



المؤتمر العلمي الرابع
الثاني دوليا

نحو تحولات اقتصادية وتنوعية
لتحقيق اهداف التنمية المستدامة

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

**العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة
المصرفية المؤثرة في رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية
(دراسة حالة بنك التنمية المحلية)**

أ.د معراج هواري

كلية ادارة الأعمال جامعة غرداية الجزائر

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة المصرفية المؤثرة في رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة
بنك التنمية المحلية

The relationship between organizational citizenship behaviors and the quality of banking service affecting customer satisfaction of Algerian commercial banks, a case study of the Local Development Bank

أ.د معراج هواري

Prof HOUARI Moaredj

كلية ادارة الأعمال جامعة غرداية الجزائر

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفون لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة المصرفية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية؟
 - ما هو مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من منظور عملاء البنوك التجارية الجزائرية ؟
 - ما هو مستوى رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية ؟
 - ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في كل من جودة الخدمة المصرفية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية من جهة أخرى؟
- حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية؛ وكذلك وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في رضا العملاء.
- الكلمات الدالة: السلوكيات، المواطنة التنظيمية، الجودة، الخدمة المصرفية، رضا العملاء.

Abstract:

This research aims to determine the extent to which employees adopt organizational citizenship behaviors and their impact on the quality of banking service affecting customer satisfaction as a basis for building competitive strategies for Algerian commercial banks, by answering the following questions:

Do employees follow organizational citizenship behaviors in Algerian commercial banks?

-What is the level of quality of banking service provided from the perspective of clients of Algerian commercial banks?

-What is the level of customer satisfaction of Algerian commercial banks?

-What is the impact of organizational citizenship behaviors on both the quality of banking service provided on the one hand, and the satisfaction of Algerian commercial banks' clients on the other hand?

The results of data analysis showed that there is a direct effect of organizational citizenship behavior on the quality of banking service. As well as the existence of a direct effect of organizational citizenship behavior on customer satisfaction.

Keywords: Behaviour, organizational citizenship, quality, banking service, customer satisfaction.

المقدمة:

لقد شهدت الصناعة المصرفية في الجزائر تطورات كبيرة خلال العقد الماضي، وتزامن ذلك مع التغيرات والمستجدات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد الجزائري بشكل عام، ولعل أبرزها الترخيص للعديد من البنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة المصرفية لم تخل من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع؛ وأيضاً ازدياد حدة المنافسة في الصناعة المصرفية داخل الجزائر وخارجها بشكل عام، إضافة إلى ذلك الهزات التي أصابت القطاع المالي والمصرفي العالمي في الآونة الأخيرة، الأمر الذي دفع البنوك إلى تحسين وتطوير خدماتها المقدمة لعملائها لضمان المحافظة على حصتها السوقية الحالية والسعي لكسب حصة سوقية جديدة بما يعظم ربحيتها، كما أنه مع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية عموماً تزايد إدراك ووعي الباحثين والممارسين في صناعات الخدمات بأهمية الجودة ودورها في زيادة العائد على الاستثمار، والتميز في السوق، ورضا العميل، هذا الأمر حرض منظمات اليوم على السعي نحو المزيد من العمل والعطاء من قبل جميع العاملين بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، المتمثلة في الحد الأدنى للأداء. وبدأت البنوك الحديثة تعمل على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفعالية الأداء في البنوك التي يقوم بها الأفراد بناءً على اختيارهم وإرادتهم فهذه السلوكيات في الغالب لا ترد ضمن الوصف التنظيمي والوظيفي للدور الذي يؤديه الفرد داخل منظمته، وتبين للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق النمو والتميز والنجاح وبالتالي كان لابد من وجود أنشطة يمارسها الفرد طواعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors. كما أن النظرة إلى الجودة عبر التركيز على العميل هي نظرة لم تكن محممة في يوم من الأيام كما هي الآن، ففي البيئة التجارية والتنافسية العالمية في التسعينات وما بعدها بدأ العملاء يبحثون عن خدمات متنوعة تحقق لهم المزيد من الإشباع والرضا، لذلك يجب للبنوك أن تحافظ على فعاليتها وكفاءتها بصورة مستمرة في تقديم خدماتها وفقاً لرغبة عملائها وإلا فإنها تخاطر بفقدان مركزها في السوق، ولاشك بأن الفرد الذي يعمل في المصرف وبما يتبناه من اتجاهات وقيم وبما يجوزه من دوافع وبما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية المصرف الذي يعمل به، فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية المصرف الذي يعمل به، فلا شك إن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما تسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم أيضاً في ذلك.

1- أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المهام بفعالية داخل البنوك دون الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة والتي تمثل الحد الأدنى للأداء من خلال قيامها بادوار إضافية تطوعية بمحض إرادتها وبشكل يسهم في رفع مستوى الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وهنا يأتي دور المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship للموارد البشرية وما تقدمه من قدرة على رفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة، إلا أنه رغم الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات هذا الموضوع بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن بعض الباحثين ومن خلال نظرية التبادل الاجتماعي وتفسير السلوك التطوعي اقترحوا ضرورة توفر العدالة والنزاهة لدى الرؤساء في العمل بشكل يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية التي تؤدي بدورها إلى ظهور المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنه عندما يعامل الرؤساء مرؤوسهم بإنصاف وبعيداً عن ممارسات التمييز المحض تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس المقايضة، وقد اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية وما ينطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية أحد القنوات المتاحة لتحقيق تلك المقايضة. وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للبنوك بصفة عامة البنوك التجارية الجزائرية بصفة خاصة من كون العصر- الذي تعيشه البنوك يتصف بكم كبير من التحديات التي تواجهها هذه البنوك، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه البنوك، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه البنوك وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها بنوك اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك سلوك العنصر البشري التطوعي¹.

¹ - عيد الرحمن، نسرين، 2005، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، ص 96.

2- مشكلة البحث:

لقد كان ينظر منذ وقت بعيد إلى جودة الخدمة المصرفية المقدمة والمدركة من منظور البنوك والعملاء في آن واحد على أنها ممكنة التحقيق من خلال الأدوار والمهام المحددة بشكل مسبق، إلا أن البنوك الحالية وجدت أن ذلك صعب التحقق في ظل المنافسة الحادة والظروف شديدة التعقيد، هذا الأمر تطلب منها منح الموظفين حرية الحركة والتصرف بأدوار تطوعية تعود بالنفع والفائدة للبنوك. وعلى أية حال تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من منظور عملاء البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في رفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك التجارية ؟
- ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية ؟

3- أهداف البحث:

تمثل أهداف البحث في الآتي:

- إلقاء الضوء على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده وعلاقاته وتأثيراته وما يقدمه من حلول تساعد في رفع جودة الخدمة المقدمة.
- توضيح مفهوم وأبعاد جودة الخدمة المقدمة في البنوك التجارية الجزائرية ورضا العملاء عنها عن طريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي للموضوع.
- تحديد مدى تبني عينة البحث لسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع رضا عملاء البنك التجاري.
- السعي لمعرفة كيفية رفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة وبالتالي رفع مستوى رضا عملاء البنك التجاري بالاعتماد على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقديم المقترحات اللازمة في هذا الشأن.

4- منهج البحث:

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك على النحو التالي:

أ- المنهج الوصفي:

سيتم إتباع هذا المنهج من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء.

ب- المنهج التحليلي:

سيتم إتباع هذا المنهج في إطار تحليل العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء، وما يرتبط بها، وكيفية قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد إطار البحث الميداني وأركانه، حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء من خلال المراحل التالية:

- تحديد مجتمع وعينة البحث لتجميع البيانات واختبار الفرضيات الموضوعية استناداً على مشكلة البحث.
- قياس متغيرات البحث من خلال مقاييس معتمدة.

- إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد والارتباط، واختبار التباين والتحليلات الإحصائية الأخرى المرتبطة.

- تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني وتقديم المقترحات اللازمة.

5- مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث الموظفين في بنك التنمية المحلية وذلك لقياس مدى توفر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بنك التنمية المحلية؛ بالإضافة إلى ذلك يضم مجتمع البحث عملاء بنك التنمية المحلية في مدينة غرداية لقياس أبعاد كل من جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء.

6- متغيرات البحث:

تمثل متغيرات البحث الأساس العلمي والموضوعي لصياغة الفرضيات العلمية للبحث وتمثل هذه المتغيرات بالآتي:

أ- المتغيرات المستقلة: يتمثل المتغير المستقل بسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors وهذا المتغير سيؤثر في جودة الخدمة المصرفية المقدمة ورضا عملاء بنك التنمية المحلية، ويشمل سلوك المواطنة التنظيمية عدد من المتغيرات وسيتم انتقاء أكثرها أهمية بناء على آراء الخبراء في هذا المجال وهي بشكل عام على النحو²:

- الإيثار.
- الروح الرياضية.
- الكياسة.
- السلوك الحضاري.
- الانجاز وفق الضمير.

ب- المتغير التابع:

ب-1- جودة الخدمة المقدمة Service Quality: ويتمثل المتغير التابع بجودة الخدمة المصرفية المقدمة حيث يكون هدف الباحث شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به، ويشمل مجموعة من المتغيرات وهي:

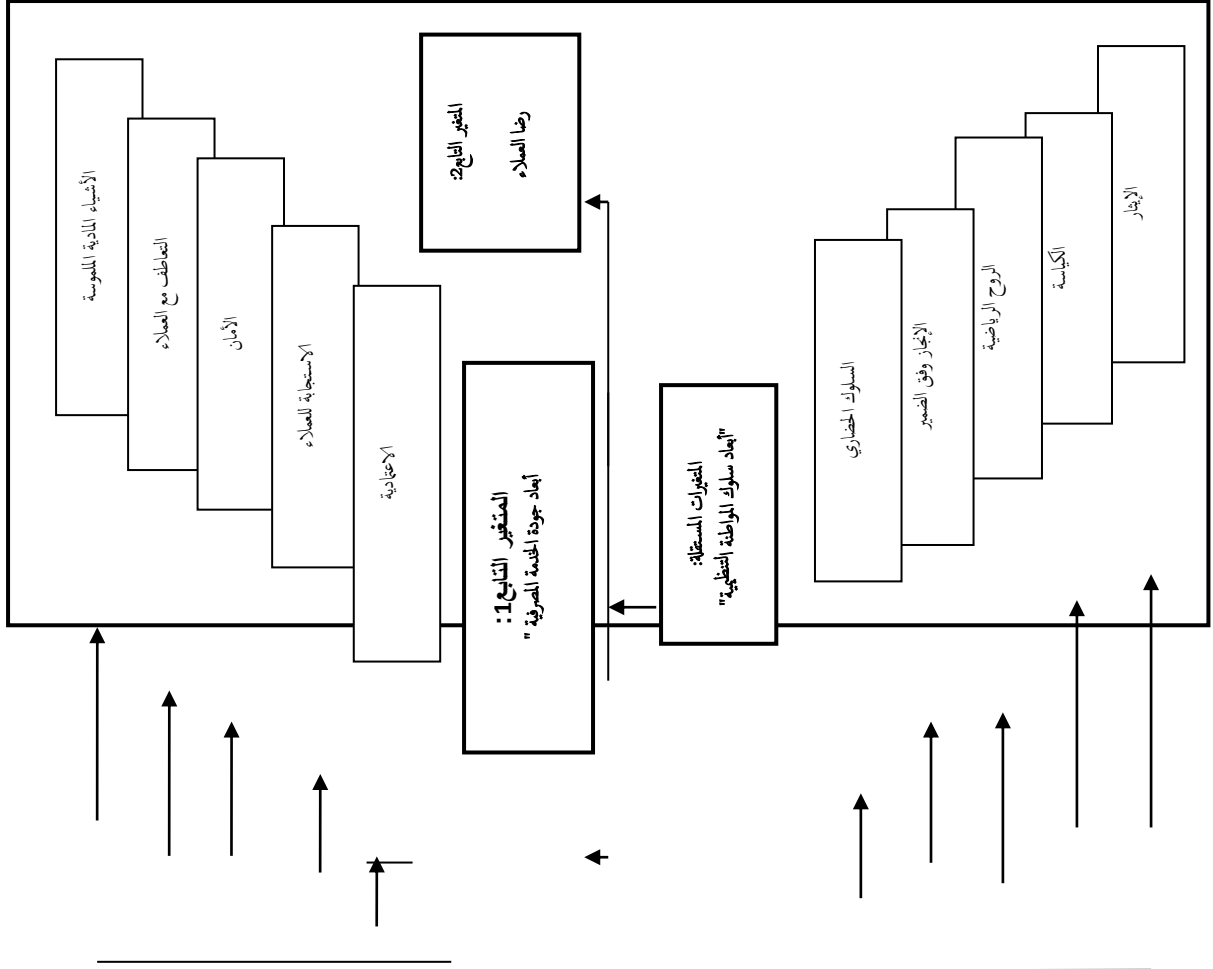
- الأشياء المادية الملموسة.
- توفير الأمان والثقة للعملاء.
- الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة.
- التعاطف مع العملاء.
- الاستجابة للعملاء.

ب-2- رضا العملاء Customer Satisfaction: وهم عملاء بنك التنمية المحلية في مدينة غرداية.

2- Philip M. Podsakoff et als، 2000، "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research"، Journal of Management.

7- نموذج البحث

ينطلق نموذج البحث من أن سلوك المواطنة التنظيمية هي التي تسهم وبشكل فعال في رفع جودة الخدمة المقدمة، ويأخذ نموذج البحث في هذه البحث الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

8- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث وانطلاقاً من نموذج البحث السابق يمكن صياغة الفرضيات على النحو:

1-8 الفرضية الأولى:

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكيافة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة التالية: (الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاطف مع العملاء، الأشياء المادية المموسة).

2-8 الفرضية الثانية:

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء البنوك العاملة في مدينة غرداية.

9- التحليل الإحصائي:

- الوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، وذلك للحصول على متوسط إجابات المحييين على الأسئلة وبالتالي معرفة الدرجة التي يميل إليها أغلبية أفراد العينة المدروسة.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة التشتت المطلق للقيم عن الوسط الحسابي للمتغيرات.
- التوزيعات التكرارية: استخدمت بغرض معرفة توزيع عناصر وحدات العينة على الفئات المختلفة لتحليلها والحصول على النتائج التي تخدم موضوع البحث.
- معامل الارتباط البسيط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرين في صورتها البسيطة.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء كمتغير تابع، وذلك لاختبار صحة فروض الدراسة.

10- الدراسات السابقة:

1. دراسة (Angela L. Zacharias؛ 2008): أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان³:

“Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry
Sales Personnel”

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي.
- تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري.
- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

2. دراسة (Adam R. Barringer؛ 2008):

3-Angela L. Zacharias. August 2008. Organizational Citizenship Behavior In Professional Service Industry Sales Personnel. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment. Of the Requirements for the Degree. Doctor of Philosophy. Capella University.

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان⁴:

“Customer Loyalty: An exploration of the Relationship between Service Quality and Customer Intent to Return and Willingness to recommend In the restaurant Industry”

حيث هدفت الدراسة التركيز وبشكل محدد على العلاقة بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون المعتمد على نية الزبون ورغبته بالطلب من المطعم كما وصفه من قبل زبائن المطعم من الذكور والإناث في المناطق الحضرية والريفية في ولاية فلوريدا. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة قوية إلى حد ما وطردية بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون ونيته في العودة مرة أخرى إلى المطعم.
 - هناك علاقة قوية وطردية بين جودة الخدمة المقدمة وولاء الزبون ورغبته في الطلب مرة أخرى.
 - هناك اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالنية والرغبة في الطلب من المطعم.
 - إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين مختلف الفئات العمرية ومستوى الدخل السنوي.
 - إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين الذكور والإناث في المناطق الحضرية والريفية في فلوريدا.
3. دراسة (Joong-Won Lee:2008): أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة University of Utah بعنوان⁵:

“The influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect: negative effect: and delightedness”

- حيث هدفت الدراسة إلى تحليل واختبار أثر الثقافة (مقارنة بين المواطن من أصول أمريكية مع المواطن من أصول غير أمريكية) وأبعاد جودة الخدمة في الأثر السلبي والإيجابي والسرور. وتوصلت الدراسة إلى:
- تشير النتائج أن جودة الخدمة ذات دلالة وأهمية واضحة لدى كافة الأفراد. وتشير أيضاً إلى أن التفاعل بين جودة الخدمة والجنسية ليس له أي أهمية تذكر.
 - عند دراسة العلاقة بين جودة الخدمة والثقافة تبين أن هناك علاقة طردية وموجبة بين بعد الجوانب المادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.
 - تشير النتائج إلى أن هناك علاقة طردية وموجبة بين جودة الخدمة والثقافة وتحديدًا بين بعد الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.

4-Adam R. Barringer, June 2008, “Customer Loyalty: An exploration of the Relationship Between Service Quality and Customer Intent to Return And Willingness To recommend In The restaurant Industry”, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the PHD, Capella University.

5-Joong-Won Lee, May 2008, “the influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect: negative effect: and delightedness” A dissertation submitted to Faculty Utah in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in department of parks recreation and tourism the University of Utah.

الإطار النظري للبحث

– أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

1. المفهوم والتعريف:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة؛ ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. في نهاية السبعينات طرح (Organ؛ 1977) مفهوم المواطنة التنظيمية على أنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء.

وبالتالي فإن ظهور مفهوم المواطنة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين:

- كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية؟
- ما السلوك الذي يرغب المديرين بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم؟
- هناك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:
- ويرى (سليمان، 2001) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت ، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال⁶.
- ويرى (المبيض، 1999) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور مدعمة اجتماعياً توجه إلى أفراد آخرين أو جماعة العمل أو المصرف ككل⁷.
- ويظهر (Robbins، 2001) الدافع العقلاني لسلوك المواطنة التنظيمية إذ يعتبرها سلوك عقلاني لا يشكل جزء من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية⁸.
- هي سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المصرف ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المصرف، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المصرف أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية⁹.

2. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة؛ ووفقاً لـ زايد أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية¹⁰:
- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

6 - سليمان، محمد جلال، (2001)، "تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص 195-255

7 - المبيض، علي محمود، (1999)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص 548.

8 - Robbins، S ،P.(2001)، "Organizational Behavior"، Prentice-Hall، Upper Saddle River، NJ

9 - نسرين عبد الرحمن، "تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، 2005).

10 - زايد، عادل محمد، (2000) "تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية"، بحث منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد الخامس والخمسون، ص 576.

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي. ويؤكد خليفة هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالآتي¹¹:
- أ- سلوك المواطنة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
- ب- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- ت- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوظيف للدور.
- ث- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
- ج- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المصرف والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

3. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تندرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها؛ ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال. حيث يشير (Appelbaum et al :2004) إلى المقياس الخماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Smith et al :1983) ؛ (Graham:1986)؛ (Organ:1988) و (Organ:1990) والذي حدد أبعاد المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي¹² :

1. **صدق المواطنة أو السلوك الحضاري Civic virtue**: وهو يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المصرف والاهتمام بمصير المصرف من خلال الحرص على:
 - إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جاعة العمل أو المصرف.
 - الرغبة في حضور الاجتماعات غير الرسمية الهامة.
 - مطالعة وقراءة مذكرات المصرف وإعلاناته.
 - الحرص الدائم على تأدية العمل بصورة تساعد على الحفاظ على سمعة المصرف.
2. **الروح الرياضية** :: وتتمثل في تحمل عبء العمل الزائد والمضايقات والإحباطات التنظيمية العرضية دون تدمير أو امتعاض
3. **الإنجاز وفق الضمير**: ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المصرف فيما يتعلق بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين ؛ الدقة والعمل بجديّة؛ الحفاظ على موارد وممتلكات المصرف.
4. **الإيثار** : وهو يتمثل بالتصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء؛ ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:
 - مشاركة العاملين الآخرين في طرق وأساليب العمل الجديدة.
 - مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.

11 - خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر)، ص 18-19.

12- Appelbaum, Steven .et al (2004) "Organizational Citizenship Behavior : A case Study of Culture ·Leadership and Trust", Management Decision, V 42·N1,PP 19 .

- مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم لديه.
 - 5. **الكياسة:** يندرج تحت هذه الفئة كل الأعمال التي تساهم في منع حدوث المشاكل ومن ذلك:
 - استشارة الآخرين قبل القيام بأية تصرفات قد تؤثر على أعمالهم.
 - تقديم النصح واحترام رغبات الزملاء الآخرين وعدم استغلال حقوقهم.
- أما (Williams & Anderson: 1991) فقد قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين حسب من يوجه إليه هذا السلوك وهما¹³:
1. سلوك يفيد أفراد محددين بشكل مباشر وبالتالي يساهم هذا السلوك في تحقيق مصلحة المصرف بشكل غير مباشر ومن أمثلته الاهتمام بالموظفين الآخرين بشكل شخصي؛ ومساعدة الأفراد المتغيبين.
 2. سلوك يفيد المصرف ككل ويمثل في تقديم النصح للآخرين؛ الالتزام بالقواعد الرسمية المتعارف عليها.
- كما سبق يمكن للباحث القول إن الأبعاد الأساسية للمواطنة التنظيمية هي كما توصل إليها (Podasskoff et al: 2000) تتمثل بالإبعاد السبعة التالية¹⁴:
- **الطاعة التنظيمية:** وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو المصرف ذاته، وتنعكس من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم المصرف، وتؤدي إلى إنجاز المهام والاستخدام العقلاني للموارد، والإذعان للسلطة القانونية وتنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.
 - **المبادرة الفردية:** وتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها الفرد طواعية لتحسين أداء المصرف، والحماس الزائد لإنجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المصرف على ممارسة مثل هذا السلوك.
 - **التطوير أو التنمية الذاتية:** وتمثل الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة؛ ومواكبة التطورات الجارية في المجال المرتبط بعمل الفرد، وتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى منظمته.
 - **الروح الرياضية:** وهي تمثل انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهذه المضايقات غالباً ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل المصرف الواحد أو العمل ضمن جماعة، كما أن تقبل الفرد لمثل هذه المضايقات دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.
 - **صدق المواطنة:** تعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشاطات وفعاليات المصرف غير الرسمية، والاهتمام بمصير المصرف حتى لو تطلب ذلك تحمل الفرد لأعباء عمل إضافية، ومن نماذج هذا السلوك:
 - قراءة مذكرات المصرف وإعلاناته.
 - حضور الاجتماعات والندوات والمحاضرات وحلقات النقاش المهمة غير الرسمية.
 - تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المصرف والمحافظة على التغيير.
 - **السلوك المساعد:** وهو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك عندما يحتاجون لهذه المساعدة، وقد يكونوا هؤلاء إما الرئيس المباشر أو زملاء العمل أو العميل، ومن نماذجها:
 - مشاركة العاملين والحرص على مساعدة الرئيس المباشر ومساعدة زملاء العمل الجدد على الإلمام بأعمالهم.
 - مساعدة العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية.

¹³- Williams L. J & Anderson: S. E (2000)؛ " Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & in- Rol Behaviors," Journal of Management؛ V17. PP601-617.

¹⁴- Philip M. Podsakoff et als، 2000، "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research"، Journal of Management.

- الحرص على مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة عليهم.
- **الولاء التنظيمي:** وهو عبارة عن الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح المصرف ودعمه أمام الغير وضد تهديدات البيئة الخارجية والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة والسعي للحفاظ على أصول وموارد المصرف من خلال حسن استخدامها، والشعور بالانتماء للمنظمة فأهداف الفرد وحاجاته لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ذلك.
- 4. **نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية:**
 - إن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتركز في النقاط التالية¹⁵:
 - على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المصرف لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجياتها إجمالاً.
 - إن سلوك المواطنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المصرف تؤدي لزيادة النتائج الإيجابية المحققة.
 - إن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمدبرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والمستمر والتشخيص المبكر والأزمات وحل المشاكل .
 - كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها¹⁶ :
 - زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد .
 - تقليل الهدر والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.
 - الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وتفعيل النظام الاجتماعي للمنظمة وتقليل الاحتكاكات أو الخلافات.
 - يعطي المصرف المزيد من التركيز والمرونة من حيث معرفة ما يريد الزبائن وكيفية خدمتهم وكذلك القدرة على إحداث التغييرات التي يحتاجها المصرف لتسيير شؤونه حيث أن المصرف الذي يقيد نفسه بمحدود الأدوار الرئيسية يتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
 - تساعد على التنسيق بين الجهود المبذولة بين أعضاء الفريق وجاعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
 - تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المصرف مكان أكثر جاذبية للعمل.
- وعلى أية حال؛ يرى الباحث انه لابد من توضيح أثر المواطنة على جودة الخدمة ويشير Castro & Carmen et al إلى أن هناك دليان يؤكدان العلاقة الإيجابية بين المواطنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما¹⁷:
- هناك أثر فوري المواطنة التنظيمية ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
- تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل؛ تساهم في تمكين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين؛ وتحسن بيئة العمل وتخفف معدلات أخطاء الموظفين.

15 - حامد؛ سعيد شعبان؛ " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة "؛ مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين؛ كلية التجارة جامعة القاهرة؛ (العدد 61؛ 2003)؛ ص 341-390.

16 محمود ، علاء عبد الغني، " دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين على جامعة القاهرة- فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (العدد الثاني،2001)، ص 362.

17- Castro؛ Carmen et al؛ (2004)؛ "The Influence of Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty؛"؛ International Journal of Service Industry Management؛ V 15.N1. P31.

– ثانياً: جودة الخدمات المصرفية:

أ- مفهوم جودة الخدمة:

لقد انصب الاهتمام في السابق على تعريف وقياس الخدمة من الناحية التاريخية على السلع المادية، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، وتستخدم الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Service Quality من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية¹⁸.

ب- خصائص الخدمات المصرفية¹⁹:

برغم الاتفاق الكامل بين المفكرين على خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف كبير بين المفكرين على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية؛ وفيما يلي خصائص الخدمات المصرفية بهدف التعرف وإلقاء الضوء عليها:

- الخدمات المصرفية غير ملموسة حيث لا يمكن لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها أو سماعها.
- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.
- تحتاج الخدمات المصرفية لهوية ومفهوم خاص لتمييز الخدمات التي يقدمها مصرف معين عن تلك التي تقدمها بنوك أخرى مع ملاحظة إن الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال بالإضافة إلى تعدد الخدمات المصرفية؛ فالمصرف يقدم تشكيلة متعددة من الخدمات.

- الانتشار الجغرافي لفروع ووحدات المصرف لتقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب للعميل.
- النمو في إطار متوازن، فتقديم الخدمات المصرفية خاصة خدمة الإقراض يتضمن إيجاد التوازن بين توسيع نشاط المصرف ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف نتيجة ذلك.

وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman et al عام 1985م عدة أنواع من الجودة هي:

1. **الجودة المتوقعة**: وهي تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وهي تعتمد على احتياجات العميل، وخبراته وتجاربه السابقة، بالإضافة لاتصال العميل الشخصي بالآخرين من خلال الكلمة المنطوقة.
2. **الجودة المدركة من قبل الإدارة**: وهي تمثل إدراك مديري المنظمات الخدمية لاحتياجات وتوقعات عملائها الخاصة بالخدمة، وقد يعجز هؤلاء المديرين عن معرفة الخصائص التي يطلبها العملاء في الخدمة وعن معرفة مستوى الجودة الذي يجب أن تقدم به الخدمة. لذلك قد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة المتوقعة من جانب العملاء وهو ما يعبر عنه بـ"الفجوة رقم 1".
3. **مواصفات جودة الخدمة Service Quality Specifications**: وهي تعني ترجمة المصرف لجودة الخدمة -التي أدركها- في شكل مواصفات لجودة الخدمة. وقد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة عن مواصفات جودة الخدمة، وهو ما يعبر عنه بـ"الفجوة رقم 2" بالنموذج. وقد يرجع هذا إلى عدم استقرار الطلب على الخدمة أو القيود الخاصة بالموارد أو القيود الخاصة بالسوق، فعلى سبيل المثال قد يطلب عملاء "خدمة إصلاح أجهزة التكييف" سرعة الإصلاح خلال فصل الصيف، ومع ذلك تعجز المنشأة الخدمية للإصلاح عن تحقيق ذلك لنقص عدد الفنيين لديها لأن أغلبهم يكون في ذلك الوقت في إجازته السنوية.
4. **الخدمة الفعلية المقدمة للعميل**: وتعني أداء العاملين بالمنشأة للخدمة طبقاً للمواصفات التي وضعتها تلك المنشأة وهي تتوقف بلاشك على درجة مهارة العاملين بتلك المنشأة. وقد تختلف الخدمة المقدمة، وبالتالي جودتها من منشأة خدمية لأخرى، وفي المنشأة الخدمية الواحدة من عامل لآخر، وبالنسبة للعامل الواحد تختلف الخدمة التي يقدمها من وقت لآخر حسب حالته النفسية ومقدار إرهاقه في العمل... الخ. وقد تختلف الخدمة الفعلية المقدمة للعميل عن مواصفات جودة الخدمة وهو ما يعبر عنه بـ"الفجوة رقم 3" بالنموذج.

18 - صليحة رقاد؛ تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"؛ جامعة الحاج لخضر- باتنة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008.

19 - محمد المري؛ قياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة عين شمس.

5. **الجودة المروجة** : وهي تعنى المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها...الخ، وما يعد به المصرف عملائه والتي يتم نقلها للعملاء من خلال عناصر الميزج الترويجي من إعلان وبيع شخص ومطبوعات وخلافه. وتؤثر المعلومات المقدمة (الخدمة المروجة) بشكل كبير في توقعات العملاء عن الخدمة وجودتها؛ إدراك العملاء للخدمة المقدمة وجودتها. وقد تختلف الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء عن الخدمة الموعود لها وهو ما يعبر عنه بـ"الفجوة رقم 4" بالنموذج.
6. **الخدمة المدركة** : هي تقدير (إدراك) العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) وهي تعتمد لحد كبير على توقعات العميل. فمثلاً إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل خلال 10 دقائق، فإذا كان العميل يتوقع الحصول عليها خلال زمن أكبر من 10 دقائق (خلال 15 دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها "عالية الجودة" أما إذا كان العميل يتوقع الحصول عليه في وقت أقل من 10 دقائق (5 دقائق مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها "منخفضة الجودة". إذن برغم أن الجودة الفعلية للخدمة واحدة في الحالتين إلا أن الخدمة المدركة من جانب العميل تختلف باختلاف توقعات عن الخدمة.
- ت- أنواع الخدمات المصرفية²⁰:**
1. قبول الودائع مثل الودائع الجارية والودائع الادخارية والودائع المحتجزة والمجمدة لأغراض محددة (تأمينات مقابل اعتمادات مستندية أو مقابل إصدار خطابات الضمان).
 2. تقديم التسهيلات الائتمانية كالتسهيلات النقدية المتمثلة بالسلف وخصم الكمبيالات؛ القروض؛ والتسهيلات غير النقدية المتمثلة بإصدار خطابات الضمان- قبول فتح الاعتمادات المستندية.
 3. الاستثمار في الأوراق المالية والاستثمارية مثل السندات الحكومية والسندات المضمونة من الحكومة وأذون الخزانة؛ والاستثمار في مشروعات مثل: المساهمة في رؤوس أموال البنوك الأخرى وفي رؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان والاستثمار والأموال والسياحة.
 4. **الخدمات المصرفية التقليدية** مثل صرف الشيكات المسحوبة على المصرف (بالعملة المحلية والأجنبية) وتحصيل الشيكات و إصدار الشهادات التي تثبت القيام بعمليات مالية مع المصرف مع العملاء؛ وإجراء جميع التحويلات وفقاً لأوامر العملاء في الداخل والخارج؛ شراء وبيع العملات الأجنبية؛ فتح الحسابات؛ سداد التزامات العملاء بناء على طلبهم للغير تحصيل الشيكات الشخصية والسياحية وإيداعها بحساب العملاء.
 5. **الخدمات المرتبطة بإدارة أموال ومشروعات العملاء**: وهي الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء في السوق ولا تندرج تحت أي من المجموعات الأربعة السابقة من الخدمات ولا يشترط بالضرورة أن تقدمها البنوك ولا تقدم لجميع قطاعات العملاء بالمصرف مثل:
 - ☒ **خدمات أمناء الاستثمار** وأهمها تقديم النصح والإرشاد للعميل في المجالات المالية والإدارية، وتأسيس وإدارة الشركات لصالح العملاء، دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعات العملاء، وترويج مشروعات أعمال العملاء عن طريق طرحها للاكتتاب... وتسجيل الأسهم التي تم الاكتتاب فيها، وكذلك إدارة العقارات نيابة عن العملاء، وتسويق العقارات نيابة عن العملاء، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من خدمات الاتصال الآلية للعملاء. تتداول الأوراق المالية الخاصة بالعملاء. تقدم الفرص التسويقية للعميل في السوق المحلي أو الخارجي (تقديم الاستشارات)، وكذلك تمويل عمليات البيع الإيجاري للعملاء والحصول على المعدات...الخ.
 - ☒ **الإنتاج والتوزيع الآلي لبعض الخدمات المصرفية** مثل بيان حركة القرض سحباً وسداداً للأقساط والرصيد المتبقي وتاريخ انتهاء وفترته وبداية دورته الائتمانية الجديدة؛ وكذلك سحب أو إيداع نقدية من الحسابات الجارية ودفاتر التوفير الخاصة بالعملاء دون الدخول إلى صالات المصرف والتعامل مع موظفيه، والإعداد الفوري وكشف حركة الحساب الجاري، والتحويلات الإلكترونية للأموال من المصرف لفروعه أو لمصرف آخر سواء بالداخل أو الخارج، وإمداد العميل بالشهادات الفورية التي تثبت قيامه بعمليات مالية مع المصرف.
 - ☒ **توزيع بطاقة الائتمان**: والتي يحصل عليها العميل بعد دفع مبلغ كئأمين والتي تمكن من الشراء والحصول على نقدية من أي مكان من العالم في حدود حد أقصى معين مقابل دفع فائدة محددة بعد فترة سماح متفق عليها مع جهات إصدار تلك البطاقات.

²⁰ - محمد المري؛ سبق ذكره.

ث- أبعاد جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء:

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً في الأنظمة المصرفية ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية²¹. وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين البنوك بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها ، وهذا يعني أن توجه عملاء البنوك في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره ، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء التعاطف مع العملاء سرعة الإنجاز السرية المصرفية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة الخ كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية . ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته . لذا فإن تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية أكثر أهمية نظراً لأن مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على ادراكات العملاء واستناداً لذلك تتشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء لذا فإن قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتبط بادراكات العملاء وتعتبر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحدده الموصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية²² . واعتاداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية كالآتي²⁴²³:

6. الأشياء المادية الملموسة: وتشمل كافة التسهيلات المادية للمنظمة الخدمية ومعداتها وأجهزتها بالإضافة لمظهر العاملين بها وغالباً ما ترتبط بالجوانب التالية:

- حادثة الأحمزة الخاصة بالمصرف.
- تصميم صالات المصرف وتأثيره الداخلي.
- أماكن الانتظار ومظهر العاملين بالمصرف.
- اللوحات الإرشادية داخل المصرف وكتيبات المصرف.
- 7. الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة: أي قدرة المصرف على أداء الخدمة المطلوبة التي وعد بها العميل - بشكل صحيح ودقيق ، وغالباً ما ترتبط الاعتمادية بالجوانب التالية:
- الوفاء بالوعد المقدمة لانجاز الخدمات المصرفية.
- تقديم الخدمة المصرفية في الوقت المحدد لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة المصرفية.
- دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء؛ وتقديم الخدمة المصرفية بشكل سليم.
- توفر المعرفة المصرفية لدى العاملين بالمصرف لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم.
- تخصيص موظفي المصرف الوقت الكافي لشرح الخدمات المصرفية للعملاء.
- حصول العميل على الخدمات المصرفية أو الرد على استفساره بالتليفون.

²¹- Gronroos, C. Services Management and Marketing, Lexington: Lexington Book, 1995.

²²- De Primio, Quality Assurance in Services Organization, London: Chilton Book Co. 1997.

23 - العيشيات ، تيسير محمد حمادة ، أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، الموصل ، العراق ، 2001م.

24 - رشدي عبد اللطيف وادي ؛ يوسف حسين عاشور؛ تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء؛ بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتحويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية 9مايو 2005 م.

- صدق المعلومات التي يقدمها المصرف للعملاء من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.
- توفير المصرف لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.
- 8. **الاستجابة للعملاء:** أي سرعة استجابة موظفي المصرف للعملاء والاستعداد لمساعدتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بسرعة وغالباً ما ترتبط الاستجابة للعملاء بالجوانب التالية:
 - سرعة قيام موظفي المصرف بالرد على استفسارات العميل وحل مشكلاته.
 - إخبار عميل المصرف بدقة عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.
 - تخصيص المصرف لموظفين أو نوافذ خدمة أو فروع لخدمة السيدات فقط.
 - سرعة تقديم الخدمة المصرفية واستجابة موظفي المصرف للعملاء رغم ضغوط العمل.
 - استعداد موظفي المصرف الدائم للتعاون مع العميل.
 - قيام المصرف بزيادة ساعات الدوام بالمصرف في حالة الضرورة.
 - قيام المصرف بزيادة عدد الموظفين أو نوافذ الخدمة في حالة الزحام.
- 9. **توفير الأمان والثقة للعملاء:** من خلال إلمام موظفي الخدمة بالمعلومات واللباقة في التعامل مع العملاء وبث الثقة لديهم، ويرتبط الأمان بما يلي:
 - شعور العميل بالأمان المستمر من شهرة المصرف وخبرته.
 - سرعة حسابات ومعاملات العملاء بالمصرف.
 - شعور العميل بالأمان عند التعامل مع المصرف.
- 10. **التعاطف مع العملاء:** ويتضمن ذلك الاهتمام الفردي بالعميل والإيجاء بأنه شخصياً موضع اهتمام المصرف الخدمية، وغالباً ما يرتبط التعاطف مع العملاء بالجوانب التالية:
 - وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات المصرف وموظفيه.
 - سيادة روح الود والصدقة في تعامل موظفي المصرف مع العميل.
 - تقدير ظروف عميل المصرف والتعاطف معه.
 - تفهم موظفي المصرف لاحتياجات العميل.
 - ملاءمة ساعات دوام المصرف لجميع العملاء، والعناية الشخصية بالعميل من جانب موظفي المصرف.
 - حرص العاملين بالمصرف على تقديم خدمات إضافية للعميل.

الدراسة الميدانية للبحث

أولاً- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

غالباً ما يعبر عن ثبات المقياس بالاتساق الداخلي بين العبارات، وكما أن لثبات المقياس جانبيين الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الثاني للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه. وقد اعتمد الباحث طريقة كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج SPSS, V.16، وفي هذا المجال يشير Hair إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0, 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60)، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية) هي (0.698)، بينما قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) هي (0.963) وتعتبر هذه القيم مقبولة في العلوم الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي لعباراتها.

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لتغيرات الدراسة

| التغير | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|----------------------------|--------------------|--------------|
| سلوكيات المواطنة التنظيمية | 0.698 | 14 |
| جودة الخدمة المصرفية | 0.963 | 38 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لتغيرات البحث:

1- الإحصاءات الوصفية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | انحراف معياري |
|--|---|---------------|---------------|
| 1 | ابدل قصار صهمدي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب مني ذلك. | 3.0638 | 1.09155 |
| 2 | انا دائماً على استعداد للمساعدة ومد يد العون لمن معي في المصرف. | 3.2553 | .96612 |
| 3 | لدي قابلية عالية لإعطاء وقتي لمساعدة الموظفين الآخرين . | 3.5532 | .90430 |
| المقياس الكلي لسلوكيات الإيثار | | | |
| 4 | لدي قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في المصرف. | 3.0851 | 1.42691 |
| 5 | غالباً أشارك في الأعمال التي تحسن من سمعة المصرف طواعية. | 1.8723 | 1.11545 |
| 6 | غالباً ما أخاطر في إبداء رأي حول أفضل الطرق وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين. | 2.9362 | 1.30890 |
| المقياس الكلي للسلوك الحضاري | | | |
| 7 | لدي نزعة عدم إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة. | 3.1489 | 1.19744 |
| 8 | ليس لدي رغبة الميل للمبالغة والتحويل (أي لا أصنع من الحية قبة). | 2.5319 | 1.31630 |
| 9 | في إطار علاقتي مع المصرف أركز على الجوانب الإيجابية أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية. | 3.8085 | 1.03500 |
| المقياس الكلي لسلوكيات الروح الرياضية | | | |
| 10 | ضميري يقودني دائماً إلى اتباع إجراءات وتعليمات المصرف بدقة وتفاني. | 3.1489 | 1.19744 |
| 11 | شخصيتي وتركيبتي الفكرية تجبرني على أحاول إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد | 2.5319 | 1.31630 |
| 12 | أرد على الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل حاسم وتفان دون تدمير. | 3.8085 | 1.03500 |
| المقياس الكلي لسلوكيات الإنجاز وفق الضمير | | | |
| 13 | أشاور الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر على عملهم. | 3.5745 | 1.29790 |
| 14 | أبادر شخصياً لمنع المشاكل التي قد تحدث مع زملائي أو في المصرف. | 1.9149 | 1.11958 |
| المقياس الكلي لسلوكيات الكياسة | | | |
| | | 2.8085 | .94727 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحث ومن الجدول أعلاه رقم (2) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي:

- 1- تقيس العبارات (3,2,1) بُعد سلوكيات الإيثار وهو أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاعها عن الدرجة المتوسطة للمقياس، أي أن بُعد سلوكيات الإيثار تتواجد في حدود معقولة إلا أن هناك قصورا لدى الموظفين في بذل الجهد الكافي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب منهم ذلك، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في المصرف التجاري لبُعد سلوكيات الإيثار يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبُعد سلوكيات الإيثار (3.29) بانحراف معياري (5.799)، مما يعني أن هناك تواجد بدرجة متوسطة لهذا البُعد.
- 2- تقيس العبارات (6,4,5) بُعد السلوك الحضاري وهو أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (4) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن لدى الموظفين في البنك التجاري قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في المصرف، في حين يلاحظ أن العبارة (5,6) تنخفض عن الدرجة المتوسطة، أي لا يشارك الموظفون غالباً في الأعمال التي تحسن من سمعة المصرف طواعية كما أن هناك خوف من المخاطرة في إبداء الرأي حول أفضل ما يمكن تحقيقه للمصرف وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين،

- وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبُعد السلوك الحضاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (2.89) بانحراف معياري (0.822)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.
- 3- تقيس العبارات (7،8،9) بُعد سلوكيات الروح الرياضية وهو أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (7،9) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن الموظفين ليس لديهم الرغبة في إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة وكذلك لدى الموظفين في المصرف قابلية عالية في التركيز على الجوانب الإيجابية أكثر من التركيز على الجوانب السلبية، في حين يلاحظ أن العبارة (8) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن الرغبة في الميل للمبالغة والتحويل وهذه النقطة تثير انتباه الباحث وان تمكن إلى حد ما من توضيح أسبابها حيث ردها إلى ان الموظف يقوم بذلك من اجل تسيير وضعه في الوظيفة، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في المصرف التجاري لبُعد سلوكيات الروح الرياضية يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (3.0567) بانحراف معياري (0.80853)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.
- 4- تقيس العبارات (10،11،12) بُعد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير وهو أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (10،12) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل أن الدقة والتفاني في العمل وكذلك الرد على استفسارات الزبائن دون تدمير ليست بمعزل عن الضمير الذي يقود دائما إلى أتباع إجراءات وتعليمات المصرف بدقة؛ في حين يلاحظ أن العبارة (11) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن شخصيتهم وتركيبتهم الفكرية عما إذا تجرهم على إنجاز العمل بشكل مبكر عما هو محدد وهذه النقطة تثير الانتباه بحكم انخفاضها ويمكن للباحث إرجاع أسبابها إلى إن الانجاز الفعال للعمل لا يعود بالدرجة الأولى إلى تركيبة الفرد وان كانت لها أهمية؛ وإنما تعود إلى عملية الرقابة والقيادة من قبل الإدارة العليا كجزء من منظومة متكاملة للعملية الإدارية في المصرف التي تضع معايير تقييم الأداء والانجاز والمكافآت التي لا تزال في معظم قطاعاتنا جامعية وليست فردية، وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير لدى الموظفين في المصرف التجاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (3.1064) بانحراف معياري (0.68138)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.
- 5- تقيس العبارات (13،14) بُعد سلوكيات الكياسة وهو أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة (13) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل على أن الموظفين في المصرف التجاري لديهم من الكياسة المطلوبة تجاه زملائهم في العمل وهذا يدل على وجود التنظيمات غير الرسمية في بيئة العمل التي تحكم العلاقات بين الزملاء وبغض النظر عما إذا كانت تلك التنظيمات تعمل بشكل ايجابي أو سلبي في المصرف وهنا لا بد من تعمل إدارة المصرف بشكل يسهم في الاستفادة من تلك التنظيمات إيجابا بدلا من أن تكون كارثة حقيقية عندما تعمل تلك التنظيمات بشكل يتعارض وأهداف المصرف الإستراتيجية، في حين يلاحظ أن العبارة (14) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وهذا يدل على ضعف المبادرة الشخصية لدى الموظفين في المصرف التجاري وبالتالي إن مشكلات العمل لا تحل ما لم تبادر الإدارة لحلها وهذه تعتبر كارثة حقيقية تؤدي إلى الموت الزؤام والى الاحتراق الوظيفي لأفراد التنظيم باعتبارها تحد من الإبداع والابتكار في حل المشكلات؛ وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الكياسة لدى الموظفين في المصرف التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (2.8085) بانحراف معياري (0.94727)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

2- الإحصاءات الوصفية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس جودة الخدمة المصرفية

وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية 2023/5/11-10

| م | العبارات | وسط حسابي | انحراف معياري |
|---|--|-----------|---------------|
| 1 | إن لوحات المصرف الإرشادية واضحة بشكل جيد | 2.8723 | .99164 |
| 2 | إن كتيبات ومنشورات المصرف واضحة بشكل جيد | 2.7872 | 1.08219 |
| 3 | إن حداثة أجهزة ومعدات المصرف مرتفعة | 3.2979 | .80528 |
| 4 | تتوفر لدى المصرف أماكن انتظار للسيارات | 1.0213 | 1.03187 |
| 5 | مظهر موظفي المصرف بسوية عالية | 2.9362 | 1.03008 |
| 6 | مظهر صالات وتأثيث المصرف فائقة النوعية | 2.7234 | 1.07748 |
| المقياس الكلي للأشياء المادية الملموسة | | | |
| 7 | يخصص الموظفون لخدمة العملاء الوقت الكافي | 3.2128 | .90737 |
| 8 | تقدم الخدمات المصرفية بشكل سليم وصحيح | 3.0426 | 1.06235 |
| 9 | يوفر المصرف خدمة الصراف آلي | 2.9149 | .99629 |
| 10 | تتبع عمليات ومعاملات المصرف بالدفعة | 3.3617 | .94237 |
| 11 | يلتزم المصرف بالوفاء بالوعدو المقدمة للعملاء | 2.8085 | .94727 |
| 12 | تقدم الخدمات المصرفية في المواعيد المحددة لها | 3.1489 | .88413 |
| 13 | يلتزم المصرف بتقديم المعلومات الصادقة للعملاء | 2.8936 | 1.00508 |
| 14 | إن مستوى أداء الخدمة المصرفية ثابت. | 2.7234 | 1.05711 |
| 15 | يتمتع الموظفون بالمعرفة المصرفية العالية | 3.2979 | .85757 |
| 16 | هناك إمكانية في الحصول على الخدمة بالهاتف. | 2.3191 | .78315 |
| المقياس الكلي لثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية | | | |
| 17 | يلتزم المصرف بتحقيق التوافق بين الخدمة المقدمة والمعلمة. | 3.1702 | .84233 |
| 18 | إن التعامل مع المصرف يحقق الأمان وعدم الشعور بالقلق. | 2.9149 | 1.15777 |
| 19 | يلزم المصرف بالمحافظة على سرية الحسابات والمعاملات "السرية المصرفية" | 3.3191 | .83683 |
| 20 | إن سمعة وشهرة وخبرة المصرف توفر الأمان والاطمئنان | 2.9574 | .93151 |
| المقياس الكلي لتوفير الثقة والأمان للعملاء | | | |
| 21 | يتم حل المشكلات والرد على استفسارات العملاء بسرعة | 2.7447 | 1.05229 |
| 22 | في أوقات الذروة يعمل المصرف على زيادة عدد الموظفين | 2.9362 | .89453 |
| 23 | يلتزم المصرف بالاستعداد الدائم للتعاون مع عملاءه | 2.5532 | .97375 |
| 24 | يتم تقديم الخدمات المصرفية بالسرعة المطلوبة | 2.6596 | 1.14733 |
| 25 | إن سرعة الاستجابة للعميل عالية رغم الضغط الوظيفي | 2.8298 | .98509 |
| 26 | عند الحاجة يعمل المصرف على تمديد ساعات الدوام للعملاء | 2.7234 | .92553 |
| 27 | يخصص المصرف عاملات وأماكن خاصة بالنساء | 2.4255 | .97233 |
| 28 | يلتزم المصرف بإخبار عملاءه بموعد تقديم الخدمات المصرفية | 3.0638 | .89453 |
| المقياس الكلي للاستجابة للعملاء | | | |
| 29 | يحرص المصرف على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء | 2.9362 | 1.00875 |
| 30 | يتصرف موظفو المصرف بالقدرته على تفهم احتياجات العملاء | 2.9149 | .99629 |
| 31 | تضع إدارة المصرف مصلحة العميل في مقدمة الاهتمامات | 2.5319 | 1.08048 |
| 32 | يأخذ موظفو المصرف بعين الاعتبار ظروف العملاء | 2.5106 | .92952 |
| 33 | تتصف العلاقة بين المصرف والعملاء بالود والصدقة | 2.2553 | .98837 |
| 34 | يتم إيلاء عملاء المصرف العناية الشخصية | 2.6809 | .98038 |
| 35 | إن ساعات دوام المصرف ملائمة للعملاء | 3.0213 | 1.03187 |
| المقياس الكلي للتعاطف مع العملاء | | | |
| | | 1.8450 | .21651 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحث ومن الجدول رقم (3) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس جودة الخدمة المصرفية ما يلي:

1. تقبيل العبارات (من 1 حتى 6) بُعد الأشياء المادية الملموسة وهو أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (3) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن حداثة أجهزة ومعدات المصرف التجاري مرتفعة إلى حد ما؛ في حين يلاحظ أن العبارة (1:2؛ 4:5:6) تنخفض عن الدرجة المتوسطة مما يعني أن بعض الجوانب المادية للمصرف التجاري لا تتوافر حتى في الحدود الدنيا سواء كانت لوحات المصرف التجاري الإرشادية وكتيباته ومنشوراته ومظهر موظفيه ومظهر الصالات والتأثيث والديكور الداخلي للمصرف من وجهة

نظر عملاء المصرف بفتاته العمرية وشرائحه مختلفة الدخل. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء المصرف لبعده الأشياء المادية الملموسة في المصرف التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للأشياء المادية الملموسة (2.5390) بانحراف معياري (4.4804)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة منخفضة لهذا البعد.

2. تقيس العبارات (من 7 حتى 16) بُعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية وهو أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (7:10:8:12:15) عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على تخصيص الموظفين الوقت لخدمة العملاء؛ لكن هذا الوقت ليس كافياً في أغلب الأحيان وكما أن الخدمات المصرفية لا تقدم بالشكل السليم والصحيح دائماً، وأيضاً تتمتع سجلات ومعاملات المصرف بالدقة المطلوبة يضاف إلى ذلك يتمتع الموظفون بالمعرفة المصرفية العالية لكن كل ذلك في درجة فوق الوسط؛ إلا إن التحليل يظهر انخفاض العبارات (9:11:13:14:16) عن الدرجة المتوسطة أي أن خدمات الصراف الآلي رغم وجودها في بعض الأماكن فإنها لا تكفي كما أنها محدودة الانتشار وان وجدت فإنها غالباً لا تحدم عملاء المصرف وبالتالي إن مستوى أداء الخدمة المصرفية ليس ثابتاً؛ أضف إلى ذلك ليس هناك إمكانية للحصول على الخدمة بالهاتف. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء المصرف لبعده ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في المصرف التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في المصرف التجاري (3.7426) بانحراف معياري (2.1844)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسط لهذا البعد.
3. تقيس العبارات (من 17 حتى 20) بُعد الثقة والأمان للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (17:19) عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن هناك تطابق بين الخدمة المقدمة والمعلنه من وجهة نظر العملاء رغم انخفاض جودة تلك الخدمة وان المصرف وموظفيه يتمتعوا بسرية مصرفية معينة من وجهة نظر عملاء المصرف مما يجعل التعامل مع المصرف يتسم بالأمان وعدم الشعور بالقلق نتيجة سمعة وشهرة وخبرة المصرف التجاري. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء المصرف لبعده الثقة والأمان للعملاء في المصرف التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده الثقة والأمان للعملاء في المصرف التجاري بمحدود (4) بانحراف معياري (3.8801)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق الوسط لهذا البعد بسبب سمعة وتاريخ وخبرة المصرف التجاري وملاءته المالية التي تعطي عملاءه المزيد من الثقة والأمان.
4. تقيس العبارات (من 21 حتى 28) بُعد الاستجابة للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن المشكلات والرد على الاستفسارات لا تلتقي باهتمام الموظفين من وجهة نظر العملاء وان وقت الاستجابة غير كافي حتى وان وجد لدى الموظفين حيث لا يتم تقديم الخدمات المصرفية بالسرعة المطلوبة وسرعة الاستجابة للعميل منخفضة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء المصرف لبعده الاستجابة للعملاء في المصرف التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده الاستجابة للعملاء في المصرف التجاري بمحدود (1.7686) بانحراف معياري (4.4804)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن المصرف التجاري الجزائري رغم النقلة النوعية التي حدثت في الفترة الماضية إلا أن عملاءه إلى الآن يرون في إن خدماته هي ذاتها خدمات القطاع العام المتسم بعدم الاستجابة للعملاء وحاجاتهم وظروفهم ومنافسة القطاع المصرفي الخاص.
5. تقيس العبارات (من 29 حتى 35) بُعد التعاطف مع العملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن المصرف التجاري لا يحرص على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء ولا يتصف موظفوه بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء ولا تتصف العلاقة بين المصرف والعملاء بالود والصدقة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء المصرف لبعده التعاطف مع العملاء في المصرف التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده التعاطف مع العملاء في المصرف التجاري بمحدود (1.8450) بانحراف معياري (2.1651)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن المصرف التجاري الجزائري لا يأخذ بالمنافسة المحمومة التي يقوم بها القطاع المصرفي الخاص من ناحية تعاطفه مع العملاء وتقديم الخدمات التي يطمح إليها.

3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد رضا العملاء:

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس رضا العملاء

| م | العبارات | الوسط الحسابي | انحراف معياري |
|---|----------|---------------|---------------|
|---|----------|---------------|---------------|

وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية 2023/5/11-10

| | | |
|---------|--------|---|
| 1.12041 | 2.4894 | ما هي نسبة رضاك سابقاً حول الخدمات المصرفية المقدمة |
| .93052 | 3.2979 | ما هي نسبة رضاك اليوم حول الخدمات المصرفية المقدمة |
| .52239 | 1.6596 | من خلال تعاملك مع هذا المصرف: هل تنصح الآخرين به لجودة خدماته المقدمة |
| .44804 | 2.5390 | المقياس الكلي لرضا العملاء |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحث ومن الجدول رقم (4) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس رضا العملاء ما يلي:

1. يلاحظ أن نسبة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة سابقاً هي نسبة متدنية جداً حيث تشير النتائج إلى إن العملاء غير راضون عن الخدمات السابقة. وبشكل عام يلاحظ أن رضا العملاء للخدمات المصرفية السابقة تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها بمحدود (2.4894) بانحراف معياري (1.12041).
2. يلاحظ أن هناك تحسناً في نسبة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة حالياً حيث تشير النتائج إلى إن العملاء راضون إلى حد ما عن الخدمات المقدمة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لها بمحدود (3.2979) بانحراف معياري (.93052)؛ ويمكن للباحث إرجاع سبب تحسن جودة الخدمة المصرفية الحالية إلى إعادة الهيكلة التي تمت في المصرف التجاري الجزائري إضافة إلى الرؤية الجديدة للإدارة العامة.
3. عموماً؛ تشير النتائج إلى أن العملاء لا يرون في المصرف التجاري مقصدهم ولا يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وبنسبة عالية 61% وهم يرون في المصرف الجاري فقط القدرة المالية العالية والأمان العالي وهم بطبيعة الحال في تعاملهم مع المصرف التجاري لا يبحثون عن جودة الخدمة وإنما عن الأمان والثقة وخدمات الاستيراد والتصدير بالصفقات الكبيرة التي تتطلب تعاملات واعتمادات مستندية مع الخارج وهذا ما يقوم به المصرف التجاري؛ وتشير النتائج أيضاً إلى أن 36% من العملاء يرون في المصرف التجاري مقصدهم و يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وهم يرون في المصرف الجاري قدرة مالية عالية ويرى الباحث إن هذه النسبة في تزايد مع دخول القطاع المصرفي الخاص إلى السوق الجزائرية، فجودة الخدمة المصرفية أصبحت صناعة وإن مقولة الزبون دائماً على حق سوف تصيب قطاعنا المصرفي العام شئنا أم أبينا فهذه حقيقة السوق وإلا سنجد أموالنا في محب الريخ رغم المركز المالي والقدرة المالية البنوك التجارية الجزائرية .

ثالثاً: تحليل الانحدار

وهنا قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع والهدف في ذلك معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5% Significance Level، ويوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لتأثير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء.

أ- أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية:

إن القدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث يبين الجدول رقم (5) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (0.451)، ومعامل التحديد المعتدل بلغ (46.3%). وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (46.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر المتغير المستقل في جودة الخدمة المصرفية كبعد تابع، وأن نسبة (63.7%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (5) معاملات التحديد لنموذج أساليب العمل الفعالة

| | | | |
|------------------------|---------------|-----------------------|------------------------|
| معامل الارتباط المتعدد | معامل التحديد | معامل التحديد المعتدل | الخطأ المعياري للتقدير |
| .593 | .451 | .463 | .57589 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح ذلك:

الجدول (6) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية

| المتغير | معامل الانحدار B | الخطأ المعياري Std.Error | م. الانحدار المعيارى Beta | T المحسوبة | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|----------------------------|------------------|--------------------------|---------------------------|------------|----------------|-------------------|
| سلوكيات المواطنة التنظيمية | .399 | .113 | .397 | 3.536 | .001 | معنوية |
| الثابت | .940 | .371 | | 2.537 | .013 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يمكن للباحث الوصول إلى أن هناك سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران طردياً في جودة الخدمة المصرفية، حيث يشرح نموذج الانحدار (46.3%) من الاختلافات في جودة الخدمة المصرفية.

2- أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا العملاء:

إن القدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث يبين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (63.2%)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (73.4%). وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (73.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العملاء)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر لأبعاد المتغير المستقل في رضا العملاء كبعد تابع، وأن نسبة (26.6%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (7) معاملات التحديد لنموذج رضا العملاء

| معامل الارتباط المتعدد | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|------------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| .779 | .632 | .734 | .46281 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا العملاء

| المتغير | معامل الانحدار B | الخطأ المعياري Std.Error | معامل الانحدار المعيارى Beta | T المحسوبة t | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|----------------------------|------------------|--------------------------|------------------------------|--------------|----------------|-------------------|
| سلوكيات المواطنة التنظيمية | .515 | .131 | .434 | 3.931 | .000 | معنوية |
| الثابت | .496 | .325 | | 1.526 | .131 | |

من الجدولين السابقين يمكن للباحث الوصول إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر طردياً في رضا العملاء، حيث يشرح نموذج الانحدار (73.4%) من الاختلافات رضا العملاء.

رابعاً: اختبار صحة فرضيات البحث

سيقوم الباحث في هذا الفصل باختبار صحة فرضيات بحثه على النحو التالي:

– الفرضية الأولى:

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة التالية: (الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاطف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).

من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر طردي معنوي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة التالية: (الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاطف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة)، مما يقتضي- رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

– الفرضية الثانية:

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء المصرف التجاري الجزائري في مدينة غرداية .

من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر طردي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع رضا عملاء المصرف التجاري الجزائري في مدينة غرداية ، مما يقتضي رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك التجاري الجزائري في مدينة غرداية.

خامساً: ملخص نتائج وتوصيات الدراسة

نعرض فيما يلي ملخصاً لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- إن تواجد أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة التالية:

الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاطف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة؛ ورضا العملاء يقل إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة، وتزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، وهنا يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل الخيثر من اجل وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة تحديات المنافسة من البنوك الخاصة في ظل تحديات المنافسة العالمية في الصناعة المصرفية.
2. تكثيف الدراسات لمعرفة خصائص عملاء البنوك عموماً وخاصة الفئات التي يكون لديها رغبة في التعامل مع المصرف التجاري الجزائري حيث أن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم برامج مصرفية ملائمة لكل فئة من العملاء ؛ وكل ذلك يتطلب الاستعانة بالدراسات المبينة على التقنيات والدراسات التسويقية والإعلانية والتعريفية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تتطلب من المصرف التجاري الجزائري اخذ وجهات نظر العملاء فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية.
3. العمل على تصميم خدمات المصرف وفق نوعية العملاء سواء من ناحية الخصائص الديموغرافية للعملاء أو غيرها بشكل يساهم في تجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة عمرية أو دخلية وتميز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20%-80%. والتي تعني بأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل المصرف.
4. ضرورة اهتمام المصرف التجاري الجزائري في تطوير ثقافة المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء والعمل على التوزيع الجغرافي لأكبر عدد من الصراف الآلي مراقبة توقفها عن الخدمة على مدار الساعة بشكل يساهم بخدمة العميل على مدار 24/24 ساعة باليوم .
5. لا بد من أن يعمل المصرف التجاري الجزائري على وضع الاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء في مقدمة أولوياته فيما يتصل برفع جودة الخدمات المصرفية.
6. إن للجوانب الملموسة البنوك التجارية الجزائرية كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح اثر كبير في نظر العملاء عند تقويم جودة الخدمة فلا بد من أن يعمل على إعادة النظر فيها بشكل يساهم في رفع جودة الخدمات المصرفية.
7. أن تعمل الإدارة على إذكاء روح المواطنة التنظيمية وغرسها في حياة الموظفين واعتبارها ذو قيمة أساسية من القيم التي يؤمنون بها وذلك من خلال خلق مناخ أو ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على تبني مثل تلك السلوكيات ويتم ذلك من خلال إتاحة المزيد من فرص التطوير والتقدم الوظيفي مستقبلاً وربط المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملين من سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة، وهذا يساهم بدوره في ربط أداء الفرد بأهداف المصرف.

8. أن تقوم الإدارة ببناء نموذج متكامل يتيح وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، هذا النظام يكون جزءاً لا يتجزأ ضمن منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال روح الفريق والعمل الجماعي والقيادة بالقدوة.
- ب- إن تواجد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:
- الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة في الأبعاد الأخرى؛ وهنا يوصي الباحث بما يلي:
1. العمل الحديث على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق عمل بدلا من الاعتماد على الهيكل الهرمية التقليدية وان تميز فرق العمل بالتماسك بين أعضائها؛ والاعتماد على نمط القيادة التي تركز على الإنجاز مع الثقة المتبادلة ما بين الأعضاء؛ وضمان التنوع الديموغرافي والوظيفي والثقافي في الفريق.
 2. تشجيع الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه المصرف مع ضرورة تشجيع الموظفين على قراءة مذكرات المصرف وإعلاناته.
 3. التقليل من الإحباطات التنظيمية العرضية وتدريب الموظفين على التعامل معها دون تدمير أو امتعاض.
 4. مكافأة الأفراد بحسب الانجاز خصوصا الانجاز وفق الضمير مع إعطاء المرونة الكافية لهم بشكل يتيح لهم الحركة واتخاذ القرارات؛ الانجاز وفق الضمير المتصل بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين؛ الدقة والعمل بجديّة؛ الحفاظ على موارد وممتلكات المصرف.
 5. تشجيع الأفراد على التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء.
 6. تقليل معدلات الدوران للموظفين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المصرف مكان أكثر جاذبية للعمل.

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد العامري، "محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، 2003 .
2. أكرم محمد الحجوج و عبد القادر خالد أبو علي " واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية و نواهم بمحافظة خانونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، المجلد7، العدد2 . 3 .
2. بن يحي عز الدين "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة"، مجلة أبحاث نفسي و تربوية، المجلد4، العدد10 . 4 .
3. جاهل يعقوب "علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب و الرياضة"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي المجلد9، العدد1.
4. جزيري لمياء و بدسي فهمية الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 العدد 1 . 6 .
5. جنات بوخمخيم و ناجي بن حسين " دراسة تحليلية أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 و سطيف 1" مجلة دراسات اقتصادية المجلد 1 العدد 5.
6. حمزة معمري و منصور بن زاهي " سلوك المواطنة التنظيمية كدأة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14 ، مارس 2014.
7. حميد سلم كهي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم ، العدد 32 / 2013 . 10 .
8. راتب السعود، سوزان السلطان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية .كلية التربية.. المجلد : 09 العدد 04 ،

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdülkadir AKTURANA & al , "The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* vo 235 (2016)
2. Amos S. Engelbrecht & Bright Mahembe, "The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness", *Sajip Journal* .V40 N1.
3. Anjali Mary Gomes & Nishad Nawaz, "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict", *Management and Organizational Studies* Vol. 5, No. 1; 2018.
4. Eddy Madiono Sutanto, "The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia", *Asia Pacific Management Review* 22.
5. Ercan Yilmaz, "The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2.
6. Esmaeil Yaghoubi & al, "An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence", *Modern Applied Science* Vol. 5, No. 2; April 2011.
7. Hong Hu, Qinxuan Gu and Jixiang Chen , " How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?" *Nankai Business Review International* Vol. 4 No. 2, 2013.
8. HUI WANG & al," Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior" , *Academy of Management Journal*, Vol. 3, No 48, 2005.
9. Jaeyong Song, Sang Ji Kim, Woojin Yoon, "Top management team characteristics and organizational creativity", *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 10(4)
10. Jihad Mohammad & al," Job satisfaction and organizational citizenship behavior An empirical study at higher learning institutions", *Asian Academy of Management Journal*, Vol2, No16 , July 2011.
11. Khuram Shahzad & Sami Ullah Bajwa, "Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance : An empirical investigation", *Journal of Modelling in Management* Vol. 11 No. 1.
12. Luca Giustiniano & Sara Lombardi, How knowledge collecting fosters organizational creativity .*Management Decision* Vol. 54 No. 6.
13. Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki(2008). "Me or We ? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations". *Journal of Applied Psychology*. 93(1).

14. Moorman, R.H." The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship". Journal of Applied Psychology,(76) .(1991) ,p 845.
15. Olugbenga Ladebo ,Employees' Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry. Current Research in Social Psychology, 9(16) (2004).
16. Organ, D. W., &Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of applied psychology, 74(1).



المؤتمر العلمي الرابع الثاني دولياً

نحو تحولات اقتصادية ونوعية
لتحقيق اهداف التنمية المستدامة

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة العراقية
في بغداد للمدة 10-11/5/2023

الناشر: كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

الموقع الالكتروني للكلية:

[/https://ae.aliraqia.edu.iq](https://ae.aliraqia.edu.iq)

الهاتف : 07717408208

العراق – بغداد – حي الجامعة – شارع الربيع

| الصفحات | البحث | اسماء الباحثين | ت |
|----------|---|--|----|
| 22-1 | تحليل اثر متغيرات ثلاثية الفشل الاقتصادي في درجة السعادة للفرد العراقي للمدة 2010-2020 | ا.د. سردار عثمان خضر باداويي م.م.فرهنگ عبدالكريم الياس م.د.ناصر هاشم محمد | 1 |
| 34-23 | تحليل العلاقة بين المقاطعة الاقتصادية المستدامة وجائحة كورونا - (المقاطعة الاقتصادية للسلع والخدمات التركية في اقليم كردستان- العراق- انموذجا) | أ.م. د. أيوب أنور حمد سماققي وفاء جوهر عثمان | 2 |
| 48-35 | واقع المحاسبة عن الأصول البيولوجية (الزراعية) في البيئة المحلية، دائرة البستنة ووزارة الزراعة انموذجا | أ.م.د. الهام محمد واثق الباحث عمر حميد ناصف | 3 |
| 65-49 | الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز الأداء التنظيمي المُستدام (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة الطرق والجسور في البلديات العامة ووزارة التعمير والإسكان العراقية) | أ.م. مروان صباح أ.د. خالدية مصطفى عطا | 4 |
| 87-66 | اثر الشمول المالي والتنمية المالية على النمو الاقتصادي في العراق للمدة 2004 - 2019 | أ.د. احمد حسين بنال م.د. عثمان فلاح مهدي | 5 |
| 105-88 | محددات الكفاءة الفائقة في القطاع المصرفي العراقي الخاص للمدة (2011-2020) | أ.د. وسام حسين علي العنيزي م.م. أمير مكرم بشير حسن العبيدي م.م. نهاد نوري علوان الفهداوي | 6 |
| 120-106 | تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات للمدقق على عمليات التدقيق المستمر (الالكتروني) | م. د احمد عبد الحسن الابراهيم م. د علي محمد حسين م. م حسن طاهر بريبر | 7 |
| 138-121 | حاضنات الاعمال الخاصة بالمرأة وتأثيرها في تحقيق التنمية المستدامة | م. د احمد عبد الحسن الابراهيم الباحثة: رواء محمد جاسم الكبيسي | 8 |
| 152-139 | دور الابتكار الصديق للبيئة (الايكو) في تحقيق الاخلاص للعلامة التجارية - دراسة استقصائية لعينة من الزبائن في مول بغداد | أ.د. نغم علي الصانغ م. م احمد عبد الحسن الابراهيم | 9 |
| 167-153 | الجامعة الريادية ودورها في تعزيز ثقافة التنمية المستدامة / جامعة المستقبل انموذجا | م. د احمد عبد الحسن الابراهيم م. م محمد سعدي كاظم م.م. البتول عبد المهدي | 10 |
| 192 -168 | العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة المصرفية المؤثرة في رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك التنمية المحلية | أ.د. معراج هواري | 11 |
| 217 -193 | تأثير القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل: الثقة بالقيادة المتغير الوسيط دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية (ديوان الوقف السني) | أ. د صلاح الدين حسين صالح | 12 |



وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة العراقية 2023/5/11-10

بغداد - 2023