

تأثير ادارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية في عينة من المصارف

الخاصة العاملة في العراق

Effect of Total Quality Management on Marketing of Banking Service In a sample of private banks operating in Iraq

الباحث اثار ناهض

م.د. طارق علي جاسم

جامعة النهرين - كلية اقتصاديات الاعمال

المستخلص

تعتبر الجودة الشاملة مدخل اساسي للارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات المصرفية لكونها الممول الرئيسي للاقتصاد المحلي و مرآة عاكسة لمدى مواكبتها للمعايير الدولية، كما أنها تتسم بخاصية المنافسة التي أصبحت تشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تدعو إلى الاهتمام بالجودة و توفير الكثير من الصفات التي تخص متطلباتها لكافة الزبائن .
و تشكل الجودة عاملاً أساسياً ومهماً في خلق الميزة التنافسية، كما تركز على التحسين المستمر .
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر ادارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية للبنوك التجارية مركزين على عناصر المزيج التسويقي التي تمثل أهم العوامل المؤثرة في تحقيقها، وبغرض توضيح ذلك تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المصارف الخاصة العاملة في بغداد والبالغ عددها (6) مصارف حيث تم تصميم استبانة من اجل جمع البيانات من افراد عينة الدراسة . وقد تم اخضاع الاجابات للتحليل الاحصائي. وانطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل و مناقشة هذه النتائج , توصلت الدراسة الى وجود اثر لادارة الجودة الشاملة بمبادئها المشمولة بالدراسة (التركيز على العميل و اتخاذ القرارات على اساس الحقائق) على تسويق الخدمة المصرفية.

Abstract

Total quality is considered a basic entry point to improve the level of service in banking institutions because it is the main financier of the local economy and Mirror reflective the extent of its compliance with international standards, as it is characterized by the characteristic of competition, which has become one of the great pressures to pay attention to quality and provide many qualities that belong to Quality requirements for all customers.

Quality is a key factor for any competitive advantage, Total quality management also focuses on continuous improvement .

This study aims to highlight the impact of total quality management in the marketing of banking services for commercial banks, focusing on the elements of the marketing mix that represent the most important factors affecting their achievement, and for the purpose of clarifying this application of the study on a group of private banks operating in Baghdad and the number (6) banks , where it was design a questionnaire to collect data from the study sample members . The answers were subjected to statistical analysis . Based on the results of the hypothesis testing, analysis and discussion of these results, the study found a trace of total quality management with its principles covered by the study (customer focus and decision-making based on facts) on the Marketing of the Banking service .

المقدمة

تشكل الجودة عاملاً أساسياً ومهماً في خلق الميزة التنافسية , كما أنها تركز على التحسين المستمر وهو مفهوم يحتم على الادارة تطوير وتعزيز العمليات التي تؤدي الى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة , ويعد تحسين الجودة احد اهداف الادارة لبلوغ الجودة المطلوبة حيث ان ادارة الجودة الشاملة تقضي بأن يكون كل عنصر في المنظمة وكل فعالية في كل قسم خاضعاً لتطبيقات مبادئ ادارة الجودة .

بالمقابل أضحت التسويق المصرفي أحد ركائز الخدمات المصرفية في العصر الحديث ومن أهم ما يجب أن تهتم به مختلف المنظمات المصرفية لتحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من أجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق وضمان الاستمرارية والبقاء، فهو الذي أكسب البنوك في البلدان المتقدمة نجاحاً هاماً وأكسبها وضعياً تنافسياً رائدة وولاء الزبائن والمستثمرين.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة الدراسة

يختلف اهتمام ادارات المصارف عينة الدراسة في دور التسويق المصرفي للارتقاء بالخدمات التي تحقق رضا الزبائن.

ثانياً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية موضوع ادارة الجودة الشاملة كونها فلسفة ومنهج عمل بديل عن الادارة التقليدية تستخدمها المنظمات لتحقيق النجاح وتحسين الاداء وتحقيق رضا الزبون , حيث لها دور في دعم وتحسين اداء المنظمات التي تعمل في القطاعات الخدمية والسلعية .

ثالثاً: اهداف الدراسة

بيان اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمات المصرفية و تحقيق رضا الزبائن .

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و تسويق الخدمات المصرفية .

خامساً: منهج الدراسة

تتبنى الدراسة استخدام المنهج الاستقرائي في تتبع ما يمكن ان تضيفه ادارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمة المصرفية .وتكاملاً معها فأن المدخل الأكثر ملاءمة هو المدخل الاستنباطي ، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في عرض النتائج .

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية :عينة من المصارف الاهلية العاملة في العراق ومنها :

- 1- مصرف ابو ظبي الاسلامي .
- 2- مصرف عودة .
- 3- المصرف الدولي الاسلامي .
- 4- المصرف الاهلي العراقي .
- 5- مصرف اشور الدولي .
- 6- مصرف بابل الاسلامي .

الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للجانب العملي (التطبيقي) من 01 \ 07 \ 2019 ولغاية 01 \ 09 \ 2019 والتي تمثلت بعملية توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة ومجتمعها.

المبحث الثاني : الجانب النظري

سيتم في هذا المبحث تناول المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة وتسويق الخدمة المصرفية وكالاتي :
اولاً: اساسيات ادارة الجودة الشاملة

1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة

الجودة نظاماً متكاملًا ومتصلاً يهدف الى تحقيق حد تنافسي والاحتفاظ به بشكل مستمر، وهنا لا بد من التركيز على التفرقة بين الجودة والنوعية من الناحية اللغوية، فالجودة لغة تشير الى الشيء الجيد من جاد الشيء فهو وجود ، أما اصطلاحاً فأن كلمة (Quality) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي لا تعني الافضل أو الاحسن دوماً ، وانما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون ، المصمم ، المنظمة ،... وغيرها). ومن الناحية العملية فأغلب المصادر تشير الى ان الجودة تعني القدرة على التميز الانتاجي في منتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة .

أما النوعية فهي من النوع الذي يعطي تصنيف أو توصيف أو وصف لشيء ما فهو يشمل كلا النوعين من الشيء الجيد والردئ، لهذا نحن نحاول ان نقدم نموذج اداري لجعل المنظمة تتميز عن غيرها بنواحي العمليات الانتاجية على افتراض ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة وتحسين العمليات الانتاجية نتيجة لتلك الادارة (رجي ، 1998 : 77).

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بأختصار (TQM) يعني "عملية التحسين المستمر على العمليات الانتاجية وليست المؤقتة وهي عملية ممارسة الوظائف الادارية في عمليات التصنيع وهي تقنية معنية تحدد نوع الاسلوب الانتاجي المستخدم وهي نهج يضمن للمنظمة الوصول الى الاهداف الخاصة وعندما تكون مهمة ادارة الجودة التحسين للعمليات تصبح هدفاً لتلك العمليات فهي أداة قياس وتميز " (وليامز ، 1999 : 1-2) .

وبالتالي يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل الادارة فيها فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع ومشاركة الفرد بوضع الاهداف واتخاذ القرارات. وبالتالي يمكننا وضع تعريفاً او مفهوماً محدد لادارة الجودة الشاملة وكالاتي : (هي التطوير المستمر للعمليات الادارية عن طريق مراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت اللازم لانجازها يتم بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل من خلال تخفيض الكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل).

2- اهمية ادارة الجودة الشاملة

تبرز اهميتها للمنظمة من خلال الاتي : (النجار وجواد، 2012 : 40-42)

1- تعزيز سمعة المنظمة : تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع المجهزين ، وخبرة العاملين ، وتقديم منتجات تلبي حاجات واذواق وتوقعات الزبائن الحاليين و المستقبليين فأذا كانت المنتجات ذات جودة منخفضة فيمكن استخدام احد ادوات التحسين المستمر من اجل رفع مستوى جودتها ، وبهذا تحقق المنظمة الشهرة الواسعة في الاسواق المحلية والعالمية بما يمكنها من التنافس مع الشركات الاخرى كما هو الحال في شركة مرسيدس المعروفة بجودة منتجاتها .

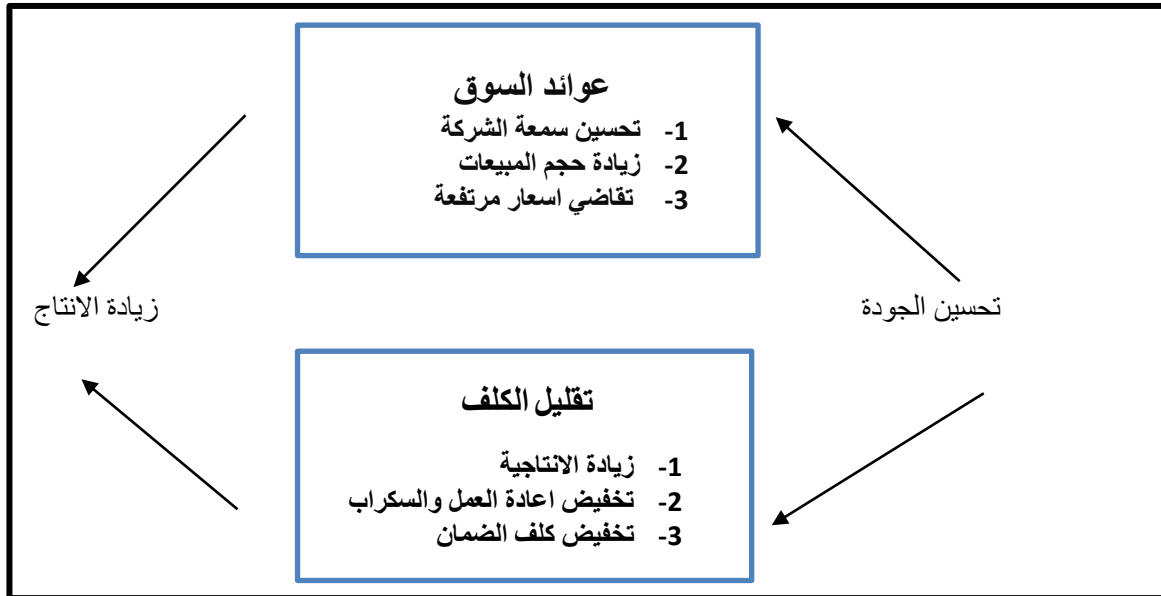
2- القدرة على المنافسة العالمية : في هذا العصر الذي يتسم بالتطور التقني فأن الجودة قد اصبحت اهتماماً دولياً لدى المنظمات والحكومات والزبائن ، ولكي تتمكن المنظمة والدولة من المنافسة بفاعلية في عصر العولمة فمن الضروري ان تطابق منتجاتها متطلبات الجودة والاسعار العالمية ، فالمنتجات الرديئة تؤدي كلاً من المنظمات التي انتجتها وتسئ الى سمعة الدول التي انتجتها ولها تأثيرات سلبية على ميزان المدفوعات . وتكتسب الجودة ايضاً اهميتها لانها تساعد المنظمات

على بناء قدرة تنافسية , والحصول على حصة سوقية اكبر من خلال جودة منتجاتها بعدها احد الابعاد التنافسية (الجودة , الكلفة , المرونة , التسليم , الاعتمادية و الابداع) .

3- المسؤولية القانونية للمنتج :يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات تضر البيئة والمجتمع من خلال انتاجها و توزيعها واستهلاكها , لذلك تعد كل منظمة صناعية أو خدمية مسؤولة امام القانون عن اية اضرار تصيب البيئة و المجتمع , وقد تزايدت في الوقت الحاضر الدعوات نحو الانتاج الاخضر والمحافظة على البيئة وكان المؤتمر كوبنهاغن الذي عقد في عام 2009 دليلاً واضحاً على الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها .

4- تخفيض الكلف وزيادة الحصة السوقية للمنظمة :إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الانتاج يساهم بصورة واضحة في اتاحة الفرص لاكتشاف الاخطاء وتلافيتها من اجل التقليل من تحمل اعباء تكاليف اضافية، و الوصول الى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل زمن الاعطال في مرحلة الانتاج، وبالتالي خفض التكلفة وزيادة ربح الشركة, كما ان الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن تقود الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب الزبائن الجدد وهذا ما يؤدي الى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وزيادة مبيعات الشركة . ان تقديم منتجات تتسم بالجودة العالية يضمن كسب زبائن جدد مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلاً عن امكانية الدخول الى اسواق جديدة والذي يسهم في زيادة الحصة السوقية محلياً و دولياً والشكل (1) يوضح كيف ان الجودة العالية تؤدي الى زيادة الحصة السوقية وتخفيض الكلف .

شكل (1) دور الجودة في زيادة ارباح الشركة المنظمة



المصدر : النجار و جواد , 2012 .

5- حماية المستهلك :ان تحقيق الجودة بمطابقة المواصفات القياسية يعني حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في تلك المنتجات .

3- اهداف ادارة الجودة الشاملة :

منذ ان انطلقت ادارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الاهداف المراد تحقيقها من جراء تطبيق ادارة الجودة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع افراد المنظمة اثناء تبنينهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الاهداف اثناء التطبيق وهذه الاهداف كما يلي : (الشمري , 2004 : 59,60)

- 1- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الانتاجية والاداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الافكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير اجراءات العمل .
- 2- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .
- 3- اختصار الوقت والروتين في انجاز الاعمال .
- 4- تطوير وتبسيط اجراءات العمل .
- 5- سهولة قياس اداء العاملين وفق معايير واضحة .
- 6- رفع مستوى التعاون والتكامل بين اجزاء المنظمة .
- 7- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .
- 8- استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة .
- 9- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والزبائن .
- 10- اشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح و الفشل .
- 11- خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج .
- 12- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين .

ويرى كل من (خضير ، 2008 : 40-41) ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة تحقق الاهداف التالية :

- 1- فهم حاجيات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده .
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة ، التكلفة ، الوقت و الاستمرارية .
- 3- التكيف مع متغيرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستقراً .
- 5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين .

4- مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

هناك خصائص وسمات ايجابية تستند عليها ادارة الجودة الشاملة في اي منظمة ، وتسمى المبادئ الرئيسية لادارة الجودة الشاملة . وعلى الرغم من معرفة العديد من المنظمات أو الشركات بهذه المبادئ ، الا ان بعض هذه المنظمات التي حولت هذه المعرفة الى ايمان عند تطبيقها هذه المبادئ ومن ثم حققت انتاجية عالية وربحية ذات ارقام ضخمة وحصة سوقية كبيرة مستندة في ذلك على قدرتها التنافسية في السوقين المحلي والخارجي . ومن المنظمات ، شركة زيروكس* ، وبروكتر اندغامبل** ، وان كانت هذه المنظمات لم تكن لديها مبادئ موحدة ، الا انها اشتركت في معظم هذه المبادئ والتي اوضحها (جابلونسكي، 1993 : 3) عندما اشار ان هناك مبادئ ستة ترتكز اليها ادارة الجودة في اي منظمة لانتاج منتجات صناعية أو تقديم خدمات وذلك كما يلي :

1-التخطيط الاستراتيجي :

ان تطبيق ادارة الجودة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة واهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تتسق الجهود وتوحداه . (الصرايرة ، 2008 : 14)
و التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة يكون مشتقاً من رؤية المنظمة و رسالتها بوصفها عملية مهيكلية لتعريف رسالة المنظمة و اهدافها وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق تلك الاهداف ، وكذلك يجب ان يتم توفير الخطة الاستراتيجية التي تقدم قابلية دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد و الابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (طایل ، 2013 : 84). وركزت الاطروحات الفكرية

لـ poter على ان الاستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادة فريدة وقيمة . هذا يتحقق في حالة تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، هذا المنطق لابد ايصاله بوساطة رسالة المنظمة الى الافراد في مختلف المستويات الادارية . (عبد الحمزة ، 2008 : 127)
ويساعد هذا المبدئ المنظمة من خلال تحليل (SWOT) على التحديد الدقيق لنقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية والفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية (الخطيب ، 2008 : 57).

2-الدعم و الاسناد :

ان من اهم مبادئ ادارة الجودة ، هو ايمان الادارة العليا بالمنظمة بدور ادارة الجودة الشاملة بصفة دائمة من الناحية الفلسفية والناحية العلمية ، اي تصبح الجودة الشاملة هي بمثابة مناهج وتطبيق للادارة العليا عند قيادتها للمنظمة ، ويظهر هذا من خلال اهداف ولوائح واولويات وسلوكيات هذه الادارة بما يضمن في النهاية تحقيق الارباح والقدرة التنافسية في الاسواق وقبل ذلك كله تحقيق رضا العميل الداخلي والعميل الخارجي . (Slack , 1998:778)
وفي سبيل تحقيق ذلك الامر ، فإن الادارة العليا يمكن ان تحدد هذا الالتزام بدورها في ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة من خلال اطار واضح على النحو التالي :

- 1- وضوح فلسفة المنظمة واهدافها المرتبطة بالجودة للسلع أو الخدمات المقدمة للعملاء .
- 2- بيان امكانية توفير الموارد اللازمة لخدمة اهداف المنظمة فيما يتعلق بأدارة الجودة الشاملة ، مع تحديد المسؤوليات التي تحقق ذلك .
- 3- بيان القضايا المتعلقة بالجودة مع متابعة اي تقدم أو اية مبادرات لحل هذه القضايا .
- 4- ايجاد التواصل بين القوة الاشرافية والقوة العاملة (بين المديرين والموظفين) وكذلك التواصل على المستوى التنظيمي ، وبين المستوى التنظيمي وبين العملاء .
- 5- تواجد الادارة العليا جيدة الاقوال والافعال معاً .
- 6- انقاص عدد المستويات الادارية .
- 7- تغيير دور المنظمة بأسلوبه التقليدي الى اسلوب اداري عصري يعتمد على التدريب والتوجيه .

ان تبني الادارة العليا وحماسها لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، ودعم وتطبيق هذا المبدأ ، وتحديث وتطوير المتطلبات تعد الركيزة الاولى في نجاح تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة (الكلوت ، 2013 : 19)

3-التركيز على العميل :

من المعروف لدى اي منظمة انها تقوم بتزويد عملاء السوق بالمنتجات والخدمات مقابل الحصول على الدخل (قيمة المبيعات) ، وهذا ما يجب ان تفهمه كل المستويات التنظيمية بالمنظمة ، وعليه يجب التحرك بالجودة الشاملة نحو العملاء الذين تجاهلتهم المنظمة في الماضي ، ويشمل هذا بالطبع العميل خارج المنظمة والذي يقدم للمنظمة أوامر شراء للتعامل معها ، وهذا يعني الاهتمام بكل العملاء في الداخل والخارج . فالعمليل يعتبر اهم المرتكزات التي تستند اليها ادارة الجودة الشاملة والمحور الاساسي لنشاط المنظمة . (مصطفى ، 2013 : 35)

ويتطلب هذا المبدأ الاهتمام بالعمل وتنفيذ طلباته وانجاز اعماله في الوقت الذي يحدده قدر الامكان ، اذ ان الاهم عند العملاء هو سرعة الانجاز في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة . اي ان قضية التكلفة ليست هي الاهم عند بعض العملاء .
هذا بالإضافة الى معرفة مدى رضا العاملين على المنتج أو الخدمة ، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية . فضلاً عن ان المنظمة يتوقف نجاحها التسويقي على مدى ادراكها لاهمية تقديم خدمات ما بعد البيع الى العملاء بكفاءة وفعالية عالية .
هذا ويمكن قياس رضا العملاء عن طريق ادوات الاستطلاع الرسمي للعملاء ، والشكاوى الغير رسمية منهم ، وتدقيق الجودة والمراقبة الاحصائية للجودة ، والتفاعل مع العملاء ، وغالباً ما يتم استخدام هذه الوسائل ومداومة مراقبة رضا العملاء لمعرفة ما اذا كان هناك تغييرات مطلوب اجراؤها على المنتج (السلع والخدمات) .

4-التحسين المستمر :

تتطلب فلسفة ادارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتوسطة من التحسين المستمر التي لابد ان تشمل جميع الافراد والمعدات والمجهزين و المواد و الاجراءات . اساس هذه الفلسفة هو انه يمكن تحسين كل جانب من العملية . جاءت عدة تعريفات للتحسين المستمر وذلك مثل التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات . يشمل هذا التحسين المباني و التجهيزات و المواد و طرائق العمل و اداء سلوكيات العمليات أو هو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات . تتضمن هذه المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتسمية الشعور و الوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي و الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية وبجميع وحدات العمل في المنظمة . ان التحسين المستمر في ظل الادارة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل (علوان ، 2005 : 94) .

5-التدريب والتطوير :

تتوقف فعالية ادارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين حيث اوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الشاء و الامتثال مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحصر عليه ادارة الجودة الشاملة. حيث تعتبر حلقات الجودة من الاساليب الادارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة (الفضل، 2004 : 356) .

يعد التدريب والتطوير المستمر من اهم الوسائل لزيادة امكانات العاملين كل حسب وظيفته ، من اجل بلوغ الوضع الامثل . ولذا فإن ادارة المنظمة تدفع بأفرادها الى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبرتهم التخصصية بصفة مستمرة للوصول في نهاية المطاف الى تفوقهم في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء . (Goetch & Davis, 1997 : 16

ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر ، اي انه اذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين في المنظمة على التحسين المستمر للمنتج ، كان في المقابل الاهتمام بالتدريب المتواصل لجميع الوظائف والموظفين على المستويات المختلفة بالمنظمة.

ان نظام ادارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناءاً على الدور التنظيمي الجديد للعاملين ، أو بناء على التغيير في اجراءات العمل وليس على بناء الرغبات الشخصية.

وتدور انواع التدريب في مجال ادارة الجودة الشاملة حول ثلاثة انواع هي :

- 1- التدريب على مبادئ واهداف ادارة الجودة الشاملة .
- 2- التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الاداء ضمن فرق العمل الجماعي .
- 3- التدريب على بعض المهارات التنظيمية ، كالتدريب على مراقبة العمليات الاحصائية ، بالإضافة الى الاشتراك مع مديريين من داخل وخارج المنظمة .

6-المشاركة وتفويض الصلاحية :

ان شعار الجودة الوارد في ادبيات العلوم الادارية هو ان الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الافراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية و المشاركة .

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالاهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من امكانياتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجهدية لا الشكلية . يفترض ان تحقق المشاركة امرين هما :

- 1- ان تزيد من امكانية تصميم خطة افضل .
- 2- تحسين من كفاءة القرار من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعيق العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة .

تعني تفويض الصلاحية مشاركة الافراد بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل اقسامهم الخاصة (العزاوي ، 2005 : 61) .

7- اتخاذ القرارات على اساس الحقائق :

ان القرارات الفاعلة هي تلك القرارات التي تستند على تحليل المعلومات و البيانات . حيث يتخذ القياس و التحليل و القرارات في بيئة ادارة الجودة الشاملة وفق بيانات من خلال جمعها و تحليلها بشكل دوري لتجنب الاخطاء و السيطرة على الانحرافات في الاداء . اي انها قرارات موضوعية يتم اعتمادها على الحقائق بشكل كبير . هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة و مبادئ و خبرة الى بيئة ادارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات و بيانات يتم جمعها وتحليلها في بيئة ادارة الجودة الشاملة بشكل يحد من الاخطاء و العيوب اللاموضوعية (الفضل ، 2004: 380).

8- المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية هي المقارنة مع النموذج الافضل يعني ان تقوم المؤسسة المصرفية بمقارنة ادائها في مجال معين او اكثر بالأداء المؤسسات المصرفية الاكثر تقدماً Best of the best للاستفادة من نقاط القوة في تطوير المؤسسة (العرب، 2008: 40) يعتبر تحسين جودة الخدمات و المنتجات وزيادة الانتاجية من اهم الاهداف التي تسعى ادارة الجودة لتحقيقها ، و الوسيلة التي تحقق ذلك هو الحد من الاخطاء و ادارة الاعمال و الاهداف . هذا لن يتم الا بمنع الاخطاء و المشكلات الادارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها و معالجتها بعد حدوثها.

تعمل ادارة الجودة الشاملة بمبدأ الوقاية من الاخطاء أو العيوب عن طريق الفحص و المراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات حتى وقوع المشكلة ثم البدء بالبحث عن حلول لها. لان ادارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات على انها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها و ايجاد الحلول المناسبة لها قبل توقعها خاصة وان تكلفة الوقاية اقل بكثير من تكلفة العلاج . هذا المبدأ هو اشبه بالصيانة المستمرة للمؤسسة المصرفية من خلال الفحص و المراجعة و التحليل بجميع العمليات الادارية بشكل مستمر دون انقطاع (عباس، 2008 : 122).

ثانياً : اساسيات تسويق الخدمة المصرفية**1- مفهوم تسويق الخدمة المصرفية**

ان تطبيق المفهوم التسويقي في المنظمات المصرفية بشكل حقيقي وملحوس لم يأتي الا في فترات متأخرة قياسياً بما حدث في باقي المنظمات الانتاجية و التجارية وان مصطلح التسويق المصرفي لم يكن معروف في بداية الخمسينات ولكن بعد ذلك تم تعريفه وتحديد معالمه .

ان تسويق الخدمات المصرفية من حيث المفهوم العام و الاهداف لا يختلف عن مفهوم التسويق و اهدافه لذلك فان مفهوم تسويق الخدمات المصرفية يمثل مجموعة من الأنشطة و التي تهدف الى تقديم الخدمات المصرفية للمستفيد حسب الطلب ووفق المواصفات المطلوبة وبما ان التسويق يعتبر عملية مواءمة على اساس الاهداف و المقدرات و بواسطتها يمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجات و رغبات المستهلكين داخل حدود المجتمع فأن تسويق الخدمات المصرفية يمثل عملية مواءمة على اساس الاهداف والقدرات - بواسطتها تتمكن المنظمة المصرفية من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجات ورغبات المستفيدين ضمن الرقعة الجغرافية المعنية . (الصميدعي ، يوسف ، 2005 : 48 , 49)

يعتبر تعريف التسويق في المصارف محصلة لتكليف تعريف التسويق مع مراعاة ما تتصف به الخدمة المصرفية من خصائص ، من حيث انها تغلب عليها صفة كونها غير ملموسة ، كما تختلف عن غيرها من الخدمات بأنها نمطية نوعاً ما ، لذلك تتوجه المصارف للمنافسة في جودتها ، وهذا يحتاج لآليات ووسائل واساليب مناسبة لتسويقها وبيعها .

ويرى الباحثان (الوادي , زنزال , 2012 : 11,12) الاتي :

- 1- ان التسويق المصرفي يمثل نظاماً متكاملأ (An Integrated System) تتفاعل من خلاله مجموعات من الانشطة المتخصصة المصممة ضمن خطط وبرامج المصرف للوصول لنهايات معينة , فالنظرة النظامية للتسويق المصرفي تضيف بعداً استراتيجياً على تأدية التسويق المصرفي .
 - 2- أن التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الانشطة الموجهة والمصممة مسبقاً .
 - 3- (Per-designed) , مما يتوجب اخضاع النشاط التسويقي في المصارف لمنطق التخطيط العلمي , حيث تكون الجهود التسويقية ضمن قدرات و امكانيات المصرف , وبما يناسب المتغيرات البيئية , كي يكون التسويق المصرفي تعبيراً عن فلسفة ادارية تلتزم بمقاييس الاداء المؤسسي العام .
 - 4- يمثل التسويق المصرفي عملية ديناميكية ذات ابعاد تؤثر وتتأثر بالتحولات البيئية , وهذا يفرض على ادارة المصرف ان لا تشبع حاجات العملاء الحاليين بل والكشف عن الحاجات المستقبلية , وتحاول اشباعها , ذلك ان تطورات المجتمع الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية تطوي في ثناياها الطلب على حاجات جديدة .
 - 5- يعتبر التسويق المصرفي نشاطاً هادفاً , وهذا يعني ان له مساهمات (Contribution)) متوقعة بالنسبة للمصرف و العملاء , فتحقيق ربح اعلى يعني تحقيق مستويات اعلى من اشباع الحاجات المالية و الائتمانية للأفراد و المؤسسات .
 - 6- مفهوم الفرصة السانحة يوسع نطاق التوجه التسويقي المصرفي ليشمل كثيراً من الانشطة سواء تهدف لربح مادي , أو لا تهدف لذلك لكنها ضرورية لتحقيق اهداف النشاط المصرفي.
- كما يعرف التسويق المصرفي بأنه عملية المواءمة بين موارد المصرف وحاجات العملاء لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية والربحية (العبد المنعم, 2009 : 51)
- وترى الباحثة بأن التسويق المصرفي يعني " بأنه مجموعة من النشاطات المتنوعة التي تستخدم من اجل تقديم خدمات مصرفية للزبائن الحاليين والمحافظة عليهم والعمل على جذب زبائن مستقبليين ."

2- اهمية تسويق الخدمات المصرفية

- لقد برزت أهمية تسويق الخدمات المصرفية مؤخراً، بسبب مواجهة متطلبات البيئة التسويقية الجديدة من عوامل اقتصادية واجتماعية، ومحاولة فتح فروع جديدة وتشغيل الطاقات المعطلة في المصارف وترويج الخدمات، وتنمية الخدمات الحالية ومجاراة التكنولوجيا المصرفية المتطورة، ولتوفير المعلومات المصرفية. كما أن لهذا التسويق أهدافاً متعددة يصبو إلى تحقيقها وذلك لمساعدة إدارة المصرف للوصول إلى أهدافها سواء العامة أو التسويقية.
- يمكن النظر إلى العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بتسويق الخدمات المصرفية من جانبين، الأول خارجي ويتمثل في الانخفاض النسبي في الإيرادات نتيجة لزيادة المنافسة بين البنوك بعضها البعض وبين المؤسسات المالية الأخرى، والثاني داخلي وهو إدراك البنوك إلى الحاجة لنوعين من المزيج التسويقي، وهما ذلك الموجه للحصول على المواد الأولية في صورة ودائع ومخزرات والآخر المصمم لتسويق الخدمات المصرفية للعملاء في شكل قروض وخدمات أخرى متنوعة، ومن هنا يتضح حاجة المؤسسات المصرفية أكثر إلى ضرورة الاهتمام بالنشاط التسويقي سواء في مجال جذب الودائع أو تقديم القروض والخدمات الأخرى.(درود , 2016 : 44)
- وقد زادت اهمية التسويق المصرفي لما يلي : (الوادي , زنزال, 2012 : 13)
- 1- بسبب اختلاف خصائص الخدمات المصرفية عن المنتجات الصناعية .
 - 2- زيادة حدة المنافسة بين المصارف على الحصص السوقية .
 - 3- زيادة تنوع وتعقد رغبات العملاء ودوافعهم للتعامل وميول بعض العملاء للخداع .
 - 4- زيادة التطور التكنولوجي ودخولها في النشاط المصرفي باعتبارها وسيلة لجذب العملاء .

- 5- زيادة التكاليف مقابل اشباع حاجات العملاء المختلفة .
- 6- ويضاف الى اهمية التسويق المصرفي وجود فروقات بين تسويق خدمات المصارف الاسلامية عن المصارف التجارية , والتي ترجع لاختلاف الفلسفة بينهما , لما يترتب عليها من تحقيق اشباع حاجات العملاء الحاليين و الاحتفاظ بهم , اضافة لجذب العملاء المرتقبين ممن يبحثون عن البديل للتعامل بالربا , زرفق صيغ المعاملات المالية الاسلامية.
- كما يرى (الزعيبي , 2010 : 43 , 44) اهمية التسويق المصرفي بالاتي :
- 1- العمل على انعاش التجارة الداخلية و الخارجية , وتسهيل عملية التبادل التجاري وتحقيق النمو الاقتصادي .
- 2- العمل على رفع المستوى المعيشي للأفراد والجماعات والوصول بهم الى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية .
- 3- مساعدة المؤسسات في التحول من تسويق التبادل الى تسويق العلاقة , وهذا يعني توسيع قواعد العملاء الراضين عن المنتجات المؤسسة .

وترى الباحثة بأن حاجة المصرف الى وجود ادارة التسويق ضمن هيكلها التنظيمي ,الا ان المصارف قد تفاوتت قناعاتها بأهمية دور التسويق في نجاح أعمالها فأستحدثت له دائرة متخصصة تتبع المدير العام مباشرة , ومنها من خصص لها احد دوائر المصرف لانه ينظر الى التسويق بأهمية اقل .

3- بعض اساليب تسويق الخدمات المصرفية

ان جوهر النشاط التسويقي المصرفي هو محاولة تحقيق التطابق بين مختلف الخدمات التي يقدمها المصرف من جهة , ومستوى طلبات ورغبات الزبائن المتغيرة والمتطورة من جهة اخرى , لهذا اتبعت المصارف عدة اساليب تسويقية لتحقيق هذا التطابق وتمير وايصال مختلف خدماتها للزبائن.

- 1- اسلوب تطوير وتنمية المزيج التسويقي للخدمات المصرفية :
- ويكون هذا التطوير من خلال ما يلي : (الحداد , 1999 : 163 - 166)
- 1- المعرفة الدقيقة للخصائص الضمنية للخدمة المصرفية المطلوبة والمستحدثة , كرمزية الخدمة مثلاً .
- 2- زيادة رقم الاعمال من خلال الحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب المحتملين .
- 3- تطبيق سياسة التنويع والتكاملية في تقديم الخدمة .
- 4- مواكبة التطورات الاقتصادية لما لها من اثر مباشر على الخدمة .
- 5- ادخال التقنيات الحديثة للرفع من جودة وكفاءة الخدمة .
- 6- توسيع نطاق نشر الخدمة عبر مختلف فروع المصرف .
- 7- اجراء بحوث منتظمة و دورية لدراسة السوق المحلية و العالمية , وكذلك القيام بدراسة عينات من الزبائن ومستوى الخدمات المقدمة من طرف المصارف المنافسة .

2- اسلوب تطوير ترويج الخدمات المصرفية

وهو اسلوب مكمل للاسلوب السابق , ويعتمد على لفت انتباه الزبون واعلامه بمختلف الخدمات التي يعرضها المصرف , وكذلك كيفية الحصول عليها والاستفادة منها وجذبه نحو المزيد من التعاملات مع المصرف , ويكون هذا من خلال الاتي :

- 1- الاعلان : ويكون من خلال : (ميهوب , 2005 : 70)
- (اولاً) مبدأ الصدق والامان في وصف خصائص الخدمة المعروضة .
- (ثانياً) اختيار الوسيلة المناسبة للقيام بعملية الاعلان .

(ثالثاً) شكل وتصميم الرسالة واللوحه الاعلانية له تأثير كبير في قرار الزبون , لهذا وجب الاتصال بفنين وخبراء في هذا المجال للقيام بمثل هذه الاعمال .

(رابعاً) المتابعة المستمرة للنشاط الاعلاني وتدارك النقائص الموجودة .

2- البيع الشخصي : ويتم هذا من خلال اتصال الزبون مباشراً بالمصرف , أو عن طريق وسائل الاتصال المتاحة لتمير مختلف الخدمات المتاحة له .

3- الاعلام : ويتم استخدام وسائل الاعلام المختلفة (التلفزة , الاذاعة , الصحف و المجلات , ...الخ) , بغية ترويج المنتج والخدمة المصرفية , والتي تحتوي على الطابع الاخباري لمختلف خدمات المصرف .

3- اسلوب الانتشار الجغرافي

ويعتبر هذا الاسلوب على الاتجاه الحديث في استخدام قنوات التوزيع المختلفة , والمتمثلة اساساً في الانترنت من خلال المواقع المستعملة في التعريف بالمصرف , ومختلف خدماته وتعريفها الى الزبائن , وما يعود في ذلك من اثر على سمعة ومكانه المصرف في السوق.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة

اولاً: مجتمع و عينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة : تقوم دراسة الواقع الحالي للمصارف الخاصة العاملة في العراق في محافظة بغداد حصراً ويضم (مصرف عودة , مصرف اشور , مصرف ابو ظبي الاسلامي , مصرف بابل , المصرف الاهلي العراقي و المصرف الدولي الاسلامي) . وهنا يمكن اعطاء نبذة تعريفية مختصرة لهذه المنظمات وكالاتي :

1- مصرف عودة : تم انشاءه في اكتوبر عام 2015 انطلاقاً من قرار نابع عن خمسة عناصر رئيسة ودوافع أساسية تجعل من التوسع إلى حضارة بلاد ما بين النهرين القديمة مشروعاً بديهيّاً وإنما تحديّاً كبيراً. فيقع مصرف عودة فرع بغداد في منطقة الجادرية ويتكون من (38 موظف) وإن رأس مال المصرف ما يعادل (50) مليون دولار امريكي , وإن المصرف يقدم خدماته المالية التجارية بما في ذلك القروض و بطاقات الائتمان والودائع .

2- مصرف اشور الدولي أنشأ هذا المصرف عام 2005 كشركة مساهمه خاصة داخل القطاع الخاص، ويعتبر مصرف استثماري كامل الخدمات ، من اجل تقديم خدمات مصرفية الى المؤسسات التجارية والافراد بشكل متكامل. في عام 2014 تم زيادة رأس المال الى 250 مليار دينار عراقي وذلك بسبب تطور والنمو الحاصل في اعمال المصرف. وتوجد عشرة افرع تغطي اغلب محافظات البلد وموزعة في كل من (بغداد لديها 3 فروع) و (اربيل لديها فرعين) و (فرع واحد في كل من البصرة وتكريت و كربلاء و الموصل وسليمانية)، ويتكون عدد العاملين في فرع بغداد (55 موظف) .

3- مصرف ابو ظبي الاسلامي : تأسس مصرف ابو ظبي الاسلامي عام 2012 في العراق حيث يقوم بتقديم الخدمات المصرفية التجارية بما في ذلك الودائع و القروض و بطاقات الائتمان ، ونظراً للتطور الحاصل في السوق المصرفي والمؤسسات المصرفية فقد تم فتح فروع له في العراق ضمن محافظتي اربيل و البصرة . ويتكون عدد العاملين في فرع بغداد (23 موظف) .

4- مصرف بابل : تأسس في عام 1999 برأس مال قدره (500,000,000 خمسمائة مليون دينار عراقي) وبعدد موظفين (88 موظف) فرع بغداد و بخرى ثابتة نحو الامام. نظراً لتعدد الادارات, واطب المصرف بانتهاج نهج يركز على ان يرتقي بالبنى التحتية بما يتماشى مع التطور الحاصل في الصناعة المصرفية محلياً , اقليمياً و دولياً ,

من اجل ان يحقق احسن الخدمات المقدمة الى العملاء ومن اجل الحفاظ على حقوق المساهمين . يستجيب هذا المصرف لكل القوانين من قبل البنك المركزي العراقي وجميع القوانين العراقية.

5- المصرف الاهلي العراقي : شيد عام 1995 كمؤسسة مساهمة عامة ضمن القطاع الخاص ، من اجل تقديم خدمات مصرفية للمؤسسات والافراد وبعدد موظفين (100 موظف) في فرع بغداد في ساحة الفردوس. ونظرا للازدهار الذي انشده البنك ومن اجل تدعيم نموه المستقبلي، فقد قام برفع رأس مال البنك الى 400 مليون دينار عراقي في كانون الأول 2013 . وقد حاز على تصنيف "BB" من وكالة كابيتال إنتلجنس الدولية للتصنيف الائتماني، و جنى على تصنيف " جيد " من قبل البنك المركزي العراقي. يحتوي حالياً على 11 فرع موزعة في جميع المدن العراقية الكبرى.

6- المصرف الدولي الاسلامي : تأسس المصرف الدولي الاسلامي عام 2016 وهو شركة مساهمة خاصة وقد باشر نشاطه في نفس العام ، ويقوم بممارسة الاعمال المصرفية و المالية والتجارية و اعمال الاستثمار وفقاً لاحكام الشريعة الاسلامية من خلال الفرع الرئيسي بمدينة بغداد وفروعه المنتشرة في العراق وبعدد موظفين (200 موظف) ورأس مال (1000000000 دينار عراقي) . يلتزم البنك بتقديم حلول وخدمات مصرفية إسلامية عصرية ذات جودة عالية، من خلال الاستمرار في تسويق وتعميق مبادئ الاقتصاد الإسلامي محلياً ودولياً والعمل ضمن روح الفريق الواحد، وتدريب الكوادر على الأعمال المصرفية حسب الشريعة الإسلامية وقبول المشورة من الجميع لما فيه خدمة المجتمع.

2- عينة الدراسة : بناءً على القواعد الاحصائية والمعطيات البيانية المستحصلة من مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عدد (61) يمثلون شريحة المدراء من اصل (504) اجمالي المجتمع. وذلك للاستجابة عن الاسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة-استمارة المدراء ملحق (1)) في حين تم اختيار (20) عميل بشكل عشوائي عن كل مصرف ليصبح اجمالي العينة (120) عميل للاستجابة عن الاسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (تسويق الخدمة المصرفية-استمارة العملاء ملحق(2) ، كما مبين في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) كسر المعاينة لعينة الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد العاملين	كسر المعاينة	فرضاً عدد الاستثمارات 60
1	مصرف عودة	38	8%	5
2	مصرف اشور الدولي	55	11%	7
3	مصرف ابو ظبي الاسلامي	23	5%	3
4	مصرف بابل	88	17%	10
5	المصرف الاهلي العراقي	100	20%	12
6	المصرف الدولي الاسلامي	200	40%	24
المجموع		504	100%	61

ثانياً: مصادر واساليب جمع البيانات

1- الجانب التطبيقي : من اجل الحصول على البيانات و المعلومات لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة الحالية اعتمدت الباحثة على الاساليب الاتية :

1- الزيارات الشخصية للمصارف عينة البحث.

2- الاستبانة هي الاداة الرئيسية التي اعتمدتها الباحثة كوسيلة للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لاجراء الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استمارتين للاستبانة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة براء كل من

العملاء لكل المصارف عينة البحث و للمدراء والعاملين في المصارف عينة البحث ، وقد تم اعداد الاستمارة على وفق متغيرين الاول المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة و الثاني المتغير التابع وهو الخدمة المصرفية والملحق (1) و (2) يوضح الاستبانة وتركيباتها ومتغيراتها الرئيسية و الفرعية ومصدر القياس المعتمد .

ثالثاً : من خلال اخذ تاثير المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) على المتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية):

- 1- تبين ان المتغير المستقل " ادارة الجودة الشاملة " تساهم بنسبة 13% من التغيرات الموجودة في تسويق الخدمات المصرفية وهي نسبة تعكس عدم اهمية هذا المتغير حسب رأي المشمولين بالاستبيان ،اما المتغيرات الاخرى فتساهم بنسبة 87% .
- 2- كانت قيمة F المحتسبة (8.232) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4) وبذلك نقبل فرضيتنا الرئيسية والتي تنص (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و تسويق الخدمات المصرفية) التي تنص بوجود تاثير معنوي .

- 3- كانت قيمة المعلمة الحدية 0.347 ، اي كلما يزداد الاهتمام بادارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يزداد تسويق الخدمات المصرفية بمقدار 0.347 والعكس صحيح ، علما ان التأثير معنوي اذ من خلال اختبار t لمعنوية المتغير التوضيحي كانت قيمة t المحتسبة 2.869 اكبر من الجدولية اي اننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص بوجود تاثير معنوي. وبذلك تكون معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$y = 2.311 + 0.34X_9$$

جدول (1) جدول تحليل التباين Anova Table

معامل التوضيح R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	التعليق	قيمة الحد a الثابت	قيم المعلمة الحدية β	t قيم المحتسبة	t قيم الجدولية	التعليق
13%	8.232	4	التاثير معنوي	2.311	0.347	2.869	1.67	التاثير معنوي

المصدر : نتائج تحليل SPSS

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة سواء بجانبها النظري أو العملي يمكن ملاحظة العديد من الاستنتاجات من اهمها :

- 1- إمتلاك القطاع المصرفي لموظفين وملاكات وظيفية والمدراء يمتازون بخبرة وظيفية ليست طويلة مما يؤكد عدم وجود إستقرار وظيفي في قطاع المصارف العراقية من ثَمَّ صعوبة الإستناد إلى الخبرة الوظيفية الطويلة لتطوير القطاع المصرفي بشكل حيوي.
- 2- إن مدراء المصارف التي تم دراستها - في الغالب - هم من الحاصلين على شهادات في التخصصات (إدارة اعمال) وهذه التخصصات تتساق مع طبيعة عمل المصارف وهذا يؤشر على إن المصارف تعتمد على المبدأ الإداري المهم (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .
- 3- بشكل عام أثبتت نتائج الدراسة بوجود دور مهم وكبير فيما بين متغيريها (ادارة الجودة الشاملة، تسويق الخدمة المصرفية) لكن عند إختبار علاقة ارتباط وتأثير متغير ادارة الجودة الشاملة مع كل بُعد من أبعاد المتغير المعتمد تبين إنعدام تأثير مبادئ ادارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التخطيط الاستراتيجي ، الدعم والاسناد ، التحسين المستمر ، التدريب و

- التطوير ، المشاركة وتقويض الصلاحية و المقارنة المرجعية) على تسويق الخدمة المصرفية ، وهذا يدل على أن المصارف ليس من أولوياتها الإهتمام بهذه المبادئ .
- 4- أهمية وضرورة زيادة الوعي لدى العاملين في المصارف بما يعزز ثقافة ادارة الجودة الشاملة والتعرف على مبادئها وابعادها واليات تطبيقها من خلال الدورات التدريبية وكسب المهارات بالتجربة .
- 5- اصبح الزبون الركيزة الاساسية التي على ضوءها يتم تغير الخدمات وتحسينها ولا بد من اشباع حاجاتهم ورغباتهم لذا يتم التغير في بعض الحالات استناداً الى ارائهم وهذا ما بينته نتائج التحليل الاحصائي لهذه المبادئ حيث كانت علاقة الارتباط متوسطة القوة وموجبة وذات معنوية احصائية بين التركيز على العميل وتسويق الخدمة المصرفية .
- 6- ان المؤسسات المصرفية تبنى قراراتها على اساس مؤشرات و قيم كمية ومعلومات وبيانات موثوقة وليس على اساس اجتهادات شخصية او مقالات وهمية ليساعدها في تسويق خدماتها المصرفية لذلك نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين اتخاذ القرار على اساس الحقائق وبين تسويق الخدمة المصرفية .
- 7- من خلال النتائج الاحصائية اتضح بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة مجتمعة وبين تسويق الخدمة المصرفية وهذا دليل واضح على قدرة المؤسسة المصرفية في ايجاد الحلول الملائمة لاي تغير طارئ واستخدام استراتيجيات التغير الجذري أو التدريجي أو المزيج بين الاثنين .

ثانياً : التوصيات

- 1- ترسيخ الوعي و القناعة الجدية الكاملة لدى الإدارة العليا و العاملين في كافة المستويات الإدارية و الفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بشكل متكامل وهادف ،لما له من أثر جيد على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.
- 2- تشجيع و تنمية روح الإبداع و الابتكار بين العاملين، و العمل على التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة، و دفع العاملين على إكتساب المعارف و القدرات التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.
- 3- ايضاح أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمة المصرفية لكل العاملين في المؤسسة من قبل قسم الجودة و التعاون مع كافة الإدارات (تفعيل دور كل من مراسل الجودة و مراقب الجودة بالمؤسسة و العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية) .
- 4- ضرورة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية وخاصة في عينة الدراسة لاجل خلق ميزة تنافسية .
- 5- يجب ان تركز المصارف على التحسين المستمر والتدريب والتطوير في عملياتها لزيادة تأثيرها في تسويق الخدمة المصرفية.
- 6- التركيز على التخطيط الاستراتيجي والدعم والاسناد من قبل الادارة العليا وتقويض الصلاحية و المشاركة من قبل العاملين وضرورة الاهتمام بالمقارنة المرجعية لزيادة تأثيرها في تسويق الخدمات المصرفية .

المصادر:

الكتب العربية:

- 1- جابلونسكي , جوزيف , ادارة الجودة الشاملة , خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال , اصدار الشركة العربية للاعلام العملي (شعاع) , القاهرة , 1993.
- 2- الحداد , عوض , تسويق الخدمات المصرفية , دار البيان للطباعة والنشر , الطبعة الاولى , مصر , 1999.
- 3- الخطيب ,سمير كامل ,ادارة الجودة الشاملة و الايزو – مدخل معاصر, مكتبة مصر ودار مرتضى , الطبعة الاولى , بغداد , 2008.
- 4- رجي ,قدار طاهر , المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 , الطبعة الاولى , دار الحصاد , دمشق , سوريا , 1998 .
- 5- الشمري , حامد بن صالح , ادارة الجودة الشاملة (تحسين الانتاجية في القطاع العام) , المؤسسة العربية للطباعة والنشر , الطبعة الاولى , الرياض , 2004.

- 6- الصميدعي ، محمود جاسم ، وردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي :مدخل استراتيجي , كمي ، تحليلي ، دار المناهج للنشر و التوزيع , 2005 .
- 7- طليل ،مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2013.
- 8- العبد المنعم , عبد المنعم بن ابراهيم ، الادارة الاستراتيجية للامدادات ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .
- 9- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ،ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 .
- 10- علوان , قاسم نايف , ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 , دار الثقافة للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان , 2009 .
- 11- الفضل , مؤيد عبد الحسين , ادارة الجودة الشاملة المستهلك الى المستهلك (منهج كمي) , الطبعة الاولى , الوراق للنشر والتوزيع , 2004 .
- 12- النجار ,صباح مجيد ومها كامل جواد ,ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات , المكتبة الوطنية الفهرسة اثناء النشر , الطبعة الثانية ,بغداد , 2012 .
- 13- الوادي ,محمود حسين ,عبدالله ابراهيم نزال ,تسويق الخدمات المصرفية الاسلامية , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان , الاردن , 2012.
- 14- وليامز , ريتشارد , اساسيات ادارة الجودة الشاملة , مكتبة جرير , الطبعة الاولى , الرياض , المملكة العربية السعودية , 1999 .

الرسائل و الاطاريح:

- 1- خضير ،عناية محمد ،(2008) ، واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية ، مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا , نابلس.
- 2- دردور ، اسماء ،(2016) ، اثر تكنولوجيا المعلومات في ترقية تسويق الخدمات المصرفية و المالية : دراسة حالة مصرف سوسيتي جنرال الجزائر-وكالات قسنطينة ,رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية : تخصص تسويق .
- 3- العرب ، عبد العزيز بن عبدالله ، (2008) ، الجودة الشاملة في ادارة المستشفيات ، ملتقى البحث العلمي ، السعودية .
- 4- الكحلوت , محمد محمود (2013) مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة , دراسة رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الدولة و الحكم الرشيد, جامعة الاقصى.
- 5- مصطفى، لعشعاشي (2013) ادارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ; افاق وتحديات , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج (ENAVA) , رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات – المالية الدولية , جامعة تلمسان ابو بكر بالقايد .
- 6- ميهوب ، سماح ، (2005) ، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة .

المجلات :

- 1- الصرايرة ,خالد احمد , العساف , ليلي (2008) " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق " , المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي , العدد (1) , المجلد الاول .
- 2- عباس ، بشرى عبد الحمزة ، (2008) ، اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء، مجلة القادسية علوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3 .

Books :

- 1- Goetsch , David , & Stanley , Davis , Introduction to Total Quality , Quality management For Production , 2 ed , new jersey : prentice – Hall , 1997.
- 2- Slack . N. chambers.S. Harland.G. Harrison,A, & Johnston ,operation Management , New York:John Wiley & sons , 1998.

ملحق(1)

استمارة الاستبيان الخاصة بالمدرء والعاملين
السيدات والسادة المستجيبين

تحية طيبة وبعد

انطلاقاً من مبدأ تعزيز النهج العلمي والاستفادة من البحث الميداني ، فأنتنا نضع بين أيديكم الاستبانة للمبحث الموسوم بـ (تأثير ادارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية :دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق) دراسة لاراء عينة من العاملين في قطاع المصارف العراقية الخاصة ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن البيانات المدونة تستخدم لأغراض البحث العلمي ولا داعي لتثبيت الاسم...
شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام .

ملاحظات عامة :

- 1- لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً
- 2- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون اجابة .
- 3- يرجى وضع علامة صح أمام الاجابة المعبرة عن رأيكم داخل المربع المناسب .

المعلومات التعريفية :



انثى



1. الجنس : ذكر

2. المستوى الدراسي :

متوسطة	
اعدادية	
دبلوم	
بكلوريوس	
دبلوم عالي	
ماجستير	
دكتوراه	

3. التخصص :

ادارة و اقتصاد	
هندسة	
اخرى	
بلا تخصص	

4. المنصب :

مدير مفوض	
مدير قسم	
معاون مدير	
مسؤول وحدة ادارية	
بلا منصب	

5. عدد سنوات الخبرة :

اقل من خمس سنوات	
من 5-9 سنوات	
من 10-14 سنة	
من 15-19 سنة	
من 20 سنة فأكثر	

المتغير الاول : مبادئ TQM : تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد المنظمة في تحسين وضعها التنافسي على الصعيد المحلي و الدولي , حيث ان تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة اهمية في ازدياد الثقة و السمعة الجيدة لتلك المصارف و ازدياد قدرتها التنافسية في السوق و زيادة رضا العملاء في الخدمة المقدمة والتي تؤثر في تحسين أدائها المالي وتحقق الارباح .

ت	السؤال	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
أولاً : التخطيط الاستراتيجي					
1	يشكل المصرف لجنة عليا او فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من وحدات العمل كافة ويختص بوضع سياسات الجودة التي تركز على زيادة رضا العملاء .				
2	يصوغ المصرف سياساته وبرامجه على ضوء تحليل مُعمَق للبيئة الداخلية (لتحديد نقاط القوة والضعف) و الخارجية (لتشخيص الفرص والتهديدات).				
3	في كل مرحلة يضع المصرف لنفسه خطة استراتيجية مكتوبة يسير عليها وينفذها تمكنه التكيف مع المتغيرات وبلوغ الاهداف .				
4	تتركز الخطة الاستراتيجية للمصرف على وضع الخطوط الرئيسية لكيفية تحقيق التوازن بين الاصول والالتزامات وتنوع محفظة الاستثمارات .				
5	يمتلك المصرف منهجية واضحة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومستوعبة من المستويات الادارية كافة والانظمة الالكترونية والدليل الارشادي للخطة الاستراتيجية .				
ثانياً : الاسناد و الدعم					
1	ان تطبيق TQM هو قرار استراتيجي تتخذه الادارة العليا في المصرف وبالتالي فإن دعمها واسنادها المادي والمعنوي من اهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيقه.				
2	تعلن ادارة المصرف بانها جادة في موضوع تطبيق الـ TQM وتمارس بشكل فعال هذا التوجه.				
3	اسناد ودعم الادارة العليا يعني تخصيص الموارد فحسب.				
4	ليس من شرط نجاح تنفيذ المصرف لادارة الجودة الشاملة اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج.				
ثالثاً : التركيز على العميل					
1	نجاح المصرف على المدى البعيد يرتبط بجهوده في المحافظة على عملائه وقدرته في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.				
2	في فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المصرف يعبر مصطلح العميل على العملاء الخارجيين للمصرف فقط.				
3	ان كسب رضا و ثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة ولاء العاملين داخل المصرف لاهدافه و لسياساته المطبقة ، مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم.				
4	تسعى ادارة المصرف والعاملين فيه الى التعرف على حاجات ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة لاشباعها اعتماداً على المسوحات والابحاث التسويقية التي يجريها بشكل مستمر .				
رابعاً : التحسين المستمر					
1	ترصد ادارة المصرف مبالغ مالية كبيرة لاجراء تحسينات بشكل لا يتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات مثل المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل .				
2	تبنى سياسة المصرف وهيكله التنظيمي وطرق العمل فيه على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً (سعيًا لبلوغ هدف تصفير العيوب Zero Defected) .				
3	تجري ادارة المصرف دراسات وبحوث مستمرة عن الطرائق التي تحسن فيها عملياتها المصرفية .				
4	لدى المصرف القدرة على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار الرضا التام للعميل من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل .				

ت	السؤال	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
خامساً : التدريب و التطوير					
1	تتبنى ادارة المصرف اعتماد خطط دورية لتدريب وتطوير العاملين فيه لتحسين ادائهم وسلوكياتهم .				
2	تعتمد ادارة المصرف فلسفة مفادها (تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية العاملين) .				
3	تتظر ادارة المصرف الى مهمة التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية امكانات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الامثل .				
4	تعتبر ادارة المصرف نفقات عمليات تدريب وتطوير العاملين خسارة لا يمكن تعويضها .				
سادساً : المشاركة وتفويض الصلاحية					
1	شعار المصرف (الجودة مسؤولية الجميع) ، بمعنى لا بد من مشاركة جميع الافراد داخل المصرف لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة .				
2	تبدل ادارة المصرف قصارى الجهود لتفعيل دور العاملين فيه بطريقة تشعرهم بالاهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من امكاناتهم .				
3	تهدف ادارة المصرف من وراء مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات : - ان تحسن امكانية تصميم وصياغة خططها. - تحسين كفاءة القرار من خلال مشاركة العقول المفكرة.				
4	تصر ادارة المصرف على مشاركة الافراد بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل اقسامها الخاصة.				
سابعاً : اتخاذ القرارات على اساس الحقائق					
1	من اهم البنى الاساسية في المصرف وجود نظام المعلومات الادارية الذي تعتمد عليه ادارة المصرف كثيراً في كل عملية اتخاذ قرار او صياغة خطة .				
2	تطلب ادارة المصرف بشكل مستمر عدة تقارير من قسم نظم المعلومات (قواعد البيانات ، IT) مثل تقارير التنبؤ ، تقارير حين الطلب ، تقارير دورية لتقييم الاداء واتخاذ القرارات .				
3	تتخذ القرارات المصرفية وفق حقائق وبيانات يتم جمعها وتحليلها في بيئة ادارة الجودة الشاملة بشكل يحد الادارة من الوقوع في الاخطاء والعيوب واللاموضوعية .				
4	يوجد في كل مستوى اداري داخل المصرف نظام معلومات فرعي وظيفته جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالنشاط المصرفي ومعالجتها وتحويلها الى معلومات تقدم الى متخذ القرار .				
ثامناً : المقارنة المرجعية					
1	تعمل ادارة المصرف وتوصي رؤسائها اعتماد مبدأ الوقاية من الاخطاء والعيوب عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر لنشاطاتها سعياً لمعرفة المشكلات قبل وقوعها .				
2	تتعامل ادارات المصرف مع المشكلات التي تتعرض اليها على انها فرص للتطوير طالما تمكنت فرص العمل من اكتشافها وايجاد الحلول المناسبة لها .				
3	يقوم المصرف بمقارنة ادائه في مجال معين او اكثر باداء المصارف والمنظمات الاكثر تقدماً best of the best للاستفادة من نقاط القوة لتطوير المصرف .				

ملحق(2)

استمارة الاستبيان الخاصة بالعملاء

السيدات والسادة المستجيبين

تحية طيبة وبعد

انطلاقاً من مبدأ تعزيز النهج العلمي والاستفادة من البحث الميداني ، فأنا نضع بين أيديكم الاستبانة للمبحث الموسوم بـ (تأثير ادارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية :دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق) دراسة لآراء عينة من العاملين في قطاع المصارف العراقية الخاصة ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن البيانات المدونة تستخدم لأغراض البحث العلمي ولا داعي لتثبيت الاسم...

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام .

ملاحظات عامة :

- 1- لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصراً
- 2- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون اجابة .
- 3- يرجى وضع علامة صح أمام الاجابة المعبرة عن رأيكم داخل المربع المناسب .

المزيج التسويقي : يعتبر المزيج التسويقي أهم العناصر الداخلية أو الجزء المهم و الذي يجمع أو يركب البرامج التسويقية للمصرف وهي، المنتج، السعر ، الترويج، التوزيع، حيث يتعامل موظفوا المصرف مع كل عميل حسب حاجاته و رغبته حتى أن الزبون يحس أنه من أفراد هذا المصرف و ليس غريب عنه بهدف أرضائه و كسب ولائه.

ت	المقياس				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
(الخدمة) المنتج : أولاً					
1					تتميز خدمات المصرف بتنوع كبير بحيث تلائم و تناسب إحتياجاتك .
2					يقدم المصرف خدمات مرافقة (مثل موقف السيارات) .
3					تحضون بإستقبال جيد من طرف موظفي المصرف .
4					تتوفر لديك فكرة واضحة عن الخدمات التي يقدمها المصرف .
5					يساهم المصرف بشكل إيجابي في تسهيل عملياتك المصرفية .
6					يبادر المصرف فوراً بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة أو المنتج المصرفي بأضافة خصائص جديدة تستطيع خلق منافع جديدة للعملاء اذا اصبحت الخدمات لا تلبي حاجتك .
ثانياً : التسعير					
1					يتقبل العملاء الزيادة في سعر الخدمة عند تحسين جودتها من قبل المصرف.
2					تسعى إدارة المصرف الى الاحتفاظ بالعميل من خلال تقليل هامش ارباحها.
3					توضح إدارة المصرف لعملائها اسباب ارتفاع اسعار الخدمة لديها .
4					تستطلع إدارة المصرف آراء عملائها بأسعار الخدمة المقدمة اليهم قبل اقرارها .
5					تقدم إدارة المصرف عروض متنوعة بأسعار الخدمة المصرفية حسب علاقتها الاجمالية بالعميل .
ثالثاً : الترويج					
1					تتصف اعلانات المصرف ومضمونها تحت وتدفع العميل الى التعامل مع المصرف.
2					تراعي إدارة المصرف الامانة و الصدق عن خصائص و مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة لعملائها عند اختيارها لوسيلة الاعلان .
3					يقدم المصرف حملات إعلانية واسعة بهدف تعريف وإخبار الأفراد بأهمية إقتناء خدمة من خدمات المصرف وإرشادهم إلى كيفية الإستخدام والانتفاع منها.
4					تجد سهولة في الحصول على المعلومات التي يقدمها المصرف .
5					يلجأ المصرف إلى إستخدام أساليب حديثة في الترويج عن خدماته (مثل وسائل التواصل الاجتماعي ، الايميل ، تطبيقات الهواتف الذكية ...الخ).
6					يمتلك المصرف أشخاص كفوءين ومؤهلين و مدربين في قسم العلاقات العامة ، و يتمتعون بلباقة عالية و قوة تأثير في مخاطبة الجمهور.

المقياس					السؤال	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
رابعاً : التوزيع						
					بعد موقع المصرف مناسب لعملية تقديم الخدمة للعملاء .	1
					لدى المصرف ماكنات صراف الي منتشرة انتشاراً جغرافياً كبيراً .	2
					المكان المخصص للإنتظار في المصرف مريح.	3
					يعرض المصرف خدماته للعملاء عبر الأنترنت.	4
					يقدم المصرف خدمات نظام التحويل الإلكتروني للنقود عند نقاط البيع .	5
					يمكن لعملاء المصرف انجاز عملياتهم المصرفية من منازلهم .	6
					لدى المصرف فروع متعددة وتقدم خدمات متنوعة قريبة من سكن العميل.	7