



## The Impact of Lean Operations on Banking Service Quality A Field Study in the Bank of Baghdad

Modher Ahmed Khalf

Tikrit University College of Administration Economics

Corresponding author, Email: [modher.khalf@tu.edu.iq](mailto:modher.khalf@tu.edu.iq)

### Abstract

The current research aims to demonstrate the impact of agile operations with their dimensions (leadership, culture, administrative communication) as an independent variable in the quality of banking service (reliability, response, guarantee, empathy, tangibility) as a dependent variable, in the Bank of Baghdad in Iraq, and to achieve the goal of the research, the researcher presented a framework A methodology for research and a comprehensive theoretical framework based on the latest sources that dealt with variables, and a field framework for analyzing and testing research hypotheses, by relying on the questionnaire as a basic tool for collecting data from the researched field. The researcher relied on the descriptive-analytical approach, through which the researcher tries to describe the phenomenon in question, for this the researcher relied on the comprehensive inventory method in determining the sample size, and then formulating a set of hypotheses that were statistically tested according to the statistical package (SPSS) program. She is one of the employees of the Bank of Baghdad, and the research sample was determined by (86) respondents, and the research reached several conclusions, the most important of which was the existence of a positive moral correlation between the variable Agile operations in their dimensions and the quality of banking service, and this relationship can be explained that the Bank of Baghdad's interest in agile operations by focusing on activities of value and getting rid of activities that do not add any value and unnecessary and thus focus on efforts on the quality of service for the beneficiaries in the bank. The research presented a set of recommendations, the most important of which should be focus and work on developing and training employees in the bank on an ongoing basis on the concept and tools of agile operations so that they enjoy professional awareness, culture and sufficient awareness of various activities, procedures and developments in the business environment, especially accounting and the factors that may affect the quality of service provided in the bank.

**Keywords:** Lean Operations, Banking Service Quality.

### المقدمة

تسعى المؤسسات المصرفية إلى تحقيق الشفافية في اظهار المعلومات لغرض اكتساب ثقة المستفيدين من خلال تقديم الخدمات المصرفية بالشكل المثالي، إذ تعمل مبادئ العمليات الرشيقية على توفر معلومات والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب بهدف اتخاذ قرارات أفضل وتقديم خدمات بالجودة المطلوبة، إذ أن تطبيق الفكر الرشيق في العمليات المالية يحقق العديد من المنافع وتشجيع

[10.33687/jhssr.001.03.00084](https://doi.org/10.33687/jhssr.001.03.00084)

This is an open access article under the CC-BY-NC-ND license.

التحسينات طويلة الأجل عن طريق تقديم المعلومات والإحصائيات، والتركيز على قيمة المستفيد عن طريق الربط بين قياس الأداء وبين مسببات خلق القيمة وذلك لتعظيم هذه القيمة. تعد مبادئ العمليات الرشيقة من الأساليب الرشيقة المستخدمة ضمن إطار المنهج الرشيق، إذ تمكن المصارف من تحقيق نتائج ايجابية، ودرجة عالية من الجودة عن طريق توفير البيانات التي تمتاز بالتمثيل الصادق، وعدم التحيز، والتركيز على جوهر المعلومة، بالإضافة إلى الحيطة والحذر في تقديم هذه المعلومات بشكل متكامل، تستخدم العديد من أكبر المصارف وأكثرها ربحية في مبادئ العمليات الرشيقة لتحسين عملياتها المالية وزيادة الربحية، الغرض من وراء استخدام العمليات الرشيقة هو توفير قيمة أعلى للعملاء والقضاء على الهدر، إذ تسعى المصارف التي تعمل على مبادئ الرشاقة إلى أن تكون فعالة، حيث تسعى إلى تحسين عملياتها من خلال عملية دقيقة ومضنية تنظر في كل جانب من جوانب العمل وتزيل كل ما هو غير ضروري لتحقيق أرباح طويلة الأجل وتقديم الخدمات بالجودة المثلى.

### المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعد العمليات الرشيقة من الوسائل المهمة لإدارة المصارف من خلال التركيز على توفير قدر أكبر من رضا المستفيدين مع استخدام أقل قدر ممكن من الموارد، إذ إن الهدف من العمليات الرشيقة ذو شقين، خلق قيمة للمستفيدين والقضاء على الهدر، تهتم المصارف التي تستخدم عمليات بسيطة للغاية بالكفاءة وطريقة تقديم الخدمات والجودة المطلوبة، ان تطبيق العمليات الرشيقة يحتاج من المصارف التحول السريع وتبني مبادئ الفكر الرشيق، وامتلاك هذا الفكر يحسن من قدرات المصارف ويحسن من مخرجاتها بما في ذلك جودة الخدمات المقدمة.

تواجه المؤسسات المصرفية بشكل عام، ومصرفي بغداد بشكل خاص من تعقيد العمليات المالية، وترابط المسؤوليات، وتداخل العلاقات، بما يساهم في ترسب بعض الممارسات السلبية بهدف إخفاء أو تظليل بعض البيانات التي تكشف الوضع الحالي امام الجهات الرقابية او امام المساهمين أو امام الجمهور. وهناك مجموعة من المشاكل في العمليات المصرفية لا يمكن العثور عليها في البيانات المالية، على الرغم من تحسن التدفقات النقدية بشكل كبير، بسبب هذه المشاكل وغيرها أصبحت الطرق التقليدية في العمليات المالية غير مجدية، إذ إن أنظمة العمليات التقليدية خلقت الكثير من التشوهات في التقارير المالية، وبالتالي برزت بعض الممارسات المشبوهة التي يمكن أن تعرقل التقدم في الأعمال المحاسبية، وبالتالي فإنه ينبغي على المسؤولين في المصارف العراقية أن يعرفوا كيفية تبني العمليات الرشيقة لدعم الممارسات الرشيقة بهدف تعزيز جودة الخدمات المصرفية.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما نوع علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة على المستويين الكلي؟
2. هل هناك تأثير لمبادئ العمليات الرشيقة في جودة الخدمة المصرفية؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة (العمليات الرشيقة، جودة الخدمة المصرفية) والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للبحث (مصرف بغداد)، إذ يسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث، وكما تتجلى أهمية البحث على المستويات:

#### 1. على المستوى النظري:

أ. بيان الأطر المفاهيمية لمتغيرات البحث ممثلة بـ (العمليات الرشيقة، جودة الخدمة المصرفية)، بوصفها متغيرات حديثة في الادب الإداري المعاصر في المجال (الإدارة المالية)، وان دراستهم تسهم في افادة الباحثين الأكاديميين في تقديم وجهة نظر معاصر لهذه المتغيرات.

ب. التطرق الى أهم النماذج المستندة على مفاهيم البحث (العمليات الرشيقة، جودة الخدمة المصرفية)، والتي تناولت الابعاد الأساسية لها.

## 2. على المستوى الميداني:

أ. يوفر البحث اطارا عمليا لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن ان يكون محاولة رائدة لأعضاء الادارة العليا في مصرف بغداد لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث التكيف والسرعة.

ب. أهميته من اهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص مصرف بغداد في العراق، والذي يستلزم تقديم اقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء المصرف قيد البحث من خلال استخدام مفاهيم معاصرة توظف في مواجهة التغييرات والتطورات المختلفة بهدف تعزيز التفوق.

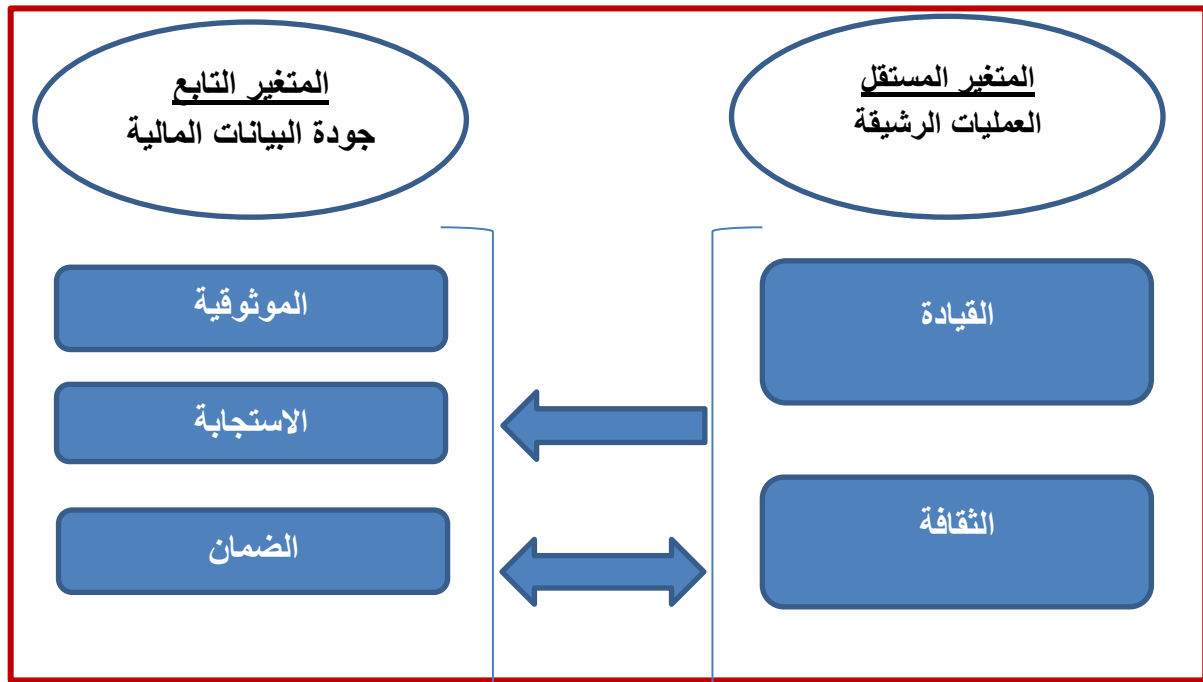
## ثالثاً: اهداف البحث

الهدف الأساسي للبحث هو التعرف على تأثير العمليات الرشيقة في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد، واهداف أخرى تتمثل:

1. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين العمليات الرشيقة بأبعادها (القيادة، الثقافة، الاتصالات الادارية) في جودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث.
2. قياس علاقة تأثير العمليات الرشيقة بأبعاده (القيادة، الثقافة، الاتصالات الادارية) في جودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث.
3. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي قد تسهم في رفع جهود المصرف وتقديم أفضل خدمات.

## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

لمعالجة مشكلة البحث في اطارها المنهجي تطلب الامر بناء انموذج فرضي يتم فيه توضيح متغيرات البحث وابعادها والعلاقات المنطقية فيما بينها، ويمكن بيان المخطط الافتراضي للبحث.



التعاطف

الملموسية

الاتصالات الادارية

الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث

اتساقاً مع ما جاء في مشكلة البحث واهميته وأهدافه، وبناء أنموذج البحث الفرضي، فإن فرضيات البحث تكون كالاتي:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين العمليات الرشيقة وجودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث.
2. تؤثر العمليات الرشيقة في جودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف المعالجة الميدانية (التطبيقية) لمشكلة البحث وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات وابعاد البحث، فهو منهج يختص بظاهرة أو مشكلة في منظمة او مجموعة من المنظمات لغرض الاطلاع على تلك المشكلة وتحليلها وبيان العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث.

#### سابعاً: ادوات البحث

تم الاعتماد على مجموعة من الادوات، وهي كالاتي:

البيانات النظرية: من خلال الاعتماد على المراجع العلمية من الدوريات المحكمة والكتب والرسائل والاطاريح المنشورة في الجامعات المرموقة.

البيانات الميدانية: تم جمع البيانات من الميدان المبحوث باعتماد أداة استمارة الاستبيان، وقد طورت الاداة عن طريق مراجعة الاديبيات المتعلقة بموضوع البحث، واعتماد ليكرت الخماسي للقياس، وتم تصميم الاستبانة من خلال مقاييس خاصة بمتغيرات البحث، وُعدلت الأسئلة وفق آراء وملاحظات السادة المحكمين، وشملت الاتي:

المحور الأول: تعريفاً أولياً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض الخصائص الديموغرافية عينة البحث التي تتضمن: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، المنصب).

المحور الثاني: فقد اشتمل على متغيرات البحث الرئيسية وهي: (العمليات الرشيقة، جودة الخدمة المصرفية)، موضحة في الجدول (1).

#### الجدول (1) تركيبة استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر القياس
---	--------------------	-------------------	-------------	--------------

(الكرعاوي وعبد الحسين، 2018)	7	القيادة	العمليات الرشيقة	1
	7	الثقافة		
	7	الاتصالات الادارية		
(نشوان، 2017: 571) (احمد، 2019: 343)	4	الموثوقية	جودة الخدمة المصرفية	2
	4	الاستجابة		
	4	الضمان		
	4	التعاطف		
	4	الملموسية		

المصدر: إعداد الباحث.

#### ثامناً: اختبارات أداة البحث

تضم الاختبارات الاتية:

1. الصدق الظاهري للاستبانة: ويتم عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (10) محكمين، مع الاخذ بكافة الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم لتقويم صلاحية هذه الفقرات.
2. ثبات الاستبانة: وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، ثم استخدام معامل الثبات (Alpha Cromback)، وكانت قيمة الفا كرونباخ لمتغير العمليات الرشيقة (0.76) وبلغت قيمة متغير جودة الخدمة المصرفية (0.78) أما على المستوى الكلي فقد بلغت (0.80) وهي نسبة مقبولة.

#### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث العاملين في مصرف بغداد. وتم تحديد حجم العينة من خلال الاعتماد على معادلة (ستيفن ثامبسون)، إذ تم توزيع (90) استبانة واسترجع منها (86) استبانة.

#### عاشراً: حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث عن طريق:

1. الحدود الموضوعية: وتتعلق بمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الاتي:
  - ✓ المتغير المستقل العمليات الرشيقة وتضمنت أبعاده (القيادة، الثقافة، الاتصالات الادارية).
  - ✓ المتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية وتضمنت أبعاده (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية).
2. الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لأعداد البحث من 2022/1/10 ولغاية 2022/7/20.
3. الحدود المكانية: تم اجراء البحث في مصرف بغداد.
4. الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في مصرف بغداد والبالغ عددهم (86) فرد.

المحور الثاني: الجانب المفاهيمي للبحث

أولاً: العمليات الرشيقة

1. مفهوم العمليات الرشيقة

العمليات الرشيقية يتم من خلالها توفير متطلبات واحتياجات المستفيدين في الوقت الذي يختارونه، بغض النظر عن الضغوط الخارجية ويمكن فعل ذلك لأنها تركز على إزالة الهدر في العمليات وتستشرف احتياجات المستفيدين ولديها القدرة على الاستجابة السريعة، إذ تتميز العمليات الرشيقية بكونها شفافة وواضحة للعاملين عليها (Cano et al, 2016: 221). العمليات الرشيقية مجموعة أدوات ونظام إداري وطريقة للتحسين المستمر والتزام العاملين فضلاً عن أنه المدخل الذي يسمح لنا بحل المشكلات التي تعد مهمة بالنسبة للمدراء وللمنظمة (الكرعاوي وعبد الحسين، 2018).

يتم تطبيق العمليات الرشيقية من خلال مجموعة من الخطوات ضمن منهجية تمكن من تحسين العمليات وتحويلها إلى أعمال خالية من الهدر وتتميز بمرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات، إذ يتم تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين ومن ثم تحديد مواطن الخلل ومن تحديد المشكلة بصورة دقيقة والعمل على أزالته ودراسة أسبابها لتجنبها في المستقبل (Khan et al, 2019: 489). توجد العديد من الأدوات لمساعدة المنظمات على تنفيذ العمليات الرشيقية، هذه الأدوات متنوعة بما فيه الكفاية لتلبية مجموعة واسعة من المتطلبات التي قد تواجه المنظمة على أساس عوامل مثل الحجم والعمليات الحالية، والموارد المتاحة (Cabrita et al, 2016: 117).

تم تطبيق مفهوم "المنهج الرشيق" بتواتر متزايد في عدد من المنظمات للقضاء على النفايات وتحسين سير العمل، ويشير المنهج الرشيق إلى التركيز على توحيد العمليات داخل أماكن العمل لتقليل التكرار وتحسين القيمة (Resta et al, 2015: 70). ويمكن تعريف العمليات الرشيقية بأنها (هي استراتيجية عمل مدفوعة بمبدأ عمل المزيد بموارد أقل، إنه نهج بسيط لإدارة الأعمال وتحسين العمليات اليومية).

## 2. أهمية ومزايا العمليات الرشيقية

في عالم اليوم وقد بدأت العديد من المنظمات إجراء تغييرات من أجل تحسين عملياتها بتجاه تحقيق ما يرغب الزبون به، إذ تهتم المنظمات بكيفية تحقيق أكبر قدر من الربحية مع إنفاق القليل من المال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على نهج جديد في العمليات وهو ما يعرف باسم العمليات الرشيقية، إذ تركز على زيادة الكفاءة في جميع جوانب المنظمة، هذا النمط من العمليات يساعد على تحقيق النمو بين المنظمات التي هي على استعداد لتبسيط الإنتاج والخدمة في كل الأنشطة الممكنة من أجل التخلص من النفايات (العامري، 2021: 157).

يمكن تبسيط عمليات المنظمة بطرق مختلفة: (Bakri, 2019: 135)

أ- **تخفيض الوظائف:** قد ترى وظائف تختفي عندما تدرک الإدارة أن هناك العديد من الموظفين يقومون بنفس الوظائف، خاصة إذا لم يكن هناك دليل على أنهم كانوا يحققون المزيد من المال للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة تهدر المال على وظائف غير ذات صلة.

ب- **تخفيض وقت الإنتاج:** تحاول المنظمات تقليل أوقات الإنتاج من خلال التخلص من النفايات بأي طريقة ممكنة، حيث أن النفايات هي كل شيء يبطل وقت الإنتاج ويكلف المنظمة المزيد من المال.

هذه الطرق هي الأساسية لتبسيط عمليات المنظمة وتساعد كل واحدة منها، وغيرها من الأساليب المماثلة لتبسيط العمليات، إذ ينبغي على المدراء تحديد النفايات ومعرفة كيفية تبسيط العمليات بشكل أفضل مع ضمان تلبية احتياجات المستفيدين، عندما تسعى المنظمات إلى استخدام هذا النمط من العمليات، فإنها تركز على تلبية احتياجات المستفيدين بغض النظر عن ما يجب أن يكونوا متأكدين من أنها لا تغفل التفاصيل الصغيرة ولكن لا تزال تركز على البساطة وكونها أفضل، هذا النوع من العمليات قد تجعل الأنشطة أكثر تبسيطاً، ولكنها ستبدل قصارى جهدها للحفاظ على كفاءة عالية وجودة من خلال التركيز على هذا النمط من العمليات (Resta et al, 2015: 72).

تتميز العمليات الرشيقية بمجموعة من المزايا التي تجعله الوجه المثلى للعديد من المنظمات لتطبيق هذا النمط من العمليات كليا  
كان ام جزئياً وهي كالآتي: (Cano et al, 2016: 223)

- القدرة على الاستجابة بسرعة للفرص الاستراتيجية.
- القدرة على اتخاذ القرارات وتوفير الحلول في فترة زمنية أقصر.
- مواكبة التغيرات والعمل على التكيف معها ومن ثم استغلال الفرص.
- القدرة على ازالة المهدرات والانشطة التي لا تضيف قيمة.
- التحسين بصورة مستمرة في أنشطة المنظمة كافة.
- تخفيض التكاليف التي تتكبدها المنظمة.
- تعظيم قيمة الزبون.

### 3. ممارسات العمليات الرشيقية

أن المنظمات التي تريد أن تكون ضمن المنظمات الرشيقية يجب عليها أن تتبع مجموعة من الممارسات في العمليات والتي جعلت من تويوتا شركة ناجحة، الممارسات الرشيقية تختار التحسينات البسيطة والصغيرة، والمستمرة وبمجرد وضع مثل هذه التعديلات الصغيرة، فإن النظام برمته يدل على مستوى أعلى من الكفاءة وهذه الممارسات هي: (Khan et al, 2019: 489) (الكاظم وحمدان، 2021: 88) (Pyrrait, 2018: 42)

- أ- استخدام الادارة المرئية وذلك لتجنب إخفاء أي مشكلة.
- ب- التطوير المستمر للموظفين والفرق التي تتبع فلسفة المنظمة.
- ت- استخدام التكنولوجيا الموثوق بها فقط التي يتم اختبارها بدقة من قبل الموظفين والعمليات.
- ث- استخدام نظام السحب (لتجنب الافراط في الإنتاج).
- ج- بناء ثقافة التوقف لإصلاح الاعطال والمشاكل للحصول على مستوى الجودة المطلوب.
- ح- العمليات والمهام القياسية هي الاساس للتحسين المستمر وتطوير قدرات الموظفين.
- خ- أن تكون قرارات الادارة الخاصة بالمنظمة مستنده على فلسفة طويلة الاجل، حتى لو كانت على حساب الاهداف المالية قصيرة الاجل.
- د- احترام جميع الاطراف التي ترتبط بالمنظمة من الشركاء والمجهزين والموردين والمستفيدين وتبادل المعلومات معهم.
- ذ- تصبح المنظمة متعلمة من خلال التفكير المستمر (Hansei) والتحسين المستمر (Kaizen).
- ر- اتخاذ القرارات بتوافق الآراء بتأني، معتبر جميع الخيارات شاملة وتنفيذ القرارات بسرعة.

### 4. ابعاد العمليات الرشيقية

ذكر (الكرعاوي وعبد الحسين، 2018) ابعاد العمليات الرشيقية كالآتي:

- أ- القيادة: هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد والتابعين ويجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها في التأثير على الافراد التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الاقناع واتباع اساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة التي أجمع من اجلها الجميع (كاظم، 2017: 463). وأشار اليه (Qadri, 2016: 17) بأنه العمل الفعال وبناء الثقة بين الزملاء ووجود رؤية واضحة يتم إبلاغها بشكل جيد من اجل تحقيق اهداف المنظمة. وبين (Silva, 2016: )

3) بأن القيادة هي عملية التأثير التفاعلي الذي يحدث عندما يقبلون الافراد العاملين شخص ما كزعيم لهم لتحقيق أهداف مشتركة، والقيادة هي علاقة تأثير بين القادة والتابعين الذين ينون تغييرات حقيقية تعكس أغراضهم المتبادلة. وعرفها (Neves & Sanna, 2016: 3) بأنها هي الطريقة التي يتواصل بها القائد مع أتباعه، وتستخدم القيادة للتأثير على المجموعة نحو تحقيق هدف مشترك.

ب- **الثقافة:** القيم والأعراف والتقاليد والمعتقدات التي تحكم سلوك الافراد في الشركة وتميزها عن غيرها من المنظمات (العيساوي واخرون، 2020، 312). وبينها (ميا والكنج 2016:209) بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتمييزها داخل مجموعات العمل في الشركة لتحديد طريقة تفكيرهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية. وعرفها (Scammon et al, 2014: 221) بأنها مصطلح يستخدم لوصف القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء الشركة. وأشار إليها (Zhu & Engels, 2014:137) بأنها الفلسفات والايديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة والتوقعات والمواقف في المنظمات. الثقافة هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها اعضاء الشركة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين وكيفية ادائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين (مشاركة ومصالح، 22: 2015). الثقافة هي القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التي اتفق عليها العاملون في الشركة فأصبحت موجها رئيسا لسلوكهم داخل الشركة، ومنظما لعلاقاتهم الداخلية والخارجية (البلوي، 17: 2017).

ت- **الاتصالات الإدارية:** تتضمن الاتصالات الإدارية كتابة المراسلات التجارية مثل المذكرات والإشعارات والتقارير والرسائل والتحدث في الاجتماعات والعروض التقديمية والاستماع إلى جميع مستويات الموظفين وزملاء العمل والرؤساء ليكونوا منتجين وفعالين، تؤثر جودة الاتصالات على الأعمال التجارية في العديد من المجالات بما في ذلك علاقات العمل وفعالية المبيعات وتصورات القيادة (Lasky-Fink et al, 2021: 1). الأهداف الأساسية الأربعة لاتصالات الأعمال هي فهم المتلقي، واستجابة المتلقي، والعلاقة الإيجابية، والنوايا الحسنة التنظيمية، إذ يجب أن تكون الرسائل واضحة حتى يفهم المستلم ما يتصل به المرسل ويطلب منه الرد بشكل مناسب، يتحمل المرسلون مسؤولية بناء علاقات مواتية وحسن نية للمنظمات من خلال الاتصالات المهنية الإيجابية (Cano et al, 2016: 224). هناك أنماط مختلفة من الاتصالات الادارية تعكس هيكلها والغرض منها (Lasky-Fink et al, 2021: 1).

## ثانياً: جودة الخدمة المصرفية

### 1. مفهوم جودة الخدمة المصرفية

ان مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث ان مفهوم الخدمة بشكل عام هو أي أداء او عمل غير ملموس يقدمه طرف الى طرف اخر دون ان ينتج عن تقديم هذه الخدمة ملكية شيء ما، ويمكن ان تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي او لا تكون (Alwadi & Mohamed, 2009: 213). يمكن تعريف جودة الخدمة على انها منتج غير ملموس يقدم منافع وفوائد للزبون نتيجة استخدام جهد بشري او تطبيق الكتروني او الية على أشياء معينة او اشخاص ومحدودة الخدمة ولا يمكن استهلاكها مادياً او حيازتها (الطاهر، 2019: 83). اما جودة الخدمة المصرفية يمكن تعريفها على انها مجموعة من العمليات والفعاليات والأنشطة التي تحمل في طياتها مضامين نفعية كامنة في العناصر الغير ملموسة والملموسة المقدمة من قبل المصرف للزبائن من خلال قيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المالية والانتمانية الحالية والمستقبلية، وفي ذات الوقت تشكل مصدراً هاماً من مصادر ربح المصرف من خلال العلاقة بين الزبون والمصرف (العجامة، 2005: 32). وتعرف جودة الخدمات المصرفية بانها مجموعة من المنافع والأنشطة والعمليات الغير ملموسة، يقوم المصرف بتقديمها لزيائته المختلفين (افراد



ومؤسسات) بهدف اشباع حاجاتهم ورغباتهم، وقد يكون انتاج هذه الخدمة مرتبط بمنتج مادي او قد لا يكون، وذلك مقابل عمولة او اجر مع مراعاة ان لا يشمل ذلك مخالفة شرعية او ربا (أبو عزوز، 2021: 93).

وتشير هذه التعريفات الى ان مفهوم جودة الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الابعاد الأساسية وهي: (المحمودي، 2013:

(17

- أ- **البعد المنفعي:** يسمى هذا البعد بالبعد الخاص بالزبون، ويعرف على انه مجموعة المنافع التي يحققها الزبون نتيجة استخدامه للخدمة المصرفية.
- ب- **البعد السيماتي (الخصائصي):** وتتضمن مجموعة الخصائص التي تتصف بها الخدمة المصرفية. أي ان هذا البعد يرتبط بشكل مباشر في الخدمة المصرفية.
- ت- **البعد التسويقي:** باعتباره مصدراً لإشباع رغبات ومتطلبات الزبائن (غيث، 2020: 354).

ويرى الباحث ان مفهوم جودة الخدمات المصرفية هي أوسع واشمل من الخدمات المصرفية التقليدية وذلك لان الخدمات المصرفية تضيف الى اعمالها المصرفية خدمات اجتماعية وتكافلية، ويمكن تعريفها على انها مجموعة من العمليات والأنشطة الغير ملموسة التي يقوم بها المصرف بهدف اشباع حاجات ورغبات الزبائن، مقابل مبلغ من المال وفي الوقت ذاته يعتبر أحد اهم مصادر الربح في المصرف.

## 2. أهمية جودة الخدمة المصرفية

اكتسب موضوع جودة الخدمات المصرفية أهمية كبير بالنسبة للزبائن والمصارف على حد سواء بل أصبح مطلباً حقيقياً تواجه المصارف التي تسعى الى البقاء والاستقرار في ضل التوقعات المتزايدة من قبل الزبائن حول موضوع الجودة، إذ تكمن أهمية جودة الخدمات المصرفية فيما يأتي:

- أ- جودة الخدمة المصرفية هي مدخل لتحقيق رضا الزبون: تسعى جميع المصارف الى تحقيق رضا الزبون من اجل البقاء والاستمرار في سوق العمل، وزيادة الحصة السوقية، والربحية المتميزة، والإنتاجية، وتمثل الجودة المدخل الرئيسي للوصول الى اشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم عن الخدمة المقدمة وذلك عن طريق الاخذ بفلسفة التوجه الى الزبون، وتشير اغلب الدراسات المحلية والعالمية الى وجود علاقة موجبة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبون، وبالتالي فان الجودة في تقديم الخدمة المصرفية يزيد من ولاء الزبون تجاه المصرف (وفاء، 2019: 51).
- ب- جودة الخدمة المصرفية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية: تعتبر جودة الخدمة المصرفية المدخل الأساسي لتحسين أداء المصرف اتجاه الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ولقد اكدت دراسة قام بها (Pike & Barnes, 1996) الى ان الاهتمام بجودة الخدمة أدى الى زيادة النصيب السوقي، وزيادة رضا الزبائن، وتخفيض عدد الشكاوى، تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل، وزيادة الربحية وجذب العملاء، كما توصل (Kline, 1993) الى ان جودة الخدمة تؤدي الى زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة (Fullerton & Taylor, 2012: 126).
- ت- الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة: تشير تجارب المصارف الرائدة في جودة الخدمة المقدمة للزبائن تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية، وتبدو ان العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين هي علاقة طردية حيث تساهم جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبائن ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المصرف وتوسيع نطاق تعاملاتهم معها، وهو ما يؤدي الى زيادة اعمال المصرف ومن ثم توفر فرص الترقى والحوافز والاشباع الوظيفي للعاملين، الامر الذي يؤدي الى الاستمرارية في تقديم الخدمة الجيدة.

- ث- جودة الخدمة المصرفية طريق لجذب الزبائن الجدد: تساعد جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن الى تناقل الاتصالات الإيجابية بين الزبائن من ثم تحسين سمعة المصرف، مما يؤدي الى جذب زبائن جدد، وتشير الكثير من الدراسات الى ان العميل الراضي يستطيع ان يجذب عملاء اخرون للتعامل مع المصرف (الخنساء، 2020: 34).
- ج- الفهم الأكبر للزبون: ان تتم معاملة الزبائن بصورة جيدة، فتشير اغلب الدراسات الى ان اغلب زبائن المصرف يكرهون التعامل مع المصارف التي تركز على الخدمة فقط، فتكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة الى التعامل الحسن مع الزبون والفهم الأكبر له.
- ح- الاثار السلبية للخدمة الرديئة (الخالية من الجودة): يتمثل الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة في فقد او تدني الصورة الذهنية للمصرف لدى زبائنها، والخسارة في النصيب السوقي للمصرف، وانخفاض مقدرة المصرف على التنافسية، وشكاوى الزبائن ومطالبتهم بتعويضات، اهدار الموارد المالية والبشرية ومحاولتها تدارك القصور، وتناقص الربحية في الاجل الطويل بالإضافة لتناقص او عدم رضا العميل (الطائي، 2020: 26).

### 3. خصائص جودة الخدمة المصرفية

تباينت صفات وخصائص المصارف بحكم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات واستخدام التقنية، ويرى الباحثون والمختصون ان الخدمات المصرفية لها خصوصية وحساسية تختلف عن غيرها، لأنها خاضعة للتغيرات المستمرة، لذلك تتسم الخدمات المصرفية بالخصائص التالية: (Al-Hawary, 2013: 659)

- أ- **اللاملموسية:** تختلف الخدمة عن السلعة كونها غير ملموسة، فهذه الصفة تكمن في ان ما يقدمه المصرف من خدمة للزبائن غير ملموسة أي لا يمكن لمسها او حملها او تخزينها، هذه الصفة تبين ان الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك بصورة مباشرة، ولا يمكن للزبون الاستفادة منها او بيعها الا عند حضوره للمصرف او طلبه لها (ابي سعيد، 2006: 11).
- ب- **التلازمية (عدم تجزئة الخدمة):** ان الخدمات التي يقدمها المصرف حالها حال الخدمات الأخرى فأنها تتصف بعدم التجزئة، إذا يفترض ان تستغل وان تنجز بشكل متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها، بغية تحقيق المنفعتين: المكانية والزمانية مما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر الأكثر تطوراً في العالم كطاقات الائتمان او التجارة الالكترونية او البريد (Al-Hawary, 2020: 6517)
- ت- **الزوالية (الهالك):** في حال عدم استخدام الخدمة المصرفية تتعرض للزوال او الهلاك مما يتسبب في خسائر كبيرة للمصرف، لان الخدمة المصرفية لا يمكن تخزينها، لا تشكل هذه الخاصية خطورة بالنسبة للمصرف في حال وجود طلب على الخدمة، الا ان التباين والتذبذب في طلب الزبائن للخدمة يجعل المصرف يواجه بعض الصعوبات.
- ث- **الملكية:** ان اهم خاصية تميز الخدمة عن السلعة انه لا يمكن نقل ملكيتها، فالسلعة يمكن للمشتري ان يخزنها او ينقل ملكيتها لشخص اخر عند استلام ثمنها (اسعد، 2012: 170)
- ج- **التماثل والمعيارية:** تتشابه الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف فيما بينها الى حد ما، أي انها تحتوي نفس الجوهر، إذا خذنا خدمة من مجموعة من المصارف فانه يصعب علينا التفريق والتمييز فيما بين الخدمات المقدمة من قبل المصارف، وهذا يعني انه يوجد نوع من المعيارية والتماثل للخدمة بين المصرف مما يقلل من حدة المنافسة، لذا يتم التركيز وإعطاء الأهمية على رفع مستوى جودة الخدمة (حسين، 2020: 269).

### 4. ابعاد جودة الخدمة المصرفية

تكمن أبعاد جودة الخدمة المصرفية في الاتي: (احمد، 2019: 343)

- أ- **الموثوقية:** وتعني قدرة مقدمي الخدمة على اداؤها بشكل يمكن من الاعتماد عليها فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة (نشوان، 2017: 571). وأشار (Fullerton & Taylor, 2012: 127) بأن أهمية الموثوقية من خلال الدقة في الحسابات، والحفاظ على سجلات صحيحة، وتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
- ب- **الاستجابة:** وتعني قدرة المصرف على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن بسرعة وكفاءة بما يقنع الزبون بأنه محل تقدير واحترام لدى المصرف (الطائي، 2020: 26). وأشار (احمد، 2019: 343) بأن أهمية الاستجابة من خلال سرعة انجاز الخدمة، وكيفية التعامل مع متطلبات الزبون، والقضاء على حالة الشك الذي يتعرض له الزبون اثناء انتظار تقديم الخدمة.
- ت- **الضمان:** وهو البعد الأهم بين ابعاد الخدمة المصرفية اذ يعتبر أداة لمطمئنة زبائن وكسب ثقتهم تجاه المصرف (نشوان، 2017: 571). وأشار (احمد، 2019: 343) بأن أهمية الضمان تكمن من خلال أداة لبناء الثقة بين موظفي المصرف والزبائن، وتعزيز سمعة المصرف من خلال ثقة زبائنها.
- ث- **التعاطف:** وتعني اهتمام العاملين في المصرف بالزبائن اهتماماً شخصياً وتفهمهم لحاجات الزبائن وحرصها على المصلحة العليا للزبائن (Al-Hawary, 2020). وأشار (نشوان، 2017: 571) بأن أهمية التعاطف تكمن من خلال الدراية الكافية بحاجات الزبون، واشعار الزبون باهتمام المصرف به شخصياً، وكسب ولاء الزبون.
- ج- **الملموسية:** وتعني الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمة وهي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه والتسهيلات والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة والمظهر الخارجي للعاملين (Fullerton & Taylor, 2012: 128). وأشار (الطائي، 2020: 27) بأن أهمية الملموسية من خلال تحسين صورتها امام الزبائن، وتأمين التواصل مع الزبائن، ومؤشر للجودة الملموسة.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

تتميز بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي السريع والتطور المستمر، مما زاد من تعقيد إدارة أعمال المؤسسات المصرفية وفرض عليها البحث عن أفضل الأساليب لرفع من مستوى جودة عملياتها الداخلية، لكي تتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة أعمال المصرفية التي تتصف بالتغير والتعقيد والمنافسة الشديدة على تحقيق الكفاءة في أنشطتها وصولاً لتخفيض الكلف التي تعد الشغل الشاغل لكافة المنظمات بما في ذلك المصارف والسلاح التنافسي التي يمكن أن تشحذ بوجه المنافسين، وتكسب من خلاله المعركة التنافسية في السوق التي تدور حول زيادة قيمة المستفيد والمنظمة معاً (Treble & Hydes, 2011: 310). تبين التجربة أن اعتماد العمليات الرشيقة تتطلب التخلي عن الإدارة العامة المتجذرة بعمق الفكر الروتيني والانتقال نحو الفكر الرشيق الذي يركز على إزالة كافة التعقيدات والعمل الروتيني في المعاملات والتقارير داخل المنظمة وتقييم قيمة للمستفيدين من خلال جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين (Staats et al, 2011:381).

في العمل المصرفي يحتاج متخذي القرارات تقارير مالية مفهومة ودقيقة لعمل المصرف، وينبغي ان تكون هذه التقارير خالية من التصيل الممل والتعقيد والتكرار والأرقام المبهمة، لذ افان العمليات الرشيقة يمكن ان يعزز ويحسن من جودة تلك التقارير من خلال تحديد القيمة في هذه التقارير ومن ثم تحديد خطواتها أي مسار تدفق القيمة ومن ثم سحب القيمة المطلوبة منها والعمل على التحسين المستمر.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث

## 1. تشخيص ووصف متغير العمليات الرشيفة

يوضح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير العمليات الرشيفة بأبعادها في مصرف بغداد عينة البحث، إذ تظهر نتائج الجدول على المستوى الكلي للمتغير وسطاً حسابياً قدرة (4.095) وبمستوى جيد، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.711)، وبنسبة أهمية قدرها (81.91)، هذه النتائج تدل على ان متغير العمليات الرشيفة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان مصرف بغداد عينة البحث يركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة من خلال الدور القيادي في نشر ثقافة الفكر الرشيق في المصرف وتفعيل دور الاتصالات الإدارية في الأقسام التابعة للمصرف. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير العمليات الرشيفة الفرعية ميدانياً على مستوى مصرف بغداد عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (الثقافة، الاتصالات الإدارية، القيادة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

### الجدول (2): تشخيص ووصف متغير العمليات الرشيفة بأبعادها

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	القيادة (X1-X10)	4.036	0.840	80.72	3
2	الثقافة (X11-X20)	4.182	0.761	83.64	1
3	الاتصالات الإدارية (X21-X30)	4.069	0.832	81.38	2
	المعدل العام لمتغير العمليات الرشيفة	4.095	0.711	81.91	---

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel).

## 2. تشخيص ووصف متغير جودة الخدمة المصرفية

يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير جودة الخدمة المصرفية بأبعادها في مصرف بغداد عينة البحث، إذ تظهر نتائج الجدول على المستوى الكلي للمتغير وسطاً حسابياً قدرة (4.031) وبمستوى جيد، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.729)، وبنسبة أهمية قدرها (80.6)، هذه النتائج تدل على ان متغير جودة الخدمة المصرفية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان مصرف بغداد عينة البحث يركز على درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها لأول مرة بشكل صحيح، والمرونة في التعامل مع الزبون، وسرعة استجابة مزودي الخدمة لمطالب واحتياجات المستفيدين، وضمان تحقيق الخدمة بالشكل المطلوب، وتقديم مجموعة من الأنشطة غير الملموسة التي يقدمها المصرف لتحقيق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير جودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف بغداد عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (الموثوقية، التعاطف، الاستجابة، الضمان، الملموسة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

### الجدول (3): تشخيص ووصف متغير جودة الخدمة المصرفية بأبعادها

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الموثوقية (Y1-Y5)	4.098	0.734	81.9	1
2	الاستجابة (Y6-Y10)	4.030	0.729	80.6	3
3	الضمان (Y11-Y15)	4.011	0.760	80.2	4
4	التعاطف (Y16-Y20)	4.023	0.725	80.7	2

5	79.9	0.696	3.997	الملموسية (Y21-Y15)	5
---	80.6	0.729	4.031	المعدل العام لمتغير جودة الخدمة المصرفية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العمليات الرشيفة على المستوى الكلي وجودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث).

يتطلب اختبار فرضية الارتباط الرئيسية في هذا البحث على مستوى المتغيرات والابعاد استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات والابعاد البحث الحالي، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، والجدول (4): يبين علاقة الارتباط بين العمليات الرشيفة على المستوى الكلي وجودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين العمليات الرشيفة بأبعادها وجودة الخدمة المصرفية

العمليات الرشيفة	المتغيرات	الثقافة	الاتصالات الادارية	القيادة
جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.741**	.661**	.449**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000
	n	86	86	86

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تشير نتائج الجدول (4): الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير العمليات الرشيفة بأبعادها وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.754) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مصرف بغداد بالعمليات الرشيفة من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة والتخلص من الأنشطة التي لا تُضيف أي قيمة وغير الضرورية وبالتالي تركيز على الجهود على جودة الخدمة للمستفيدين في المصرف. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى على المستوى الكلي، اما على المستوى الجزئي فهي كالتالي: فقد أظهرت نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد القيادة ومتغير جودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث، وما يدل على ذلك قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation) والبالغة (0.741) عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. أما بخصوص قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين بعد الثقافة ومتغير جودة الخدمة المصرفية فقد بلغت (0.661). واخيراً بينت قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين بعد الاتصالات الادارية ومتغير جودة الخدمة المصرفية فقد بلغت (0.449)، تدل هذه القيم على قوة وإيجابية علاقات الارتباط بين ابعاد العمليات الرشيفة ومتغير جودة الخدمة المصرفية، وبالتالي قبول الفرضية الأولى على المستوى الكلي والجزئي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على (يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير العمليات الرشيقة في جودة الخدمة المصرفية في الميدان المبحوث).

تهتم هذه الفقرة باختبار فرضية التأثير التي حددها الباحث، من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط، وهي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

حيث تمثل Constant ( $\alpha$ ) مقدار الثابت، وهذه العلاقة تعني أن المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) ( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل (العمليات الرشيقة) اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث لعينة من العاملين في مصرف بغداد والبالغ عددهم (86) مبحوث، وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات البحث كالآتي:

تبيين القيم الواضحة في الجدول (5): مخلص نموذج معامل التأثير بين متغيرات البحث (Model Summary) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.546) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية للعمليات الرشيقة في جودة الخدمة المصرفية، والقيمة المتبقية (45%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة (87.295) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للعمليات الرشيقة في متغير جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) والتي بينت قيمة معامل الانحدار ( $B$ ) البالغة (0.862)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (9.197) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في العمليات الرشيقة سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث، في ضوء تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (5): يبين علاقة تأثير العمليات الرشيقة على المستوى الكلي في جودة الخدمة المصرفية

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig* الدلالة	t المحسوبة	B درجة التأثير		Sig* الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	
0.00	9.197	0.86 2	العمليات الرشيقة	0.00	1 الانحدار	87.295	0.546	0.73	جودة الخدمة المصرفية
					85 البواقي				
					86 المجموع				

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

أما على مستوى الأبعاد فقد بينت القيم الواضحة في الجدول (6): مخلص نموذج معامل التأثير (Model Summary) بين بعد القيادة ومتغير جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.534) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية لبعده القيادة في جودة الخدمة المصرفية، والقيمة المتبقية (47%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة (96.168) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لبعده القيادة في مصرف بغداد عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) والتي بينت قيمة معامل الانحدار ( $B$ ) البالغة (0.737)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (9.807) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد القيادة سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث.

الجدول (6) يبين علاقة تأثير بعد القيادة في جودة الخدمة المصرفية

معاملات الانحدار Coefficients			ابعاد المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig* الدلالة	t المحسوبة	B درجة التأثير		Sig* الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	
0.00	9.807	0.737	بعد القيادة	0.00	1 الانحدار	96.168	0.534	0.73	جودة الخدمة المصرفية
					85 البواقي				
					86 المجموع				

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

وبينت القيم الواضحة في الجدول (6): مخلص نموذج معامل التأثير (Model Summary) بين بعد الثقافة ومتغير جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.438) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية لبعده الثقافة في جودة الخدمة المصرفية، والقيمة المتبقية (56%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.372) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الثقافة في متغير جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) والتي بينت قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.867)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.840) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد الثقافة سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث.

الجدول (6) يبين علاقة تأثير بعد الثقافة في جودة الخدمة المصرفية

معاملات الانحدار Coefficients			ابعاد المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig* الدلالة	t المحسوبة	B درجة التأثير		Sig* الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	
0.00	7.840	0.867	بعد الثقافة	0.00	1 الانحدار	61.372	0.438	0.66	جودة الخدمة المصرفية
					85 البواقي				
					86 المجموع				

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

وبينت القيم الواضحة في الجدول (7): مخلص نموذج معامل التأثير (Model Summary) بين بعد الاتصالات الادارية ومتغير جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.293) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية لبعده الاتصالات الادارية في جودة الخدمة المصرفية، والقيمة المتبقية (71%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل

التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33.018) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الاتصالات الإدارية في متغير جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) والتي بينت قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.803)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.743) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد الاتصالات الإدارية سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف بغداد عينة البحث.

الجدول (7) يبين علاقة تأثير بعد الاتصالات الإدارية في جودة الخدمة المصرفية

معاملات الانحدار Coefficients			ابعاد المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig* الدلالة	t المحسوبة	B درجة التأثير		Sig* الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	
0.00	5.743	0.803	بعد الاتصالات الإدارية	1	الانحدار	33.018	0.293	0.54	جودة الخدمة المصرفية
				85	البواقي				
				86	المجموع				

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير العمليات الرشيقة بأبعادها وجودة الخدمة المصرفية، ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مصرف بغداد بالعمليات الرشيقة من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة والتخلص من الأنشطة التي لا تُضيف أي قيمة وغير الضرورية وبالتالي تركيز على الجهود على جودة الخدمة للمستفيدين في المصرف.
2. تبين نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العمليات الرشيقة في متغير جودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي فقد جاء بعد القيادة في المرتبة الأولى، ومن ثم جاء بعد الثقافة في المرتبة الثانية.
3. العمليات الرشيقة منهج يمكن تطبيقه في كافة التخصصات الإدارية بما في ذلك الإدارة المالية، إذ يحقق هذا المنهج العديد من المزايا للمؤسسات المصرفية بما في ذلك إزالة التعقيد والروتين في المعاملات المالية.
4. تبين التجربة أن اعتماد العمليات الرشيقة تتطلب التخلي عن الإدارة العامة المتجذرة بعمق الفكر الروتيني والانتقال نحو الفكر الرشيق الذي يركز على إزالة كافة التعقيدات والعمل الروتيني في المعاملات والتقارير داخل المنظمة وتقييم قيمة للمستفيدين من خلال جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.
5. تعد العمليات الرشيقة من الوسائل المهمة لإدارة المصارف من خلال التركيز على توفير قدر أكبر من رضا المستفيدين مع استخدام أقل قدر ممكن من الموارد، إذ إن الهدف من العمليات الرشيقة ذو شقين، خلق قيمة للمستفيدين والقضاء على الهدر.



### ثانياً: التوصيات

1. ينبغي التركيز والعمل على تطوير وتدريب العاملين في المصرف بشكل مستمر على مفهوم وأدوات العمليات الرشيقية بحيث يتمتعوا بالوعي المهني والثقافة والإدراك الكافي بمختلف الأنشطة والاجراءات والمستجدات في بيئة الأعمال خصوصاً المحاسبية والعوامل التي قد تؤثر على جودة الخدمة المقدمة في المصرف.
2. ضرورة إدراك الإدارة في مصرف بغداد لأهمية مبادئ العمليات الرشيقية في المؤسسات المصرفية، وتأثيرها المباشر في جودة الخدمات المصرفية، إذ أن غياب ذلك الاهتمام سيؤدي الى ضياع فرص ثمينة للمؤسسات المصرفية في تحقيق أهدافها بالنمو والتوسع والبقاء والتميز.
3. ضرورة التركيز على الأساليب الحديثة والمعاصرة المستخدمة في الإدارة المالية في مصرف بغداد بهدف الحد من التعقيد والروتين في المعاملات المالية.
4. ضرورة توجيه انظار القيادات في المصرف إلى الاهتمام بدراسة الأساليب التي من شأنها تحسين جودة الخدمات باستمرار وصفها فلسفة عمل لدى القيادات في إدارة المصرف وضرورة تركيزها المباشرة على المستفيد.
5. ضرورة تطوير وتبني مبادئ العمليات الرشيقية في المصرف قيد البحث بشكل معمق ودقيق كونها تمثل مبادئ حديثة تسعى الى تحقيق الأداء المتميز، وما يعكس ذلك من تطور على كافة الأصعدة بما في ذلك من حماية لعمليات المصرف من الممارسات الروتينية.
6. ضرورة توجيه طاقات المصرف لكشف الخطوات والانشطة التي لا تضيف قيمة للعمليات داخل المصرف، والعمل على الحد منها بشكل كبير من خلال تبسيط تدفق القيمة وتوضيح خطوات العملية المالية، وهي جوهر عمل مبادئ العمليات الرشيقية.

### المصادر

- Al-Hawary, S.I.S. (2013), "**The roles of perceived quality, trust, and satisfaction in predicting brand loyalty: the empirical research on automobile brands in Jordan market**", International Journal of Business Excellence, Vol. 6, No. 6, pp.656–686.
- Al-Hawary, S.I.S. (2020), "**Health care services quality at private hospitals, from patients' perspective: a comparative study between Jordan and Saudi Arabia**", African Journal of Business Management, Vol. 6, No. 22, pp.6516–6529.
- Alwadi, M. H. & Mohamed Samhan, H. (2009), "**The extent of total quality management in Jordanian banks**", Arab Journal of Economic and Administrative Sciences, (3), 2009, 213.
- Alwadi, M. H. & Mohamed Samhan, H. (2009), "**The extent of total quality management in Jordanian banks**. Arab Journal of Economic and Administrative Sciences, (3).
- Bakri, Mohamad, (2019), "**Implementing Lean Tools to Streamline Banking Operations: A Case Study of a Small Lebanese Bank**", Management Studies and Economic Systems (MSES), 4 (2), 131-144.
- Cabrita maria do rosário & Santos Jéssica, (2016), "**Application of lean concepts and tools to the banking industry**", International Conference on Systematic Innovation, Volume: 1.

- Cano Michele & David Moyes & Abdessamad Kobi, (2016), "**A framework for implementing lean operations management in the higher education sector**", 19th Toulon-Verona International Conference Excellence in Services, University of Huelva, Huelva (Spain).
- Fullerton, G. and Taylor, S. (2012), "**Mediating, interactive, and non-linear effects in service quality and satisfaction with services research**", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 19, No. 2, pp.124–36.
- Khan, Zeeshan Ahmad & Muhammad Ahmad & Sehrish Butt, (2019), "**Implementation of Lean Practices in Banks: A Qualitative Research**", Independent Journal of Management & Production 10(2):489.
- Pyrrait, Lourenço Maria, (2018), "**Implementing lean service in banking operations: a case study**", Department of Engineering and Management, Instituto Superior Técnico.
- Qadri. Muhammad Ahmed, (2016), "**The Concept of Applied Leadership in the Contemporary World**", Journal of Education and Practice, Vol.7, No.4, PP17-23.
- Resta Barbara, Daryl Powell, Paolo Gaiardelli, Stefano Dotti, (2015), "**Towards a framework for lean operations in product-oriented product service systems**", CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology.
- Scammon, Debra L, PhD, Jennifer Tabler, MS, Kimberly Brunisholz, MST Lisa H. Gren, PhD, Jaewhan Kim, (2014), "**Organizational Culture Associated with Provider Satisfaction**", Jam Board Fam Med, Vol. 27 No. 2.
- Staats, B., Brunner, D, J., Upton, D, M., (2011), "**Lean principles, learning, and knowledge work: Evidence from a software services provide**", Journal of Operations Management, 29(5), pp. 376-390.
- Treble TM, Hydes T, (2011), "**Redesigning services around patients and their doctors: the continuing relevance of lean thinking transformation**", Clinical Medicine 11: 308-310.
- Zhu, Chang & Engels, Nadine, (2014), "**Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and reactions of teachers**" Educational Management Administration & Leadership Vol 42 (1).
- أبو عزوز إبراهيم علي أبو عزوز، (2021)، "سياسات التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية: دراسة على قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا"، أطروحة دكتوراة منشورة على الانترنت، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا.
- ابي سعيد احمد الديوه جي، (2006)، "النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية، مجلة تنمية الرافدين"، العدد (81) المجلد (28).
- اسعد غبيش الخفاجي وصفاء محمد هادي الجزائري وعلي غباش محمد، (2012)، "قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية: بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل- البصرة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، العدد (32).

- البلوي، عبير كنعان، (2017)، "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- تيسير العجامة، (2005)، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- حسين بن يحيى وعبد القادر بوي وعبد الله علي الصيفي، (2020)، "حقيقة تسعير الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية: دراسة مقارنة بين السعر المعتمد في البنوك التقليدية والسعر في البنوك الإسلامية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6) العدد (2).
- حسين بن يحيى وعبد القادر بوي وعبد الله علي الصيفي، (2020)، "حقيقة تسعير الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية: دراسة مقارنة بين السعر المعتمد في البنوك التقليدية والسعر في البنوك الإسلامية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6) العدد (2).
- الخنساء حساني، (2020)، "دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة -390"، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- رائد أبو مؤنس مجدي غيث، (2020)، "ماهية الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية: أبعادها، وعناصرها، وخصائصها- دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (16)، العدد (1).
- الطاهر، عمر علي بابكر، (2019)، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب، المملكة العربية السعودية، جامعة جازان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (14).
- الطائي، رفل مؤيد عبد الحميد، (2013)، "دور ابعاد جودة الخدمات المصرفية في تحقيق قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن فرعين من مصرف الشمال للتمويل والاستثمار والرافدين في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، الياسري، نادية حيدر عبود، (2021)، "تأثير العمليات الرشيقية في البراعة التسويقية: دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات/ بغداد"، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد 2، العدد 4، الصفحات 138-152.
- العيساوي، هادي مران، وعمر، ايمان موفق، والجنابي، سيف محمد، (2020)، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية صلاح الدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، (12)، العدد، (28).
- غيث، رائد أبو مؤنس مجدي، (2020)، "ماهية الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية: أبعادها، وعناصرها، وخصائصها- دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (16)، العدد (1).
- الكاظم، أنير علي عبد، حمدان، خولة حسين، (2021)، "إمكانية تطبيق العمليات الرشيقية في الشركات الصناعية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 13، العدد 1، الصفحات 83-97.
- كاظم، امل جواد، (2017)، "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (50).
- المحمودي، فاضل محمد إبراهيم، (2013)، "التسويق المصرفي"، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- مشاركة، عودة، ومصالح، عطية، (2015)، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الأول، العدد (4).



ميا، علي بونس، والكنج ربي عزت، (2016)، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38)، العدد (4).

وفاء علي عبد السلام السحاتي، (2019)، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، جامعة بنغازي، كلية الإدارة والاقتصاد.