

مدى اعتماد اسلوب التحليل البيئي الداخلي كآلية لتقييم جودة الخدمات المصرفية

بحث تطبيقي في مجموعة من المصارف التجارية العاملة في مدينة الناصرية

The extent of the adoption of the internal environmental analysis method as a mechanism for evaluating the quality of banking services

Applied research in a group of commercial banks operating in the city of Nasiriyah

م.م. وفاء جثير مزعل

Wafa Chather Mezal

الجامعة التقنية الجنوبية - المعهد التقني / ناصرية

Southern Technical University - Technical

Institute / Nazareth

Waf.ch@sut.edu.iq

الملخص

يُعد التحليل البيئي الداخلي من اهم خطوات التخطيط الاستراتيجي والذي يُمكن ادارات المصارف من تكوين فكرة واضحة وشاملة عن مقدار التغيير الحاصل في عوامل بيئتها الداخلية، وذلك عن طريق اكتشاف ما لديها من نقاط قوة للعمل على تعزيزها ونقاط ضعف للعمل على معالجتها او التقليل من اثارها بناءً على نتائج ذلك التحليل، وبالشكل الذي يُمكنها من المنافسة والبقاء في سوق العمل، لذا ركز البحث على اهمية التحليل البيئي الداخلي وانعكاساته على جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية العاملة في مدينة الناصرية، وبموجب استمارة استبيان صممت لهذا الغرض، وقد تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها: هو ان التحليل البيئي الداخلي يلعب دوراً كبيراً في تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف المبحوثة وذلك عن طريق دوره الكبير في تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتي تنعكس بالتالي على جودة خدماتها المقدمة للزبون، وعلى ضوء تلك الاستنتاجات جاءت التوصيات والتي كان اهمها: هو ضرورة استحداث قسم او وحدة داخل الهيكل التنظيمي للمصرف مهمتها التخطيط الاستراتيجي لعمل المصرف وبضمنها التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبالشكل الذي يمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئتين.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، الجودة، الخدمات المصرفية

Abstract:

The internal environmental analysis is considered one of the most important strategic planning steps, which enables bank administrations to form a clear and comprehensive idea of the amount of change in the factors of their internal environment, by discovering their strengths to work on strengthening them and weaknesses to work to address them or reduce their effects based on The results of that analysis, and in a way that enables them to compete and remain in the labor market, so this research came to highlight the importance of internal environmental analysis and its implications for the quality of banking service by applying to a group of commercial banks operating in the city of Nasiriyah, and according to a questionnaire designed for this purpose. Reaching a set of conclusions was the most important: is that the internal environmental analysis plays a major role in assessing the quality of banking services provided by the researched banks through its great role in diagnosing the strengths and weaknesses in their internal environment, which is thus reflected in the quality of their services provided to the customer, and in light of Those conclusions

came as recommendations, the most important of which were: It is necessary to create a department or unit within the organizational structure of the bank whose mission is to strategically plan the work of the bank and Including environmental analysis, both internal and external, and in a way that enables it to keep pace with developments in the two environments.

1-المقدمة: من المعروف ان البيئة المصرفية في الآونة الاخيرة شهدت الكثير من التطورات على صعيد البيئتين الداخلية والخارجية، جاءت هذه التطورات نتيجة لجملة من العوامل ابرزها هو إزالة القيود والحواجز الدولية، وظهور الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية، وبروز ظاهرة العولمة بهدف تنشيط الاستثمار والتبادل التجاري بين الدول، الامر الذي ادى الى زيادة حدة المنافسة بين المصارف، ونظراً للتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في تقديم الخدمات المصرفية بأحسن الطرق والاساليب وبالجودة المناسبة وبما يلبي حاجات ورغبات الزبائن، ونتيجة لتشابه تلك الخدمات اصبح لزماً على المصارف ان تقوم بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على ما لديها من نقاط قوة يمكن استغلالها لمواجهة التحديات الخارجية، وكذلك معالجة ما لديها من نقاط ضعف او التقليل من اثارها، بناءً على نتائج التحليل الداخلي وما يفرزه من معلومات الامر الذي يمكنها من تقديم افضل الخدمات وجودة عالية تمكنها من البقاء والاستمرار لتحقيق اهدافها التي وجدت من اجلها، لذا سوف يتناول هذا البحث مفهوم التحليل البيئي الداخلي ودوره في تقييم جودة الخدمة المصرفية للخروج بنتائج ومقترحات من شأنها ان تعمل على تحقيق أهدافه.

2- الإطار النظري

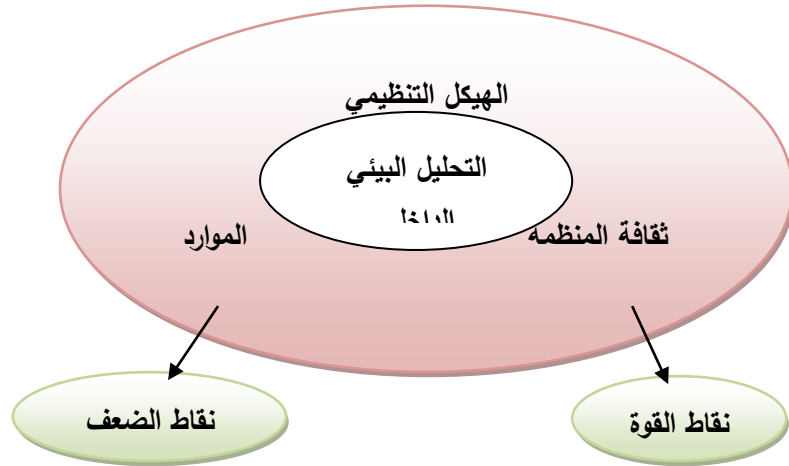
2-1 التحليل البيئي الداخلي:

2-1-1 مفهوم التحليل البيئي الداخلي: البيئة هي مجموعة الظروف والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة، وتقسّم الى بيئة داخلية واخرى خارجية، والبيئة الداخلية هي مجموعة العوامل التي تقع ضمن حدود المنظمة والتي يُمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة العليا (Daft, 2003:88)، اما التحليل البيئي الداخلي فهو دراسة بيئة المنظمة الداخلية من اجل تحديد العوامل التي يمكن ان يكون لها تأثير مهم في عمليات المنظمة، كذلك هو تقييم لكافة العوامل والمتغيرات الداخلية لتحديد نقاط القوة والاعتماد عليها بشكل رئيسي، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة (الزبيدي، ٢٠١٤: ٥٩)، او بمعنى اخر هو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وانشطة الادارات الانتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف لكي تتمكن المنظمة من العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، لذا فان الغرض الاساسي من تحليل البيئة الداخلية هو التعرف على مناطق القوة والضعف وهي الجوانب التي تسهم في مساعدة المنظمة او اعاققتها في انجاز مهمتها وتنفيذ التكليف المنوط بها، اذاً فعملية التحليل البيئي الداخلي تنصب حول تشخيص نقاط القوة والضعف وعلى النحو الاتي (الرجي والملكاوي، ٢٠١٢: ٢٩٢):

- **نقاط القوة:** هي كل الامكانيات الذاتية الموجودة فعلاً داخل المنظمة والتي تساعد على استغلال الفرص المتاحة ومكافحة التهديدات، فهي تشير الى المهارات والاستعدادات التي تمكن المنظمة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها، ومن ثم مساعدتها في التفوق على منافسيها.

- **نقاط الضعف:** وهي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص، او هي النقص الحاصل في الإمكانيات و القدرات والتي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه مقارنة بالمنافسين (Pearce & Robinson, 2011: 14)، والشكل (1) يوضح ذلك:

شكل (1) التحليل البيئي الداخلي



2-1-2 أهمية التحليل البيئي الداخلي: تهتم منظمات الاعمال بتحليل بيئتها الداخلية لعدة اسباب من اهمها هو الاتي:

- توفير البيانات والمعلومات الحيوية اللازمة لاستمرار المنظمة وازدهارها.
- المعرفة التامة بمكان من القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالفرص والمخاطر التي تواجهها.
- تحديد موقع المنظمة الحالي في السوق مقارنة بالمنافسين.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمنظمة.
- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.
- مدى توافر الافراد العاملين وقوة العلاقة بينهم وحرصهم على منظماتهم (ادريس والمرسي، ٢٠٠٧: ٢١٠).

3-1-2 أهداف التحليل البيئي الداخلي: تهدف المنظمات من وراء التحليل الداخلي لبيئتها تحقيق الاتي:

- بيان انماط الصلاحيات والاتصالات والعلاقات التنظيمية في المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي لها.
- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة وانعكاسات تلك الثقافة على عملها.
- تحديد حجم الموارد المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من انجاز مهامها المستقبلية ورسم خططها الاستراتيجية (الخفاجي، ٢٠١٠: ٦٥).

3-1-2 متغيرات البيئة الداخلية: تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالاتي:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو احد العناصر الاساسية في البيئة الداخلية للمنظمة، اذ يتم بموجبه توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد شبكات الاتصال بين مختلف المستويات الادارية والتنظيمية، اذ يعرف الهيكل التنظيمي بانه " تنظيم رسمي للمراكز والادوار بين الافراد والاقسام وبما يحقق اهداف ومهام المنظمة " (سليطين، ٢٠٠٧: ٤٦).

- **ثقافة المنظمة:** وهي مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات والمواقف التي يشترك فيها الناس وعلى أساسها تتعامل المنظمات مع بعضها البعض او مع أصحاب المصالح او أي جهة أخرى، وتُعد ثقافة أي منظمة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، لان الخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوكيات والممارسات القائمة داخل المنظمة (Hill & Jones, 2008:404).

- **الموارد:** هي كل ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات تساعد على البقاء والاستمرار بعملها على الرغم من التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتُعتبر الموارد من أهم عناصر البيئة الداخلية التي ينبغي على المنظمة تحليلها للوقوف على نقاط قوتها وضعفها، سواء كانت هذه الموارد مادية او بشرية، فهي تمثل

أساس قوتها التي بموجبها تستغل الفرص المتاحة أمامها لزيادة قيمتها وتعظيم حصة المساهمين ان تم استغلالها بالشكل الأمثل (Johnson&Scholes,2002:155).

2-2 جودة الخدمات المصرفية:

2-2-1 مفهوم جودة الخدمة المصرفية: يختلف مفهوم الجودة في القطاع المصرفي عنه في القطاع الانتاجي والمتمثل بإنتاج السلع، كون الجودة المدركة في الخدمة المصرفية هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة، لذا فإن حكم الزبون بشأن جودة الخدمة المصرفية يكون بناء على جودة عملية تقديم الخدمة، فضلاً عن المنافع النهائية التي يجنيها من تلك الخدمة (علاوي، ٢٠٠٨: ٥٤)، لذا تعرف جودة الخدمة المصرفية بانها " قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم او التفوق عليها، او هي كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية " (ال قاسم، ٢٠١٢: ٣٨)، وهي ايضاً ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المصرفية المقدمة لهم مع ادراكهم الفعلي للمنفعة نتيجة لحصولهم على تلك الخدمة (الكركي، ٢٠١٠: ١٠)، وهنا يلاحظ ان مفهوم جودة الخدمة المصرفية يركز على اتجاهين، الاول هو مفهوم الجودة الداخلية المبني على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت لذلك، أما الثاني فهو مفهوم الجودة الخارجية والتي يركز على مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه، وعليه يمكن التمييز بين خمس مستويات لجودة الخدمة المصرفية وكما حددها (Payne & Adrian,1996:181) :

- **الجودة المتوقعة:** وهي مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يتوقع الزبائن الحصول عليها من المصرف.
- **الجودة المدركة:** وهي مقدار إدراك المصرف لنوعية الخدمات التي يقدمها والتي يعتقد أنها تشبع حاجات الزبائن.
- **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية وتخضع لمواصفات النوعية المطلوبة.
- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- **الجودة المروجة:** والتي تكون محل استقطاب لأكبر عدد ممكن من الزبائن.

2-2-2 اهمية الجودة في تقديم الخدمات المصرفية: تُعد الجودة احد الركائز الاساسية في مجال التسويق المصرفي لذا تكمن اهميتها في:

- تعزيز نسبة الاحتفاظ بالزبائن وجذب المزيد منهم.
- خفض التكاليف وزيادة الانتاجية.
- تحسين اداء العاملين والاداء المالي والربحية.
- اشباع حاجات ورغبات الزبائن.
- استقرار المنظمة ونموها وكذلك زيادة فاعليتها وكفاءتها (الملاح حسن، ٢٠٠٩: ٦٣).
- 2-2-3 معايير جودة الخدمة المصرفية:** تتمثل معايير جودة الخدمة المصرفية بالاتي:
- **الملموسية:** وهي كافة التسهيلات المادية ذات العلاقة المباشرة بتقديم الخدمة المصرفية كالأجهزة والمعدات والموظفون والاتصالات والتقنيات الحديثة، وعادة ما تستخدم المصارف معيار الملموسية لتحسين صورتها وتأمين التواصل مع زبائنهم، ويتم التعرف على الملموسية بسهولة من خلال البنايات الموحدة ذات التصميم الحديثة الخاصة بالمنظمات المصرفية والزي الرسمي لموظفي المصرف (عبد النبي، ٢٠٠٨: ٥٦).
- **الاعتمادية:** وهي من المعايير الأكثر ثباتاً واهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة المصرفية لدى الزبون، حيث تعرف بانها الالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عاليين، وتُعد الاعتمادية من العوامل الجوهرية في صناعة الخدمات

المصرفية، فالمصارف بحاجة لان تكون مدركة لتوقعات زبائنها، لان اخفاقها بتقديم خدمات باعتمادية عالية يعني تدني مجال القبول لدى الزبائن، وبالتالي انخفاض مستوى الطلب على الخدمات المصرفية (Kotler,2002: 475).

- **الاستجابة:** وتعني درجة استعداد العاملين في المصرف لتقديم الخدمة بالنحو الذي يحقق رغبات الزبائن، والتفاعل بسرعة مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة على وفق تصور الزبون فضلاً عن الوقت الذي يُعدّ جزءاً مهماً من الاستجابة (علاوي، ٢٠٠٨: ٦٠).

- **الامان:** ويعني مقدار توفر أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن، فلا يمكن للزبون ان يقوم بإيداع أمواله وممتلكاته في مصرف تزداد فيه حالات الغش والاختلاس.

- **فهم الزبون:** يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد احتياجات الزبون وتفهمه وتزويده بالرعاية والعناية والنصح والاستشارة (الموسوي، ٢٠١٣: ٥٤).

3- بحوث ودراسات سابقة:

دراسة (الشريف ومحب، ٢٠١٥)، عنوان الدراسة (تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف)، هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وبيان موقف الادارة في تلك المؤسسات من التحليل البيئي ومدى ادراكها لأهمية هذا التحليل في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات الوطنية في ولايتي برج بوعريج وسطيف، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن للتحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

دراسة (داودي، ٢٠٠٧)، عنوان الدراسة (أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية)، هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير عوامل كل من البيئتين الخارجية والداخلية في صياغة استراتيجية المنظمة، اذ عكس أنموذج الدراسة الافتراضي طبيعة العلاقات التأثيرية بين عوامل كل من البيئتين الخارجية والداخلية وصياغة الاستراتيجية نتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هو ان لتحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية أهمية بالغة في رسم استراتيجية المنظمة، اذ كلما زاد الاهتمام بتحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة، وعلى ضوء تلك الاستنتاجات جاءت التوصيات والتي كان اهمها هو ضرورة اهتمام المنظمات بعوامل كل من البيئتين الخارجية والداخلية وما لهما من تأثير على صياغة استراتيجياتها ومن ثم موقعها في سوق المنافسة وأداء العاملين فيها وقدرتهم على تقديم كل ما هو جديد يُمكنهم من تحقيق تلك الاستراتيجية.

دراسة (الملاحسن، ٢٠٠٩)، عنوان الدراسة (التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية/ دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل)، تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بانخفاض حجم الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المصارف ولا سيما الأنشطة والتسهيلات المصرفية المرتبطة بالتجارة والاستثمارات، مستندة في ذلك الى فرضية رئيسة مفادها أن كل تلك المعوقات ناتج عن عدم اعتماد المصارف المداخل الاستراتيجية في ما يتعلق بتخطيط تسويق الخدمة لضمان تقديم خدمات تتفق مع حاجات الزبائن ورغباتهم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن فروع مصرف الرافدين تقدم خدمة مصرفية أفضل من فروع مصرف الرشيد حسب إجابات الزبائن، وأن هناك تباين في جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن بين فروع مصرفي الرافدين والرشيد، واعتماداً على الاستنتاجات التي

توصلت إليها الدراسة قدمت توصيات منسجمة مع هذه الاستنتاجات منها: على إدارات المصارف عينة البحث الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أدائها لعملها المصرفي، وذلك لما أفرزته نتائج الدراسة من وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في جودة الخدمة المصرفية.

4- منهجية البحث

4-1 مشكلة البحث:

نظراً لصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ووضع الخطط والاجراءات اللازمة لمواجهتها في ظل بيئة سوقية متغيرة وغير مستقرة تشهد الكثير من التطورات اصبح لزاماً على الادارة العليا في المصارف ان تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بكل أبعادها لكي تتمكن من تقديم افضل الخدمات المصرفية بجودة عالية من اجل اشباع حاجات ورغبات الزبائن والذي يعد كسبهم ربح للمصرف؟ في ضوء ذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- هل تعتمد المصارف عينة البحث اسلوب التحليل البيئي الداخلي كآلية لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبلها؟

٢- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ما بين التحليل البيئي الداخلي وجودة الخدمة المصرفية؟

٣- ما مستوى تبني المصارف عينة البحث لمنظومة التحليل البيئي الداخلي لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبلها؟

4-2 أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال:

١- أهمية التحليل البيئي الداخلي باعتباره احد اهم خطوات التخطيط الاستراتيجي.

٢- الحصول على قاعدة بيانات حول متغيرات البيئة الداخلية.

٣- تقييم جودة الخدمة المصرفية في ضوء نتائج التحليل البيئي الداخلي.

4-3 أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية:

١- بيان مفهوم وأهمية التحليل البيئي الداخلي وابعاد جودة الخدمة المصرفية تماشياً مع المعايير المعروفة عالمياً.

٢- قياس وتقدير علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

4-4 فرضية البحث:

يستند البحث من أجل تحقيق أهدافه على فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) وجودة الخدمة المصرفية.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) وجودة الخدمة المصرفية.

4-5 منهج البحث:

من اجل صياغة الخلفية النظرية للموضوع والوصول إلى النتائج المطلوبة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، كما اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة في الجانب التطبيقي منه كأداة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي، ومن خلال عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والانحدار، وذلك لحساب المؤشرات الإحصائية لفقرات الاستبانة.

4-6 مجتمع وعينة البحث:

لقد اختيرت المصارف التجارية العاملة في مدينة الناصرية لكي تكون مجتمع لهذا البحث، وأختير مدراء ومعاوني ورؤساء الأقسام والشعب المعنية في تلك المصارف كعينة يُجرى عليها الاختبارات المتعلقة بالجانب التطبيقي له.

4-7 أساليب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل تغطية الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر تمثلت بالكتب والرسائل والاطاريح الجامعية، في حين اعتمدت استمارة استبيان صممت بطريقة تتوافق مع متغيرات البحث وبشكل يسمح بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتغطية الجانب التطبيقي، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع المسؤولين في تلك المصارف كأداة مكملة لجوانب الموضوع المختلفة.

5- التحليل التطبيقي:

5-1 عرض نتائج الاستبانة وتحليلها:

في هذه الفقرة نستعرض نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة في مجموعة من المصارف التجارية العاملة في مدينة الناصرية وهم مدراء ومعاوني ومسؤولي الأقسام والوحدات فيها، وبواقع (60) استمارة تم استرداد (50) استمارة صالحة للتحليل، حيث صممت استمارة الاستبيان بحيث شملت نوعين من الأسئلة، النوع الأول منها يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة كالجنس، والتحصيل الدراسي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة وغيرها، أما النوع الثاني فهو يتعلق بمتغيرات البحث والتي جرى تقسيمها على محورين تمثل المحور الأول بالتحليل البيئي الداخلي وبفئرتين الأولى تمثل نقاط القوة والثانية نقاط الضعف، أما المحور الثاني فهو معايير جودة الخدمة المصرفية، وتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اجابات افراد العينة حول الاسئلة المطروحة عليهم وفق جدول (1):

جدول (1)

مقياس (Likert) الخماسي

القياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن أجل قياس مدى قدرة فقرات استمارة الاستبيان على تغطية المجال الذي تنتسب إليه ولمعرفة مدى صدق مقياس البحث وثباته في قياس المتغيرات التي تم تصميمه لغرض قياسها، ولغرض تحقيق أعلى درجة من التأكد فقد تم حساب معامل ثبات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان باستعمال معامل ارتباط ألفا والذي يسمى (ألفا كرو نباخ - Cronbach Alfa)، وتُعدُّ قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

معاملات ارتباط ألفا (معاملات الثبات).

ت	اسم المحور	عدد الاسئلة	معامل ارتباط ألفا	نسبة الثبات
1	التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة)	9	0.761	76.1
2	التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف)	8	0.754	75.4
3	معايير جودة الخدمة المصرفية	15	0.805	80.5

المصدر: من إعداد الباحثة.

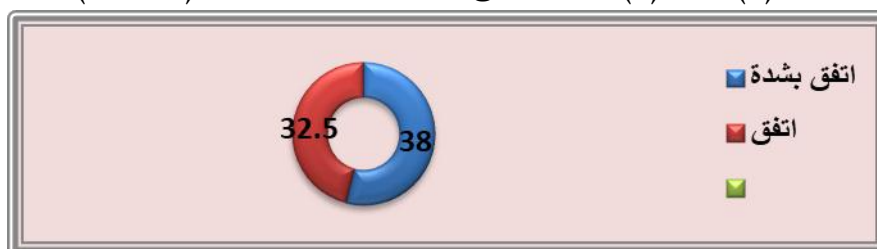
وباستخدام بعض مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك شدة الاجابة جرى مناقشة وتحليل إجابات أفراد عينة البحث عن كل سؤال من أسئلة محاور استمارة الاستبيان وكما موضح في ادناه:

جدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة لأسئلة المحور الأول التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة)										
ت	الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
1	يمتاز الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة بحيث يسمح بإجراء التعديلات.	التكرار	15	17	3	10	5	3.15	0.746	64
		النسبة	30	34	6	20	10			
2	تتمتع المستويات الادارية في المصرف بصلاحيات واسعة.	التكرار	16	16	3	15	-	3.76	0.980	64
		النسبة	32	32	6	30	-			
3	يتم توزيع المهام الوظيفية على موظفي المصرف بالشكل الذي يحقق الكفاءة.	التكرار	20	15	5	5	5	3.88	0.768	70
		النسبة	40	30	10	10	10			
4	يهتم المصرف بالبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها.	التكرار	20	10	5	15	-	3.75	0.882	60
		النسبة	40	20	10	30	-			
5	يهتم المصرف بالتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن لذا فهو يقدم خدماته بناء على ذلك.	التكرار	26	10	10	4	-	3.84	0.845	72
		النسبة	52	20	20	8	-			
6	للمصرف ثقافة تنظيمية تمكنه من استيعاب سلوكيات وتصرفات العاملين لديه.	التكرار	16	15	-	19	-	3.15	0.746	62
		النسبة	32	30	-	38	-			
7	يملك المصرف التمويل المادي الذي يمكنه من تقديم الائتمان المصرفي.	التكرار	25	15	-	10	-	3.52	0.776	80
		النسبة	50	30	-	20	-			
8	الكوادر البشرية العاملة في المصرف قادرة على ادارة العمل بكفاءة وفاعلية.	التكرار	13	34	3	-	-	4.18	0.525	94
		النسبة	26	68	6	-	-			
9	يتمكن المصرف من تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية نتيجة لامتلاكه كافة التقنيات الحديثة.	التكرار	20	15	5	10	-	3.15	0.746	70
		النسبة	40	30	10	20	-			
	المؤشر الكلي	التكرار	171	147	34	88	10	3.59	0.715	70.5
		النسبة	38	32.5	7.5	19.8	2.2			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول (3) والذي يمثل اجابات افراد العينة حول الاسئلة المتعلقة بالمحور الاول التحليل البيئي الداخلي (بنقاط القوة) التي تمتلكها المصارف عينة البحث والذي كان عددها (9) اسئلة نجد ان متوسط إجابتهم شكل نسبة مقدارها (70.5%)، وانحراف معياري (0.715)، وبوسط حسابي (3.59)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وفق مقياس ليكرت (3)، وهذه النتائج دليل على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة في هذا المحور بحسب

الشكل (2): شكل (2) نسب الاتفاق حول أسئلة المحور الأول (نقاط القوة).



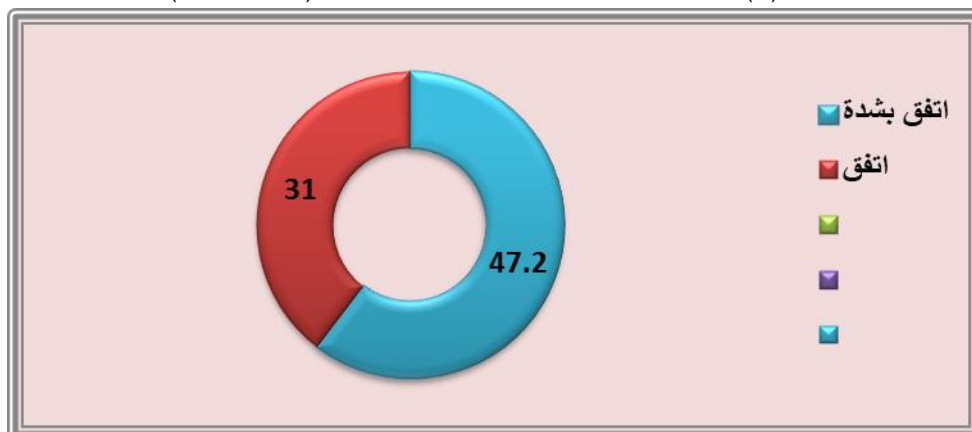
جدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لأسئلة المحور الأول التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف)

ت	الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
1	العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تعتبر محددات لتقديم بعض الخدمات المصرفية.	التكرار	20	15	5	5	5	3.80	0.857	70
		النسبة	40	30	10	10	10			
2	سلوكيات بعض العاملين في المصرف تنعكس على تكوين علاقات ناجحة مع الزبائن.	التكرار	25	15	5	5	-	4.17	0.715	80
		النسبة	50	30	10	10	-			
3	نقص البرامج التدريبية والتطويرية الخاصة بتدريب وتأهيل الكوادر العاملة لدى المصرف.	التكرار	15	15	5	10	5	3.35	0.528	60
		النسبة	30	30	10	20	10			
4	سوء استخدام المسؤوليات والصلاحيات من بعض العاملين في المصرف يؤدي الى حدوث المشاكل مع الزبائن.	التكرار	20	20	5	5	-	4.16	0.714	80
		النسبة	40	40	10	10	-			
5	ارتفاع اسعار الفائدة والخصم يؤدي الى عزوف البعض من الزبائن عن التعامل مع المصرف.	التكرار	25	20	5	-	-	4.22	0.815	90
		النسبة	50	40	10	-	-			
6	انخفاض حجم الودائع لدى المصرف يؤدي الى انخفاض حجم التسهيلات التي يقدمها.	التكرار	24	20	6	-	-	4.20	0.812	88
		النسبة	48	40	12	-	-			
7	يعاني المصرف من ضعف في توظيف الخبرات واستخدام التقنيات الحديثة في العمل المصرفي.	التكرار	20	10	20	-	-	3.66	0.773	60
		النسبة	40	20	40	-	-			
8	عدم وجود قسم في المصرف يهتم بعملية التحليل البيئي وعلى صعيد البيئتين الداخلية والخارجية.	التكرار	40	9	1	-	-	4.35	0.950	98
		النسبة	80	18	2	-	-			
المؤشر الكلي		التكرار	189	124	52	25	10	3.98	0.770	78.2
		النسبة	47.2	31	13	6.3	2.5			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال ملاحظة النتائج التي أظهرها الجدول (4)، نجد إن متوسط إجابة أفراد العينة حول الاسئلة المتعلقة بالمحور الاول التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف) التي تعاني منها المصارف عينة البحث والتي كان عددها (8) اسئلة قد شكل نسبة مقدارها (78.2%)، وبانحراف معياري (0.770)، وبوسط حسابي (3.98)، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وفق مقياس ليكرت (3)، وهذه النتائج تدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الاسئلة المطروحة عليهم في هذا المحور بحسب الشكل(3).

شكل (3) نسب الاتفاق حول أسئلة المحور الأول (نقاط الضعف).

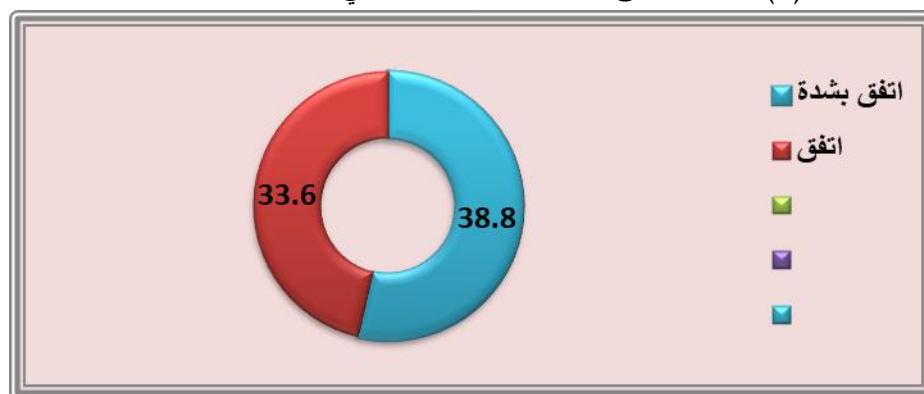


جدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة لأسئلة المحور الثاني جودة الخدمة المصرفية										
ت	الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
	الملموسية									
1	يملك المصرف كافة الاجهزة والمعدات اللازمة لتقديم افضل الخدمات المصرفية.	التكرار	10	15	-	10	15	3.30	0.898	50
		النسبة	20	30	-	20	30			
2	بناية المصرف مصممة بطريقة بعث الراحة في نفوس الزبائن عند تواجدهم فيه خاصة اماكن الاستراحة.	التكرار	10	10	10	10	10	3.01	0.870	40
		النسبة	20	20	20	20	20			
3	يتميز العاملون في المصرف بالمظهر اللائق من خلال ارتدائهم الزي الرسمي الخاص بالمصرف.	التكرار	5	15	-	10	20	3.02	0.878	40
		النسبة	10	30	-	20	40			
	الاعتمادية									
4	هدف المصرف هو الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز الخدمة التي يقدمها.	التكرار	23	21	5	1	-	4.22	0.815	88
		النسبة	46	42	10	2	-			
5	يعمل المصرف على تقديم خدماته بأقصى سرعة ممكنة.	التكرار	20	20	-	5	5	4.15	0.715	80
		النسبة	40	40	-	10	10			
6	يعمل المصرف على تعزيز الثقة بينه وبين زبائنه.	التكرار	32	15	3	-	-	4.28	0.820	94
		النسبة	64	30	6	-	-			
	الاستجابة									
7	يسعى المصرف الى تقديم افضل الخدمات وبما يتناسب وتوقعات الزبون.	التكرار	25	20	5	-	-	4.21	0.814	90
		النسبة	50	40	10	-	-			
8	العاملون في المصرف مستعدون للإجابة عن اسئلة واستفسارات الزبائن.	التكرار	21	20	9	-	-	4.17	0.713	82
		النسبة	42	40	18	-	-			
9	يحاول المصرف تقديم خدماته بأفضل ما يمكن من المرة الاولى ودون اخطاء.	التكرار	20	24	6	-	-	4.20	0.816	88
		النسبة	40	48	12	-	-			

									الامان	
74	0.855	3.81	1	1	11	10	27	التكرار	تمتلك ادارة المصرف كافة الاجهزة والمعدات لتوفير الحماية الكاملة لممتلكات الزبائن.	10
			2	2	22	20	54	النسبة		
90	0.815	4.22	-	-	5	19	26	التكرار	يعمل المصرف بمفهوم السرية المصرفية للحفاظ على اسرار زبائنه.	11
			-	-	10	38	52	النسبة		
90	0.816	4.20	-	-	5	20	25	التكرار	يتحلى العاملون في المصرف بالأمانة عند تعاملهم مع الزبائن.	12
			-	-	10	40	50	النسبة		
									فهم الزبون	
100	0.989	4.90	-	-	-	22	28	التكرار	تسعى ادارة المصرف الى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن للخدمات المصرفية.	13
			-	-	-	44	56	النسبة		
40	0.870	3.01	10	20	-	11	9	التكرار	تقوم ادارة المصرف بتقديم الرعاية والعناية للزبائن كبار السن والمرضى والمعوقين.	14
			20	40	-	22	18	النسبة		
40	0.867	3.02	10	20	-	10	10	التكرار	تعمل ادارة المصرف وفق مبدأ الزبون دائماً على حق.	15
			20	40	-	20	20	النسبة		
72.4	0.836	3.84	56	92	59	252	291	التكرار	المؤشر الكلي	
			7.4	12.3	7.9	33.6	38.8	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال ملاحظة النتائج التي أظهرها الجدول (5)، نجد إن متوسط إجابة أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني جودة الخدمة المصرفية والتي كان عددها (15) سؤالاً كان قد شكل نسبة مقدارها (72.4%)، وبانحراف معياري (0.836)، وبوسط حسابي (3.84)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وفق مقياس ليكرت (3)، وهذه النتائج تؤكد على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة عليهم في هذا المحور بحسب الشكل (4).
شكل (4) نسب الاتفاق حول أسئلة المحور الثاني جودة الخدمة المصرفية.



2-5 اختبار الفرضيات

1-2-5 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

لإثبات فرضية الارتباط التي فرضها البحث تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) من أجل فهم وتحديد مستوى وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكالاتي:

جدول (6) نتائج ارتباط (سبيرمان) بين التحليل البيئي الداخلي وجودة الخدمة المصرفية

ت	المتغيرات المستقلة	قيمة معامل الارتباط	T-value المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
١	التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة)	0.50	4.34	0.01	دال
٢	التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف)	0.43	3.75	0.01	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (6) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة في بيئة المصارف الداخلية وجودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.50)، وأن القيمة الاحتمالية (P.value) لاختبار T قد بلغت (0.03) أقل من (0.05)، أي أن T المحسوبة تقدر بنحو (4.34)، وهي أكبر من T الجدولية، وبدرجات حرية (48,2)، وبمستوى دلالة (0.01).

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف في بيئة المصارف الداخلية وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.43)، وأن القيمة الاحتمالية (P.value) لاختبار T قد بلغت (0.04) أقل من (0.05)، أي أن T المحسوبة تقدر بنحو (3.75)، وهي أكبر من T الجدولية وبدرجات حرية (48,2)، وبمستوى دلالة (0.01)، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي كانت تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) وبين جودة الخدمة المصرفية.

5-2-2 اختبار معنوية التأثير بين متغيرات البحث:

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي وجودة الخدمة المصرفية ولغرض اثبات هذه الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الاختبارات الإحصائية (معامل التحديد R^2) واختبار (F) وكالاتي:

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل البيئي الداخلي في جودة الخدمة المصرفية

ت	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	الدلالة
1	التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة)	0.25	16.31	وجود تأثير
2	التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف)	0.22	13.50	وجود تأثير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (7) الآتي:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة) وجودة الخدمة المصرفية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (P.value) لاختبار F (0.02) أقل من المستوى المعنوي (0.05)، أي أن F المحسوبة تقدر بنحو (16.31)، وهي أكبر من F الجدولية، وبدرجات حرية (48,1)، وبمستوى دلالة (0.01)، بينما بلغ معامل التحديد R^2 نسبة مقدارها (0.25) من التباين الكلي.

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط الضعف) وبين جودة الخدمة المصرفية، إذ أنَّ القيمة الاحتمالية (P.value) لاختبار F بلغت (0.04) أقل من المستوى المعنوي (0.05)، أي أنَّ F المحسوبة تقدر بنحو (13.50)، وهي أكبر من F الجدولية، وبدرجات حرية (48,1)، وبمستوى دلالة (0.01)، وأما معامل التحديد R^2 فهو يُفسر ما نسبته (0.22) من التباين الكلي، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي كان فحواها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) وبين جودة الخدمة المصرفية.

6- الاستنتاجات والتوصيات

1-6 الاستنتاجات:

بعد عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان والتي كانت تعكس آراء أفراد العينة حول الاسئلة المطروحة تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- 1- تمتلك المصارف عينة البحث الكثير من نقاط القوة التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة امامها والتي تنطوي عليها البيئة الخارجية وهذا ما أكدته الجانب التطبيقي للبحث ومن خلال علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- 2- على الرغم من امتلاك المصارف عينة البحث للكثير من نقاط القوة الا انها تعاني من الكثير من نقاط الضعف في بيئتها الداخلية وهذا ما اكدته ايضاً نتائج التحليل الاحصائي.
- 3- لاتزال المصارف العاملة في مدينة الناصرية تقدم خدماتها المصرفية بطرق تقليدية بعيدة عن التطور والحدثة التي تشهده المصارف في دول العالم وهي الخدمات المصرفية الالكترونية.
- 4- يلعب التحليل البيئي الداخلي دوراً كبيراً في تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف المبحوثة وذلك من خلال دوره الكبير في تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتي تنعكس بالتالي على جودة خدماتها المقدمة للزبون.
- 5- لم تعتمد المصارف المبحوثة معايير جودة الخدمة المصرفية المتعارف عليها عالمياً وهي (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والامان وفهم الزبون) بالشكل المطلوب من اجل تقييم الخدمات المقدمة من قبلها وبما يتلائم وتوقعات الزبون.
- 6- انعدام حالات التوافق بين موظفي المصرف والزبائن والسبب يعود الى نقص البرامج التدريبية التطويرية والتي تنمي روح التفاعل في العمل وخلق علاقات جديدة وناجحة قادرة على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

2-6 التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بجملة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها المساهمة في تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف العاملة في مدينة الناصرية:

- 1- ينبغي على المصارف عينة البحث التركيز بشكل كبير على نقاط القوة التي تنطوي عليها بيئتها الداخلية خاصة الموارد المالية والبشرية وبما يمكنها من اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها الداخلية وبما ينعكس ايجاباً على نوعية الخدمات التي تقدمها.
- 2- ضرورة معالجة نقاط الضعف والخلل في بيئتها الداخلية لكي تتمكن من مجابهة التحديات في بيئتها الخارجية خاصة وان المصارف تعمل في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة وتتجه نحو تقديم كل ما هو افضل من اجل تعزيز مكانتها السوقية في ظل التطورات التكنولوجية التي تشهدها تلك البيئة.

- ٣- ينبغي على المصارف المبحوثة ايجاد كافة الوسائل والسبل التي تمكنها من التحول والتوجه نحو الصيرفة الالكترونية وتقديم كل ما هو جديد في عالم الصيرفة تماشياً مع المعايير العالمية.
- ٤- ضرورة استحداث قسم او وحدة داخل الهيكل التنظيمي للمصرف مهمتها التخطيط الاستراتيجي لعمل المصرف وبضمنها التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبالشكل الذي يمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئتين.
- ٥- التركيز بشكل كبير على تطبيق معايير الجودة العالمية خاصة وان تطبيق مثل هذه المعايير يمكن المصارف من تقييم جودة خدماتها وبالتالي كسب رضا الزبون الذي يعد هدفها الاساسي لأنه نقطة قوة بالنسبة لها لان ولاء الزبون للمصرف دليل على جودة الخدمات المقدمة من قبله.
- ٦- العمل على دعم البرامج التدريبية والتطويرية واشراك العاملين في المصرف فيها خاصة الذين لديهم تعامل مباشر مع الزبون وبما يحقق اعلى كفاءة ممكنة من خلال التعامل الافضل معهم.

7- مراجع البحث

7-1 المصادر العربية

١. ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧.
٢. الخفاجي، نعمة عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
٣. الرجى، منصور ناصر وملكاوري، نازم محمود، دور نظام المعلومات الاستراتيجي، في التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٣، ٢٠١٢.
٤. الزبيدي، نهاد عباس كرمش، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، دبلوم عالي معادل للماجستير في الرقابة والتفتيش، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد ٨، ٢٠١٤.
٥. ال قاسم، رؤى رشيد سعيد، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠١٢.
٦. الكركي، وسام محمد ناصر، جودة الخدمات المصرفية واثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الاداريين والزبائن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٠.
٧. الملا حسن، ثائر طارق حامد، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية / دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.
٨. الموسوي، رحيم عبد محمد، اثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في سلوك الزبائن / بحث تطبيقي على عينة من زبائن مصارف القطاع الخاص، دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، ٢٠١٣.
٩. سليطين، سوما علي، الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧.

١٠. عبد النبي، نور صلاح، قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف /بحث تطبيقي مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.

١١. علاوي، احمد رسن، التقنيات المصرفية واثرها على جودة الخدمة المصرفية، دراسة استطلاعية في فرع مصرف الرافدين / البصرة، دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.

- 2-7 المصادر الأجنبية

1. Books

- Daft , Richard, L., **Management**, 6th ed, South – Westron, Thomson U.S.A,2003.
- Hill, Charles, Gareth Jones, **Strategic Management**, 8th Ed, printed in the U.S.A, 2008.
- Johnson, Gerrg, Kevan scholes, **Exploring Corporate Strategy**, 6th Ed, Hall, 2002.
- Kotler Philip, **Aflame work for marketing management**, Pearson education inc., inda, 2002.
- Pearce II, John A.; and Robinson Jr., Richard, B, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 12th ed., Richard D. McGraw-Hill, Inc., New York, 2011.
- Payne, Adrian, **The Essence of Services Marketing**, Prentice-Hall, New York, USA, 1996.

ملحق (استمارة الاستقصاء)

المحور الأول: التحليل البيئي الداخلي:

١. نقاط القوة: هي كل ما تمتلكه المنظمة من قدرات وامكانات مادية وبشرية تمكنها من تحقيق اهدافها المرجوة والمنافسة في سوق العمل.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يمتاز الهيكل تنظيمي للمصرف بالمرونة بحيث يسمح بأجراء التعديلات.					
٢	تتمتع المستويات الادارية في المصرف بصلاحيات واسعة.					
٣	يتم توزيع المهام الوظيفية على موظفي المصرف بالشكل الذي يحقق الكفاءة.					
٤	يهتم المصرف بالبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها.					
٥	يهتم المصرف بالتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن لذا فهو يقدم خدماته بناء على ذلك.					
٦	للمصرف ثقافة تنظيمية تمكنه من استيعاب سلوكيات وتصرفات العاملين لديه.					
٧	يمتلك المصرف التمويل المادي الذي يمكنه من تقديم الائتمان المصرفي.					
٨	الكوادر البشرية العاملة في المصرف قادرة على ادارة العمل بكفاءة وفاعلية.					
٩	يتمكن المصرف من تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية نتيجة لامتلاكه كافة التقنيات الحديثة.					

المحور الأول: التحليل البيئي الداخلي:

٢. نقاط الضعف: هي نقص في الموارد يعيق المنظمة من تحقيق اهدافها والمحافظة على مكانتها السوقية.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٠	العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تعتبر محددات لتقديم بعض الخدمات المصرفية.					
١١	سلوكيات بعض العاملين في المصرف تنعكس على تكوين علاقات ناجحة مع الزبائن.					
١٢	نقص البرامج التدريبية والتطويرية الخاص بتدريب وتأهيل الكوادر المصرفية العاملة لدى المصرف.					
١٣	سوء استخدام المسؤوليات والصلاحيات من بعض العاملين في المصرف مما يؤدي الى حدوث المشاكل مع الزبائن.					
١٤	ارتفاع اسعار الفائدة والخصم يؤدي الى عزوف البعض من الزبائن عن التعامل مع المصرف.					
١٥	انخفاض حجم الودائع لدى المصرف يؤدي الى انخفاض حجم التسهيلات التي يقدمها.					
١٦	يعاني المصرف من ضعف في توظيف الخبرات واستخدام التقنيات الحديثة في العمل المصرفي.					
١٧	عدم وجود قسم في المصرف يهتم بعملية التحليل البيئي وعلى صعيد البيئتين الداخلية والخارجية.					

المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية					
١. جودة الخدمة المصرفية: ويقصد بها قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم او التفوق عليها.					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
	الملموسية				
١٨	يملك المصرف كافة الاجهزة والمعدات اللازمة لتقديم افضل الخدمات المصرفية.				
١٩	بنية المصرف مصممة بطريقة تبعث الراحة في نفوس الزبائن عند تواجدهم فيه خاصة اماكن الاستراحة.				
٢٠	يتميز العاملون في المصرف بالمظهر اللائق من خلال ارتدائهم الزي الرسمي الخاص بالمصرف.				
	الاعتمادية				
٢١	هدف المصرف هو الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز الخدمة التي يقدمها.				
٢٢	يعمل المصرف على تقديم خدماته بأقصى سرعة ممكنة.				
٢٣	يعمل المصرف على تعزيز الثقة بينه وبين زبائنه.				
	الاستجابة				
٢٤	يسعى المصرف الى تقديم افضل الخدمات وبما يتناسب وتوقعات الزبائن.				
٢٥	العاملون في المصرف مستعدون للإجابة عن اسئلة واستفسارات الزبائن.				
٢٦	يحاول المصرف تقديم خدماته بأفضل ما يمكن من المرة الاولى ودون اخطاء.				
	الامان				
٢٧	تمتلك ادارة المصرف كافة الاجهزة والمعدات لتوفير الحماية الكاملة لممتلكات الزبائن.				
٢٨	يعمل المصرف بمفهوم السرية المصرفية للحفاظ على اسرار زبائنه.				
٢٩	يتحلى العاملون في المصرف بالأمانة الشخصية عند تعاملهم مع الزبائن.				
	فهم الزبون				
٣٠	تسعى ادارة المصرف الى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن للخدمات المصرفية.				
٣١	تقوم ادارة المصرف بتقديم الرعاية والعناية للزبائن كبار السن والمرضى والمعوقين.				
٣٢	تعمل ادارة المصرف وفق مبدأ الزبون دائما على حق.				