

اثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية  
دراسة استطلاعية في عدد من مصارف مدينة كركوك

م. م. محمد ابراهيم محمد  
كلية القلم الجامعة

م. د. عبدالرزاق خضر حسن محمد  
المعهد التقني الحويجة

### الملخص

يعد تحليل الوظائف من الاساليب المهمة التي تعتمد عليها منظمات الاعمال لكونها مدخلا فاعلا لجمع المعلومات عن وظائف المنظمة كافة وانشطتها المختلفة من اجل وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة دون التمييز بين الافراد العاملين، وهذا ما يسهم في تعزيز عمل المنظمة بالشكل الصحيح وتقديم الخدمات الى الزبائن بجودة عالية، وفي ضوء ذلك افترض البحث وجود علاقة ارتباط واثر معنويين بين التحليل الوظيفي وجودة الخدمات المالية، وللتحقق من هاتين الفرضيتين فقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الادوات هي استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية مع القيادات الادارية في المصارف المبحوثة، وتم استخدام الحزمة البرمجية SPSS في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث المختارة وهي مجموعة من المصارف الحكومية العاملة في مدينة كركوك هي الرافدين(الذهب الاسود)،الرافدين(النور)،الرافدين (الجمهورية)، الرافدين 4، ومصرف الرشيد(1 حزيران). كما توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها : وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، ووجود علاقة تأثير معنوية لتحليل الوظائف في جودة الخدمة المصرفية، فضلا عن تقديم جملة من التوصيات التي تنسجم وطبيعية الاستنتاجات كان من اهمها: ضرورة العمل على تحليل الوظائف بشكل تفصيلي دقيق ينسجم والبيئة التنافسية التي يشهدها ميدان العمل المصرفي العراقي عموما ومدينة كركوك على وجه الخصوص.

### Abstract

Job analysis considered one of the important procedures that business organizations depend on as an active inlet to gather information about organization activities, to put the proper person in the proper place without any bias among the personal, this participating in enhancing the function of the organization in a right way to offer services to the customers in a high quality, according to this we have two hypotheses we depend on a questionnaire and interview with the management high ranks in the governmental banks as a sample research, we used SPSS in analyzing of the results, these banks are : Al-Rafidain (Al-dhahab Al-Aswad), Al-Rafidain (Al-Nour), Al-Rafidain (Al- Jamhouria), Al-Rafidan 4, and Al-Rasheed (Wahed Huzairan). The study also reached to the following conclusions such as :there is a correlation and a confidence between the two variables, in addition there are recommendations that match with the nature of the conclusions, among them : it is an important to analyze the jobs in details to be acquainted the competitive environment witnessed by the Iraqi banking system in general and in Kirkuk city particularly.

## مقدمة

يتناول موضوع تحليل الوظائف العديد من الجوانب الأساسية في إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة من إجراءات التعيين، واختيار وتوصيف وغيرها وتستند عملية التحليل الى خطوات رئيسية أساسية منها جمع وتوثيق المعلومات وتحليلها والتي تنصب عن المحتوى والسياق لمتطلبات الوظائف والقدرات والكفاءات والمهارات وهو مدخل وظيفي شامل يستند على سلسلة بدايتها اختيار الموظف وفق المؤهلات والجهود المبذولة في الانتقاء والياتها وإجراءاتها إلى جانب السلوك والرضا والخصائص والمستويات الوظيفية وكل هذه مرتبطة بالجودة المتوخاة والتي تنشدها المنظمة .

وقد تناولت الادبيات الادارية الموضوع وعلى مستويات متعددة ووفق منهجيات متنوعة وابعاد متباينة من اجل ما تسعى الادارة لتحقيقه من اهداف وما تضعه من سياسات واستراتيجيات وكان على راس تلك العناوين الجودة ومنها جودة المنتج وجودة الخدمة والاداء وعلى الرغم من الاختلاف الكبير في وجهات النظر عن مفهوم وابعاد ومضامين الجودة وعلاقتها بالتحليل الوظيفي إلا ان العلاقة كانت ولا زالت محط دراسة وبحث وهذا ما يركز عليه البحث في دراسة طبيعة العلاقة بين تحليل الوظائف وجودة الخدمات المالية.

## أولاً: منهجية البحث

**أ. مشكلة البحث :** تعد منظمات الاعمال المتخصصة في العمل المصرفي في العراق عموماً ومدينة كركوك على وجه الخصوص ظاهرة عريقة نسبياً مقارنة بباقي شركات الاعمال. فقد اخذ عدد المصارف يزداد طوال عقود من الزمن في مدينة كركوك، وازداد بالمقابل عدد الزبائن المتعاملين مع هذه المصارف، مما يتطلب التعرف على مدى تأثير ما يقدمه المصرف من خدمات في درجة جذب هؤلاء الزبائن ومن اهم تلك العوامل جودة الخدمات المالية التي تقدم، ولقد ركز البحث على العلاقة بين التحليل الوظيفي وجودة الخدمات المالية، ومضمون ذلك هو مراجعة ودراسة تفاصيل المهام واجزاء الوظيفة للتعرف على مكونات وفحوى الوظيفة وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وما تتطلبه من مهارات وخبرات ومعرفة علمية وقياس اثر ذلك بجودة الخدمات المقدمة، ولقد ظهرت الحاجة الى دراسة اثر هذا التحليل في المؤسسات المصرفية والوقوف على جودة الخدمة المقدمة من لديها، ومن هنا يمكن أن تلخص مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين:

1. هل يوجد تفاوت في جودة الخدمة المقدمة من قبل المصارف عينة البحث؟.
  2. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التحليل الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة في المصارف المبحوثة؟.
- ب. أهداف الدراسة:** يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

1. التعرف على مدى الاهتمام بالتحليل الوظيفي لدى مديري المصارف ورؤساء الأقسام (الوحدات) ومدى تبنيهم له.
2. تحديد مدى اعتماد المصارف المبحوثة على تبني معايير جودة الخدمة المالية المعتمدة عالمياً.
3. تحديد تأثير كل بعد من ابعاد التحليل الوظيفي في جودة الخدمة المالية المقدمة.
4. تقويم اداء الانشطة المصرفية القائمة انطلاقاً من عملية التحليل للمصارف المبحوثة.

**ج. اهمية البحث:** يمكن تأشير اهمية البحث في كون التركيز على جانب مهم في أنشطة منظمات الاعمال لم تتم دراسته في مجموعة المصارف عينة الدراسة من قبل (حسب ما اطلع عليه الباحثان من خلال المقابلات الشخصية

في المصارف المبحوثة جميعها) وهما بعدي التحليل الوظيفي وجودة الخدمة المالية. ولما لذلك من دور كبير في الاهتمام بالقطاع الخدمي المصرفي الذي يلعب دورا واضحا في التنمية الاقتصادية.

**د. فرضيات البحث:** حدد البحث وبناءً على ما جاء في مشكلة البحث واهدافها الفرضيتين الآتيتين:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الوظيفي و جودة الخدمة المالية.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحليل الوظيفي في جودة الخدمة المالية.

**هـ. منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للتوصل الى نتائج البحث والموضحة في الفقرة ثانياً.

**و. حدود البحث:** حدود البحث المكانية هي المصارف الحكومية في مدينة كركوك، اما الحدود الزمانية فقد انحصرت في المدة الزمنية التي تم فيها تحديد موضوع الدراسة وصولاً الى الانتهاء منه وتأشير نتائجه (من 2 شباط لغاية 10 حزيران 2015).

**ز. منهجية البحث:** لغرض تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم اختيار المصارف كميدان بحثي اختيرت على اساسه عينة البحث وتم اعتماد استمارة الاستبانة ووزعت على المشمولين بالاستبيان وبلغ عددهم 75 فرداً وقد اعيدت الاستمارات بعدد 70 استمارة وكان الصالح منها للتحليل هو 68 استمارة، ومن ثم فرغت وصنفت البيانات واختبرت باعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات التحليل الوظيفي بوصفها متغيرات مستقلة ومتغيرات الجودة لتمثل المتغيرات المعتمدة .

**ثانياً: تحليل الوظائف وجودة الخدمة المالية/ اطار مفاهيمي**

#### **أ. تحليل الوظائف**

##### **1- تحليل الوظائف: نظرة عامة**

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها تلك العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات ومدى ارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة. إن عملية تشكيل الموارد البشرية تتطلب عملية موائمة بدرجة عالية بين الوظائف والأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، ولغرض خلق هذه الموائمة بشكل إيجابي يتطلب جمع المعلومات بشكل كامل ودقيق من خلال فريق عمل متخصص يتولى عملية جمع المعلومات ولذلك فإن هذه الخطوة تتضمن مجموعة من المراحل التي تغطي عملية تحليل الوظائف وكما يأتي (النداوي، 2008 : 178) :

1. إختيار فريق العمل الذي يجب أن يكون لديهم خبرة فنية وعملية دقيقة وشاملة لأنواع الوظائف كافة الموجودة في المنظمة فعليا أو المراد إيجادها مستقبلا.
2. التنسيق مع الإدارة الموجودة في المنظمة والتي تعتمد على أن يكون هذا التنسيق بدرجة عالية بين فريق العمل من جهة وإدارة المنظمة من جهة أخرى لأجل الاتفاق على تحديد أنواع ومسميات الوظائف التي سيتم جمع معلومات عنها، كما يتطلب من الإدارة تقديم كافة الدعم والتسهيلات لفريق العمل لإدارة مهامه بنجاح.
3. تهيئة العاملين الذين سيتم جمع المعلومات عنهم نفسياً وذلك للإسهام في إعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة منهم والتعاون الإيجابي البناء مع فريق العمل ما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج وتحديد الأسلوب الملائم لجمع المعلومات .
4. تحديد طبيعة البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها، إن عملية تحديد نوع وطبيعة المعلومات المرتبطة بالوظائف أو بشاغليها بشكل واضح ودقيق توصل الى عملية جمع المعلومات ومعرفة أهمية تلك المعلومات وكيف يمكن تحليلها والافادة منها.

5. تحديد الأسلوب الملائم لجمع المعلومات, إن نجاح فريق العمل في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة يعتمد بشكل كبير على نوع الأسلوب المستخدم في عملية جمع هذه المعلومات أو البيانات وهناك مجموعة مختلفة من الأساليب يمكن استخدامها ومنها الاستبانة، الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية و الدراسة المقارنة.

## 2- مفهوم تحليل الوظائف

يعد تحليل الوظائف الوسيلة التي تؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والاساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة. وعلى هذا الاساس عُرّف بأنه عملية جمع المعلومات عن الوظائف كافة وتحليلها لتحديد المهام التي يؤديها كل فرد في الحاضر والمستقبل(قوطه والقطب،2013: 165)، ويرى(Noe,2003:147) بانها عملية الحصول على معلومات تفصيلية حول الوظائف، وان المعلومات المكتسبة من خلال تحليل العمل على قدر كبير من الاهمية ولها قيمة عالية لدى كل من مديرين الموارد البشرية والمديرين المباشرين، فهي عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها، ويشير(عدوان،2011: 25) بانها العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها لاجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله الى اي شخص قد يكون في حاجة الى مثل هذه المعلومات لأغراض ادارية. ويوضح كل من(صباح ويسكره،2014: 146) بأنه الاساس الذي يقوم عليه تكيف العمل للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والافادة منها.

## 3- اهداف تحليل الوظائف

- يمكن القول بأن الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي هو ما يأتي(عدوان، 2011 : 27)(حسين، ل.ت.: 4):
1. يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
  2. يساعد التحليل الجيد في وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء.
  3. يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المطلوبة.
  4. يعد التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة إذ يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
  5. يعد تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة.
  6. يعد التحليل الوظيفي صمام أمان لشاغل الوظيفة إذ يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته.

## 4 أهمية تحليل الوظائف

تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء عملية تقويم الوظائف بمصدافية يعتمد عليها، ومن ثم ينطبق ذلك على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يأتي (محمود، ل. ت. 25: (elebda3.com/sub904):

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.
2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف ( الاختيار ، التعيين ، الترقية ، النقل).
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
4. التدريب والتنمية الإدارية.
5. تعد بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
6. تعد الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف.
7. تعد الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
8. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار، ومن ثم يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).

## 5 - ابعاد تحليل الوظيفة

هناك جملة من الابعاد المستخدمة في منظمات الاعمال لتحليل الوظائف اهمها:

1. تخطيط الموارد البشرية: بمجرد ان تنتهي المنظمة من تحديد الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بها، فان المرحلة التالية مباشرة تتمثل في تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق هذه الاهداف، اما بخصوص الموارد البشرية فان ذلك يعني ضمان وجود الاعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح، ويستلزم ذلك اولا تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات ثم اتخاذ القرار بشأن اعداد وانواع الوظائف المطلوبة حتى يتم الوصول الى هذه المخرجات. وقد يعني ذلك تصميم وظيفة او مجموعه من الوظائف الجديدة بالكامل او تغيير بعض الوظائف الموجودة بالفعل حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة (كشواي، 2006: 43).
2. الاختيار: تتعامل عملية الاختيار في المنظمة مع تحديد اكثر الطلبات تأهيلا للاستخدام والتوظيف، ان من الضروري ومن اجل تحديد اي طلب من الطلبات الاكثر تأهيلا يتم من خلال تحديد المهمات التي ستجز من لدن الذين تم توظيفهم اذ ان المعرفة والمهارات وقدرات الافراد يجب ان تتجز الوظيفة بفعالية وهذه المعلومات يتم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة (محمود، ل. ت. 25).
3. تقييم الاداء: هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج اداء العاملين وما يقومون به من اعمال، ويرتبط تقييم الاداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعد حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الاوسع والاكثر تعقيدا للوظائف الاعلى للسلم الاداري والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول، فمن خلال تحليل الوظيفة تستطيع المنظمة تحديد السلوكيات والنتائج التي تميز الاداء الفاعل عن الاداء غير الفاعل (فوطه و القطب، 2013: 166).
4. الرضا الوظيفي: يشتمل على تقدير وتقييم القيمة النقدية والنسبية لكل وظيفة في المنظمة من اجل رفع هياكل دفع عادلة داخليا، واذا لم تكن هياكل الدفع عادلة فان الافراد سيكونون غير راضين او انهم سوف لن يشاهدوا المزايا الموجودة ولاسيما فيما يتعلق بالترقيات (محمود، ل. ت. 25).

5. التدريب والتطوير: يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف الى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، اما التطوير يتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لابد وان ينقل ما تم تعليمه واكتسابه من مهارات وقدرات اثناء التدريب الى التطبيق العملي اثناء اداء المهام والواجبات الوظيفية(فوطه والقطب،2013: 165).

### ب. جودة الخدمة المالية

#### 1- مفهوم جودة الخدمة المالية

تعددت اراء الباحثين عن مفهوم جودة الخدمة المالية، فمنهم من يرى ان جودة الخدمة تعتمد على وجهات نظر الاطراف ذات المصلحة جميعها ولا تقتصر على متلقي الخدمة فقط، في حين ان هناك من يرى ان جودة الخدمة يجب ان تعرف من منظور الزبون او المستفيد من الخدمة. لقد عرفها كل من (الجزائري وآخرون، 2012: 167) على انها قدرة المصرف على تلبية توقعات الزبون او التفوق عليها، ويرى (الشريفي، 2012: 318) بانها مجموعة من الاشياء التي يرغبها الزبون وتبقى عالقة في تفكيره ومقارنتها مع بيئة الخدمات المصرفية، وبيبين (أسو و بطرس، 2008: 14) على انها قدرة السلعة او الخدمة على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات الزبائن بأقل التكاليف الممكنة.

#### 2- اهمية جودة الخدمة المالية

هناك عدد من المؤشرات الرئيسية التي يمكن من خلالها الاستدلال على اهمية الجودة في الخدمات عامة والمصرفية خاصة، ومن ابرز هذه المؤشرات التي هي الاتي (الجزائري وآخرون، 2012: 171):

- 1- ارتبطت الخدمة الى حد كبير بالجودة حتى اصبح من الضروري اعتماد عدد من المقاييس لتأشير مستوى الرضا المتحقق لدى الزبائن من خلال الربط بين الخدمة المقدمة والجودة. ومن هذا الامر اطلق عليها تسمية جودة الخدمة وهي عبارة عن سلسلة من المقاييس المتكاملة والمتراصة لمعرفة راي المستهلك بما يتوقعه من اداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وعلى وفق عدد من المعايير.
- 2- اصبح للجودة ابعاد رئيسية يتم اعتمادها بوصفها اساس في القياس لتأشير مستوى الجودة وتتمثل هذه المعايير بالاتي : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف.
- 3- تعد الجودة في الخدمة المالية مؤشرا مهما في قياس مستوى الرضا المتحقق لدى الزبون عن الخدمة المقدمة له من قبل المصرف.
- 4- الجودة في الخدمة المصرفية تخضع للتحسين المستمر عبر ادارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، هادفة لتحقيق الشمولية والتكاملية في الاداء.

#### 3 - ابعاد جودة الخدمة المالية

اخذت ابعاد جودة الخدمة المالية مسميات وعناوين مختلفة ومتغيرة مثل مبادئ الجودة، سمات الجودة، معايير الجودة، متطلبات الجودة، الا انها كلها تصب في مجال واحد، ويمكن عرض ابعاد جودة الخدمة المالية على وفق ما يأتي: (الخفاجي، 2012: 55) (الشريفي، 2012: 318):

- 1- **الملموسية:** هي الشيء المادي الملموس عند تقديمها ويتمثل بالتسهيلات المادية المتعلقة بالخدمة، مثل المباني، والتقنيات الحديثة المستخدمة، التسهيلات الداخلية للأبنية، التجهيزات اللازمة. او انها المظهر الوظيفي وطريقة السلوك وتصرفات الزبائن في تقديم الخدمة.
- 2- **الاعتمادية:** تعني الاداء والموثوقية والالتزام بتقديم الخدمة بحسب الموعد وهي تمثل درجة التزام المصرف بالموعد تجاه الزبون، اي ان المصرف يزود الزبائن بخدمة موثقة جدا.
- 3- **الاستجابة:** وتعني مدى استجابة العاملين في المصرف بتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق رغبات الزبائن والتفاعل بسرعة مع المشاكل المتوقعة وحلها بصورة جيدة.
- 4- **التعاطف:** هو ابداء روح التعاون والمصادقية والحرص مع الزبون واشعاره بأهميته ويضيف (كوتلر) في هذا الصدد الى ان تقديم الخدمة للزبائن يبدأ من الانتباه والتعامل الخاص والوصول الى الزبون عن طريق العلاقات الشخصية وقد تظهر جليا في المصارف جميعها.
- 5- **الثقة:** وهي المصادقية والامانة المميزة التي يعتقد بها الزبون بالمصرف، ويميل هذا البعد الى اهمية واضحة للخدمات التي يدرکہا الزبائن كالمخاطر او عدم القدرة على تقييم منافع الخدمات المصرفية.

### ثالثاً: الجانب التحليلي

يهدف التعرف على طبيعة علاقة تحليل الوظائف المتبناة في البحث وتأثيرها في جودة الخدمة المالية للمصارف المبحوثة فقد خُصص هذا المحور للتحقق من مدى صحة فرضيات البحث، وأعتمد الباحثان لهذا الغرض على الأدوات التحليلية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

**أ. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياتها فقد تم اعتماد عددٍ من الأساليب الاحصائية اللازمة لتحليل استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، فقد تم تصميم استمارة الاستبانة المبينة في الملحق (1) بتصريف بالاعتماد على (اوسو وبطرس: 2008 ، الشريف: 2012 و فوطه والقطب: 2013) من جهة، وعلى نحو يتلاءم مع المصارف (عينة الدراسة) من جهة اخرى، وتم مراعاة الدقة والشمولية عند صياغة اسئلة الاستمارة، واعتمدت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الثلاثي المرتب بالتدرج من عبارة اتفق التي تأخذ الوزن (3 صحيح) وصولاً إلى العبارة لا اتفق التي أخذت الوزن (1 صحيح) وبوسط فرضي قدره (2).

**ب. سمات الافراد المبحوثين:** تم اختيار عينة قصدية من العاملين في المصارف المبحوثة هي مصرف الرافدين (الذهب الاسود)، الرافدين (النور)، الرافدين (الجمهورية)، الرافدين 4، ومصرف الرشيد 1 حزيران، مثلت قياداتها الإدارية والفنية (مدير عام، رئيس قسم، امين صندوق، محاسب، خبير) وتم توزيع (75) استمارة الاستبانة عليهم، وتم استرداد (70) منها، واستبعدت (2) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، فاستقر العدد للاستمارات الصالحة للتحليل على (68) استمارة أي بنسبة استجابة (90%). ويبين الجدول (1) سمات الافراد المبحوثين.

## جدول (1) سمات الأفراد المبحوثين

توزيع الافراد المبحوثين حسب الجنس											
الذكور						الاناث					
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
28		41.2		40		58.8		68		100	
توزيع الافراد المبحوثين حسب العمر											
30 - 21			40 - 31			50 - 41			51 - فاكثر		
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
12		17.6		20		29.4		22		32.1	
14		20.6		68		100					
توزيع الافراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي											
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه			
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
11		16.3		19		27.9		33		48.5	
5		7.4		0		0		68		100	
توزيع الافراد المبحوثين حسب التخصص العلمي											
اداري			علوم صرفة			مهني			هندسة		
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
37		54.4		18		26.4		9		13.8	
4		5.8		68		100					
توزيع الافراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة											
10 - 1			20 - 11			30 - 21			31 - فاكثر		
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
13		19.1		23		33.8		20		29.4	
12		17.6		68		100					
توزيع الافراد المبحوثين حسب العنوان الوظيفي											
مدير		معاون مدير		رئيس قسم		امين صندوق		محاسب			
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
5		7.3		5		7.3		10		14.7	
16		23.5		32		47.0		68		100	

## ج. وصف متغيرات محوري البحث وتشخيصها

## 1. ابعاد تحليل الوظائف

تخطيط الموارد البشرية: تبين النتائج الواردة في الجدول (2) اجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X1 - X5) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (82.3) وبوسط حسابي (2.478) وانحراف معياري (0.789)، في حين شكلت نسبة المحايد (6.4)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (11.2)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X5) الذي ينص على (من الأسس التي يتبعها

المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة حجم الودائع لدى المصرف)، حيث حصل على نسبة (89.7%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.735) وانحراف معياري (0.613). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تختار عاملها وفق حجم عملها وهذا ما يمكنها من تقديم افضل الخدمات الى زبائنها.

### جدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخطيط الموارد البشرية

مقياس الاستجابة لبعء تخطيط الموارد البشرية						الفرز		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد			اتفق	
		%	ت	%	ت		%	ت
0.789	2.478	11.2		6.4		82.3	المعدل	

**الاختيار:** تبين النتائج الواردة في الجدول (3) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته ( - X10 X6) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (79.7) وبوسط حسابي (2.431) وانحراف معياري (0.788)، في حين شكلت نسبة المحايد (7.0)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (13.2)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X6) الذي ينص على (من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة التأهيل العلمي)، اذ حصل على نسبة (92.6%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.705) وانحراف معياري (0.670). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تقوم بتعيين عاملها على اساس الكفاءة العلمية والمهنية.

جدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاختيار

مقياس الاستجابة لبعء الاختيار						الفرز		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد			اتفق	
		%	ت	%	ت		%	ت
0.788	2.431	13.2		7,0		79.7	المعدل	

**تقييم الاداء:** تبين النتائج الواردة في الجدول (4) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (X11 - X14) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (73.1) وبوسط حسابي (2.312) وانحراف معياري (0.830)، في حين شكلت نسبة المحايد (9.2)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (17.6)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X12) الذي ينص على (توجد علاقة بين القدرة على تطوير اساليب العمل وعملية تقييم اداء العاملين في المصرف)، اذ حصل على نسبة (79.4%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.588) وانحراف معياري (0.674). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تعتمد اساليب متطورة في العمل وفي تقييم اداء العاملين فيها.

## جدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الاداء

مقياس الاستجابة لبعده تقييم الاداء						الفرق المعدل		
الانحراف المعياري	الوسط لحسابي	لا اتفق		محايد			اتفق	
		%	ت	%	ت		%	ت
0.830	2.312	17.6		9.2		73.1		

**الرضا الوظيفي:** تبين النتائج الواردة في الجدول (5) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (X15 - X17) والتي كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (81.3) وبوسط حسابي (2.499) وانحراف معياري (0.739)، في حين شكلت نسبة المحايد (7.3)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (11.3)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X17) الذي ينص على (يشعر كافة الموظفون في المصرف بالعدالة وعدم التحيز بينهم)، إذ حصل على نسبة (86.8%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.764) وانحراف معياري (0.549). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تقدم كل ما لديها من اجل تحقيق العدالة بين العاملين دون التمييز بينهم وهذا ما يحقق رضاهم.

## جدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا الوظيفي

مقياس الاستجابة لبعده الرضا الوظيفي						الفرق المعدل		
الانحراف المعياري	الوسط لحسابي	لا اتفق		محايد			اتفق	
		%	ت	%	ت		%	ت
0.739	2.499	11.3		7.3		81.3		

**التدريب والتطوير:** تبين النتائج الواردة في الجدول (6) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (X18 - X21) والتي كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (80.5) وبوسط حسابي (2.477) وانحراف معياري (0.803)، في حين شكلت نسبة المحايد (7.3)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (12.1)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X18) الذي ينص على (هل توجد مشاركة للعاملين باستمرار في الدورات التدريبية)، إذ حصل على نسبة (86.8%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.661) وانحراف معياري (0.682). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تجري دورات تدريبية متطورة باستمرار لعاملها من اجل تنمية قدراتهم في التعامل مع الزبائن.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب والتطوير

مقياس الاستجابة لبعده التدريب والتطوير								الفترة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.803	2.477	12.1		7.3		80.5		المعدل

## 2. ابعاد جودة الخدمة المصرفية

**الملموسية:** تبين النتائج الواردة في الجدول (7) اجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X25 - X22) والتي كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (77.5) وبوسط حسابي (2.370) وانحراف معياري (0.848)، في حين شكلت نسبة المحايد (8.1)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (14.3)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X24) الذي ينص على (القواعد والتعليمات في المصرف مكتوبة ببساطة لكي تفهم من قبل العاملين والزبائن)، حيث حصل على نسبة (85.3%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.573) وانحراف معياري (0.778). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تقوم بالاعلان عن جميع سياسات عملها للعاملين والزبائن عبر نشر رسالتها في وسائل الاعلام او داخل المصرف.

جدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الملموسية

مقياس الاستجابة لبعده الملموسية								الفترة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.848	2.370	14.3		8.1		77.5		المعدل

**الاعتمادية:** تبين النتائج الواردة في الجدول (8) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (X30 - X26) والتي كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (75.0) وبوسط حسابي (2.282) وانحراف معياري (0.855)، في حين شكلت نسبة المحايد (9.1)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (15.8)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X26) الذي ينص على (براعي الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات الزبائن)، أذ حصل على نسبة (80.9%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.485) وانحراف معياري (0.819). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تقدم الخدمات الى زبائنها باسرع وقت ممكن من اجل الحصول على حصة سوقية اكبر عند التنافس مع المصارف الاخرى.

جدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاعتمادية

مقياس الاستجابة لبعدها الاعتمادية							الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%		ت
0.855	2.282	15.8		9.1		75.0	المعدل	

**الاستجابة:** تبين النتائج الواردة في الجدول (9) اجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X31 - X35) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (74.1) وبوسط حسابي (2.323) وانحراف معياري (0.776)، في حين شكلت نسبة المحايد (16.1)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (9.7)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X33) الذي ينص على (يدافع العاملون عن سمعة المصرف)، حيث حصل على نسبة (77.9%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.441) وانحراف معياري (0.670). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تدافع باستمرار عن سمعتها من خلال تقديم خدمات افضل من المصارف الاخرى

جدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستجابة

مقياس الاستجابة لبعدها الاستجابة							الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%		ت
0.776	2.323	9.7		16.1		74.1	المعدل	

**التعاطف:** تبين النتائج الواردة في الجدول (10) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (X36 - X40) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (72.9) وبوسط حسابي (2.261) وانحراف معياري (0.781)، في حين شكلت نسبة المحايد (16.4)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (10.6)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X39) الذي ينص على (العاملون الذين يردون على الهاتف مراعين لمشاعر المتحدث دائما)، أذ حصل على نسبة (77.9%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.367) وانحراف معياري (0.808). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة لديها منظومة اتصال تمكنها من الاتصال مع الزبائن وتسمح لعاملها بالتحدث معهم عبر الهاتف من اجل انجاز اعمالهم.

جدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التعاطف

مقياس الاستجابة لبعدها التعاطف							الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%		ت
0.781	2.261	10.6		16.4		72.9	المعدل	

**الثقة:** تبين النتائج الواردة في الجدول (11) اجابات الافراد المبحوثين عن هذا البعد من خلال متغيراته (-X44 X41) والتي كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (67.6) وبوسط حسابي (2.216) وانحراف معياري (0.771)، في حين شكلت نسبة المحايد (20.6)، وكانت نسبة عدم الاتفاق لتلك الاجابات (11.7)، وكان ابرز المتغيرات المساهمة في اغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X43) الذي ينص على (يثق الزبائن بالخدمات التي يقدمها العاملين في المصرف)، إذ حصل على نسبة (69.1%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (2.161) وانحراف معياري (0.765). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تحث جميع عاملها على تقديم الخدمات بجودة عالية من اجل نيل كسب ثقة ورضا الزبائن على حدا سواء.

**جدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقة**

مقياس الاستجابة لبعد الثقة								الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.771	2.216	11.7		20.6		67.6		المعدل

د. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

### 1. تحليل نتائج علاقات الارتباط بين تحليل الوظائف (إجمالاً) وجودة الخدمة المصرفية

تشير النتائج الواردة بالجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحليل الوظائف (إجمالاً) وجودة الخدمة المصرفية إذ بلغت (0.632) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تشير هذه النتيجة إلى انه كلما زادت المصارف المبحوثة من أنشطتها بتحليل الوظائف وتطبيقها في مهامها الأساسية أسهم ذلك في دعم جودة الخدمة المصرفية، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

**جدول (12) نتائج علاقات الارتباط بين تحليل الوظائف (إجمالاً) وجودة الخدمة المصرفية**

تحليل الوظائف	المتغير المفسر
0.632**	المتغير المستجيب
	جودة الخدمة المصرفية

\*p < 0.05

N= 68

### 2. تحليل نتائج التأثير لتحليل الوظائف (إجمالاً) في جودة الخدمة المصرفية

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد تحليل الوظائف (مجتمعة) في جودة الخدمة المصرفية، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (43.990) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (2.32) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,67)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.659) وهذا يعني أن تحليل الوظائف اسهمت وفسرت ما مقداره (65.9%) من الاختلافات المفسرة في جودة الخدمة المصرفية ويعود الباقي (34.1%) الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، ومن

خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبين أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (6.633) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.664) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,67)، وبهذا سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

### جدول (13) تحليل نتائج التأثير لتحليل الوظائف (إجمالاً) في جودة الخدمة المصرفية

F		R <sup>2</sup>	التحليل الوظيفي		المتغير المفسر
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المستجيب
2.32	43.990	0.659	0.930 (6.633)*	0.631	جودة الخدمة المصرفية

\*p &lt; 0.05

df(1,67)

N= 68

### 3. علاقات تأثير التحليل الوظيفي في جودة الخدمة المصرفية على مستوى الأبعاد الفرعية

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحليل الوظيفي في أبعاد جودة الخدمة المصرفية، ويوضح الجدول 14 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمس والتي تنص بمجموعها على وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي في أبعاد جودة الخدمة المصرفية. إذ تأثر وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي لبعد (الملموسية) بقيمة F المحسوبة (203.6)، وتفسر ذلك من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.66، ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير في جودة الخدمة كان معنوياً لبعد تخطيط الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (2.933) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05).

كما تأثر وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي لبعد (الاعتمادية) بقيمة F المحسوبة (201.4)، وتفسر ذلك من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.63، ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير في جودة الخدمة كان معنوياً لبعد الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (2.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05).

وبالسياق نفسه تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للتحليل الوظيفي لبعد (الاستجابة) بقيمة F المحسوبة (185.7)، وتفسر ذلك من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.68، ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير في جودة الخدمة كان معنوياً لبعد التدريب والتطوير إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (2.751) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05).

كما تأثر وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي لبعد (التعاطف) بقيمة F المحسوبة (191.3)، وتفسر ذلك من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.70، ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير في جودة الخدمة كان معنوياً لبعد الاختيار إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (2.756) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05).

وأخيراً تأثر وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي لبعد (الثقة) بقيمة F المحسوبة (109.1)، وتفسر ذلك من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.62، ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن

أعلى تأثير في جودة الخدمة كان معنوياً لبعده تقييم الاداء إذ بلغ قيمة (t) المحسوبة له (2.766) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05).  
وإجمالاً تحققت الفرضية البحثية الرئيسية الثانية ومفادها "يوجد تأثير معنوي للتحليل الوظيفي في معايير جودة الخدمة المصرفية".

ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات تأثير التحليل الوظيفي إجمالاً وبأبعادها الفرعية في جودة الخدمة المصرفية الآتي:

- حققت جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط مع نتائج الانحدار الخطي المتعدد تأثيراً ذا دلالة معنوية في جودة الخدمة المصرفية، وبهذا فإن كل العلاقات التأثيرية كانت معنوية وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- حقق تخطيط الموارد البشرية أقوى تأثير له في الملموسية كبعد من ابعاد جودة الخدمة المصرفية.

جدول (14) تأثير التحليل الوظيفي في أبعاد جودة الخدمة المصرفية

F		R <sup>2</sup>	التدريب والتطوير	الرضا الوظيفي	تقييم الاداء	الاختيار	تخطيط الموارد البشرية	المتغير المستقل	ت
الجدولية	المحسوبة							المتغير المعتمد	
3.38	203.6	0.7 6	*0.81 3 (2.890 )	*0.62 2 (2.56 1)	0.622 ) 2.572 ( 2.424 (	0.687 * ) ) 2.424 (	*0.766 (2.933)	الملموسية	1
3.38	201.4	0.6 3	*0.69 7 (2.713 )	*0.80 1 (2.83 1)	0.734 * ) 2.645 (	0.624 * ) ) 2.456 (	*0.537 (2.681)	الاعتمادية	2
3.38	185.7	0.6 8	*0.79 1 (2.751 )	*0.75 3 (2.67 4)	0.643 * ) 2.621 (	0.711 * ) ) 2.687 (	*0.324 (2.411)	الاستجابة	3
3.38	191.3	0.7 0	*0.01 7 (2.492	*0.84 5	0.665 * )	0.712 * )	*0.693 (2.591)	التعاطف	4

F		R <sup>2</sup>	التدريب والتطوير	الرضا الوظيفي	تقييم الاداء	الاختيار	تخطيط الموارد البشرية	المتغير المستقل	ت	
الجدولية	المحسوبة							المتغير المعتمد		
			)	(2.68 2)	2.634 (	2.756 (				
3.38	109.1	0.6 2	*0.55 3 (2.698 )	0.610 (2.65 9)	0.664 * ) 2.766 (	0.634 * ) 2.734 (	*0.622 (2.663)	الثقة	5	
		(1,67)	df <0.05*p				N:68			

#### رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

##### أ. الاستنتاجات

- 1- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف متحققة مع حاجة التحسين، إذ وجود تحليل وظيفي مكتوب لجميع الوظائف بشكل يحدد الواجبات والمسؤوليات وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على الموارد البشرية الاخرى بصورة جيدة.
- 2- يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة وهذا الامر بدوره يؤدي الى الحصول الى قوة عاملة تحقق الغرض من وجودها بشكل فعال.
- 3- أصبحت الجودة من الأهداف الأساسية للمصارف التي تعزز مركزها وقوتها، وجواز دخولها الى الأسواق والحصول على الميزة التنافسية.
- 4- يرتبط مفهوم جودة الخدمة بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعات الزبون أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات الزبون لهذه الأبعاد.
- 5- توصلت نتائج الوصف والتشخيص الى تفاوت اراء الموظفين المبحوثين عن متغيري البحث، إذ حصل بعد تخطيط الموارد البشرية على اعلى نسبة اتفاق فيما حصل تقييم الاداء على اقل نسبة اتفاق من بين الابعاد المتعلقة بالتحليل الوظيفي. كما حصل بعد الملموسية على اعلى نسبة اتفاق فيما حصل بعد الثقة على اقل نسبة اتفاق من بين ابعاد جودة الخدمة المصرفية.
- 5- أفصحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية على المستويين الجزئي والكلي في المصارف عينة البحث مما يؤشر لنا أن أبعاد التحليل الوظيفي تمثل صمام أمان في تقديم خدمات مالية ذات جودة مناسبة.

## ب. المقترحات

- 1- اعطاء المزيد من الاهتمام لادارة المصرف لتقييم الاداء ضمن معايير واضحة يتم أعامها على جميع العاملين، تراعي فيها جميع مستويات الاداء والعدالة في عملية التقييم مع ضرورة ربط نتائج التقييم مع المكافأة للوصول الى التميز.
- 2- العمل على وضع المعايير والاسس السليمة لضمان تهيئة البيئة المناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار افضل الكفاءات البشرية لشغل المنصب المناسب.
- 3- على المصارف عند اعدادها للتحليل الوظيفي ان تراعي ان يكون هذا التحليل دقيقا ومفهوما من لدن جميع الموظفين دون اي غموض.
- 4- يجب تحديث التحليل الوظيفي بشكل مستمر يتناسب مع التغيرات التي تحدث في المصرف كما يجب ايضا ان يتعاطى مع التغير التكنولوجي الحاصل.
- 5- ضرورة قيام الجهات المسؤولة في القطاع المالي والمصرفي على تشجيع المصارف الحكومية الاهلية بالاندماج فيما بينها لزيادة رؤوس أموالها لكي تستطيع أن تواكب متطلبات العمل المصرفي وتحقيق مستويات خدمة عالية الجودة .
- 6- ضرورة قيام المصارف عينة البحث بتقديم الخدمات المتنوعة والمتطورة بشكل أكثر تنوعا واقل تكلفة وأعلى جودة وذلك من خلال الاعتماد على نظام مصرفي شامل معزز بشبكة اتصالات كفوءة واستخدام الصرف الآلي وإصدار بطاقات الائتمان لمواكبة التطورات المتسارعة في صناعة الخدمة المصرفية وتحقيق التفوق بجودة خدماتها.
- 7- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية ، ولاسيما من الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة لتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع المستفيد، والتدريب على استخدام الحاسوب والأجهزة المكتبية الحديثة لضمان جوانب الخدمة المتعلقة بالأداء النهائي.
- 8- أهمية تعزيز المنظمات المصرفية ببعده الأمان والثقة مثل اعتماد السرية لبعض معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم مع ما يقابلها اعتماد الشفافية في معلومات اخرى، لتولد الشعور بالأمان لديهم وكذلك تطبيق المستلزمات الضرورية للحماية من الإخطار التي يمكن أن يتعرض لها الزبون وحساباته.
- 9- لم يتسن للباحثين الحصول على البيانات التي تخص المصارف الاهلية العاملة في كركوك، لغرض المقارنة بين المصارف الحكومية والخاصة فيما يتعلق ببعدي الدراسة الحالية، لذا يقترح الباحثان اجراء المزيد من الدراسات سواء المتعلقة بمحور دراستنا الحالية او بمتغيرات اخرى للوقوف على دور المصارف الخاصة التي اخذت بالتزايد بشكل ملحوظ.

## المصادر

1. اسو، خيربي علي و بطرس، لؤي لطيف، 2008، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن دراسة استطلاعية لاراء عينه من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 89، العدد 30.
2. الجزائري، صفاء محمد و محمد، علي غباش و الخفاجي، اسعد غبيش، 2012، قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل في البصرة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 32.

3. حسين، خالد بن سامي محمد، بدون سنة اصدار، تحليل وتصميم وتوصيف العمل، [www.Pdffactory.com](http://www.Pdffactory.com)
4. الخفاجي، علي كريم، 2012، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 32.
5. الشريفي، علي كاظم، 2012، التفكير الاستراتيجي واثرة في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية لاراء عينه من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظتي كربلاء وبابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 32.
6. عدوان، منير زكريا، 2011، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية غزة.
7. فوطه، سحر محمد و القطب، محي الدين، 2013، اثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس، العدد الاول.
8. كشواي، باري، 2006، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
9. الندواي، عبد العزيز بدر، 2009، عولمة ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان - الاردن.
10. Noe, A.Raymond ,Hollenbeck R.,John , HumanResourceManagement, fourth edition , McGraw-Hill ,2003
11. [www.elebd3.com/sub904](http://www.elebd3.com/sub904)