

تشخيص واقع قرارات عمليات الخدمة في المصارف: مصرف الرافدين- فرع تكريت أنموذجاً

Diagnosing the Reality of service operations decisions in Bank: Al-Rafidain Bank- Tikrit branch, as an Model

الرتبة. أ.م.د. حواس ثامر
جامعة تكريت (العراق)

Dr.thamerekiab@tu.edu.iq

الرتبة . الباحث: عبد الله بلال *
جامعة تكريت (العراق)

bilalsaker97@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/07/31

تاريخ القبول: 2022/07/21

تاريخ الاستلام: 2022/07/16

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع قرارات عمليات الخدمة لمصرف الرافدين / فرع تكريت ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى تمتع المصرف المبحوث بالكفاءة في اتخاذه لقرارات عمليات الخدمة. بالإضافة إلى أن المصرف المبحوث لديه اهتمام عالي بقرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل أكثر من باقي القرارات.

المصطلحات المفتاحية: قرارات عمليات الخدمة; قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل; مصرف الرافدين.

تصنيف JEL: M1, G21

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of the service operations decisions of Rafidain Bank/Tikrit branch and in order to achieve this goal, the research relied on the analytical descriptive approach and resolution as a key tool for data collection. The study found that the researched bank was efficient in making service operations decisions. In addition, the researched bank has a higher interest in human resources planning and design decisions than other decisions..

Keywords: service operations decisions; human resources planning decision and work design; Rafidain Bank.

Jel Classification Codes: M1, G21

مقدمة

يؤدي القطاع المصرفي في العراق دوراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية وتمويل المشاريع المختلفة والتحكم بموارد الدولة المالية ولكن نظراً لحالة الانعزال التي كانت تعاني منها المصارف العراقية نتيجة العقوبات الاقتصادية بالإضافة إلى الظروف الأمنية والاقتصادية التي مر بها العراق خلال المدة السابقة حيث شهد هذا القطاع فتوراً خلال الفترة الماضية خصوصاً في تطوير خدماته المصرفية ولم تتمكن من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، أصبح موضوع اتخاذ القرارات يكتسب أهمية كبيرة ومتزايدة إذ تعتبر قرارات عمليات الخدمة جوهر العملية الإدارية وذلك لارتباطها بنجاح المنظمات أو فشلها فلذلك من الضروري على المصارف اليوم أن تعيد النظر بكافة قرارات عملياتها وذلك لأنها تعتبر أحد أهم مفاتيح النجاح وعصب الميزة التنافسية لها إذ يقتزن نجاح المصارف اليوم بسلامة تلك القرارات لذلك تسعى جميع المنظمات باختلاف أنشطتها إلى تحسين وتقوية سمعتها من خلال اتخاذ قرارات عمليات خدمة جيدة، يجب على المصارف اليوم أن يكون لديهم مديرون أكفاء يتخذون قرارات فاعلة وكفوءة في مختلف المجالات وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة ملائمة وسعر مناسب تشبع حاجات الزبائن ورغبتهم وبالتالي تكوين علاقة وطيدة مع الزبائن تكتسب المنظمة من وراء هذه العلاقة سمعة جيدة بين المنظمات المنافسة في السوق.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تطرح مجموعة من التساؤلات المعبرة عن مشكلة الدراسة في المصرف المبحوث وكالاتي:

1. هل يتميز المصرف المبحوث بالكفاءة في اتخاذه لقرارات عمليات الخدمة ؟
2. مدى اهتمام المصرف المبحوث بقرارات عمليات الخدمة (قرار الطاقة، قرار تصميم الخدمة، قرار الترتيب الداخلي، قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل، قرار تقانة المعلومات والاتصالات) ؟

فرضيات الدراسة

وافترضت الدراسة فرضيتين مفادهما:

1. يتميز المصرف المبحوث بالكفاءة في اتخاذه للقرارات الخاصة بعمليات الخدمة؛
2. يهتم المصرف المبحوث بكافة قرارات عمليات الخدمة بشكل متساوي.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

1. تشخيص طبيعة قرارات عمليات الخدمة للمصرف المبحوث؛
2. تحديد أي من قرارات عمليات الخدمة يهتم بها المصرف أكثر من بقية القرارات؛
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمصرف المبحوث تساعد على تجاوز نقاط الضعف التي يعاني منها.

محاور الدراسة

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقيق من صحة فرضياتها فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحثان لتغطية الجانب النظري من الدراسة على إسهامات العديد من الباحثون والكتاب والتي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودوريات

ومؤتمرات ومقالات وأبحاث ورسائل والأطاريح الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وشملت هذه الورقة البحثية ثلاث محاور مستمدة من طبيعة الإشكالية والفرضيات المطروحة للإجابة عنها، وهي كالتالي:

■ المحور الأول: قرارات عمليات الخدمة؛

■ المحور الثاني: الجانب العملي للدراسة.

المحور الأول: قرارات عمليات الخدمة

تناول هذا المحور التطور التاريخي لقرارات عمليات الخدمة ثم التعريف بمفهوم قرارات عمليات الخدمة وختم المحور بالتطرق للقرارات المعتمدة في الدراسة

أولاً: التطور التاريخي لإدارة العمليات

يعتبر حقل إدارة العمليات من الحقول العلمية الغنية والتي يعود تأريخها إلى مئات السنين. بين (Swink et al., 2020:9) بأن العديد من الأنشطة والممارسات والمفاهيم الأساسية لإدارة العمليات تعود إلى حقبة الثورة الصناعية والتي حدثت أواخر القرن الثامن عشر ومع ذلك فإن أنشطة إدارة العمليات أقدم بكثير من ذلك إذ تم العثور على علامات العمليات المنظمة في جميع الحضارات القديمة بما في ذلك روما واليونان ومصر فمما لا شك فيه أن بناء الأهرامات تم من خلال عمليات منظمة بدقة حتى لو لم نعرف بالضبط طبيعة تلك العمليات. وأكد (Stevenson, 2021:21) بأن أنظمة الإنتاج موجودة منذ العصور القديمة واستند بذلك على عمليات البناء والعمارة في تلك العصور مثلاً بناء القنوات الرومانية والأهرامات وسور الصين تعتبر جميعها من ضمن مهارات إدارة العمليات وبين كذلك بأن جذور إنتاج السلع والخدمات المعروضة للبيع ونظام المصانع الحديث ترجع إلى حقبة الثورة الصناعية. في السابق كان ينظر إلى العمليات على أنها هندسة وليست مسألة تجارية أو إدارية مما أدى ذلك إلى زيادة التركيز على التصنيع (Bryson et al., 2020:88). ووصف (Heizer et al., 2020:43) بأن قطاع إدارة العمليات حديث نسبياً ويعتبر قطاع الخدمات أكبر قطاع اقتصادي في الوقت الحاضر وبين بأن معظم الأمريكيين كانوا يعملون في الزراعة ونتيجة التطورات في القطاع الإنتاجي سمحت للناس بمغادرة مزارعهم والبحث عن عمل في المدينة وفي أوائل العشرينات من القرن الماضي أصبحت الخدمات هي المهيمنة وبلغت نسبة التوظيف في التصنيع ذروتها عند حوالي 32% في عام 1950 وفي الوقت الحاضر يمكن لمعظم أنحاء العالم الاستمتاع بمتعة التعليم والترفيه والخدمات الصحية التي نسميها خدمات. وظهرت إدارة العمليات كحقل أكاديمي في أوائل الستينيات (Lewis, 2020:6). وبين (Ivanov et al., 2019:7) بأن إدارة العمليات قد تغيرت بمرور الوقت فعلى مدار الستين عاماً الماضية ركزت معظم المنظمات على مناهج تطوير الكفاءات الأساسية والتعاون والاستعانة بمصادر خارجية والابتكارات إذ أدى ذلك إلى ظهور ما يعرف بالعمولة ونتجت عن هذه التطورات إنشاء نموذج لإدارة سلسلة التوريد الذي يعتبر أحد التطورات في القرن الحادي والعشرين وكذلك برزت اتجاهات عديدة مثل الرقمنة والعمليات الذكية والرشاقة وخفة الحركة وإدارة المخاطر وترشيد التصنيع ومرونة العمليات وتقنيات المعلومات الذكية.

ثانيا: مفهوم قرارات عمليات الخدمة

تسعى إدارة العمليات دائماً إلى تحقيق الأبعاد التنافسية للمنظمة والمتمثلة في الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في البقاء والربحية والنمو والتي تتطلب قرارات سليمة لإدارة العمليات إذ تعد هذه القرارات بمثابة وسيلة لتحسين إنتاجية العمل في المنظمات (نوري، 2018:42). عرف (شواني، 2015:75) قرارات العمليات بأنها القرارات التي يتولى مديري العمليات صنعها وقيادتها عملية تنفيذها لتحديد عوامل النجاح الأساسية داخل وظيفة العمليات. وعرفها (الطويل و عبد الرزاق، 2017:237) بأنها مجموعة القرارات التي تعد بمثابة الشريان الرئيس للشركة والذي يتخذها مدراء العمليات بالاشتراك مع كافة المستويات الوظيفية من خلال دراسة وتحليل كافة مواردها وإمكانياتها لتعزيز نجاحها في السوق. وبين (مجباس، 2018:54) بأن قرارات عمليات الخدمة هي القرارات الرئيسية المكونة لوظيفة العمليات التي تقع ضمن مسؤولية مديري العمليات بهدف تحقيق عوامل النجاح الأساسية في إنتاج السلع والخدمات بما يعزز المركز التنافسي للمنظمة.

ثالثا: قرارات عمليات الخدمة المعتمدة في الدراسة الحالية

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة قرارات وهي (قرار الطاقة، قرار تصميم الخدمة، قرار الترتيب الداخلي، قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل، قرار تقانة المعلومات والاتصالات) وهذه القرارات موضحة في الآتي:

1. قرار الطاقة

عرفت الطاقة تعريفات عديدة حيث عرفتها (آل فيحان، 2018:137) على أنها تمثل أعلى كمية من المخرجات لنظام ما (آلة، خط إنتاجي، نظام إنتاجي، منظمة) خلال مدة زمنية محددة. وبين (Cachon & Terwiesch, 2020:39) بأن الطاقة هي أقصى كمية يمكن أن تنتجها الموارد في وحدة زمنية معينة. وحدد تبرز أهمية قرار الطاقة في الجوانب الآتية (Stevenson, 2021:193):

- أ. من الممكن أن تؤثر قرارات الطاقة على القدرة التنافسية للمنظمة إذا توفر لدى المنظمة طاقة فائضة أو يمكنها أن تضيف طاقة جديدة بسرعة فقد يعمل ذلك كحاجز أمام دخول المنظمات الأخرى وكذلك تؤثر الطاقة الإنتاجية في سرعة التسليم؛
- ب. في الغالب ينطوي قرار الطاقة على التزام طويل الأجل بالموارد، ودائماً ما يكون من الصعب أو المستحيل تعديل تلك القرارات بعد تنفيذها دون تحمل تكاليف كبيرة؛
- ج. يؤثر حجم الطاقة في سهولة الإدارة لان امتلاك الطاقة المناسبة والكافية تجعل الإدارة أسهل.

2. قرار تصميم الخدمة

يرى (مجباس، 2018:56) بأن تصميم الخدمة يعد أحد القرارات الإستراتيجية لإدارة العمليات وهو مدخل المنظمة لتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في أثناء تحديد خصائص الخدمة والمنافع الملموسة وغير الملموسة على وفق حاجات ورغبات الزبون. وبين (Pfannstiel & Rasche, 2019:22) بأن تصميم الخدمة هو عبارة عن نهج تعاوني وإبداعي يركز على تحيل

وتمكن أشكال جديدة من خلق القيمة المشتركة بين الجهات الفاعلة". وعرف (الحميداي وبهية، 2015:64) تصميم الخدمة بأنها نشاط تخطيط وتنظيم الأفراد والبنى التحتية والاتصالات والمكونات المادية للخدمة من أجل تحسين جودتها والتفاعل الإيجابي بين مجهر الخدمة والزبائن بما يضمن رضا الزبائن وديمومتهم. وتتجلى أهمية تصميم الخدمات بمجموعة من النقاط متمثلة بالآتي (حسن وعبيد، 2018:63):
أ. زيادة ربحية المنظمات الخدمية وذلك من خلال التصميم المتميزة لخدماتها وزيادة القيمة المقدمة للزبائن من خلال التصميم الدقيق للخدمة وعملياتها؛

ب. تحقيق موقع تنافسي متميز بين المنظمات الأخرى من خلال التصميم القائمة على أفكار جديدة.

3. قرار الترتيب الداخلي

تعددت الآراء ووجهات النظر حول الترتيب الداخلي عرف (Ivanov, 2019:294) الترتيب الداخلي بأنه الترتيب المادي للأشياء داخل المساحات المتوفرة. وكذلك عرفت (شكر وآخرون، 2017:264) الترتيب الداخلي على أنه يعكس اتخاذ قرار بشأن الترتيبات المادية الأفضل لجميع الموارد التي تستهلك مساحة داخل المصنع وقد تشمل هذه الموارد (مكتب أو مركز عمل أو خزانة أو فرد أو مكتب بأكمله أو حتى قسم. ويرى (Jacobs&Chase, 169:2018) بأن الترتيب الداخلي هو تحديد موضع الأقسام ومجموعات العمل داخل الأقسام ومحطات العمل والآلات ونقاط التخزين داخل منشأة الإنتاج. وبين (محمد، 2017:187) بأن الترتيب الداخلي هو عملية تحديد وتنظيم المواقع المادية داخل المصنع بأشكال تتضمن انسيابية كفوءة للأفراد والمنتجات. ويهدف الترتيب الداخلي الجيد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي (داوود و كاظم، 2018:305):

أ. تسهيل تدفق العمل والمواد والمعلومات داخل المنظمة والقضاء على التحركات غير الضرورية للعاملين.

ب. تسهيل عملية الرقابة والتنسيق والاتصالات المباشرة بالإضافة التحقيق مبدأ السلامة في حركة المواد والعاملين وتدفق العمل.

4. قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل

يعتبر عمل إدارة الموارد البشرية استباقي وتشكل أنشطتها وممارساتها جزءاً لا يتجزأ من تخطيط إستراتيجية الأعمال ويعتبر تخطيط الموارد البشرية (HRP) أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد في التنبؤ بحاجة المنظمة إلى القوى العاملة وتهدف من خلال ممارساتها إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتخصيص وإعادة تخصيص القوى العاملة وتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية (Chakraborty&Biswas, 659:2019). وفي المقابل يتضمن تصميم العمل تحديد محتوى وأساليب الوظائف يركز مصممو الوظائف على ما هي المهام التي يراد إنجازها من قبل العاملين ومن سيقوم بالمهمة وأين سيتم إنجاز المهمة وكيف سيتم إنجاز المهمة وتتضمن أهداف تصميم الوظائف جودة الحياة العملية والإنتاجية والسلامة (العامري، 2021:83). ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنقاط الآتية (عبد الرحمن، 2020:177) (فضل الله و سليمان، 2016:5):

أ. تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري وذلك من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجة المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية مما يساهم ذلك

في استثمار الموارد البشرية بشكل كامل وكفوء. وكذلك يساهم في إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

ب. زيادة وعي الإدارة العليا لأهمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار نجاحها.

ج. توفير كفاءات عالية تتلاءم مع الحاجة الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية للقيام بالمتطلبات الوظيفية.

أما تصميم العمل فيمكن تحديد أهميته من خلال النقاط الآتية (محمد وفليح، 2019:187) (Chakraborty & Biswas, 2019:662):

أ. يساعد العمل المصمم جيداً على التوافق مع الأهداف التنظيمية وإثراء الإنتاجية مكان العمل وتحفيز العاملين.

ب. يعمل تصميم العمل الجيد على زيادة الرضا عن العمل وإغناء وتعظيم الأداء وكذلك يسهل تحقيق أهداف المنظمة.

ج. زيادة مستوى الانتماء التنظيمي للأفراد العاملين وتحقيق درجة عالية من الأمان الوظيفي.

5. قرار تقانة المعلومات والاتصالات

عرفت (محمد، 2019:380) تقانة المعلومات والاتصالات على أنها جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة وهي تتألف من مجموعة خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في إنشاء أداء المنظمة. ويرى (Dehghani & Keyvani, 2019:326) بأن تقانة المعلومات والاتصالات جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها باستخدام مزيج من أجهزة الكمبيوتر والاتصالات ويتم تنفيذها عن بعد. وبين (أحمد وآخرون، 2020:231) بأن تقانة المعلومات والاتصالات هي استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة مثل الحاسوب والاتصالات والانترنت والطابعات والمساحات الضوئية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها بسرعة ودقة كبيرتين، وتكمن أهمية تقانة المعلومات والاتصالات في النقاط الآتية:

أ. تعد تقانة المعلومات والاتصالات أداة فعالة في تقليص أحجام المنظمات وترشيقيها وتقليص عدد المستويات الإدارية الخاصة بها (محمد، 2019:381)؛

ب. دعم متخذي القرارات ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم كونها توفر الأدوات والوسائل التي تساعدهم وتعتمد كفاءة القرار على مدى توفر البيانات والمعلومات (الشهريليو داوود، 2017:43)؛

ج. تسهم تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك عن طريق الثورة الرقمية والتي تؤدي إلى نشوء أشكال جديدة من التفاعل الاقتصادي والاجتماعي. (الناصر و حكم، 2017:405).

المحور الثاني: الجانب العملي للدراسة

يستعرض هذا المحور ثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة من خلال

حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات الإستبانة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات لفقرات الإستبانة وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة المقياس

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا-كرونباخ
1	قرار الطاقة	6	0.740
2	قرار تصميم الخدمة	6	0.801
3	قرار الترتيب الداخلي	6	0.813
4	قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل	5	0.702
5	قرار تقانة المعلومات والاتصالات	7	0.838
6	الإستبانة ككل	30	0.928

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

يتضح من الجدول (1) أن الإستبانة ككل حققت قيمة ثبات قدرها (0.928) فهو يدل على أنه مؤشر إحصائي مرتفع جداً هذا يعني تمتع أداة الدراسة بالثبات العالي والتي أعطت الحق للباحث لاعتماد نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لقرار الطاقة

يبين الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرار الطاقة والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (2) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول قرار الطاقة

الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X ₁	تلي إدارة المصرف طلبات الزبائن بحسب التوقيينات المتفق عليها .	3.676	0.971	26.414
X ₂	يستطيع المصرف توفير خدماته للزبائن في الحالات الطارئة.	3.189	1.051	32.957
X ₃	يعمل المصرف على زيادة طاقته الخدمية باستمرار.	3.379	0.959	28.381
X ₄	يمكن للمصرف تلبية طلبات الزبائن ضمن مدة قصيرة.	3.138	1.064	33.906
X ₅	يعتمد المصرف أسلوب ساعات العمل الإضافية لخدمة الزبائن.	3.643	1.023	28.081
X ₆	يلبي المصرف احتياجات الزبائن والرد على تساؤلاتهم على مدار الأسبوع.	3.397	1.023	30.114
	إجمالي قرار الطاقة	3.403	0.670	19.688

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن بُعد (قرار الطاقة) قد حقق معامل اختلاف وقدره (19.688) والذي يعد ثاني أقل معامل اختلاف من بين الأبعاد الخاصة بقرارات عمليات الخدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة على أهمية الطاقة الخدمية و القدرة الاستيعابية للمصرف والتي تعتبر من أهم المميزات التي تميز المصرف المبحوث عن المصارف المنافسة وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البُعد والبالغ (3.403) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته

(3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.670) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البعد والذي تم قياسه من خلال الفقرات ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) إذ حققت الفقرة (X_4) أعلى معامل اختلاف بلغت قيمته (33.906) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة التي تنص (يمكن للمصرف تلبية طلبات الزبائن ضمن مدة قصيرة) وهذا يعني أن المصرف المبحوث بحاجة إلى زيادة طاقته الخدمية من أجل تلبية طلبات الزبائن ضمن مدة قصيرة في حين حققت الفقرة (X_1) أقل معامل اختلاف بلغت قيمته (26.414) وهذا يدل على الانسجام والتوافق في آراء عينة الدراسة حول عدم أخلاق المصرف بالمواعيد مع الزبائن وتعد هذه ميزة جيدة اعترف بها زبائن المصرف المبحوث

ثالثاً: نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لقرار تصميم الخدمة

يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرار تصميم الخدمة

جدول (3) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول قرار تصميم الخدمة

الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X_7	تعمل إدارة المصرف على تصميم الخدمات المصرفية وفق حاجات الزبائن ورغباتهم	3.323	1.000	30.093
X_8	يتبع المصرف إجراءات عمل بسيطة في تقديم الخدمة	3.264	1.053	32.261
X_9	يهتم المصرف بتلقي الشكاوى والاقتراحات من الزبائن حول تصميم الخدمة.	3.138	1.109	35.340
X_{10}	يواكب المصرف التطورات الحاصلة في تصميم الخدمات	3.251	1.023	31.467
X_{11}	يحرص المصرف على تنوع خدماته المصرفية	3.271	1.015	31.030
X_{12}	تمتلك إدارة المصرف خبرات معرفية في تصميم خدماته.	3.494	0.985	28.191
	إجمالي قرار تصميم الخدمة	3.290	0.730	22.188

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن بُعد (قرار تصميم الخدمة) قد حقق معامل اختلاف وقدره (22.188) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة على أهمية تصميم الخدمات المصرفية لتتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (3.290) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.730) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البعد والذي تم قياسه من خلال الفقرات ($X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}$) إذ حققت الفقرة (X_9) أعلى معامل اختلاف بلغت قيمته (35.340) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة التي تنص (يهتم المصرف بتلقي الشكاوى والاقتراحات من الزبائن حول تصميم الخدمة) وهذا يعني أن المصرف المبحوث بحاجة إلى أن يبدي اهتماماً أكبر لشكاوى ومقترحات الزبائن حول تصميم الخدمة في

حين حققت الفقرة (X_{12}) اقل معامل اختلاف بلغت قيمته (28.191) وهذا يدل على الانسجام والتوافق في آراء عينة الدراسة حول امتلاك المصرف الخبرة الكافية في تصميم خدماته.

رابعاً: نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لقرار الترتيب الداخلي

يبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرار الترتيب الداخلي

جدول (4) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول قرار الترتيب الداخلي

الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X_{13}	هناك استغلال امثل لأرضية المصرف من حيث الاستخدام للأشخاص والمعدات.	3.400	0.958	28.176
X_{14}	توجد أماكن استراحة في المصرف.	3.461	1.139	32.909
X_{15}	يتيح الترتيب الداخلي إمكانية الوصول إلى أماكن تقديم الخدمة بسهولة.	3.376	1.065	31.546
X_{16}	يوفر المصرف أماكن مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الزبائن.	2.769	1.130	40.808
X_{17}	تعد المرافق وصلات الانتظار في المصرف صحية ومريحة وجذابة للزبائن.	2.689	1.128	41.948
X_{18}	يمتلك المصرف مرافق وقاعات تتناسب مع معايير بيئة العمل المطلوبة.	2.694	1.090	40.460
	إجمالي قرار الترتيب الداخلي	3.064	0.782	25.522

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن بُعد (قرار الترتيب الداخلي) قد حقق معامل اختلاف وقدره (25.522) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة على أهمية الترتيب الداخلي للمصرف وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البُعد والبالغ (3.064) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.782) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البُعد والذي تم قياسه من خلال الفقرات ($X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}$) إذ حققت الفقرة (X_{17}) أعلى معامل اختلاف بلغت قيمته (41.948) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة التي تنص (تعد المرافق وصلات الانتظار في المصرف صحية ومريحة وجذابة للزبائن) وهذا يعني أن المصرف المبحوث بحاجة إلى العمل على جعل مرافقه المختلفة وصلات الانتظار مريحة من خلال توفير مختلف وسائل الراحة للزبائن في حين حققت الفقرة (X_{13}) اقل معامل اختلاف بلغت قيمته (28.176) وهذا يدل على الانسجام والتوافق في آراء عينة الدراسة بأن المصرف المبحوث يستغل جميع الأماكن داخله بشكل جيد.

خامساً: نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لقرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل

جدول (5) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل

الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X ₁₉	يعين المصرف موظفيه على وفق مبدأ الخبرة والكفاءة والمهنية .	2.841	1.133	39.880
X ₂₀	العلاقات بين الأقسام في المصرف يسودها التعاون.	3.556	0.887	24.943
X ₂₁	عدد الموظفين في المصرف كافٍ لخدمة الزبائن.	3.533	0.936	26.493
X ₂₂	يتملك الموظفون والمديرون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملهم .	3.625	0.897	24.744
X ₂₃	الموظفون في المصرف حريصون على أداء واجباتهم.	3.384	1.004	29.669
	إجمالي قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل	3.387	0.659	19.456

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن بُعد (قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل) قد حقق معامل اختلاف وقدره (19.456) والذي يعد اقل معامل اختلاف من بين الأبعاد الخاصة بقرارات عمليات الخدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعتها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة على أهمية العنصر البشري للمصرف والتي تعتبر من أهم المميزات التي تميز المصرف المبحوث عن المصارف المنافسة وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (3.387) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.659) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البعد والذي تم قياسه من خلال الفقرات (X₁₉, X₂₀, X₂₁, X₂₂, X₂₃) إذ حققت الفقرة (X₁₉) أعلى معامل اختلاف بلغت قيمته (39.880) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة التي تنص (يعين المصرف موظفيه على وفق مبدأ الخبرة والكفاءة والمهنية) وهذا يعني أن المصرف المبحوث بحاجة إلى إعادة النظر في سياسة الاستقطاب والتعيين لديه في حين حققت الفقرة (X₂₂) أقل معامل اختلاف بلغت قيمته (24.744) وهذا يدل على الانسجام والتوافق في آراء عينة الدراسة بأن المديرين والموظفين يمتلكون المهارة والمعرفة في العمل وتعتبر هذه ميزة جيدة يتميز بها المصرف المبحوث

سادساً: نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لقرار تقانة المعلومات والاتصالات

يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرار تقانة المعلومات والاتصالات

جدول (6) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول قرار تقانة المعلومات والاتصالات

الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X ₂₄	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في كافة عملياته المصرفية.	3.241	1.035	31.934
X ₂₅	يتوافر لدى المصرف أجهزة حاسوب تتناسب مع عدد الموظفين	3.428	0.969	28.267

X ₂₆	يمتلك الموظفون في المصرف المهارة في العمل على أجهزة الحاسوب.	3.159	1.031	32.636
X ₂₇	تتبنى إدارة المصرف الابتكارات التقنية لمواكبة المصارف الرائدة.	2.874	1.037	36.082
X ₂₈	يمتلك المصرف موقع الكتروني يقدم خدمات الكترونية عديدة .	3.315	1.061	32.006
X ₂₉	يستخدم المصرف شبكات الاتصال لربط الأقسام في المصرف	3.525	0.880	24.964
X ₃₀	يمتلك المصرف قاعدة بيانات الكترونية خاصة بالزبائن	3.251	0.950	29.221
	إجمالي قرار تقانة المعلومات والاتصالات	3.256	0.709	21.775

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه ان بُعد (قرار تقانة المعلومات والاتصالات) قد حقق معامل اختلاف وقدره (21.775) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعتها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة بأهمية تقانة المعلومات والاتصالات في الأعمال المصرفية وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البُعد والبالغ (3.256) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.709) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البُعد والذي تم قياسه من خلال الفقرات (X₂₄, X₂₅, X₂₆, X₂₇, X₂₈, X₂₉, X₃₀) إذ حققت الفقرة (X₂₇) أعلى معامل اختلاف بلغت قيمته (36.082) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة التي تنص (تتبنى إدارة المصرف الابتكارات التقنية المختلفة لمواكبة المصارف الرائدة) وهذا يعني أن المصرف المبحوث بحاجة إلى أن يعمل على تحديث البرمجيات والأجهزة التقنية التي يستخدمها وذلك من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في القطاع المصرفي في حين حققت الفقرة (X₂₉) أقل معامل اختلاف بلغت قيمته (24.964) وهذا يدل على الانسجام والتوافق في آراء عينة الدراسة بأن المصرف يربط الأقسام المختلفة لديه بواسطة شبكات الاتصال المختلفة.

سابعاً: خلاصة نتائج الإحصاء الوصفي لقرارات عمليات الخدمة

يبين الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقرارات عمليات الخدمة الخمس .

جدول (7) خلاصة نتائج الإحصاء الوصفي لقرارات عمليات الخدمة

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	قرار الطاقة	3.403	0.670	19.688
2	قرار تصميم الخدمة	3.290	0.730	22.188
3	قرار الترتيب الداخلي	3.064	0.782	25.522
4	قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل	3.387	0.659	19.456
5	قرار تقانة المعلومات والاتصالات	3.256	0.709	21.775

17.713	0.581	3.280	إجمالي قرارات عمليات الخدمة
--------	-------	-------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:26).

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن متغير (قرارات عمليات الخدمة) قد حقق معامل اختلاف وقدره (17.713) وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها بالإضافة إلى قناعة عينة الدراسة بأهمية مثل تلك القرارات في تحسين سمعة المصرف وما يعزز ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (3.280) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (3) وقد حقق هذا البعد انحراف معياري بلغ (0.581) مما يدل على انسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا البعد وبناءً على ذلك تثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص (يتميز المصرف المبحوث بالكفاءة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الخدمة). وبينت النتائج في الجدول أعلاه أن هناك شيء من التقارب في معاملات الاختلاف لقرارات عمليات الخدمة للمصرف المبحوث لكن نلاحظ حصول قرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل على أقل معامل اختلاف مما يشير إلى اهتمام المصرف المبحوث بهذا القرار أكثر من بقية القرارات وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الثانية والتي تنص (يهتم المصرف المبحوث بكافة قرارات عمليات الخدمة بشكل متساوي).

الخاتمة:

تعتبر قرارات عمليات الخدمة جوهر العملية الإدارية إذ تعد أساس نجاح المنظمات أو فشلها وعصب الميزة التنافسية لها لذا تسعى جميع المنظمات اليوم التي تحسين وتقوية سمعتها من خلال اتخاذ قرارات عمليات خدمة جيدة ومن أجل بناء سمعة جيدة يجب أن يكون لدى منظمات الأعمال بشكل عام مديرين أكفاء يتخذون قرارات عمليات خدمة فاعلة وكفوءة ومستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على أساس الحدس أو التخمين. إن الهدف من وراء جميع قرارات العمليات المختلفة هو تحقيق رضا الزبائن وبالتالي كسب ولائهم للمنظمة عندها ستصبح هنالك مكانة ذهنية متجذرة في عقول الزبائن حول المنظمة.

وبناءً على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

- أوضحت نتائج الدراسة أن المصرف المبحوث يواجه مشكلات عديدة يعاني منها الزبون خلال مراجعته للمصرف ولعل أهمها هي عدم تواجد أماكن مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة بالإضافة إلى إن صالات الانتظار ليس ضمن المستوى المطلوب؛
 - أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين والمديرين في المصرف المبحوث يمتلكون معرفة ومهارة عالية في أداء عملهم ولكن في ذات الوقت يفتقر المصرف المبحوث إلى امتلاكه سياسة واضحة المعالم يستخدمها في الاستقطاب والتعيين؛
 - أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف المبحوث يعيش نوع من الانعزال فهو لا يواكب التطورات التقنية المختلفة؛
 - تمتع المصرف المبحوث بالكفاءة في اتخاذ لقرارات عمليات الخدمة؛
 - اهتمام المصرف المبحوث بقرار تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل أكثر من باقي القرارات.
- وأوصت الدراسة:

- ضرورة نصب المزيد من صناديق المقترحات لجمع أكبر عدد من المقترحات من الزبائن والتي تخص تصميم خدمات المصرف المبحوث والعمل على تصميم خدماته وفق تلك المقترحات؛

- إعداد الترتيب الداخلي للمصرف على أساس الهندسة البشرية وتوفير أماكن مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الزبائن؛
- إعداد سياسة واضحة المعالم للاستقطاب والتعيين والعمل على إدخال الفئات الشابة الكفوة لتوليد أفكار مبتكرة ومبدعة في سبيل أن تنهض بمستوى الخدمات المقدمة والاهتمام بإعداد برامج إدارية وتدريبية عالية المستوى للوصول إلى الكفاءة المطلوبة والعمل على تفويض جزء من السلطة للموظفين من أجل فسخ المجال أمامهم لاتخاذ بعض من القرارات المهمة؛
- العمل على استخدام تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة من أجل تحقيق تحسينات فائقة في أدائه؛
- إتباع مناهج تدريبية للتعريف بالسمات التي تسهم في اتخاذ قرارات عمليات خدمة صائبة والقدرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع:

1. نوري، حيدر صباح، (2018)، تأثير إدارة الخطر على وفق المواصفة (ISO31000:2009) في قرارات عمليات الخدمة: دراسة حالة في محطة كهرباء الدورة / الرشيد الغازية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية / بغداد، الجامعة التقنية؛
2. شواني، فهاد ستار محمد، (2015)، "عناصر إستراتيجية الخدمة الصحية على وفق تحليل قرارات إستراتيجية العمليات: بحث ميداني في دائرة صحة كركوك"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
3. الطويل، أكرم احمد، عبد الرزاق، مآرب حازم، (2017)، "دور أبعاد إستراتيجية وحدة الأعمال وفق أنموذج Treacy&Wiersema في تعزيز بعض قرارات إستراتيجية العمليات دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة/ولدي في الموصل"، مجلة الدنانير، العدد 11؛
4. مجباس، حيدر عبد المحسن، (2018)، "تأثير تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات في بعض قرارات العمليات: دراسة استطلاعية في الجامعة المستنصرية- بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية / بغداد، الجامعة التقنية الوسطى؛
5. آل فيحان، إيثار عبد الهادي، (2018)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط2، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق؛
6. الحميدوي، فارس جعباز شلاش، بحية، طاهر حميد، (2015)، "توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد2؛
7. حسن، شفاء بلاسم، عبيد، عبد الكريم محمد، (2018)، "دور المزيج التسويقي والإبداع في تصميم الخدمة: بحث استطلاعي في شركة كورك للاتصالات"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد2؛
8. شكر، تبارك محمود، آل فيحان، إيثار عبد الهادي، الشمري، أحمد زيدان، (2017)، "تصميم الترتيب الداخلي الأمثل باستعمال تقنية التخصيص النسي للتسهيلات (CRAFT) بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-مصنع المأمون"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9، العدد 4؛
9. محمد، كريم قاسم، (2017)، "زيادة كفاءة الخطوط الإنتاجية من خلال إعادة ترتيبها: بحث تطبيقي في أحد معامل إنتاج الحوالات في شركة ديالى للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد41؛

10. داوود، فضيلة سلمان، كاظم ، احمد حبيب، (2018)، "دراسة بدائل الترتيب الداخلي للعمليات على وفق أسلوب الأحمال والمسافات: بحث ميداني في مستشفى الكندي التعليمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 3؛
 11. العامري، عبد الله سمير، (2021)، "الدور الأخلاقي لقرارات عمليات الخدمة في تعزيز ارتباط الزبون: دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية؛
 12. عبد الرحمن، اريج نزار، (2020)، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية"، مجلة الدراسات التربوية، العدد 52؛
 13. فضل الله، نصر الدين الأمين، سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، (2016)، "دور التخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2؛
 14. محمد، ميسون عبد الكريم ، فليح ، خلف رشم، (2019)، "تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 44؛
 15. احمد، فريد حسين، سعود، زيد ياسين، سعود، ربيع ياسين، (2020)، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي المصرفي: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28؛
 16. الشهريلي، أنعام علي توفيق، داوود، محمد سلمان، (2017)، "أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات (في مدينة بابل الأثرية)"، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 3؛
 17. الناصر، علاء حاكم، حكيم، سيف علي، (2017)، "رؤية مستقبلية للتطوير الإداري لكليات التربية في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97؛
1. Swink, M., Melnyk, S.A.& Hartley, J.L., (2020), " **Managing Operations Across the Supply Chain** ", Fourth Edition, Published by McGraw-Hill Education, New York.
 2. Stevenson, William, (2021), " **Operations Management** ", Fourteenth Edition, published by McGraw-Hill Education, New York.
 3. Bryson, J.R., Sundbo, J., Fuglsang, L., Daniels, P., (2020), " **Service Management Theory and Practice** ", Springer Nature, Switzerland.
 4. Heizer, J., Render, B.& Munson, C., (2020), " **Operations Management sustainability and supply Chain Management** ", Thirteenth Edition Global Edition, published by Pearson Education Limited, United Kingdom.
 5. Lewis, M.A., (2020), " **Operations Management A Research Overview** ", published Routledge, New York
 6. Ivanov, D., Tsipoulaidis, A.& Schonberger, J., (2019), " **Global Supply Chain and Operations Management A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value** ", Second Edition, published by Springer Nature Switzerland AG, Switzerland
 7. Cachon, G.& Terwiesch, C., (2020), " **Matching Supply with Demand /An Introduction to Operations Management** ", Fourth Edition, McGraw-Hill Education, New York.

8. Pfannstiel, M.A. & Rasche, C. ,(2019), "**Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management**", Springer Nature Switzerland AG, Switzerland.
9. Jacobs, F.R. & Chase, R.B., (2018), "**Operations and Supply Chain Management** ", fifteenth edition, Published by McGraw-Hill Education, New York.
10. Chakraborty ,D. & Biswas ,W.,(2019), "**Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm An organizational perspective**", Journal of Advances in Management Research, 16(5).
11. Chakraborty ,D. & Biswas ,W.,(2019), "**Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm An organizational perspective**", Journal of Advances in Management Research, 16(5).
12. Dehghani, R. & Keyvani ,M.,(2019), "**The role of ICT information technology on the development of the interaction of Folks and religions in the countries multi nation, Based on the matrix evaluation model SWOT**", Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences / University of Baby.