X8) بنحو (88.21) وأقل معامل انحراف للعامل (X20) إذ بلغ (38.54). وقد تم تمثيل هذه البيانات كما ذهبنا إليه في التحليلات السابقة للموافقة وعدم الموافقة ونسبها وكما يأتي:



رسم توضيحي 9: يبين بعد الملموسية للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB

أن تحليلات أبعاد جودة الخدمة المعروفة والمحدد ضمن النظريات والبحوث انتهت إلا إن الباحث ارتأى أن يقيس بعداً آخر للجودة المذكور في بعض المصادر يتحتمه الوضع العراقي وآلت

إليه الظروف الأمنية الخطرة والاقتصادية مما أدى إلى شلل الأعمال وبالتالي كانت الحاجة إلى توفير الأمن والأمان للمتعاملين مع المصارف والحفاظ عليها وعلى موظفيها من أداء الأعمال لأنها تعد عصب الحياة الاقتصادية وأن الاستسلام للظروف الأمنية القاهرة يؤدي إلى شلل هذه الحياة وبالتالي يعم هذا الشلل كافة أوجه الحياة في العراق مما شكل الحافز والهاجس الأمني وجوداً قوياً وشكل دعامة بارزة للحفاظ على عصب الحياة الاقتصادية إذ تعد هذه الوسائل من أهم الوسائل التي تركز عليها قيام الدولة وحياتها الاقتصادية وحمايتها واجب مهم في مسيرة الأداء الجيد وعدم توقف شريان الحياة الاقتصادي الذي إن توقف يجلب الويلات والمصائب لأبناء الشعب وعليه فإن الباحث وضع نحو خمسة عوامل لبعث الأمن واستفتى بهم العينة المختارة وكما في الجدول الآتي:

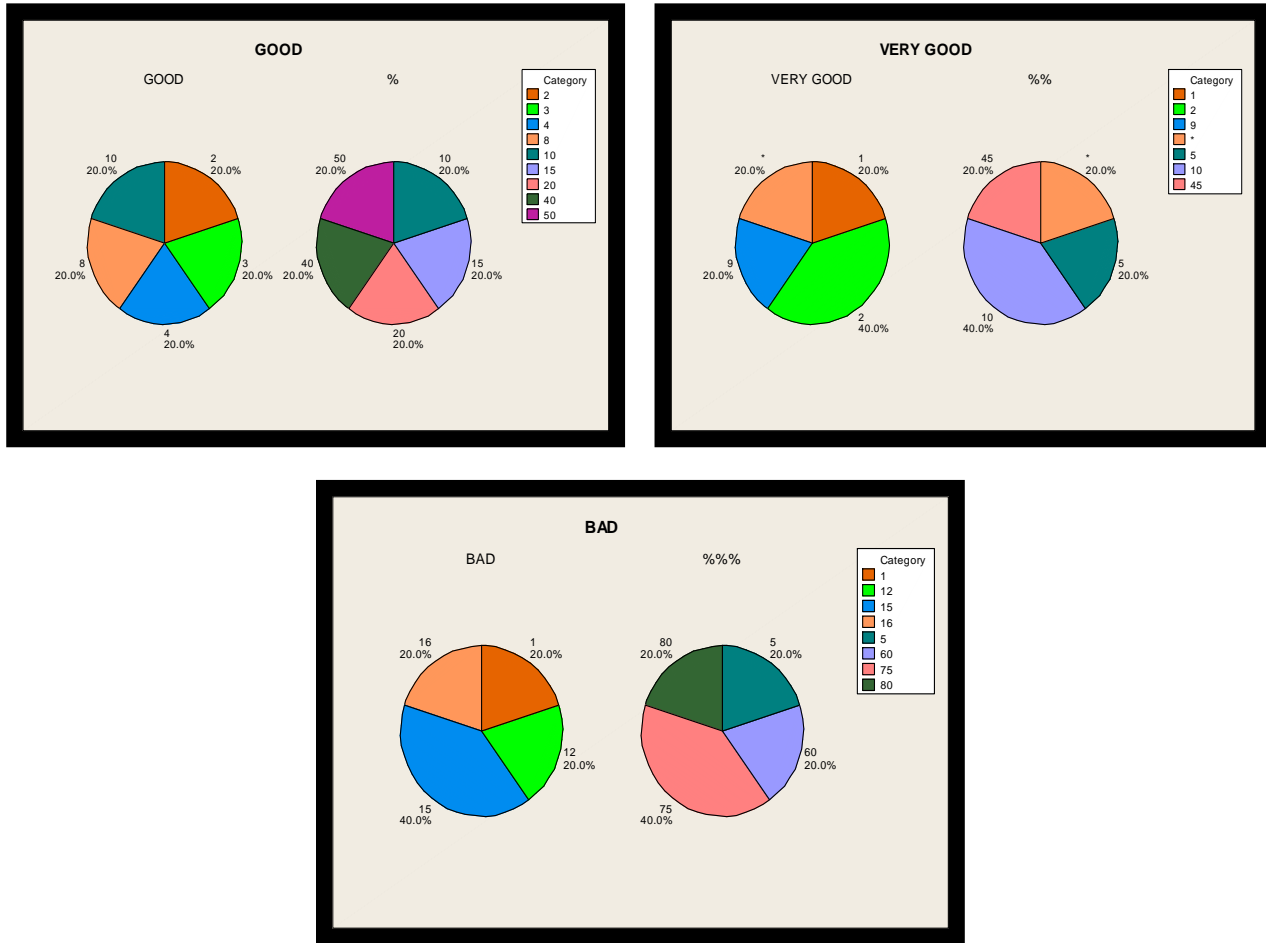
جدول 7: يبين عوامل بعث الأمن وأعداد الموافقة وعدم الموافقة ونسبها المئوية والأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعاملات الاختلاف. N=20

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة %	غير جيد 1		جيد 5		جيد جداً 10		رمز العامل	مفردات العامل
				%	العدد	%	العدد	%	العدد		
40.71	2.87	7.05	100	5	1	50	10	45	9	X1	كيف كان تعامل أمن المصرف معك
108.89	2.45	2.25	100	75	15	20	4	5	1	X2	هل وجدت عراقيل عند دخولك المصرف
77.31	2.01	2.6	100	60	12	40	8	-	-	X3	هل تعتقد أن هناك خلل في وقت الدخول إلى المصرف صباحاً
118	2.95	2.5	100	75	15	15	3	10	2	X4	هل تعتقد أن الدخول إلى المصرف ناتج من إدارة المصرف
126.09	2.90	2.3	100	80	16	10	2	10	2	X7	هل تعتقد أن رجال الأمن المسيبين في التأخير

المصدر: احتسبها الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

وبالطريقة نفسها تبين أن (19) من أفراد العينة قد وافقوا على العامل (X1) وبنسبة (95%) وهم يمثلون جل العينة باستثناء واحد منها على أن تعامل حراس ورجال أمن المصرف كان على مستوى عالٍ من المسؤولية والاحترام، بينما وافق (5) من أفراد العينة على العامل (X2) بأن هناك عراقيل عند الدخول إلى المصرف بينما أجاب باقي أفراد العينة البالغ عددهم بنحو (15) من أفراد

العينة وبنسبة بلغت (75%) منهم بأنه لا يوجد عراقيل وقد يرجع الباحث بإجابات العينة الخمس ليس لتعامل رجال الأمن غير الاعتيادي الذي أشاروا إليه بأن ليس هنالك أية عراقيل إلى أداء بعض الحرس وأخذهم أوامر من مسؤولين آخرين وليس المسؤول الرئيس مما ينعكس على هذه الحالة سلبياً على الزبائن وأجوبتهم، بينما وافق نحو (8) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (40%) على العامل (X3) على وجود خلل في وقت الدخول الصباحي وهذا ما أشارنا إليه إلا أن (12) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (60%) قد أشارت عكس ذلك، بينما أجاب (15) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (75%) على أن الدخول إلى المصرف وعرقلة ليس ناتج من إدارة المصرف وإنما ناتج من الحشد من المتعاملين مع المصرف من الزبائن وغيرهم مما يسبب إرباكاً للدخول إلى المصرف بينما أشار نحو (5) من أفراد العينة وبنسبة (25%) عكس ذلك، ودقق الباحث في الإجراءات الأمنية ووقفت على الحالة في المدة الصباحية وعند بدء الدوام الصباحي فتبين أن الخلل ليس من رجال الأمن الذين يقومون بواجبهم بالتفتيش والترصد وليس إدارة المصرف مسؤولة عن ذلك لأن واجبات الحرس ورجال الأمن مرسومة ضمن الخطط الأمنية إلا إن الحشد الجماهيري وعدم التزام البعض في الدخول بانتظام يسبب هذه الحالات، وقد أشارت نحو (16) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (80%) أن رجال الأمن غير مسبباً لعرقلة دخول الزبائن إلى المصرف بينما وافق نحو (4) من أفراد العينة وبنسبة (20%) على ذلك. وبلغ أعلى متوسط حسابي للعامل (X1) إذ بلغ نحو (7.05) بينما بلغ أوطاً متوسط هو للعامل (X2) نحو (2.25)، بينما بلغت أعلى قيمة انحرافيه للعامل (X4) نحو (2.95) بينما بلغت أوطاً قيمة انحرافيه هي للعامل (X3) نحو (2.01)، بينما بلغ أعلى معامل اختلاف هو للعامل (X7) نحو (126.09) وبلغ أوطاً قيمة له للعامل (X1) نحو (40.71). وتم رسم الأشكال التي تم توضيحها سلفاً وكما يأتي:



رسم توضيحي 10: يبين بعد الأمان في المصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م)

3-2-3 أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة في المصارف الأهلية

كما فعلنا في تحديد أبعاد جودة الخدمة فإن الرضا الوظيفي يتضمن محددات وهذه المحددات ضمنها الباحث كعوامل ورمز إليها بالرمز الإنكليزي Z مع رقم جانبي يبين رقم العامل وبوبتها في جداول حسب نوع المحدد وسيلأخذ القارئ الكريم اختلاف عدد العوامل ما بين محدد وآخر تبعاً لنوعه وكما يأتي:

1- محتوى العمل: تضمن هذا المحتوى نحو 8 عوامل وكما في الجدول الآتي:

جدول 8: يبين عوامل محتوى العمل وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. $N=7$

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة	لا أوافق 1		أوافق 5		رمز العامل	مفردات العامل
				النسبة	العدد	النسبة	العدد		
91.12	1.95	2.14	100	71.43	5	28.57	2	Z6	إن الأهداف التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها توافق مع أهداف الموظفين
78.97	2.14	2.71	100	57.14	4	42.86	3	Z7	تتوافر في المصرف قنوات اتصال مفتوحة ما بين الموظفين والإدارة
0	0	5	100	0	0	100	7	Z8	افتخر واعتز بعلمي في المصرف
65.05	2.14	3.29	100	42.86	3	57.14	4	Z25	هل أن الإدارة المصرفية تجعلك في حالة توتر دائم
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z10	تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين من أجل الإبداع واستخدام المبادرات في العمل
91.12	1.95	2.14	100	71.43	5	28.57	2	Z27	هل أن هناك وقت فراغ كبير في ساحة العمل
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z12	يتوافق العمل الذي أزاوله مع قدراتي وخبراتي
78.97	2.14	2.71	100	57.14	4	42.86	3	Z15	تهتم الإدارة في المصرف بشؤون العاملين وحل مشاكلهم

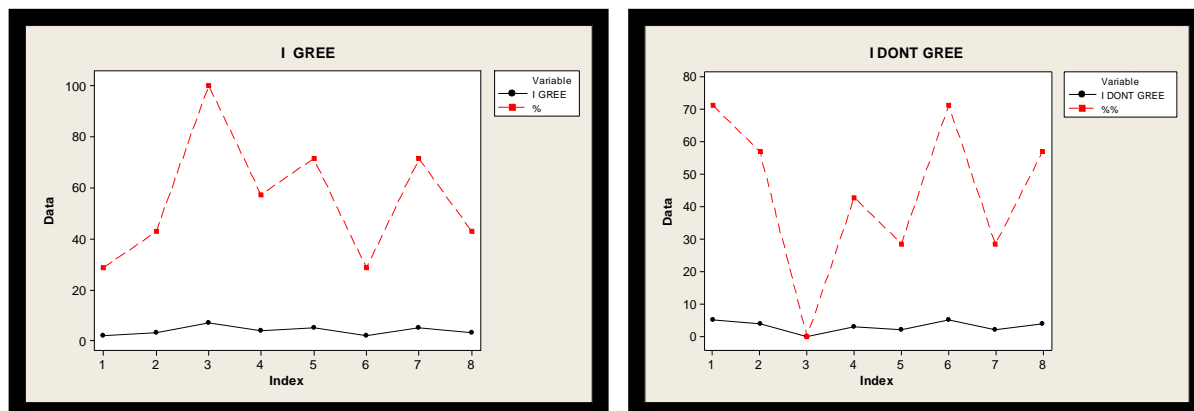
المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

أن الإجابات قد تباينت حسب مفردات العامل ونوع العينة التي هي من العاملين لدى المصارف، فقد تبين أن نحو (2) من أفراد العينة قد وافقوا على العامل (Z6) وبنسبة بلغت (29%) تقريبا بان الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها تتطابق مع أهداف موظفيها بينما أجاب (5) من أفراد العينة بعدم الموافقة على ذلك وبنسبة قدرها نحو (71%) منهم أن الإدارة تسعى تحقيق أهدافه في الربح وليس إلى تحقيق الأهداف المشتركة التي تمس موظفيها بالدرجة الأساس وهذا حقيقة إذ أن المصارف الأهلية تسعى بشكل رئيس لتحقيق الأرباح على حساب مصالح موظفيها، بينما أجاب نحو (3) من أفراد العينة على العامل (Z7) وبنسبة (43%) تقريبا بالموافقة على أن هناك قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين مفتوحة متى ما يشاؤون لتذليل الصعاب إلا أن (4) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (57%) أجابوا بعدم الموافقة على هذا العامل، وتبين أن نحو جميع أفراد العينة قد

أجاب بالموافقة على العامل (Z8) وبنسبة (100%) بان العمل في المصرف شرف عظيم لخدمة المجتمع أولاً وإدارة المصرف وتأدية كافة الأعمال بما يوازي الأجور والخدمات المقدمة إلى الموظفين، وقد أجاب (4) من أفراد العينة وبنسبة (57%) تقريباً بالموافقة على العامل (Z25) على أن الإدارة المصرفية تجعل منا متوترين بسبب القرارات الإدارية المستعجلة والقرارات التي نعدها جائزة بسبب ما أو بأخر، بينما رفض نحو (3) من أفراد العينة وبنسبة (43%) تقريباً هذه الموضوع إذ أجابوا بعدم الموافقة عليها، بينما أجاب (5) من أفراد العينة بالموافقة وبنسبة 71% تقريباً على موضوع العامل (Z10) على أن إدارة المصرف دوماً تقوم بأعمال تشجيعية لموظفيها عن طريق منح المكافأة وإدخال الموظفين في دورات تحسن من قدراتهم وكذلك تقوم بمنحهم الهدايا في المناسبات الوطنية وتمنحهم القروض لإنجاز متطلباتهم وغيرها بينما رفض (2) من أفراد العينة وبنسبة (29%) تقريباً عندما أجابوا بعدم الموافقة على هذا العامل، وقد تبين أيضاً من التحليل أن نحو (2) من أفراد العينة قد وافقوا على العامل (Z27) وبنسبة بلغت (29%) تقريباً على أن هناك فراغ كبير في ساحة العمل لتباعد وصول المعاملات واستغراقها وقت كبير إضافة إلى ذلك هناك عدد كبير من الموظفين يشغلون أعمال صغيرة، إلا أن نحو (5) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (71%) تقريباً رفض هذه الموضوع إذ أجابوا عليها بعدم الموافقة بان لا يوجد فراغ كبير ومن ملاحظات الباحث وجد أن أغلب الأعمال التي تمارس كانت مترابطة بشدة ما بين الموظفين بحيث لا يكون هناك فراغ شديد إلا ما ندر، وأيضاً تبين لدى الباحث أن نحو (5) من أفراد العينة وبنسبة قدرها (71%) قد وافقوا على العامل (Z12) بأن الأعمال المنوطة بهم من إدارة المصرف تتوافق وقدراتهم الشخصية وتخصصاتهم بينما أجاب (2) منهم وبنسبة (29%) تقريباً بالنفي وعدم الموافقة وان الأعمال المنوطة بهم هي خارج قدراتهم وبعيدة عن تخصصاتهم، وأخيراً أجاب نحو (3) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (43%) بالموافقة على العامل (Z15) بأن هناك اهتمام كافٍ من إدارة المصرف بهم وحل جميع مشاكلهم العملية في المصرف أو على المستوى المصرف لا تعير أي اهتمام بهم وبمشاكلهم العملية والشخصية.

وبلغ أعلى متوسط حسابي نحو (5) للعامل (Z8) واقل متوسط حسابي للعوامل (Z6,Z27) نحو (2.14) على التعاقب , وأقصى قيمة انحرافيه كانت للعوامل (Z15,Z25,Z7) إذ بلغت (2.14) على الترتيب بينما بلغت أدنى قيمة انحرافيه نحو (صفرًا) للعامل (Z8)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف للعاملين (Z27,Z6) نحو (91.12%) على التعاقب بينما بلغت اقل قيمة لمعامل الاختلاف للعامل نفسه (Z8) نحو (صفرًا).

وبالمثل في المبحث السابق تم التعامل مع هذه البيانات بأشكال توضح حقيقتها وكما يأتي:



رسم توضيحي 11: يبين بعد محتوى العمل للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م).

2- ظروف العمل المادية والمعنوية: وكما هو الحال فان ظروف العمل المادية تضم في

طياتها سبعة عوامل رئيسة وكما نظمها الباحث في الجدول الآتي:

جدول 9: يبين عوامل ظروف العمل المادية وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. $N=7$

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة	لا أوافق 1		أوافق 5		رمز العامل	مفردات العامل
				النسبة	العدد	النسبة	العدد		
34.09	1.51	4.43	100	14.29	1	85.71	6	Z1	تلعب والرواتب والمكافآت المادية دور في تحقيق رضاي عن العمل
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z2	تساعد الحوافز غير المعنوية على تحقيق رضاي عن العمل
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z3	يوفر المصرف بيئة مناسبة تساعد في إنجاز أعماله بشكل جيد
0	0	1	100	100	7	0	0	Z20	هل المصرف يوفر لك وسيلة نقل مجانية
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z11	يستخدم المصرف تقنيات عمل حديثة
96.18	1.51	1.57	100	85.71	6	14.29	1	Z28	هل تعتقد أن التعامل مع الزبائن يوترك نفسياً
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z14	يساعد العمل في المصرف على خلق وتعزيز علاقات الصداقة والتعاون في العمل

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

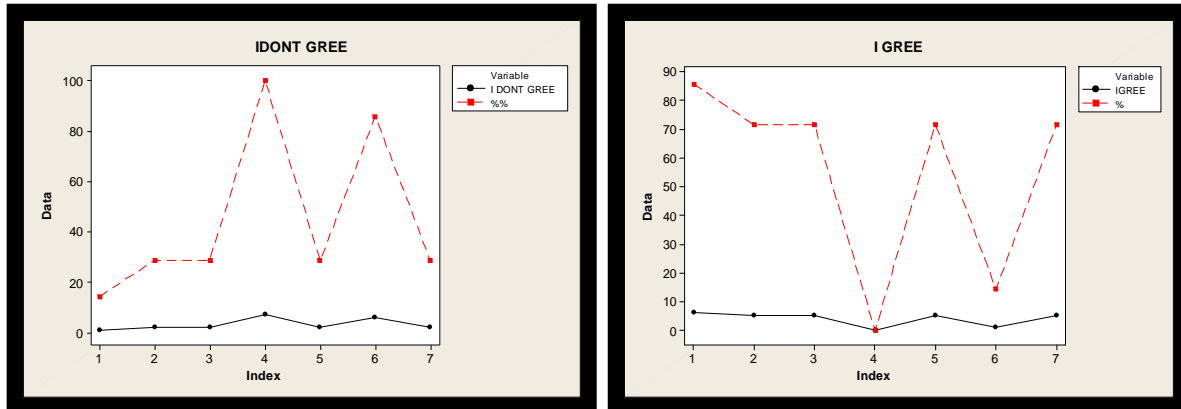
تبين من عوامل ظروف العمل المادية أن العامل (Z1) والذي يعتقد الموظفون أن للأجور والرواتب والمحفزات دوراً كبيراً في أداء أعمالهم بدقة وبكفاءة كبرى وقد صوت بالإجابة على هذا العامل (6) من أفراد العينة البالغة سبع أفراد وبنسبة بلغت نحو (86%) تقريباً مما يعني أن هذا العامل يشكل قيماً على الأداء الجيد وبالتالي يجب على إدارة المصرف النظر بشكل جدي على تقويم الرواتب والأجور والمحفزات وما يتناسب مع قدرات العاملين وقد رفض هذا العامل أحد أفراد العينة، بينما وافق (5) من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (71%) تقريباً على العامل (Z2) على أن الحوافز تؤدي مفعولها في تحقيق رضاي الكامل على إدارة المصرف لان العاملين يعتقدون أن أداء الأعمال الكثيرة وإنجازها الذي يتطلب سرعة كبيرة في الأداء يجب أن يكون هناك محفزات مقابل ما يوازي هذه الأعمال إلا إن اثنين من أفراد العينة وافق نحو نفس العدد (5) من أفراد العينة على العامل (Z3) وبنسبة ذاتها على أن إدارة المصرف دوماً تسعى لتوفير البيئة المناسبة للعاملين لديها حتى يكونون في أتم الراحة لإنجاز أعمالهم اليومية بكفاءة وسرعة كبيرتين بينما رفض هذا العامل اثنان من أفراد العينة وبنفس النسبة التي أشرنا إليها سلفاً، بينما صوت على العامل (Z20) بعدم الموافقة جميع أفراد العينة وبنسبة (100%) على أن إدارة المصرف بالرغم أنها تسعى لتوفير كل احتياجات العاملين إلا أنها لا توفر للعاملين لديها وسيلة نقل مجانية تنقلهم من البيت إلى المصرف وبالعكس، وحين السؤال على أن إدارة المصرف هل تستخدم تقنيات حديثة من أجهزة حاسبات وخطوط إنترنت وتعاملات تجارية إلكترونية؟ التي شخصت بالعامل (Z11) أجاب (5) من أفراد العينة بالموافقة وبنسبة بلغت نحو (71%) بينما رفض هذا العامل نحو اثنين منهم وبنسبة (29%)، وقد أدلى نحو (6) من أفراد العينة بعدم الموافقة على العامل (Z28) وبنسبة (86%) منهم أن التعامل مع الزبائن لا يوترهم نفسياً وإنما يكون التعامل معهم في بعض الأحيان متعة كبيرة في العمل نظراً لعقد الصفقات معهم وتجاذب أطراف الحديث أثناء العمل مما يؤدي إلى كسر الحاجز النفسي ما بينهم والشد الذي قد يحص بين فينة وأخرى بينما وافق واحد من أفراد العينة على ذلك، وأخيراً أجاب (5) من أفراد العينة وبنسبة ذاتها التي تم ذكرها للعدد نفسه بالموافقة على العامل (Z14) على أن العمل في المصرف والتعامل مع الزبائن يخلق تعاوناً وثيقاً وأداء جيداً بعيداً عن التشنجات ما بينهم مما يؤدي إلى خلق أواصر الصداقة والألفة ما بين العاملين والزبائن وقد لرفض هذا العامل اثنين من أفراد العينة.

وبلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعامل (Z1) نحو (4.43) بينما بلغت أقل قيمة (1) للعامل (Z20)، بينما بلغت أقصى قيمة انحرافيه للعوامل (Z2,Z3,Z11) و (Z14) نحو (1.95) على التعاقب

وبلغت أدنى قيمة صفراً للعامل (Z20)، بينما بلغت أكبر قيمة لمعامل الاختلاف (96.18) للعامل (Z28) وأقل قيمة للعامل (Z20) إذ بلغت نحو صفراً.

وقد مثل الباحث بذات الطريقة أعداد الموافقة وعدم الموافقة والنسب المئوية للعوامل وكما

يأتي:



رسم توضيحي 12: يبين بعد ظروف العمل المادية والمعنوية للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م).

3- فرص التقدم والنمو: ويضم هذا البعد من الرضا الوظيفي نحو خمسة عوامل احتواها

الجدول الآتي:

جدول 10: يبين عوامل فرص التقدم والنمو وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. $N=7$

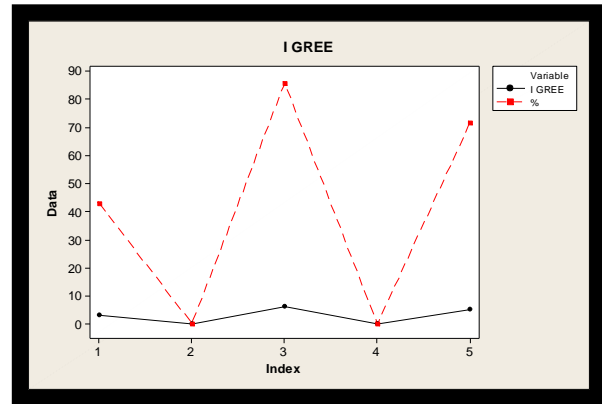
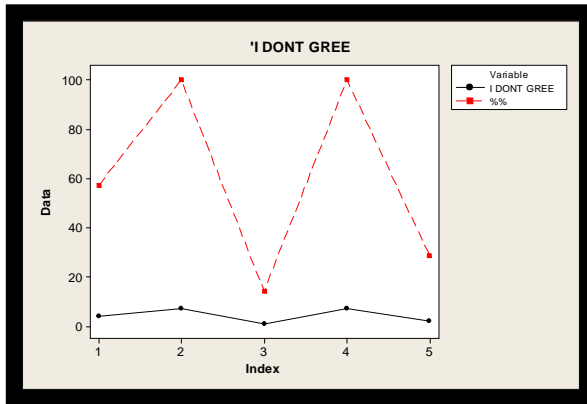
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة	لا أوافق 1		أوافق 5		رمز العامل	مفردات العامل
				النسبة	العدد	النسبة	العدد		
78.97	2.14	2.71	100	57.14	4	42.86	3	Z17	هل تعتقد أم المصرف لا يوفر لك الحماية اللازمة
0	0	1	100	100	7	0	0	Z21	هل تعتقد أن أهمية أن تصل بالوقت المحدد
34.09	1.51	4.43	100	14.29	1	85.71	6	Z5	يتيح لي العمل في المصرف إمكانية التقدم والترقية في السلم الوظيفي
0	0	1	100	100	7	0	0	Z13	يوفر المصرف معايير مناسبة وعادلة في تقييم الأداء
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z16	للمحسوبية دور في تحديد مواقع الموظفين في المصرف

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB

تبين من العامل (Z17) أن نسب الموافقة وغير الموافقة متقاربة إذ أجاب بالموافقة نحو (3) من أفراد العينة وبنسبة (43%) من العينة على أن المصرف لا يوفر الحماية الكافية لهم واعتقاد هؤلاء أن إدارة المصرف يجب أن توفر لهم الحماية حتى أن يصلوا إلى بيوتهم وبالتالي فهم غير راضين على نوع الحماية في المصرف فقط بينما أشار نحو 4 من أفراد العينة وبنسبة بلغت نحو (57%) بعد الموافقة إدارة المصرف حريصة على توفير الحماية لهم من الأخطار التي تجابههم أثناء عملهم، بينما أجاب جميع العينة وبنسبة (100%) على عدم الموافقة على العامل (Z21) على أن الوقت مهم جداً للوصول في الوقت المحدد وقد أقصى الباحث هذا العامل ما بين العاملين فوجدت أن الوقت الصباحي مهم جداً لهم وانهم ينهضون باكراً من أجل الوصول إلى المصرف في الوقت المحدد، وقد أجاب جل العينة البالغ عددهم نحو (6) منهم بالموافقة وبنسبة (86%) على العامل (Z5) على أن العمل المصرفي ومكاني المناسب مع قدراتي الوظيفية وخبرتي يؤدي إلى تقديمي وإلى نيل الترقية ونيل المناصب الوظيفية العليا بينما أشار واحد من العينة بعكس ذلك، وبالتالي فقد صوت كل العينة وبنسبة (100%) على أن إدارة المصرف تتبع معايير مناسبة في تقييم الأداء وبالتالي فإن العاملين راضين جداً على أدائهم وعلى إدارة المصرف في اتباع الوسائل المناسبة في التقييم وعدم شعورهم بالغبين اتجاه ذلك وهذا ما أشره العامل (Z13) وأخيراً فإن العامل الأخير من هذا البعد كان (Z16) الذي يبين أن للمحسوبة دور تحديد المواقع في المصارف الأهلية إذ قد وافق على هذا العامل نحو (71%) من العينة وبعده (5) منهم على ذلك ويعتقد الباحث أن هذا شيء طبيعي في المصارف الأهلية التي يكون أصحاب المصرف أو الشركة لهم المواقع المميزة في المصرف لمسك النقاط الحساسة فيه اعتقاداً منهم بأنهم أكثر حرصاً من الباقين بينما رفض هذا العامل نحو اثنين من العينة.

وبلغ أعلى متوسط حسابي للعامل (Z5) نحو (4.43) بينما بلغ أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للعاملين (Z21, Z13) واحد على التعاقب وبينما بلغت أقصى قيمة انحرافيه للعامل (Z17) نحو (2.14) بينما بلغت أدنى قيمة (صفرأ) للعاملين المذكورين أنفاً على التعاقب، وبلغت أكبر قيمة لمعامل الاختلاف للعامل (Z17) نحو (78.97) بينما بلغت أقل قيمة (صفرأ) للعاملين المذكورين أنفاً على التعاقب.

وقد مثل الباحث البيانات التي تم تسويتها سلفاً كما هو الحال في الأبعاد الأخرى وكما يأتي:



رسم توضيحي 13: يبين بعد فرص التقدم والنمو للمصارف الأهلية.

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشر 2007.

4- نمط الأشراف: وهذا البعد تضمن نحو خمسة عوامل وكما في الجدول الآتي:

جدول 11: يبين عوامل نمط الأشراف وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. $N=7$

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة	لا أوافق 1		أوافق 5		رمز العامل	مفردات العامل
				النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0	0	5	100	0	0	100	7	Z4	تشاركنا الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل
0	0	5	100	0	0	100	7	Z9	تولي إدارة المصرف الثقة للموظفين من خلال تخويل بعض الصلاحيات والمسؤوليات لهم
91.12	1.95	2.14	100	71.43	5	28.57	2	Z26	هل أن العلاقات ما بين الموظفين تؤثر على أدائك
65.05	2.14	3.29	100	42.84	3	57.16	4	Z29	هل تعتقد أن هناك وقت مهدور في ساعات الدوام المقررة للتعامل مع الزبائن
0	0	1	100	100	7	0	0	Z30	هل تعتقد أن الموظفين الذين يعملون بنفس الاختصاص يسببون لك التوتر

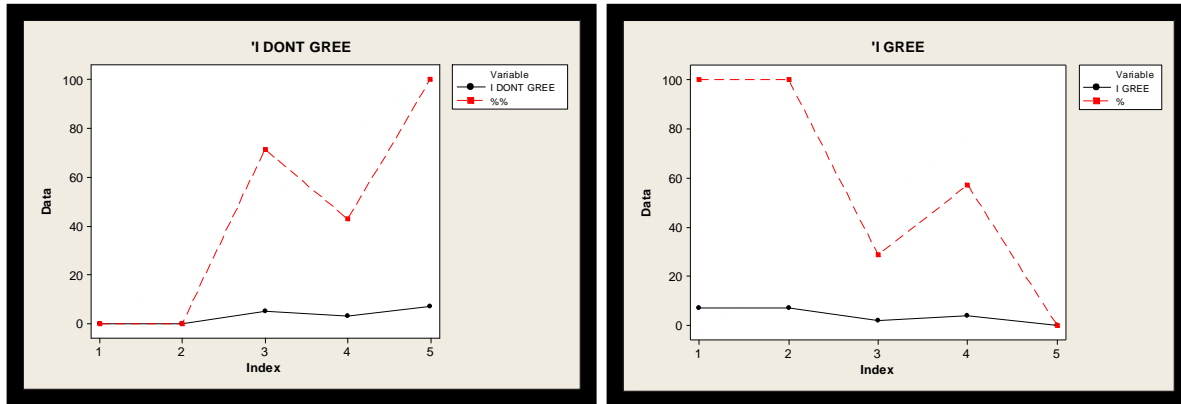
المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

صوت كل العينة على العاملين (Z4,Z9) على الترتيب بنسبة (100%) على أن الموظفين

قادرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في الحالات التي يتطلب تدخلهم مستنديين إلى دعم إدارة

المصرف إذ إنها تعطي الثقة والأهمية لموظفيها مما يجعلهم قادرين التعامل في المسائل أو الصعوبات التي قد تعترض أدائهم وتعاملهم مع الزبائن، بينما رفض نحو (5) من العينة العامل (Z26) على أن العلاقات الإنسانية ما بين الموظفين أو العاملين تؤثر على أداء الأعمال وتسيء إلى إدارة المصرف وتؤدي إلى تشتت الأعمال وعدم إنجازها وبنسبة (71%) بينما وافق اثنان من العينة على هذا العامل، وقد صوت نحو (4) من العينة وبنسبة (57%) على العامل (Z29) على وجود وقت مهدور أثناء الدوام الرسمي بينما أشار نحو (3) من أفراد العينة وبنسبة (43%) بعدم الموافقة على ذلك، بينما وضح العامل الأخير (Z30) أن كل العينة لم توافق عليه وبنسبة (100%) على أن يكون هناك توتر ما بين العاملين الذين يمارسون نفس الاختصاص ويعتبرون العمل متكاملًا فيما بينهم ومتفاهمين عليه وعدم وجود أي تنافس يعيق هذا العمل ويسبب التوتر للبعض.

وبلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي نحو (5) للعاملين (Z4,Z9) على التعاقب وأقل قيمة له للعامل (Z30) إذ بلغ نحو (1)، بينما بلغت أكبر قيمة انحرافيه للعامل (Z29) نحو (2.14) بينما بلغت أقل قيمة (صفر) للعوامل (Z4,Z9,Z30) على التعاقب، بينما بلغت أقصى قيمة لمعامل الاختلاف (91.12%) للعامل (Z26) بينما بلغت أدنى قيمة له (صفرًا) للعوامل الثلاثة المذكورة آنفًا على التعاقب. وقد مثل الباحث أيضاً هذا البعد وكما يأتي:



رسم توضيحي 14: يبين بعد نمط الأشراف للمصارف الأهلية.

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB النسخة الرابعة عشرة (2007م).

5- **ظروف البيئة الخارجية:** وأيضاً أن هذا البعد قد شمل الرضا الوظيفي لأن الزبائن والموظفين هم مواطنون وهم معرضون للأزمات والمخاطر التي تواجههم يوميا ويشكل هذا البعد بنحو 7 عوامل تشكل الهاجس الأمني وكما ضمها الجدول الآتي:

جدول 12: يبين عوامل ظروف البيئة الخارجية وعدد الاستجابة وعدم الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. N=7

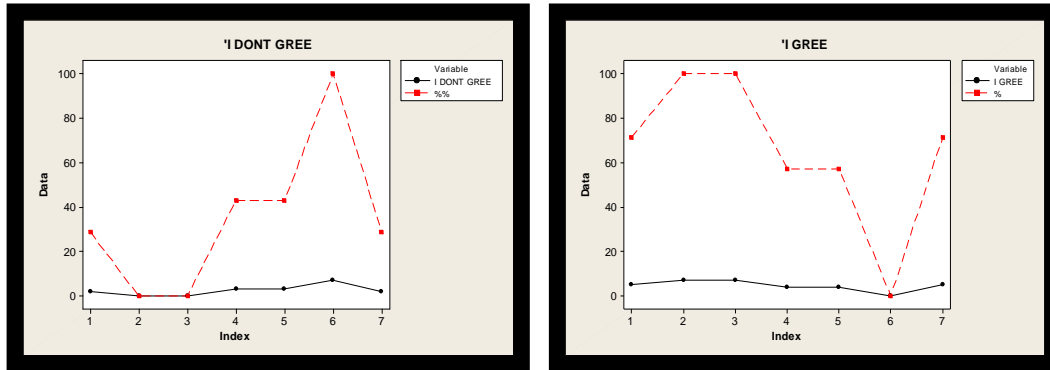
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة	لا أوافق 1		أوافق 5		رمز العامل	مفردات العامل
				النسبة	العدد	النسبة	العدد		
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z18	هل وسائل النقل تأخرت عن العمل
0	0	5	100	0	0	100	7	Z19	هل الأحداث الأمنية تعيق وصولك في الوقت المحدد
0	0	5	100	0	0	100	7	Z22	هل أن ازدحام السير يسبب عرقلة في الوصول في الوقت المحدد
65.05	2.14	3.29	100	42.84	3	57.16	4	Z23	هل أن منطقة السكن تؤثر على وصولك في الوقت المحدد
65.05	2.14	3.29	100	42.84	3	57.16	4	Z24	هل أن هناك أسباب تجعلك متوترا عند وصولك
0	0	1	100	100	7	0	0	Z31	هل أن تعتقد أن بعض الزبائن يعاملونك بازدراء
50.52	1.95	3.86	100	28.57	2	71.43	5	Z32	هل تعتقد أن بعض الزبائن يلحون عليك بإنجاز معاملاتهم

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

تبين أن نحو خمسة من أعداد العينة قد وافقوا على العامل (Z18) وبنسبة (71%) أن سبب التأخير هي وسائل النقل التي تزدحم بشكل يومي في الطرقات ويعتقد الموظفون أن شرطة المرور والعوائق الأمنية والسيارات نفسها هي السبب في التأخر بينما أشار اثنان من العينة عكس العامل وأوعز التأخير إلى الموظفين أنفسهم، وأدلى كل العينة على العاملين (Z19, Z22) بنسبة (100%) وكما أشرنا في أعلاه إن العوائق والأحداث الخطرة والمواقف الأمنية التي تحدث بين الفينة والأخرى سبب رئيسي بالتأخر للوصول إلى المصرف في أوقات الدوام الصباحي، بينما صوت نحو (4) من أفراد العينة على العاملين (Z24, Z23) وبنسبة (57%) منهم على منطقة السكن البعيدة عن المصرف تؤدي إلى تعرقل وصولي إلى المصرف في أوقات الدوام الصباحي، وإن هناك أسباب عدة تجعل الموظفين متوترين وعند الاستقصاء عن هذه الحالة لدى الموظفين تبين أن الخوف وبعد المسكن وعدم وجود ظروف أمنية ممتازة يجعل المجهول قويا لديهم إضافة لما تواجه عائلتهم

من أطفال والذهاب إلى المدارس وعلى التعاقب بينما أشار نحو (3) من أفراد العينة وبنسبة (43%) منهم عكس ذلك على التعاقب، بينما أشار كل العينة وبنسبة (100%) بعدم الموافقة على موضوعه العامل (Z31) على أن الزبائن يتعاملون معاملة غير إنسانية معهم ويعاملون الموظفين بازدراء ويشيد جل الموظفين أن هناك علاقات طيبة فيما بينهم وهذا ما أكدته العوامل السابقة للأبعاد التي ذكرناها سلفاً وبالتالي فإن علاقة الموظفين والزبائن مبنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم، وقد أجاب نحو (5) من أفراد العينة أن بعض الزبائن يلحون عليهم في إنجاز معاملاتهم بسرعة متعللين بأعذار مختلفة للغاية منها عدم البقاء في المصرف ويعتقد بعض الموظفين أن بعض الزبائن مرتبطين بوظائف مختلفة أو أن هناك عذر عائلي يسبب الإلحاح لهم وبنسبة (71%) بينما أشار اثنين من أفراد العينة عكس ذلك.

وبلغ أعلى متوسط حسابي للعاملين (Z22,Z19) نحو (5) على التعاقب بينما بلغت أقل قيمة للمتوسط نحو (1) للعامل (Z31)، بينما بلغت أقصى قيمة انحرافيه للعاملين (Z24,Z23) نحو (2.14) وأدنى قيمة انحرافيه نحو (صفر) للعوامل (Z31,Z22,Z19)، وبلغت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف للعاملين (Z24,Z23) نحو (65.05%) على التعاقب بينما بلغت أدنى قيمة (صفر) للعوامل Z31,Z22,Z19 على التعاقب. وأيضاً مثل الباحث البيانات بالرسوم الآتية:



رسم توضيحي 15: يبين بعد ظروف البيئة الخارجية للمصارف الأهلية

المصدر: من عمل الباحث باستخدام برنامج MINITAB.

الخاتمة

الاستنتاجات:

1 الاستنتاجات الواقعية:

1- تبين من دراسة الأبحاث والكتب النظرية أن المصارف في العالم تتفاوت في أداء خدماتها حسب التطور الاقتصادي والتقني في الدول ذاتها ففي الدول المتقدمة وفي ظل المنافسة أصبحت المصارف في تحدٍ كبير في أداء الخدمة المقدمة إلى الزبائن في أرجاء المعمورة وبتقنيات لا نظير لها أما في الدول النامية والفقيرة لا يمكن أن تقوم هذه المصارف أداء هذه الخدمة بهذه الفعالية المتطورة.

2- أدت التعينات ورجوع المفصولين السياسيين إلى دوائهم والملاك الموجود إلى كثافة أعداد الموظفين في المصارف الحكومية مما أدى إلى عرقلة كثير من التعاملات المصرفية وحدثت مشاكل اجتماعية فيما بينهم.

3- يعد الزبون أفضل من يقيم جودة الخدمة كونه يحدد المعايير التي يعتمدها هذا التقييم الجودة، وبالتالي فإن الزبون هو الذي يحكم على جودة الخدمة وليس المنظمات الخدمية (المصرفية).

4- ضعف اهتمام المنظمات المصرفية المبحوثة بإبعاد جودة الخدمة وعوامل رضا الموظفين وتجاهل دورها المميز في تحقيق النجاحات التي يمكن إن تصل إليها المنظمات بكسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه وزيادة الأرباح.

2 الاستنتاجات الميدانية:

(1) تبين أن المصارف الأهلية تسعى إلى الوصول إلى جودة الخدمة باعتمادها على مضامين أبعاد الجودة

(2) أظهرت الدراسة أن استخدام المنظمات المصرفية المبحوثة لمفاهيم أبعاد الملموسية (الجوانب المادية للخدمة) والثقة والتوكيد (الذي يشير إلى كسب اطمئنان الزبون وولائه) والاعتمادية (الدقة في تقديم خدمة معول عليها) أكثر من تطبيقها للأبعاد الأخرى.

(3) سعي المصارف الأهلية في تقديم أداء الخدمة المصرفية ثابت وفي الوقت المناسب أكثر من سعي المصارف الحكومية لهذه الميزة.

(4) تبين النتائج أن إدارة المصارف الأهلية وموظفيها ذات علاقة جديّة ومميّزة مع الزبائن في إنجاز كل معقاتهم المصرفية أكثر مما هو في المصارف الحكومية.

- (5) أظهرت الدراسة على إتاحة الفرصة أمام المبدعين والمبتكرين وإمكانية التقدم والترقية في السلم الوظيفي متاحة أمام موظفي المصارف الحكومية أكثر من فرص موظفي المصارف الأهلية.
- (6) تبين أن درجة الرقابة والأشراف من قبل إدارة المصرف على الموظفين متقاربة نوعاً ما بين المصرفين إلا إن إدارة المصارف الحكومية أكثر تشدداً باتباع التعليمات والقوانين التي تسيير عليها المنظمات المصرفية ككل.
- (7) بينت الدراسة اثر أبعاد جودة الخدمة المقدمة، أي أن السياسات التي تعتمد عليها المنظمات المصرفية لكل متغير من متغيرات الجودة قد انعكست بشكل واضح في مستوى الخدمة المقدمة وبالتالي على رضا الزبون في الأداء المصرفي وهذا يتوافق مع الفرضية الأولى
- (8) أن للرضا الوظيفي الدور الأكثر أهمية بتقديم الخدمة وهو يؤثر بشكل فعال على الأداء المصرفي وعلى جودة الخدمة المقدمة للزبائن وهذا مطابق للفرضية الثانية
- التوصيات:**

1 التوصيات العامة:

1. يجب أن يكون هناك دور فعال للمؤسسات العلمية مثل الجامعات المختصة والمعاهد بموضوعات الجودة في المنظمات المصرفية لرفع مستوى أداء المنظمات المصرفية وتطويرها،
2. ضرورة إيلاء اهتمام أكثر من كل مصرف بمفاهيم جودة الخدمة المقدمة عن طريق إنشاء قسم متخصص يتكون من مكاتب تختص بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة.
3. تفعيل دور وسائل الأعلام المختلفة المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الجماهير بأهمية الخدمات المصرفية والترويج عن البرامج المحفزة للتعاون مع المصرف.
4. على المنظمات المصرفية إصدار دوريات مختصة وبشكل مستمر بكل ما هو جديد من الخدمات وقيم العمل الأخلاقي المصرفي وتحديد ثقافة المنظمة بالإضافة إلى الاستعانة بالملصقات والبوسترات لتوفير المزيد من المعلومات للزبائن.
5. ضرورة تعاون المنظمات المصرفية الحكومية والأهلية باستحصال الموافقة المسبقة من وزارة المالية لإجراء البحوث وتسهيل مهمة البحث وعدم وضع القيود أمام الباحثين لإجراء البحوث، وكافة الإجراءات المتعلقة بالحصول على موافقات الاستبيان إذ إن الحصيلة النهائية للبحث هي لصالح المنظمات المصرفية والوزارة.
6. التركيز على محور التقنية المصرفية بإنشاء شبكة معلومات المصارف وشبكة معلومات بين البنك المركزي والمصارف.

7. تحديث الخدمات المصرفية وتطويرها كإدخال الهاتف وربط فروع المصرف بشبكة اتصال مع بعضها البعض بهدف تسهيل وتسريع عمليات السحب والإيداع ووضع وسائل رقابة وتفتيش إلى السرعة العمل والدقة لتقليل الأخطاء.

2 التوصيات الخاصة:

1. ضرورة اهتمام إدارة المنظمات والمصارف الأهلية بشكل بمقدم الخدمة (الموظفين) وإعطائه الحوافز والتشجيعات الكافية لضمان ولائه ورفع مستوى أدائه والتي تنعكس على تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة
2. إعطاء الموظف بعض الصلاحيات في العمل المصرفي لتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين والإدارة والزبون
3. أهمية تعزيز المنظمات المصرفية بعامل الأمان لتوليد الشعور بالأمان لدى الزبائن عن طريق تطبيق المستلزمات الضرورية للحماية من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الزبون وحساباته.
4. التركيز على تحقيق رضا الزبائن بالاعتماد على التطبيق الفعلي لفعاليات جودة الخدمة وإبعادها، والمتمثلة بالآتي:
 - ☒ الاهتمام الجاد بشكاوى الزبائن والسعي إلى تجاوزها.
 - ☒ تعزيز نظام المعلومات من خلال إنشاء مركز بحوث جيد يعتمد على التغذية العكسية لردود أفعال الزبائن حول التغيرات في البيئة المصرفية من أجل دعم عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المصرفية.
- 5- تحديث الأجهزة والوسائل باستبدال الحاسبات والمعدات الموجودة بأخرى أكثر تطوراً بهدف توفير في الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة والتخلص من الوقت الضائع في صيانة هذه المعدات وتصليحها وزيادة الطاقة الخدمية بما يضمن توافر الاستجابة للخدمة عند طلبها.

المراجع والمصادر

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- 1- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
- 2- أسامة محمد الفولي، زينب عوض الله، اقتصاديات النقود والتمويل، منشورات الجلي الحقوقية، مصر، 2005.
- 3- جميل الزيدانيين، إدارة المؤسسات المالية المتخصصة الأردن، حالة تطبيقية دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1995.
- 4- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
- 5- خليل إبراهيم العاني، إسماعيل إبراهيم القزاز، عادل كوريل – إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 9001 ط1-مطبعة الأشقر -بغداد - 2000.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، إدارة المصارف، مطبعة الزهراء، بغداد، 1975.
- 7- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الزهراء للنشر، بغداد، 1991.
- 8- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، ط2، دار المكتبة الوطنية، بغداد، 1998.
- 9- زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003
- 10- زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، كلية الاقتصاد والتجارة، الأردن، 1977
- 11- سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق. القاهرة، دار المعارف، 1992.
- 12- سليمان احمد اللوزي ومهدي حسن زويلف ومدحت إبراهيم الطروان، إدارة البنوك، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 13- سهيلة محمد عباس، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة، عمان - 1999.
- 14- سيد محمود الهواري، أساسيات إدارة البنوك، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1995
- 15- الصميدعي وردينه، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر، القاهرة، 2001.

- 16- عبد الرزاق الهيتي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، عمان، 2000.
- 17- عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2000.
- 18- عبد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة مدخل تكاملي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001
- 19- عبد حسن الصرن، نظم الإدارة والعينة أيزو 14000، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001
- 20- علي كنعان، النظام النقدي والمصرفي السوري. دمشق: دار الرضا للنشر، 2000.
- 21- فادي محمد الرفاعي، المصارف الإسلامية، دار الجليبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2004.
- 22- فتح الله محمد هلال، الوجيز في سرية الحسابات بالبنوك وفقاً لأحدث التعديلات، دار الكتب، 2003.
- 23- قحطان العبيدي، بشير العلاق، التسويق /أساسيات ومبادئ، جامعة التحدي، ليبيا، 2004.
- 24- كامل محمد المغربي – السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم – ط2- دار الفكر للنشر – عمان – 1995.
- 25- محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي. القاهرة: دار أيتراك للنشر والتوزيع، 1999.
- 26- محمود عساف، إدارة المنشآت المالية، البنوك ومنشآت التمويل الدولية ومنشآت التأمين والبورصات، ط2 دار الكتب المصرية، 1975.
- 27- مطر محمد، إدارة الاستثمار الإطار النظري والتطبيقات العملية، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 28- مؤيد الفضل، يوسف الطائي – إدارة المجموعة الشاملة – دار وائل للنشر-2004.
- 29- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.

(ب) البحوث:

- 30- إبراهيم الغمري، دورة تدريبية أقيمت في المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية في 18-22-3-2005
- 31- أبو نبعه بندقي، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرافدين، العدد 27، 1998.
- 32- أبي سعيد احمد الديوه جي (النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية) دراسة نظرية منشورة –بغداد، 2003

- 33- ثامر ياسر البكري، العوامل المؤثرة في اختيار الزبون للمصرف، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الزبائن في مصرف القطاع الخاص العاملة في مدينة بغداد، مجلة تنمية الرافية، المجلد 22، العدد 60، 2000.
- 34- شفيق حداد ومحفوظ جودة (التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية) دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية- 2004
- 35- عادل الشبر واري، عامل الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للإعلام العربي شعاع، القاهرة، 1995.
- 36- عباس حسين جواد، كامل شكير، تحليل العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2000.
- 37- عباس خفاجي، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، 1995.
- 38- عبد الرضا دراوي، وائل محمد صبحي، رضا العاملين وتأثيره على الزبائن، دراسة ميدانية في عينة من المصارف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 11، عدد 37، سنة 2005.
- 39- عمر بشير الخضراء، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، مجلة البنوك، مجلد 17، العدد 4، 1998.
- 40- فلاح حسن ثويني، السرية المصرفية المزايا والعيوب، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 2 (6) لسنة 2004 تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 41- محسن احمد هلال، اتفاقيات الجات (عرض الاتفاقات والنتائج)، ندوة غرفة صناعة دمشق، 1996.
- 42- محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مجلة الرشيد المصرفي، العدد السابع 2002.
- 43- ناجي معلا، قياس الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف، الجامعة الأردنية، عمان، 1998.
- 44- ناصر محمد العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 36، شباط، 1983.

(ج) التقارير والجهات الرسمية:

- 45- جامعة الدول العربية- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، سبتمبر (أيلول) 2002.
- 46- قانون البنك المركزي العراقي
- 47- قانون المصارف العراقي، الوقائع العراقية، العدد 3980، مجلد 44، 2004.
- 48- مصرف الرافدين "كراس بنشاته واختصاصاته" دائرة الدراسات والعمليات المصرفية، قسم الإحصاء والأبحاث، مطبعة المصرف، بغداد، 1984.
- 49- الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف المنعقدة في بيروت 1972 الجزء الأول والثاني.

(د) الرسائل الجامعية:

- 50- احمد عوض بن مبارك، تطور وصناعة الخدمة المصرفية – دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العاملة في اليمن، رسالة ماجستير علوم عي إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
- 51- انتصار عبود مراد التميمي، تقويم كفاية المصارف التجارية الحكومية والخاصة، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة، 1997.
- 52- بشرى هاشم العزاوي، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالأبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000
- 53- تيسير محمد شحادة العفشيات (أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية) في الأردن أطروحة دكتوراه-كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- 54- جويده، عدلي رامي، الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، بحث ماجستير مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية 1988.
- 55- رشا عباس عبود الربيعي متطلبات أداره الجودة الشاملة وتأثيرها في رضا الزبون رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد –جامعة القادسية، 2004.
- 56- سعد على حمود العنزي، الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1985.
- 57- علي حسين علي احمد، دراسة النظام المحاسبي للمصارف التجارية وتقييم كفاءة استخدامه، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة، 1989.

58- مصطفى كامل رشيد محمود النعيمي، ظاهرة غسل الأموال وعلاقتها بالجهاز المصرفي والإجراءات الدولية لمكافحتها، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، 2005.

الشبكة الدولية (ويب)

59- المال والاقتصاد، دار الحياة، 25-10-2007م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 60- Abd El Madjid Bouzidi: I,algerie a l,epreuve de l,economie de marche , revue l,economie ,n08 ,sept 1993.
- 61- Ahuja K.,Management and Organization , Delhit Nocia printers, 1993.
- 62- Batson & Harris Management services Text and readings -2nd Ed London the Dryden Marketing 1992.
- 63- Bounds. G.,&Yorks. L.,Adams. , M.,&Ranney ,G.,"Beyond total Quality Management to Warol the Emerging Paradigm " ,Mc Grow – Hill ,Inc.,New York. 1994.
- 64- Consumers Printed in Vonh off man press Inc New Delhi 7th ed2000.
- 65- Dale,Barri&Cooper,Cary & Wilkinson , Adrian " management Quality and human resources Printed By Great Britain ,londan ,Inc –well–1997.
- 66- David ,Ulrich ,Emoloyee and Customer Attachments Synergies for Competitive Advantage "Human Resources Planning ,1991.
- 67- Davis , Mark & J. Aquilano , Nicholas & Fundamental sofa operations management B. Chase Richard Printed in R.R. Domelley & Sons Company 4th ed2003.
- 68- Dilworth ,James B. "Operation Management" Design planning &Control of manufacturing & service Ls ted , Grow –Hill Inc ,U.S.A.,1992.
- 69- Dobbin et al Management Total Quality perspective South – western1997.

- 70- EL Hocine bwn Issaad: Algerie: restructuration et réformes économiques, opu, alger, 1994.
- 71- Etzel et al Marketing By printed Cil – Mc Graw – Hill , Inc 14th ed2001.
- 72- Feigenbaum, Armand V. "Total Quality Control ",3rded. ,By Mc Graw –Hill Inc ,in Singapore ,1991.
- 73- Fischer, Donald E. and Jordan, Ronald J. (Security Analysis and Portfolio Management). New Delhi, Prentice – Hall of India1996.
- 74- FlippoE,Personnel Management ,New York Mc Graw- Hill Inc. ,1984.
- 75- Goetch. L&David. B.Stanley , "Introduction Total Quality Management ;production, prossing and services " ,2th ed , prentice-hell. 1997.
- 76- Goetsch,David & Davis ,Stanley Introduction to total Quality Management for production , processing& services Printed in United States of America , 1st1990.
- 77- Herzberh F.Mausner B.and Snyderman B.,The Motivation to Work ,2nded. ,New York ,John Wiley and Sons ,Inc. ,1959.
- 78- Heshett ,J.,W. Earl sasser & Leonard Schlesinger ,The Servise Profit Chain ,New York: the free press ,1997.
- 79- Hill,Terry Operation management strategic context and managerial analysis Printed in Great Britain by an Tony Rowe Gippenhan Wit shire 5th ed2000.
- 80- Ivancevich et al Organizational Behavior and Management1st McGraw- Hill-Irwin2002.
- 81- Kaplan,Robert,Norton,David ,p."Advanced Management Accouting"Prentice-Hall,UpperSaddle River ,Newjersey,1998.
- 82- Keanney, Kevin The world of Banking Printed in Jan fed1992.

- 83- Kelner,S.P. Kelner ,Jr.Motivate Your Writing! "Finding Your balance point ,Unpublished manuscript , 2000.
- 84- Koch , Timothy & Macdonald's Bank management 2nd ed 2000.
- 85- Kotler , Philip Marketing Management Analysis Planning Implementation and control By printed Englewood cliffs , New Jersey –Hall , Inc 1999.
- 86- Kotler ,Philip& Armstrong ,Gary Marketing an introduction Printed in Prentice Hall Upper Saddle River , New Jersey 07458 5th ed 2000.
- 87- Krajewski , Leej & Ritzman , Larry Operation Management Strategy and Analysis Printed by Addison – Wesley publishing Co 5th 1999.
- 88- Madian,Arther,Marketing Financial Service By printed Macmillan Press L td Publishing London 1996.
- 89- Mark land, Robert E. & Shawneek ,Vickery & Robert , Davis A.Operation management-Concept in manufacturing and service By printed West Publishing Company-New York ed 1995.
- 90- Nadine tounoix , le marketing bancaire face aux nouvelles technologie, édition masson, Paris, 1989.
- 91- Panyne, Adrian , "The Essence of Service Marketing "Prentice –Hall , New York ,1996.
- 92- Patrich ,J,Kiger ,Why customer satisfaction starts with HR ,Work force,2002.
- 93- Pride, William & Ferrell, O. Marketing Concepts and Stragies Studented.U.S.A Houghton Mifflin 2000.
- 94- R.bellanger:initiation le marketing bancaire,banque collection, Paris,1977.
- 95- Rose, peter S (Money & Capital Markets 6th. ed, Irwin/ Mc Graw – Hill,1997.

- 96- Rose, peter S: (Commercial Bank Management) 4th. ed, Irwin / Mc Graw –Hill1999.
- 97- Russell & Taylor Operation management Mutimedia version 3rd practice in –Hall-Inc.2000.
- 98- Shafer , Scort M. & Merdith , Jack R. Operation management. A process Approach with spread sheets By printed John Willy & Sons , Inc 1st ed1998.
- 99- Skinner, Steven J. Marketing By printed Houghton Mifflin Company, Boston. Hall. Inc ed1995.
- 100- Teas,R.K,Expectations,PerformanceEvaluationandConsumers perception of Quality, Journal of Quality vole 57-oc 1993.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى
المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الإنسانية
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الاعمال
برنامج الماجستير

السيد الخبير المحترم....

وفقاً لسياقات الدراسة العلمية، يسعى الباحث إلى القيام بدراسة مقارنة موسومة تحت عنوان (تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية دراسة في محافظة أربيل- العراق)، ونظراً لعدم توافر مقياس جاهز لقياس جميع متغيرات دراستنا الحالية، وبالاعتماد على خبرات المشرفين والجهود البحثية السابقة في هذا المجال تمكن الباحث من أعداد استبانة تساعد في عملية القياس، وقد تم اختيار مقياس يتضمن ثلاث مراتب لتأشير إجابات أفراد عينة الدراسة بداء (أوافق بشدة 10، أوافق 5، لا أوافق 1).

يرجى التفضل بإبداء رأيكم إزاء الاستبانة ومكوناتها والفقرات، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- هل إن فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي إليه؟
- 2- هل إن فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
- 3- هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها إلى متغير من متغيرات الدراسة؟

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية، نسأل الله أن يسدد خطاكم

بالتقدم العلمي الدائم..

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى
المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الإنسانية
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الاعمال
برنامج الماجستير

الملحق (2)

أنموذج استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم....

نهديكم أطيب تحياتنا

الاستبانة التي بين أيديكم أعدت لأغراض البحث العلمي، وهي جزء من مشروع بحث ماجستير في العلوم الادرة الاعمال تقييم جودة الخدمة والرضا الوظيفي في التعامل مع زبائن المصرف التجارية دراسة في محافظة أربيل- العراق) والتي نسعى من خلالها لاستطلاع آراءكم حول الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد ومحددات مؤشرة كمقياس تستخدم لقياس متغيرات دراستنا الحالية، وبالتأكيد تعكس الدقة والموضوعية والحقيقة في إجاباتكم مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة المنشودة.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، علماً بأن المعلومات والإجابات سوف يتم التعامل معها بطابع السرية التامة والأمانة العلمية وتستخدم فقط لأغراض البحث، خالص شكرنا لكم لتعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الإنسانية

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الاعمال

برنامج الماجستير

الملحق (3)

أنموذج استمارة الاستبانة

السيد الزبون المحترم...

نهديكم أطيب تحياتنا

الاستبانة التي بين أيديكم أعدت لأغراض البحث العلمي، وهي جزء من مشروع بحث الماجستير في ادرة الاعمال الموسومة (الجودة الخدمة والرضا الوظيفي على تعامل مع زبائن في المصاريف الأهلية - بحث تطبيقي على المصاريف الأهلية العاملة في محافظة أربيل- العراق) والتي نسعى من خلالها لاستطلاع آراءكم حول الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد ومحددات مؤشرة كمقياس تستخدم لقياس متغيرات دراستنا الحالية، وبالتأكيد تعكس الدقة والموضوعية والحقيقة في إجاباتكم مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة المنشودة. نرجو تفضلكم باختيار الإجابة النسبية المناسبة لكل فقرة، علما" بان المعلومات والإجابات سوف يتم التعامل معها بطابع السرية التامة والأمانة العلمية وتستخدم فقط لأغراض البحث، خالص شكرنا لكم لتعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية.

الملحق (4)

استمارة استبيان الزبائن

العمر:

المؤهل العلمي:

الجنس:

مدة التعامل مع المصرف:

نوع المصرف:

ت	الأسئلة	1	2	3
1	كيف كان تعامل أفراد أمن المصرف معك	جيد جد	جيد	متوسط
2	هل وجدت عراقيل في دخولك للمصرف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
3	هل تعتقد أن هناك خلل في وقت الدخول للمصرف صباحا	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
4	هل تعتقد إن الخلل من إدارة المصرف			
5	هل تعتقد إن الموظفين غير مباليين بالالتزام بالوقت الصباحي			
6	يوفر المصرف معلومات دقيقة ومنظمة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها بسهولة			
7	هل تعتقد أن رجال الأمن المسببين للتأخير في الدخول			
8	هل إن مراجعة الموظف المسؤول يتم عبر نظام معين			
19	هل إن التكتل والازدحام يعيق عمل الموظفين			
10	هل إن هناك موظفين بعدد كاف لتلبية حاجة المواطنين			
11	هل إن الموظفين لا يتعاملون مع المواطنين بصورة جيدة			
12	هل إن الموظفين المعنيين يعاملون المواطنين بازدراء			
13	هل تعتقد إن هناك ضياع للوقت يهدره الموظفين			

			هل إن الموظف لا يبالي بالمواطن	14
			هل تعتقد إن بعض تصرفات المواطنين تسيء إلى عمل الموظفين	15
			هل تعتقد إن المظهر العام والأثاث والديكور في المصرف جذاب	16
			هل تعتقد بان الموظف حريص على إنجاز الخدمة المصرفية بشكل صحيح من أول مرة	17
			هل تعتقد إن هناك وقت مستغرق كبير في إنجاز المعاملة	18
			هل إن المصرف يسعى لتوفير وسائل الراحة للزبون عند الانتظار للحصول على الخدمة	19
			هل يتميز العاملون في المصرف بالأناقة والمظهر اللائق	20
			هل تعتقد إن المصرف يتميز بتوطيد علاقات جيدة مع الزبائن	21
			هل تعتقد إن بعض الموظفين يميز الواحد عن الآخرين	22
			هل تعتقد إن بعض الموظفين مرتشيين	23
			هل تعتقد إن إنجاز معاملتك يتطلب منك دفع مبالغ	24
			هل يتحلى العاملون في المصرف بالأمانة الشخصية في معاملاتهم	25
			هل تشعر بأنك مهم عند مراجعة المصرف	26
			هل تعتقد بان مصلحتك هدف أساسي تسعى الإدارة إلى تحقيقه	27
			هل تعتقد بان خدمات المصرف تتسم بالتكامل ولا تفكر في الانتقال إلى مصرف آخر	28

الملحق (5)

استمارة رضا الموظفين

اسم المصرف: عدد سنوات الخدمة: عنوان الوظيفة:

ت	الأسئلة	أوافق	لا أوافق
1	تلعب الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت المالية دور في تحقيق رضاي عن العمل في المصرف		
2	تساعد الحوافز المعنوية (غير المادية) على تحقيق رضاي عن العمل في المصرف		
3	يوفر المصرف بيئة عمل مناسبة تساعد في إنجاز أعماله بشكل جيد		
4	تشاركنا الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل		
5	يتيح لي العمل في المصرف إمكانية التقدم والترقية في السلم الوظيفي		
6	إن الأهداف التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها توافق مع أهداف الموظفين		
7	تتوافر في المصرف قنوات اتصال مفتوحة ما بين الموظفين والإدارة		
8	افتخر واعتز بعلمي في المصرف		
9	تتولى إدارة المصرف الثقة للموظفين من خلال تخويل بعض الصلاحيات والمسؤوليات لهم		
10	تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين من أجل الإبداع واستخدام المبادرات في العمل		
11	يستخدم المصرف تقنيات عمل حديثة تسهل إنجاز الأعمال المناطة بالموظفين (الحاسوب، أجهزة الاتصالات..... الخ)		
12	يتوافق العمل الذي أزاوله مع قدراتي وخبراتي		
13	يوفر المصرف معايير مناسبة وعادلة في تقييم الأداء		
14	يساعد العمل في المصرف على خلق وتعزيز علاقات الصداقة والتعاون في العمل		
15	تهتم الإدارة في المصرف بشؤون العاملين وحل مشاكلهم		

		للمحسوبة دور في تحديد مواقع الموظفين في المصرف	16
		هل تعتقد أن المصرف لا يوفر لك الحماية اللازمة	17
		هل وسائل النقل تؤخر عن الالتحاق بالعمل	18
		هل الأحداث الأمنية تعيق وصولك في الوقت المحدد	19
		هل المصرف يوفر لك وسيلة نقل مجانية	20
		هل تعتقد أن لا أهمية أن تصل بالوقت المحدد	21
		هل أن ازدحام السير يسبب عرقلة الوصول في الوقت المحدد	22
		هل منطقة السكن تؤثر على وصولك في الوقت المحدد	23
		هل هناك أسباب تجعلك متوترا عند وصولك للمصرف	24
		هل أن الإدارة المصرفية تجعلك في حالة توتر دائم	25
		هل أن العلاقات ما بين الموظفين تؤثر على أدائك	26
		هل أن هناك وقت فراغ كبير في ساحة العمل	27
		<u>هل تعتقد أن التعامل مع الزبائن يوترك نفسياً</u>	28
		هل تعتقد أن هناك وقت ومدور في ساعة الدوام والتعامل مع الزبائن	29
		هل تعتقد أن الموظفين الذين يعملون معك بنفس الاختصاص يسببون لك التوتر	30
		هل تعتقد أن بعض الزبائن يعاملونك بازدراء	31
		هل تعتقد أن بعض الزبائن يلحون عليك بإنجاز معاملتهم	32

Assessment of service quality and job satisfaction in dealing with commercial bank customers, a study in Erbil Governorate - Iraq

ORIGINALITY REPORT

10%	8%	4%	4%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.al-malekh.com Internet Source	2%
2	jps-dir.com Internet Source	1%
3	Submitted to Tikrit University Student Paper	1%
4	www.pgiafs.uobaghdad.edu.iq Internet Source	<1%
5	research-ready.blogspot.com Internet Source	<1%
6	Submitted to University of Al-Qadisiyah Student Paper	<1%
7	www.ulum.nl Internet Source	<1%
8	www.ahlulbaitonline.com Internet Source	<1%
9	Submitted to Naif Arab University for Security	

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Rasty dldar SHawkat

Your application titled “We as the jury members certify the **“Assessment of service quality and job satisfaction in dealing with commercial bank customers, a study in Erbil Governorate - Iraq”** with the application number NEU/AE/2021/20 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form.

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

Note:If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.