**تطبيق مبادئ التحسين المستمر في الخدمة المصرفية: دراسة حالة فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء خلال عام 2021**

**The reality of applying the principles of continuous improvement in the banking service: a case study of the branches of Al-Rasheed Bank in Karbala during 2021**

**اعداد: م. م ايناس ناصر عكلة. جامعة الفرات الأوسط/ المعهد التقني كربلاء / قسم تقنيات المحاسبة**

**Assist. Lect. Inas Naser Oglah. AL. FURAT AL. AWSAT TECHNICAL University/ Technical Institute of Karbala.** [**abo.Ahmed15@gmail.com**](mailto:abo.Ahmed15@gmail.com) **.**

الكلمات الافتتاحية: خدمة مصرفية، خصائص الخدمة المصرفية، التحسين المستمر، مبادي التحسين المستمر.

Opening words: banking service BS, banking service characteristics, continuous improvement CI, principles of continuous improvement.

**الملخص:**

يشهد العالم تطورا كبيرا في مجال الصناعة المصرفية لذا تسعى المصارف للاستفادة من المستحدث في التكنولوجيا والنظم الادارية لتحقيق رضا الزبون وثقة المتعاملين لخلق خدمات مصرفيه تواجهه بيئتها الديناميكية كالتحسين المستمروهو من أحدث ما نتج من تطور تطبيقات الجودة وبسبب نجاح تطبيقه في عدد من الدول لذا ينطلق البحث من استثارة فكرية مهمة وهي هل تستخدم المصارف العراقية تقنيات التحسين المستمر وما هي معايير تقيم خدماتها؟ كما ويهدف البحث الى تتبع تطور خصائص خدمات تبعا لتطور حاجات الزبائن المالية ومعرفه طبيعة العلاقة بين مبادئ CI وخصائص BS، ولتحقيق ذلك تم اختبار الفرضيات عن طريق دراسة استجابة عينة من العاملين في فروع مصرف الرشيد في كربلاء 2021 واستنتجت بعد اجراء التحليل الاحصائي الوصفي(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل التحديد) أن اهم خصائص BS تكون مفهومة للزبون وهذا يتعمد على العاملون وسياسة المصرف المعلنة ،واختتم البحث بتوصيات أهمها ضرورة اعلان المصارف وبأسلوب بسيط عن سياسته وطبيعة وشروط خدماته على موقعها الرسمي، وخارطة لاماكن تقديم الخدمات وبحسب تصميم الفرع .

**summary**

The world is witnessing a great development in the field of the banking industry. So, banks seek to take advantage of the innovation in technology and administrative systems to achieve customer satisfaction & the confidence of customers to create banking services that face its dynamic environment such as CI, which is one of the latest results from the development of quality applications and because of the success of its application in a number of from countries, So, the research Started from an important intellectual provocation, namely, do Iraqi banks use CI techniques, & what are the criteria for evaluating their services? IT aims to track the evolution of the characteristics of services according to the evolution of the financial needs of customers to know the nature of the relationship between the principles of CI and the characteristics of BS To achieve this, the hypotheses were tested by studying the response of a sample of workers in the branches of Al-Rasheed Bank in Karbala 2021 and concluded after conducting a descriptive statistical analysis (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, coefficient of determination) that the most important characteristics of BS are understandable to the customer & this depends on the employees and the policy of The announced bank, & the research concluded with recommendations, the most important of which is the need for banks to announce in a simple way its policy, nature & conditions of its services on its official website, a map of places to provide services & according to the design of the branch.

**المبحث الأول: المنهجية**

**أولا: المشكلة:**

وتكمن في التساؤلات الآتية:

1. هل تستخدم المصارف العراقية تقنيات التحسين المستمر عند تقديم خدماتها للزبائن؟
2. ما هي معايير تقيم الخدمات المصرفية؟
3. ما المقصود بالخصائص التي تحقق رضا زبائن المصرف والعاملين على حد سواء؟
4. وهل تتغير عند تطبيق مبادئ التحسين المستمر في العمل المصرفي؟
5. كيف تساهم التحسينات في فتح افاق جديد في العمل المصرفي؟
6. ماهية المعوقات التي تحول دون ذلك؟

**ثانيا: الأهمية:**

يركز البحث على ما يأتي:

1. الكشف عن واقع تطبيق مبادئ التحسين المستمر في المصارف العراقية.
2. تحديد خصائص الخدمات التي تعد معاير لتقيمها.
3. تتبع تطور خصائص خدمات تبعا لتطور حاجات الزبائن المصرفين.
4. معرفة مدى إدراك العاملين لأهمية تحسين الخدمات التي يقدموها.
5. توضيح الامكانات المستخدمة للتغلب على معوقات تطبيق التحسينات على الخدمة المصرفية.
6. معرفه طبيعة العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وخصائص الخدمة المصرفية.

**ثالث: الاهداف:**

تحقيق النقاط الاتية.

1. التوضيح الفكري والادبي لمتغيرات البحث.

2. تعقب مدى تأثر خصائص الخدمة Y المصرفية بالتحسين المستمر X.

3. دراسة نوع العلاقة بين X وY (السرية، الانتشار والكياسة).

**رابعا: الفرضيه:**

ينطلق البحث من فرضية رئيسية واحدة مفادها: " لا توجد علاقة تأثير لمبادئ التحسين المستمر على خصائص الخدمة المصرفية." وينبثق عنها الفرضيات الاتية:

1. لا توجد علاقة تأثير لمبادئ التحسين المستمر على خاصية السرية للخدمة المصرفية.
2. لا توجد علاقة تأثير لمبادئ التحسين المستمر على خاصية الانتشار للخدمة.
3. لا توجد علاقة تأثير لمبادئ التحسين المستمر على خاصية الكياسة للخدمة.

**خامسا: المجتمع والعينة:**

تم التطبيق في النظام المصرفي العراقي واختيرت فروع مصرف الرشيد[[1]](#footnote-1) في محافظة كربلاء ( فرع الطف، الحسين ، وفرع كربلاء 21، وفرع الجامعة ) وتم استخدام استمارة الاستبيان[[2]](#footnote-2) كوسيلة لجمع البيانات حول عينة من موظفي هذا المصرف (جدول رقم 1) شملت عدد من الاسلة التي تساعد على معرفة مدى تطبيق المصارف لمبادئ Y عد تقديم الخدمة هذا وقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لاختبار الفرضيات.

حدول رقم (1): خصائص العينة

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | الخاصية | الفئة | التكرار | % |
| أ | عنوان الوظيفة | مدقق | 1 | 5 |
| محاسب | 2 | 10 |
| م.محاسب | 2 | 10 |
| ملاحظ | 7 | 33 |
| م.ملاحظ | 9 | 42 |
| ج | التحصيل الدراسي | اعدادية تجارة | 5 | 24 |
| دبلوم | 9 | 43 |
| بكالوريوس | 7 | 33 |
| د | سنوات خدمة | أقل من 5 سنوات | 6 | 28 |
| 5 أقل من 10 سنين | 9 | 43 |
| 10 أقل من 15 سنة | 3 | 14 |
| 15 أقل من 20 سنة | 2 | 10 |
| 20 فأكثر | 1 | 5 |
| ه | الدورات التطويرية | لا يوجد دورات | 1 | 5 |
| 1-3 دورة | 8 | 38 |
| 4-6 دورة | 5 | 24 |
| 10-20 دورة | 3 | 14 |
| 21 دورة فأكثر | 4 | 19 |

المصدر: إجابات العينة على فقرة المعلومات العامة في استمارة الاستبيان.

**المبحث الثاني: مفاهيم وادبيات**

**أولا: التحسين المستمر** **Continuous Improvement X) (:**

**(1) المفهوم:**

يشكل التحسين المستمر جزءا مهما من مفردات العمل التجاري نتيجة لتطور تطبيقات الجودة في الحياة الاقتصادية كما في الجدول :

جدول رقم (2): التحسين المستمر CI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ت | المصدر | دلائل ومفاهيم |
| 1 | بروارى وبن سفاع، 2008 :9 | اسلوب حياة يمكن تطبيقه على جميع نشاطات المنظمة ليشمل : الافكار و والنظم ويبحث باستمرار لتحسين العمليات من خلال المقارنة مع التطبيقات المميزة مثل ISOوBASEL . |
| 2 | عبدالرحمن احمد ,23 :2015) | ادخال ابتكارات صغيرة وباستمرار وعند تراكمها ينتج شيئا جديدا يختلف تماما عن الاصل. |
| 3 | الطاهر,13:2017 | فلسفة ادارية لتحسين الانشطة المترابطة لتقليل عيوب المنتجات والاستمرار في السوق . |
| 4 | المارديني وموصلي، 20 | افضل استخدام لموارد متوفرة وتحسينها تدريجيا دون تكاليف مالية . |
| 5 | الطائي ، 2018: 78 | فلسفة ادارية تشمل كافة جوانب المنظمة و بأشراك كافة العاملين عن طريق قبول اقتراحهم بشان العمل . |

المصدر: الادبيات الواردة.

أي ان التحسين المستمر يعني تحسين وتطوير والاسراع في أفضل استخدام للموارد دون تكاليف اضافية ويشمل كل جوانب المنظمة وباشراك العاملين.

**(2) النشأة والتطور:**

اهتم الباحثين والمفكرين في علوم الاجتماع والاقتصاد بــ ـ(Continuous Improvement) وكما موضح في ادناه:

جدول رقم (3): نشأة وتطور التحسين المستمر

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ت | الفترة الزمنية | المرحلة | التطور |
| 1 | اثناء الثورة الصناعية | الفحص والتفتيش | الحاجة لوجود ادارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية ومطابقتها مع المعايير. |
| 2 | من 1900 الى 1950 | الرقابة والضبط | - مساهمة الكتاب والباحثين في تطور عمل المنظمات مثل كتاب الادارة العلمية لــ(TAYLAR)وكتاب الرقابة الاقتصادية للخدمات لــ ( SHEW HART) .  - تحسين العمليات باستخدام الطرق الاحصائية كمعيار مشاركة العاملين بفرق العمل وتصحيح سلوك العاملين. |
| 3 | من 1951 الى 1980 | التطبيق والتأكيد | - سعي ادارة المنظمات لتقديم خدمات اقل عيوبا من خلال استحداث استراتيجية الوقاية او التغذية العكسية. |
| 4 | من 1981 الى 2015 | التحسين المستمر | - استخدام التجربة اليابانية من خلال التأكيد على دور الادارة ومساهمتها في موقع العمل مما يساعد على رفع القدرة الابداعية للعاملين. |

المصدر: الياسري، أكرم محسن ولمياء على ابراهيم الموسوي. " مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ". الجزء الخامس. الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.2015.

**(3) الأهداف:**

تسعى المنظمات عند تبنيها لمبادئ CI الوصول لأعلى كفاءة في الخدمة بالاستغلال الافضل للموارد بما يقلل الاخطاء وجعل العملية امنة للعاملين وأكثر رضا للزبون (عبد الرحمن واحمد، 2013: 232)، (مريم، 2016: 54).

وليكون عادة لابد من تطوير قابلية مشاركته ( الجنابي وعبد، 2010: 152 ) (Anders Johansson et al, 2020: 719)، فوجود مجلس جودة مشاريع وبروتوكول ملائم ومحدد مسبقا يضم الاجتماعات والتدريب وسيطرة النوعية لتحقيق اهداف واوضاع مثالية كتقليل الاخطاء والجهد والوقت ( الذبحاوي، 2013 : 475) ولكن طبقا لنظرية القيود فالمنظمة مجموعة انشطة مرتبطة مع بعضها ومخرجات المنظمة تعتمد اضعف حلقة عمل ضمنها فعدم معالجة القيد والتسريع بالعمل لن يؤدي الى زيادة المخرجات وانما الى بقاء الاعمال غير المنجزة ( الفتلاوي، 2016: 158).

**(4) المبادئ**

لتحقيق رضا الزبون معوقات كثيرة اهمها: ملامح وخصائص الخدمة، عوامل شخصية متعلقة بالزبون نفسه، جودة الخدمة، السعر، الوقت والمكان.[www.kaizentechiec.mohammd,J.B.com](http://www.kaizentechiec.mohammd,J.B.com) و**Gamme & Lodgaardb,2019 : 288(** فعند تقديم الخدمة للزبون لابد ان تحتوي على نوع من انواع الهدر (المعنوي والمادي) والذي يمكن تقليله من خلال اتباع الاتي:

جدول رقم (4): مبادئ التحسين المستمر

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ت | المصدر | المبادئ |
| 1 | الطاهر، 2017: 132 | 1) تصنيف. 2) ترتيب منهجي. 3) تنظيف. 4) الانضباط الذاتي. |
| 2 | عبد الرحمن واحمد، 2013: 232 | 1) تصنيف. 2) تنظيم. 3) تنظيف. 4) تقييم. 5) تدريب. |
| 3 | بوحجي،233 | 1) تخطيط. 2) تنفيذ. 3) تقيم. 4) تحسين. |
| 4 | عزت ومحمد، 2009: 3 | 1)تخطيط .2) معايرة. 3) تدريب. 4) التحسين. |
| 5 | Blaga, 2020: 290 | 1) تصنيف. 2) ترتيب. 3) تدريب. 4) تقييم. |

المصدر: الادبيات في الجدول.

ولتخفيض التكاليف لابد من اجراء اصلاحات بسيطة بصورة تدريجية:

(عبد الرحمن واحمد، 2013: 232)، و **Gamme & Lodgaardb,2019 : 291**. و

1. المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات.
2. الرقابة والتحكم كتخفيض نسبة دوران العاملين.
3. تحسين العمليات من خلال البحث عن المشاكل والحلول.
4. توقع احتياجات الزبون.
5. تقليل روتين العمل الاداري غير الضروري.

**(5) الاستراتيجيات:**

هناك عدة استراتيجيات والاساليب الاحصائية تمكن المنظمة من تحسين خدماتها منها (البرواري والسفاع ، 2008: 145 )، Belson, 2015: 100 ) )، ( عزت ومحمد،2009: 8)،( F. Costa &et al,2019: 3 ):

1. سلسلة ردود الفعل.
2. دورة دمنك.
3. انموذج تتبايع الاستبعادات.
4. بطاقة الاداء المتوازن.
5. المقابلة الشخصية.
6. قوائم الفحص.
7. حلقات الجودة.
8. خرائط المقابلة.
9. العصف الذهني.
10. المقارنة المرجعية

**ثانيا: الخدمات المصرفية(BS) Banking Services:**

كغيرها من المنظمات تعمل المصارف الاستفادة من الجديد في التكنولوجيا والنظم الادارية لتحقيق رضا الزبون وثقة المتعاملين، ولفهم الامكانيات المطلوبة والاجراءات المتبعة لابد من التعرف على ماهية الخدمات التي تقدمها وخصائصها واهم انواعها وكما يلي:

**(1) المفهوم:**

تناول الفكر الاداري المتغير التابع للبحث بتوجهات بحثية وعلمية متعددة وكما في الجدول:

جدول رقم (5): مفهوم BS

|  |  |
| --- | --- |
| المصدر | مفهوم |
| شياع والموسوي،2010: 92 | كل نشاط يقدمه لرضا زبون المصرف سواء بمقابل او بدون مقابل . |
| عبد القادر ، 2006: 253 | منافع غير ملموسة يقدمها للزبون دون ان يترتب عليها نقل ملكية. |
| عبد الملك،2015: 5 | مصدر اشباع لحاجات الزبون ورغباته المالية الحالية والمستقبلية وتحقق الربح للمنظمة المصرفية من خلال العلاقة التبادلية بينهما. |
| غالي ، 2017: 87 | فعاليات غير حسية لإشباع حاجات المستفيد مقابل دفع مبلغ معين من المال دون ان تقترن هذه الخدمات بتسويق او بيع سلعة. |
| Stephen ,2018: 4 | توليفة الموارد، اجراءات والعلاقات تلبي حاجات مالية للزبون. |

المصدر: الادبيات الواردة في الجدول.

أي انها مجموعة أساليب يتبعا المصرف لإشباع حاجات الزبون بالاستخدام الامثل لموارده.

**(2) الخصائص**

لتحقيق رضا زبائنها لابد أن تتصف خدمات المصارف بعدد من الخصائص (جدول 6) وهي معايير يركز عليها الزبون والسوق للحكم على جودة الخدمة وهي متداخلة مع بعضها البعض و احيانا تكون متكاملة وتلائم مجموعة واسعة من الخدمات.( الصيرفي، 2007: 25) و( Freddie Mac,2013:19):

جدول رقم (6) : خصائص الخدمة المصرفية

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | الخصائص  المصدر | ما يطلبه الزبون | التلازم | التماثل | الاعتمادية | تنوع | الانتشار | تدريب | الامان | التطور المستمر | الائتمانية | اللاملموسية | التتابعية | سرعة التلف | عدم التجانس |
| 1 | غالي ، 2017: 86 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |  |  |
| 2 | عبد الملك 2015: 5 | ✓ |  |  | ✓ | ✓ | ✓ |  | ✓ |  |  | ✓ | ✓ |  | ✓ |
| 3 | Sabine Moeller, 2014 :362 | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  | ✓ |  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | Hitesh Bhasin, 2017: 2 | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

المصدر : الادبيات في الجدول.

1. السرية: محافظة المصرف على سرية معلومات الزبون وبما تقضيه اصول المهنة.
2. حسن المعاملة: للاحتفاظ بالزبون العرضي وتحويله الى دائم لابد من اللطافة واسلوب محبب مع الالتزام بالموضوعية.
3. السرعة والراحة: تحقق الديكورات الداخلية تنظيم العمل وتقديم BS بأسرع وقت.
4. الانتشار (تعدد الفروع): يساعد على توفر الوقت والجهد والمال للعميل.

**(4) التحسين**

تتمحور فكرة تحسين Banking Services حول مدى توفر خصائص تحقق منافع للزبون (Parrino & David, 2012. 170 ) وفقا للمستويات التالية: ( اوسو وبطرس ،2008 : 19)

1. توقعات الزبون حول اشباع حاجاته.
2. توقعات الادارة حول رضا الزبون.
3. الخدمة المتحققة فعلاً.
4. المعاير التي تخضع لها BS.
5. سمعة المصرف في السابق.

ولتقليل الانحرافات بين توقعات الزبون والواقع لابد من توفر (القيسي، 2008: 108):

1. سهولة المنال: أن تكون BS سهلة المنال دون أي تأخر أو انتظار.
2. الإعلام: أي التواصل مع الزبون وباللغة مفهومة وبسيطة.
3. المجاملة: التعامل باللطافة، الاحترام والنباهة.
4. الكفاءة: ضمان أداء الخدمة على أحسن وجه.
5. المصداقية: ضمان ثقة زبائنها.
6. سرعة رد الفعل: تجاوب سريع وفاعل من العاملين.
7. الأمـن: السرية في التعامل.
8. التجسيد: تلاءم جودة BS مع المنتجات المرتبطة بها.
9. فهم الزبون: الانتباه لحاجات الزبون.

**المبحث الثالث: التطبيق العملي**

**أولا: الوصف والتشخيص**

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء العينة حول المتغيرات: مبادئ التحسين المستمر (CI)كمتغير مستقل **X** والخدمات المصرفية (BS) كمتغير تابع Y.

1. يشير جدول (7) إلى وصف وتشخيص آراء العينة حول **X** التي تم اعتمادها وهي (التصنيف، التنظيم والترتيب، التنفيذ، التدريب، التحسين)، إذ بلع الوسط الحسابي الموزون الكلي (4.4) وهو أكبر من الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري الكلي (0.7) مما يدل وبشكل عام على تجانس الإجابات حول هذا المتغير بالرغم من وجود تفاوت، فالوسط الحسابي لمبدئ التحسين كان الأعلى (4.5) اي ان العينة تجد هذا المبدئ الاوضح والأكثر أهمية من (تصيف، تنظيم وترتيب، تنفيذ والتدريب) والتي بلغت اوساطها وعلى التوالي (4.41، 4.42، 4.40، 4.44 )، والاتي شرح مفصل عن كل مبدئ وفقا الإجابات العينة :-
2. التصنيف: بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (4.41) والانحراف المعياري كان (0.7) اي ان أنشطة المصرف تصنف بحسب اهمياتها وبدعم من التصميم الداخلي للمصرف والذي يشمل القواطع كما توجد خارطة توضح اماكن الخدمات.
3. التنظيم والترتيب: بلع الوسط الحسابي لكل الفقرات (4.42) والانحراف المعياري كان (0.7) وهذا يعني ان التصميم الداخلي يليق باستقبال الزبون وهناك لوحات تعريفية توضح خدمات المصرف كما يقدم العاملون لمحة سريعة عن طبيعة الخدمة ولكل خدمة مقدمة موظف مختص.
4. التنفيذ: كان الوسط الحسابي اقل مما عليه في المبادئ الاخرى (4.40) والانحراف المعياري الأعلى (0.8) و يعني وجود تشتت في الإجابات، مما يدل على ان الادارة تسعى الى تقليل الهدر في الوقت من خلال استخدام وسائل الحديثة كتقليل نسبة دوران العاملين والاجراءات الادارية الروتينية غير الضرورية والتخلص من الانشطة التي لا تضيف فائدة للخدمة .
5. التدريب: بلع الوسط الحسابي لمجموع الفقرات الخاصة بالتدريب(4.44) والانحراف المعياري (0.7) أي انه يتم تبني سياسات التغير والتحسين بشكل جماعي اذ تهدف برامج التدريب المهني في المنظمة الى تحسين كفاءة العاملين كما يخضع الموظف المختص لبرنامج يساعده على انجاز عمله بأقل كلفة واعلى كفاءة.
6. التحسين: كان الوسط الحسابي لجمالي فقراته (4.45) والانحراف المعياري (0.7) أي يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبعيارات بسيطة مع الاخذ بنظر الاعتبار وجهة نضره بعد تقديم الخدمة واعتماد المقارنة المرجعية مع افضل الممارسات من مصارف منافسة واستخدام بحوث السوق لتوقع احتياجات الزبون.

**جدول (7): وصف وتشخيص أراء العينة حول المتغير المستقل CI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | **مبادئ التحسين المستمر** | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المجموع | المعدل الموزون  W.A | الانحراف المعياري  S.D |
| 1 | **يتم تنصيف الانشطة المصرفية بحسب اهميتها للخدمة** | 13 | 7 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.6 | 0.6 |
| 2 | **يدعم التصميم الداخلي للمصرف تصنيفات الخدمة .** | 9 | 11 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.6 |
| 3 | **يشمل التصميم الداخلي على قواطع تراعي تصنيفات الخدمات المقدمة.** | 10 | 9 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.7 |
| 4 | **توجد خارطة توضح اماكن تقديم الخدمة في المصرف.** | 8 | 10 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.2 | 0.8 |
| **تصنيف** | | 40 | 37 | 7 | 0 | 0 | 84 | 4.41 | 0.7 |
| 5 | **يليق التصميم الداخلي باستقبال الزبون.** | 8 | 10 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.2 | 0.8 |
| 6 | **يقدم العاملون لمحة سريعة عن طبيعة الخدمة .** | 11 | 10 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.5 | 0.5 |
| 7 | **توجد لوحات تعريفية توضح الخدمات التي يقدمها المصرف.** | 11 | 6 | 4 | 0 | 0 | 21 | 4.3 | 0.8 |
| 8 | **يوجد موظف مختص لكل خدمة مقدمة.** | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.8 |
|  | ترتيب وتنظيم | 41 | 33 | 10 | 0 | 0 | 84 | 4.42 | 0.7 |
| 9 | **تهتم الادارة بتقليل نسبة دوران العاملين (الغياب).** | 13 | 6 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.5 | 0.7 |
| 10 | **تهتم الادارة بتقليل الاجراءات الادارية الروتينية غير الضرورية.** | 10 | 8 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.3 | 0.8 |
| 11 | **تسعى الادارة الى تقليل الهدر في الوقت من خلال استخدام وسائل الحديثة.** | 14 | 5 | 1 | 1 | 0 | 21 | 4.5 | 0.8 |
| 12 | **يتم التخلص من الانشطة التي لا تضيف فائدة للخدمة .** | 9 | 10 | 1 | 1 | 0 | 21 | 4.3 | 0.8 |
|  | تنفيذ | 46 | 29 | 7 | 2 | 0 | 84 | 404. | 0.8 |
| 13 | **تحفز ادارة المصرف افرادها على انجاز اعمالهم باقل كلفة واعلى كفاءة.** | 12 | 7 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.5 | 0.7 |
| 14 | **يتم اختيار الموظف المختص بالخدمة لإخضاعه لبرامج التدريب لتطوير الخدمة.** | 13 | 7 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.6 | 0.6 |
| 15 | **تهدف برامج التدريب المهني في المنظمة الى تحسين كفاءة العاملين.** | 10 | 9 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.7 |
| 16 | **يتم تبني سياسات التغير والتحسين بشكل جماعي.** | 8 | 10 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.2 | 0.8 |
|  | تدريب | 43 | 33 | 8 | 0 | 0 | 84 | 4.44 | 0.7 |
| 17 | **يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبعيارات بسيطة.** | 17 | 4 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.8 | 0.4 |
| 18 | **يأخذ العاملون بنظر الاعتبار وجهة نضر الزبون بعد تقديم الخدمة.** | 10 | 9 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.7 |
| 19 | **يستخدم المصرف بحوث السوق لتوقع احتياجات الزبون.** | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.8 |
| 20 | **يعتمد المصرف المقارنة المرجعية مع افضل الممارسات من مصارف منافسة.** | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 21 | 4.4 | 0.8 |
|  | تحسين | 49 | 27 | 8 | 0 | 0 | 84 | 4.5 | 0.7 |
|  | **المجموع** | 219 | 159 | 40 | 2 | 0 | 420 | 4.4 | 0.7 |

**المصدر: إعداد الباحثة.**

1. يبين جدول (8) الوصف والتشخيص للآراء حول خصائص المتغير الثاني BS ((السرية، الانتشار، الكياسة)، إذ بلغ W.A (4.5) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلع الانحراف المعياري الكلي (0.7) اي تجانس الإجابات، فالوسط الحسابي لخاصية الكياسة كان الأعلى (4.65) وهذا يعني ان العينة تجد هذه الخاصية أهم من الخصائص الأخرى (السرية والانتشار) والتي بلغ W.A وعلى التوالي (4.62، 4.36)، والآتي شرح مفصل عن الإجابات العينة: -
2. السرية: بلع الوسط الحسابي لمجموع فقراته (4.62) والانحراف المعياري كان (0.7) فالمصرف يلتزم بالمحافظة على سرية معلومات الزبون من خلال الاحتفاظ بها ضمن قاعدة بياناته وباستخدام أحدث وأكثر الوسائل التكنولوجيا امانا لتقديم الخدمة بشروط امن تامة.
3. الانتشار: كان W.A لمجموع فقراته (4.36) و S. Dكان (0.8) أي امتلاك المصرف عدة فروع تغطي أكبر عدد من الزبائن، ويقلل التكاليف والعمل والجهد المبذول الاستعانة بالتكنولوجيا لتوصيل الخدمة لقطاعات عديدة.
4. الكياسة: بلع الوسط الحسابي لكل الفقرات (4.65) وS. D كان (0.5) أي ان يهتم العاملون بقيافتهم وهندامهم ويتمتعون باللباقة الذوق عند التعامل والقدرة على الاستجابة لمشكلات العملاء لتحقيق تكيف الخدمات المقدمة مع متطلباته.

**جدول (8): وصف وتشخيص أراء العينة حول المتغير التابع BS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | خصائص الخدمة المصرفية BS | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لاتفق بشدة | المجموع | المعدل الموزون | الانحراف المعياري |
| 1 | **يتم تقديم الخدمة بشروط امن تامة.** | 13 | 8 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.6 | 0.5 |
| 2 | **يتم الاحتفاظ ببيانات الزبون ضمن قاعدة بيانات المصرف** | 10 | 8 | 2 | 1 | 0 | 21 | 4.3 | 0.9 |
| 3 | **يلتزم المصرف بالمحافظة على سرية معلومات الزبون.** | 17 | 3 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.8 | 0.6 |
| 4 | **يستخدم المصرف التكنولوجيا الامنة للحفاظ على سرية معلومات الزبون.** | 15 | 4 | 1 | 1 | 0 | 21 | 4.6 | 0.8 |
|  | السرية | 55 | 23 | 4 | 2 | 0 | 84 | 4.62 | 0.7 |
| 5 | **يمتلك المصرف عدة فروع تغطي اكبر عدد من الزبائن.** | 12 | 8 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.5 | 0.6 |
| 6 | **تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل تكاليف المصرف.** | 7 | 10 | 2 | 2 | 0 | 21 | 4.0 | 0.9 |
| 7 | **تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل العمل والجهد المبذول.** | 8 | 9 | 3 | 1 | 0 | 21 | 4.1 | 0.9 |
| 8 | **يستخدم المصرف التكنولوجيا لتوصيل الخدمة لأكبر عدد ممكن من الزبائن.** | 14 | 5 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4.6 | 0.7 |
|  | الانتشار | 41 | 32 | 8 | 3 | 0 | 84 | 4.36 | 0.8 |
| 9 | **يهتم العاملون في المصرف بملابسهم وهندامهم.** | 16 | 5 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.8 | 0.5 |
| 10 | **يتمتع العاملون باللباقة الذوق عند التعامل.** | 15 | 6 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.7 | 0.5 |
| 11 | **يتجاوب العاملون بسرعة مع مشكلات الزبون.** | 13 | 7 | 1 | 0 | 0 | 21 | 4.6 | 0.6 |
| 12 | **يسعى المصرف لتكيف الخدمات المقدمة مع متطلبات الزبون.** | 10 | 11 | 0 | 0 | 0 | 21 | 4.5 | 0.5 |
|  | الكياسة | 54 | 29 | 1 | 0 | 0 | 84 | 4.65 | 0.5 |
|  | المجموع | 150 | 84 | 13 | 5 | 0 | 252 | 4.5 | 0.7 |

**المصدر: إعداد الباحثة.**

**ثانيا: اختبار فرضيات البحث:**

**1.** اختبار فرضية العدم الرئيسية: " لا توجد علاقة اثر لمبادئ التحسين المستمر على الخدمة المصرفة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وكما يلي:-

1. **اختبار فرضيه العدم الفرعية الأولى: - "** لا توجد علاقة اثر لمبادئ التحسين المستمر على خاصية السرية للخدمة المصرفية"، اختبرت قيمة معامل الارتباط البسيط للعلاقة بين (X) وخاصية السرية (Y11)، في جدول (9) فوجد معامل الارتباط = 0.576 ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين المتغيرين وكما بلغ معامل التحديد (0.331) وSig =0.006 وهو أقل من 0.05 اي ان هناك أثر معنوي لمبادئ التحسين المستمر على سرية الخدمة المصرفية. ومن الممكن كتابة المعادلة بالشكل التالي **Y = 1.866 + .629 X**

وعليه رفضت فرضيه العدم الفرعية الاولى

جدول (9): الارتباط بين (X) و(Y11).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المتغير التابع  المتغير المستقل | سرية الخدمة المصرفية (Y11) | درجة الثقة |
| مبادئ التحسين المستمر X | 0.576 |
| 0.95 |
| نوع العلاقة | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 5% مع سرية الخدمة المصرفية. | |

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

**اختبار فرضيه العدم الفرعية الثانية: -** " لا توجد علاقة اثر لمبادئ التحسين المستمرX على خاصية انتشار الخدمة المصرفية **(**12 **Y)**"، اذ يبين جدول (10) ان معامل الارتباط = 0.476 ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين المتغيرين وكما بلغ معامل التحديد (0.226) و Sig= 0.029 وهو أقل من 0.05 اي هناك أثر معنوي لمبادئ التحسين المستمر على انتشار الخدمة المصرفية. ومن الممكن كتابة كما يلي:Y = 1.149 + .691 X

وعليه رفضت فرضيه العدم الفرعية الثانية.

**جدول (10): الارتباط بين** (X) **و(**12 **Y)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المتغير التابع  المتغير المستقل | انتشار الخدمة المصرفية (Y12) | درجة الثقة |
| مبادئ التحسين المستمر X | 0.476 |
| 0.95 |
| نوع العلاقة | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 5% مع انتشار الخدمة المصرفية. | |

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

1. **اختبار فرضيه العدم الفرعية الثالثة: -** " لا توجد علاقة أثر لمبادئ التحسين المستمر(X) على خاصية الكياسة للخدمة المصرفية(Y13)"، في جدول (11) نجد معامل الارتباط = 0.721 ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين المتغيرين وبلغ معامل التحديد (0.520) وSig= 0.0001 وهو أقل من 0.05 اي هناك أثر معنوي لمبادئ التحسين المستمر على كياسة الخدمة المصرفية. ومن الممكن كتابة كما يلي:

Y = 1.832 + .623 Xوعليه رفضت فرضيه العدم الفرعية الثالثة.

**جدول (11): الارتباط بين** (X) **و(**13 **Y)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المتغير التابع  المتغير المستقل | كياسة الخدمة المصرفية (Y13) | درجة الثقة |
| مبادئ التحسين المستمر X | 0.721 |
| 0.95 |
| نوع العلاقة | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 5% مع كياسة الخدمة المصرفية. | |

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

من خلال التحليل الاحصائي لبيانات البحث ونتيجة لرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة يتم رفض الفرضية الرئيسية " لا توجد علاقة تأثير لمبادئ التحسين المستمرX على خصائص الخدمة المصرفية Y" أي انه يتم تطبيق مبادئ التحسين المستمر لتحقيق (السرية، الانتشار والكياسة) للخدمة المصرفية.

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولا: الاستنتاجات: اعتمادا على النتائج السابقة نستنتج الاتي: -**

1. يسعى ادارة والعاملون في مصرف الرشيد الى تطبيق مبادئ التحسين المستمر (التصنيف، تنظيم تدريب وتحسين) لتحقيق خصائص (السرية، الانتشار، والكياسة) الخدمة المصرفية.
2. من وجهة نظر العاملون (عينة البحث) اهم خصائص الخدمة المصرفية هي ما يجعل الخدمة مفهومة عند تقديمها للزبون وهذا يتعمد على العاملون أنفسهم وسياسة المصرف المعلنة.
3. تستخدم الإدارة نسبة دوران العاملين او التخلص من الأنشطة غير الضرورية لتحسين الخدمة.
4. يستطيع المصرف من خلال فروعه الوصول الي عدد كبير من الزبائن مما يقلل من الكلف والجهد المبذول.
5. يعطي التصميم الداخلي والخرائط الموضحة واللوحات التعريفية لمحة سريعة عن طبيعة الخدمة.
6. يسعى المصرف الى تحقيق الأمان لمعلومات الزبون، مما يتطلب تأخرا في تقديم الخدمة.
7. يتمتع العاملون بمهنية عالية تمكنهم خدمة الزبون فلكل خدمة موظف مختص يتلقى التدريب المناسب بعمله وبشكل يمكنه من تحسين خدماته.

ثانيا: التوصيات: مما سبق توصي الباحثة بما يلي: -

1. ضرورة اعلان المصارف وبأسلوب بسيط عن سياستها وطبيعة وشروط الخدمات المقدمة وعلى موقعها الرسمي، مع خارطة توضح اماكن تقديم كل خدمة وبحسب التصميم الخاص بكل فرع.
2. تعميم خبرات الموظف المتخصص من خلال تدريب الموظفون الجدد او برمجتها ورقيا او الكترونيا تنفي الحاجة الي تواجد الموظف المعني دون غيره.
3. يجب على المصرف تقديم الخدمات الإلكترونية الحديثة والتي تقلل الضغط على فروع المصرف او استحداث فروع الكترونية بالكامل.
4. استحداث قسم او شعبة داحل المصرف متخصصة بأمان المعلومات من شانها تقلل الوقت المطلوب عند تقديم الخدمة.

**المصادر:**

**الكتب**:

1. الصيرفي، محمد. "ادارة المصارف". الطبعة الاولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. اسكندرية . مصر.2007.
2. الياسري، اكرم محسن ولمياء علي ابراهيم الموسوي. " مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ". الجزء الخامس. الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان. الاردن.2015.

**الرسائل**:

1. عبد الملك ، عليوش."أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- وكالة ميلة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خضير. سيكرة. الجزائر. 2015.
2. القيسي، بلال جاسم. "تقيم جودة الخدمات على وفق ادرة المعرفة وادارة علاقة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة في العراق". رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية ادارة واقتصاد. قسم ادارة الاعمال. جامعة بغداد. 2008.
3. مريم، بحار. "دور التدريب في التنمية الافراد وضمان التحسين المستمر للخدمة المصرفية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية/ محمد بوضياف". رسالة ماجستير في علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة ام البواقي. 2016.

**المجلات**:

1. اوسو، خيري على وبطرس لؤي لطيف. "تقيم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك". مجلة تنمية الرافدين. مجلد 89. عدد 30. 2008.
2. البرواري، نزار عبد المجيد وعلي منصور محمد بن سفاع. " تقنيات التحسين المستمر والاداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعة". مجلة العلوم الادارية والاقتصادية. العدد الاول. 2008.
3. الجنابي، سيروان عبد الزهرة وامير عبودي عبد. "دراسة ايات الاخلاق في القران الكريم في ضوء المجاز العقلي القائم على العلاقة السببية. مجلة مركز دراسات الكوفة". مجلد 1. عدد 9. 2008.
4. الذبحاوي، سناء جاسم محمد. "دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف". مجلة الكلية الاسلامية الجامعة. النجف الاشرف. المجلد 2.العدد 40. 2016.
5. شياع، عبد الامير عبد الحسين ورحيم عبد محمد الموسوي. "اثر عناصر ابعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية". مجلة الادارة والاقتصاد. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. جامعة بغداد المجلد الثالث. العدد العاشر. 2010.
6. الطاهر، توايتيه. "اثر مبادئ استراتيجية كايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض –تبسة الجزائر". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية". جامعة ام البواقي. المجلد 4. العدد الثاني. 2017.
7. الطائي، بسام منيب علي محمد. "انعكاسات انشطة سلسلة القيمة في تحقيق اهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات : دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل". مجلة تنمية الرافدين. مجلد 37. عدد 117. 2018.
8. عبد الرحمن، مهند ورشا عدنان احمد. "اقر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة . المجلد 4. العدد36. 2013.
9. عبد القادر، بريش . "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا عدد 3. 2005
10. غالي، بتول عبد علي. "دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية في عينة من مصارف التجارية العراقية". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية. مجلد 7. عدد4. 2017.
11. الفتلاوي، كريم عبد عيدان. "نظرية القيود ودورها في التحسين المستمر لمستوى الاداء للنظام الانتاجي: دراسة حالة لمعمل صناعة الاحذية الرجالية م الشركة العامة لصناعات الجلدية/بغداد". مجلة الادارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. 2016.
12. المارديني، مزنة و سليمان موصلي. "مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية في سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 39. عدد 1. 2017.

**Books**:

1. Freddie mac. Credit smart instructor guide. 4th edition. 2013.
2. Stephen, greening. Basic banking services. 2th edition . CITI Ink.2018.

**Magazines:**

1. Anders Johansson & Mariam Nafisi. Process mapping in industry: the self -centred phenomenon and how it effects Continuous Improvement. Procedia CIRP 93 (2020) .p718.
2. Belson, D. Quality Improvement Methods for Use in QUERI Research Proposals and Grant Projects, University of Southern California. (2015).
3. Blaga, Betruta.The Importance of Human Resources in the: Continuous Improvement of the Production Quality. Procedia Manufacturing 46 (2020). p 287.
4. Federica Costa, Leonardo Lispi, Alberto Portioli Staudacher& Matteo Rossini. How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. Operations Research Perspectives 6 (2019) 100091. PP 1-10.
5. Inger Gammea& Eirin Lodgaardb. Organizational or system boundaries; possible threats to continuous A new methodology to analyze the functional and physical architecture of. Procedia CIRP 79 (2019).p 505.
6. Parrino, Robert & David S. Kidwell. FUNDAMENTALS OF CORPORATE FINANCE. Wiley & Sons, Inc. 2012.
7. [www.kaizentechiec.mohammd,J.B.com](http://www.kaizentechiec.mohammd,J.B.com)

**ملحق رقم (1)**

**استمارة الاستبانة**

**تحية احترام وتقدير...**.

نضع بين يدي حضرتكم هذه الاستمارة كجزء من متطلبات أنجاز بحثنا الموسوم: ((واقع تطبيق مبادئ التحسين المستمر في الخدمة المصرفية)) راجين تعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية انطلاقا من خبرتكم العميقة في مجال عملكم من اجل انجاز بحثنا هذا ودعما لمسيرة العلم في بلدنا الحبيب..

ويجب ان ننوه أن استمارة الاستبانة هذه لأغراض البحث العلمي فلا داعي بذكر الاسم والتوقيع وسنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضراتكم وضع علامة (✓) امام نسبة الاتفاق التي ترونها مناسبة.

ولكم فائق الشكر والتقدير

**الباحثة:**

**المحور الاول : معلومات عامة**

1. اسم المنظمة :-..................
2. العنوان الوظيفي :-.............:
3. التحصيل الدراسي :
4. سنوات الخدمة :
5. عدد الدورات التطويرية التي شاركت بها :

**المحور الثاني : المتغيرات**

**اولا: التحسين المستمر: عملية تحسين وتطوير واسراع في افضل استخدام للمدخلات المتوفر وتحسينها خطوة بخطوة دون تكاليف مالية من خلال اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل واستنفاذ كافة الامكانات المتوفرة.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **لا اتفق**  **بشدة** | **لا اتفق** | **محايد** | **اتفق** | **اتفق\**  **بشدة** | **نسبة الانفاق**  **الفقرة** | **ت** |
|  |  |  |  |  | **1) يتم تنصيف الانشطة المصرفية بحسب اهميتها للخدمة** | **تصنيف** |
|  |  |  |  |  | **2) يدعم التصميم الداخلي للمصرف تصنيفات الخدمة .** |
|  |  |  |  |  | **3) يشمل التصميم الداخلي على قواطع تراعي تصنيفات الخدمات المقدمة.** |
|  |  |  |  |  | **4) توجد خارطة توضح اماكن تقديم الخدمة في المصرف.** |
|  |  |  |  |  | **1) يليق التصميم الداخلي باستقبال الزبون.** | **ترتيب وتنظيم** |
|  |  |  |  |  | **2) يقدم العاملون لمحة سريعة عن طبيعة الخدمة .** |
|  |  |  |  |  | **3) توجد لوحات تعريفية توضح الخدمات التي يقدمها المصرف.** |
|  |  |  |  |  | **4) يوجد موظف مختص لكل خدمة مقدمة.** |
|  |  |  |  |  | **1) تهتم الادارة بتقليل نسبة دوران العاملين (الغياب).** | **تنفيذ** |
|  |  |  |  |  | **2)تهتم الادارة بتقليل الاجراءات الادارية الروتينية غير الضرورية.** |
|  |  |  |  |  | **3)تسعى الادارة الى تقليل الهدر في الوقت من خلال استخدام وسائل الحديثة.** |
|  |  |  |  |  | **4)يتم التخلص من الانشطة التي لا تضيف فائدة للخدمة .** |
|  |  |  |  |  | **1)تحفز ادارة المصرف افرادها على انجاز اعمالهم باقل كلفة واعلى كفاءة.** | **تدريب** |
|  |  |  |  |  | **2)يتم اختيار الموظف المختص بالخدمة لإخضاعه لبرامج التدريب لتطوير الخدمة.** |
|  |  |  |  |  | **3)تهدف برامج التدريب المهني في المنظمة الى تحسين كفاءة العاملين.** |
|  |  |  |  |  | **4) يتم تبني سياسات التغير والتحسين بشكل جماعي.** |
|  |  |  |  |  | **1)يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبعيارات بسيطة.** | **تحسين** |
|  |  |  |  |  | **2) يأخذ العاملون بنظر الاعتبار وجهة نضر الزبون بعد تقديم الخدمة.** |
|  |  |  |  |  | **3)يستخدم المصرف بحوث السوق لتوقع احتياجات الزبون.** |
|  |  |  |  |  | **4)يعتمد المصرف المقارنة المرجعية مع افضل الممارسات من مصارف منافسة.** |

**ثانيا: الخدمة المصرفية: توليفة من الموارد، اجراءات والعلاقات والاساليب يستخدمها المصرف لتلبية احتياجات الزبون المالية وتقديم المعلومات له.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **لا اتفق**  **بشدة** | **لا**  **اتفق** | **محايد** | **اتفق** | **اتفق**  **بشدة** | **نسبة الانفاق**  **الفقرة** | **ت** |
|  |  |  |  |  | **1) يتم تقديم الخدمة بشروط امن تامة.** | **السرية** |
|  |  |  |  |  | **2) يتم الاحتفاظ ببيانات الزبون ضمن قاعدة بيانات المصرف .** |
|  |  |  |  |  | **3)يلتزم المصرف بالمحافظة على سرية معلومات الزبون.** |
|  |  |  |  |  | **4) يستخدم المصرف التكنولوجيا الامنة للحفاظ على سرية معلومات الزبون.** |
|  |  |  |  |  | **1) يمتلك المصرف عدة فروع تغطي اكبر عدد من الزبائن.** | **الانتشار** |
|  |  |  |  |  | **2)تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل تكاليف المصرف.** |
|  |  |  |  |  | **3) تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل العمل والجهد المبذول.** |
|  |  |  |  |  | **4) يستخدم المصرف التكنولوجيا لتوصيل الخدمة لأكبر عدد ممكن من الزبائن.** |
|  |  |  |  |  | **1)يهتم العاملون في المصرف بملابسهم وهندامهم.** | **الكياسة** |
|  |  |  |  |  | **2)يتمتع العاملون باللباقة الذوق عند التعامل.** |
|  |  |  |  |  | **3)يتجاوب العاملون بسرعة مع مشكلات الزبون.** |
|  |  |  |  |  | **4)يسعى المصرف لتكيف الخدمات المقدمة مع متطلبات الزبون.** |

1. **مصرف الرشيد تم تاسيسه عام 1988 وله 154 فرع في عموم العراق وخارجه تم توزيع استمارة الاستبيان على كل الفروع في محافظة كربلاء وبواقع 3 الي 5 استمارات لموظفي النوافذ وهم يتعاملون بشكل مباشر مع الزبون.** [↑](#footnote-ref-1)
2. **تم اختبار استمارة الاستبيان من حيث لصدق الضاهري اذاختيرت عينة تجريبية من نفس المصارف المبحوثة وكان قوامها 12 موظف اجبوا عن الاستمارة والاخذ بنظر الاعتبار ملاحضاتهم حول الاسالة ومدي ملائمتها وصحتهاثم وزعت نفس الاستمارات على نفس العينة التجريبة ووجد تطابق بالاجابة عن فقرات الاستمارة بنسبة (88%)، كما اختبر الاتساق والتناغم الداخلي الاستمارة وتم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الملحق رقم (2) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%).** [↑](#footnote-ref-2)