

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.

م.م ايناس ناصر علكة

جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني , كربلاء , العراق

NS. M Enas Nasser Oklah

Karbala Technical Institute/ Al-Furat Al-Awsat Technical University

Karbala ,Iraq

enass.oqla@atu.edu.iq

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 17-09-2021
- تاريخ ارسال: 22- 09- 2021
التعليقات
- تاريخ قبول: 30- 10- 2021
النشر

المستخلص:

تهدف الدراسة للوقوف على مدى تطبيق مبادئ التحسين المستمر مجال الابتكار في الخدمات والصناعة المصرفية ، من خلال الاعتماد على التطور التكنولوجي في مجال الصناعة المصرفية والنظم الادارية بهدف تحقيق رضا الزبون وزيادة الثقة في الخدمات المصرفية ، عبر تقديم خدمات مصرفيه تواكب اتمته العمليات المصرفية وبما يتناسب مع توجهات البنك المركزي في التحول الى النقود الالكترونية ، لذا ينطلق البحث من استنارة فكرية مهمة وهي هل تستخدم المصارف العراقية تقنيات التحسين المستمر وما هي معايير تقييم خدماتها؟ كما ويهدف البحث الى تتبع تطور خصائص خدمات تبعا لتطور حاجات الزبائن المالية ومعرفة 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 يعتمد 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 .

الكلمات المفتاحية: خصائص الخدمة المصرفية، التحسين المستمر، مبادي التحسين المستمر.

Abstract

The study objective to determine the extent to which the principles of continuous improvement are applied in the field of innovation in banking services and industry, by relying on technological development in the banking industry and administrative systems in order to achieve customer satisfaction and increase confidence in banking services, by providing banking services that keep pace with the automation of banking operations and in line with the trends The Central Bank is in the transition to electronic money, so the research stems from an important intellectual provocation, namely, do Iraqi banks use continuous improvement techniques and what are the criteria for evaluating their services? The research also aims to track the development of the characteristics of services according to the development of the financial needs of customers and to know the nature of the relationship between the principles of CI and the characteristics of BS. , standard deviation, correlation coefficient, coefficient of determination) that the most important characteristics of BS are understandable to the customer, and this depends on the employees and the declared policy of the bank.

Keywords: banking service characteristics, continuous improvement, principles of continuous improvement.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

تمثل منهجية الدراسة الإطار الفكري والتطبيقي لتحديد محتوى إشكالية الدراسة الفكري والعملية والغايات الأساسية من اختيار عنوان الدراسة وتحديد مؤشرات مقياس الدراسة المستقلة والتابعة وطرح الحلول والتساؤلات ضمن فرضية الدراسة التي من شأنها تحديد خطوات معالجة مشكلة الدراسة وتحديد العينة المستهدفة للظاهرة قيد الدراسة واساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من الدراسة وفيما يلي تقسيم فقرات منهجية الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة. تنطلق مشكلة البحث من التساؤلات الآتية:

- 1- هل ان المصارف الحكومية تعاني من الإهمال من الجهات المسؤولة .
- 2- وهل ان هذا الإهمال جعلها تدخل مرحلة الخمول والتي بدورها أثرت على رضا الزبائن .
- 3- هل تتوفر البنية التحتية التكنولوجية في انجاز الاعمال المصرفية اليومية .

ثانياً: أهمية الدراسة. يمكن ايجاز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية: -

1. دراسة مدى تطبيق مبادئ التحسين المستمر في المصارف العراقية.
2. تحديد خصائص الخدمات التي تعد معايير لتقييمها.
3. تتبع تطور خصائص خدمات تبعا لتطور حاجات الزبائن المصرفيين.
4. احتيار مدى إدراك العاملين لأهمية تحسين الخدمات التي يقدموها.
5. مدى توافر الامكانيات المستخدمة للتغلب على معوقات تطبيق التحسينات على الخدمة المصرفية.
6. تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وخصائص الخدمة المصرفية.

ثالثاً: اهداف الدراسة : تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية.

- 1- دراسة مدى تطبيق مبادئ التحسين المستمر في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة.
- 2- دراسة مستوى خصائص الخدمات المصرفية (سرية الخدمة المصرفية ، انتشار الخدمة المصرفية ، كياسة الخدمة المصرفية) في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة .
- 3- قياس مدى الارتباط بين تطبيق مبادئ التحسين المستمر وخصائص الخدمة المصرفية .
- 4- تحديد مستوى تأثير تطبيق مبادئ التحسين المستمر وخصائص الخدمة المصرفية .

رابعاً: فرضية الدراسة .

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

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.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة .

تم التطبيق في النظام المصرفي العراقي واختيرت فروع مصرف الرشيد¹ في محافظة كربلاء (فرع الطف، الحسين ، وفرع كربلاء 21، وفرع الجامعة) وتم استخدام استمارة الاستبيان² 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.

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 النواذ وهم يتعاملون بشكل مباشر مع الزبون.

² تم اختبار استمارة الاستبيان من حيث لصدق الظاهري اذاختبرت عينة تجريبية من نفس المصارف المبحوثة وكان قوامها 12 موظف اجبوا عن الاستمارة والاخذ بنظر الاعتبار ملاحظاتهم حول الاسالة ومدى ملائمتها وصحتهام وزعت نفس الاستمارات على نفس العينة التجريبية ووجد تطابق بالاجابة عن فقرات الاستمارة بنسبة (88%)، كما اختبر الاتساق والتناغم الداخلي والاستمارة 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%) .

جدول 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
هـ	الدورات التطويرية	لا يوجد دورات	1	5
		3-1 دورة	8	38
		6-4 دورة	5	24
		20-10 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:

جدول رقم (2): التحسين المستمر CI

ت	المصدر	دلالتل ومفاهيم
1	برواري وبن سفاع، 2008: 9	اسلوب حياة يمكن تطبيقه على جميع نشاطات المنظمة ليشمل: الافكار و والنظم و يبيحث باستمرار لتحسين العمليات من خلال المقارنة مع التطبيقات المميزة مثل ISO وBASEL .
2	عبدالرحمن احمد، 23: 2015	ادخال ابتكارات صغيرة و باستمرار و عند تراكمها ينتج شيئا جديدا يختلف تماما عن الاصل.
3	الطاهر، 2017: 13	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 بشأن العمل .

المصدر: بالاعتماد على ادبيات الموضوع.

(2) النشأة والتطور:

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

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

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 لـ (TAYLAR) وكتاب الرقابة الاقتصادية للخدمات لـ (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 عيوباً من خلال استحداث استراتيجيات 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: أكرم محسن الياسري ولمياء علي 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, 719 : 2020)، فوجود مجلس جودة مشاريع وبروتوكول ملائم ومحدد مسبقاً يضم الاجتماعات والتدريب وسيطرة النوعية لتحقيق اهداف واوضاع مثالية كتقليل الاخطاء والجهد والوقت (الذبحاوي، 2013 : 475) ولكن طبقاً لنظرية القيود فالمنظمة مجموعة أنشطة 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.mohammed,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) تقييم. (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.

- بطاقة الاداء المتوازن.
- المقابلة الشخصية.
- قوائم الفحص.
- حلقات الجودة.
- خرائط المقابلة.
- العصف الذهني.
- المقارنة المرجعية

ولتخفيض التكاليف لابد من اجراء اصلاحات بسيطة بصورة تدريجية:

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

- المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات.
- الرقابة والتحكم كتخفيض نسبة دوران العاملين.
- تحسين العمليات من خلال البحث عن المشاكل والحلول.

- توقع احتياجات الزبون.
- تقليل روتين العمل الاداري غير الضروري.

(5) الاستراتيجيات:

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

- سلسلة ردود الفعل.
- دورة دمنك.
- انموذج تتابع الاستبعاات.

جدول رقم (5): مفهوم BS

المصدر	مفهوم
شيباع 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	فعاليت 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 تلبى حاجات مالية للزبون.

المصدر: الادبيات الواردة في الجدول.

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):

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

(2) الخصائص

لتحقيق رضا زبائنها لا بد أن تتصف خدمات المصارف بعدد من الخصائص (جدول 6) وهي معايير يركز عليها

جدول رقم (6) : خصائص الخدمة المصرفية

ت	المصدر	الخصائص	ما يطلبه الزبون	التزام	التماثل	الاعتمادية	تنوع	الانتشار	ترتيب	الامن	التطور المستمر	الانتمائية	اللاملموسية	التناجبية	سرعة التلف	علم التجانس
1	غالي ، 2017: 86		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
2	عبد الملك 2015: 5		✓			✓	✓	✓		✓			✓	✓		✓
3	Sabine Moeller, 2014 :362		✓		✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓
4	Hitesh Bhasin, 2017: 2		✓	✓	✓								✓	✓	✓	✓

المصدر : الادبيات في الجدول.

- سهولة المنال: أن تكون BS سهلة المنال دون أي تأخر أو انتظار.
- الإعلام: أي التواصل مع الزبون وباللغة مفهومة وبسيطة.
- المجاملة: التعامل باللطافة، الاحترام والنباهة.
- الكفاءة: ضمان أداء الخدمة على أحسن وجه.
- المصادقية: ضمان ثقة زبائنها.
- سرعة رد الفعل: تجاوب سريع وفاعل من العاملين.
- الأمن: السرية في التعامل.
- التجسيد: تلاءم جودة BS مع المنتجات المرتبطة بها.
- فهم الزبون: الانتباه لحاجات الزبون.

- السرية: محافظة المصرف على سرية معلومات الزبون وبما تقضيه اصول المهنة.
- حسن المعاملة: للاحتفاظ بالزبون العرضي وتحويله الى دائم لا بد من اللطافة واسلوب محبب مع الالتزام بالموضوعية.
- السرعة والراحة: تحقق الديكورات الداخلية تنظيم العمل وتقديم BS بأسرع وقت.
- 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, 170. 2012) وفقا للمستويات التالية: (اوسو وبطرس ، 2008: 19)

المبحث الثالث: التطبيق العملي

أولاً: 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 بلغ 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

- توقعات الزبون حول اشباع حاجاته.
- توقعات الادارة حول رضا الزبون.
- الخدمة المتحققة فعلاً.
- المعايير التي تخضع لها BS.
- سمعة المصرف في السابق.

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

يعني وجود تشتت في الإجابات، مما يدل على ان الإدارة 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 .

د. التدريب: بلغ الوسط الحسابي لمجموع الفقرات الخاصة بالتدريب (4.44) والانحراف المعياري (0.7) أي انه يتم تبني سياسات التغيير 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.

هـ. التحسين: كان الوسط الحسابي لجمالي فقراته (4.45) والانحراف المعياري (0.7) أي يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبمعايير بسيطة مع الاخذ بنظر الاعتبار وجهة نظره بعد تقديم الخدمة واعتماد المقارنة المرجعية مع افضل الممارسات من مصارف منافسة واستخدام بحوث السوق لتوقع احتياجات الزبون.

وجود تفاوت، فالوسط الحسابي لمبدئي التحسين كان الأعلى (4.5) اي ان العينة تجد هذا المبدئي الاوضح والأكثر أهمية من (تصنيف، تنظيم وترتيب، تنفيذ والتدريب) والتي بلغت اوساطها وعلى التوالي (4.41، 4.42، 4.40، 4.44)، والاتي شرح مفصل عن كل مبدئي وفقا للإجابات العينة :-

أ. التصنيف: بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (4.41) والانحراف المعياري كان (0.7) اي ان أنشطة المصرف تصنف بحسب اهمياتها ويدعم من التصميم الداخلي للمصرف والذي يشمل القواطع كما توجد خارطة توضح اماكن الخدمات.

ب. التنظيم والترتيب: بلغ 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.

ج. التنفيذ: كان الوسط الحسابي اقل مما عليه في المبادئ الاخرى (4.40) والانحراف المعياري الأعلى (0.8) و

جدول (7): وصف وتشخيص آراء 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 تصنيف 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	4.40	0.8
13	تحفز ادارة المصرف أفرادها على انجاز اعمالهم بأقل كلفة واعلى كفاءة.	12	7	2	0	0	21	4.5	0.7
14	يتم اختيار الموظف المختص بالخدمة لإخضاعه لبرنامج	13	7	1	0	0	21	4.6	0.6

								التدريب لتطوير الخدمة.	
0.7	4.4	21	0	0	2	9	10	15	تهدف برامج التدريب المهني في المنظمة الى تحسين كفاءة العاملين.
0.8	4.2	21	0	0	3	10	8	16	يتم تبني سياسات التغيير والتحسين بشكل جماعي.
0.7	4.44	84	0	0	8	33	43		تدريب
0.4	4.8	21	0	0	0	4	17	17	يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبإجراءات بسيطة.
0.7	4.4	21	0	0	2	9	10	18	يأخذ العاملون بنظر الاعتبار وجهة نظر الزبون بعد تقديم الخدمة.
0.8	4.4	21	0	0	3	7	11	19	يستخدم المصرف بحوث السوق لتوقع احتياجات الزبون.
0.8	4.4	21	0	0	3	7	11	20	يعتمد المصرف المقارنة المرجعية مع افضل الممارسات من مصارف منافسة.
0.7	4.5	84	0	0	8	27	49		تحسين
0.7	4.4	420	0	2	40	159	219		المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

الاحتفاظ بها ضمن قاعدة بياناته وباستخدام أحدث وأكثر الوسائل التكنولوجية امانا لتقديم الخدمة بشروط امن تامة.

ب. الانتشار: كان W.A لمجموع فقراته (4.36) و S. D كان (0.8) أي امتلاك المصرف عدة فروع تغطي أكبر عدد من الزبائن، ويقلل التكاليف والعمل والجهد المبذول الاستعانة بالتكنولوجيا لتوصيل الخدمة لقطاعات عديدة.

ج. الكياسة: بلغ الوسط الحسابي لكل الفقرات (4.65) و S. 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.

2. 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) وبلغ 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)، والاتي شرح مفصل عن الإجابات العينة: -

أ. السرية: بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (4.62) والانحراف المعياري كان (0.7) فالمصرف يلتزم بالمحافظة على سرية معلومات الزبون من خلال

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

ت	تتفق بشدة	تتفق	متوسط	لا تتفق	لا تتفق بشدة	المجموع	الموزون المعجل	الانحراف المعياري	خصائص الخدمة المصرفية BS
1	13	8	0	0	0	21	4.6	0.5	يتم تقديم الخدمة بشروط امن تامة.
2	10	8	2	1	0	21	4.3	0.9	يتم الاحتفاظ ببيانات الزبون ضمن قاعدة بيانات المصرف
3	17	3	1	0	0	21	4.8	0.6	يلتزم المصرف بالمحافظة على سرية معلومات الزبون.
4	15	4	1	1	0	21	4.6	0.8	يستخدم المصرف التكنولوجيا الامنة للحفاظ على سرية معلومات الزبون.
	55	23	4	2	0	84	4.62	0.7	السرية
5	12	8	1	0	0	21	4.5	0.6	يمتلك المصرف عدة فروع تغطي اكبر عدد من الزبائن.
6	7	10	2	2	0	21	4.0	0.9	تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل تكاليف المصرف.
7	8	9	3	1	0	21	4.1	0.9	تساعد فروع المصرف المنتشرة على تقليل العمل والجهد المبذول.
8	14	5	2	0	0	21	4.6	0.7	يستخدم المصرف التكنولوجيا لتوصيل الخدمة لأكثر عدد ممكن من الزبائن.
	41	32	8	3	0	84	4.36	0.8	الانتشار

0.5	4.8	21	0	0	0	5	16	9	يهتم العاملون في المصرف بملابسهم وهندامهم.
0.5	4.7	21	0	0	0	6	15	10	يتمتع العاملون باللباقة الذوق عند التعامل.
0.6	4.6	21	0	0	1	7	13	11	يتجاوب العاملون بسرعة مع مشكلات الزبون.
0.5	4.5	21	0	0	0	11	10	12	يسعى المصرف لتكيف الخدمات المقدمة مع متطلبات الزبون.
0.5	4.65	84	0	0	1	29	54		القياس
0.7	4.5	252	0	5	13	84	150		المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

ثانيا: اختبار فرضيات البحث:

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

أ. اختبار فرضية 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

جدول (9): الارتباط بين (X) و(Y11).

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

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

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 فرضية العدم الفرعية الثانية.

اختبار فرضية العدم الفرعية الثانية: - " لا توجد علاقة اثر لمبادئ التحسين المستمر X على خاصية انتشار الخدمة المصرفية (Y12)"، 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 =

جدول (10): الارتباط بين (X) و(Y12)

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

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

0.0001 وهو أقل من 0.05 اي هناك أثر معنوي لمبادئ التحسين المستمر على كياسة الخدمة المصرفية. ومن الممكن كتابة كما يلي: $Y = 1.832 + .623 X$ وعليه رفضت فرضية العدم الفرعية الثالثة.

اختبار فرضية العدم الفرعية الثالثة: - " لا توجد علاقة اثر 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) و Sig =

جدول (11): الارتباط بين (X) و (Y₁₃)

درجة الثقة	كياسة الخدمة المصرفية (Y ₁₃)	المتغير التابع المتغير المستقل
	0.721	مبادئ التحسين المستمر X
0.95	نوع العلاقة	
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 5% مع كياسة الخدمة المصرفية.		

المصدر: طبقاً لنتائج برنامج SPSS

4. استحداث قسم او شعبة داخل المصرف متخصصة بأمان المعلومات من شأنها تقليل الوقت المطلوب عند تقديم الخدمة.

المصادر والمراجع :

أولاً: المصادر العربية

A: الكتب:

1. الصيرفي، محمد. "ادارة المصارف". الطبعة الاولى. دار الوفاء لنديا 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.

B: الرسائل:

3. القيسي، بلال جاسم. "تقييم جودة الخدمات على وفق ادرة المعرفة وادارة علاقة الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة في العراق". رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية ادارة واقتصاد. قسم ادارة الاعمال. جامعة بغداد. 2008.
4. 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. سكرة. الجزائر. 2015.
5. مريم، بحار. "دور التدريب في التنمية الافراد وضمن 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.

C: المجلات:

6. اوسو، خيرى على وبطرس لؤي لطيف. "تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك". مجلة تنمية الراقدين. مجلد 89. عدد 30. 2008.

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: اعتماداً على النتائج السابقة نستنتج الآتي:-

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 الدراسة) اهم خصائص الخدمة المصرفية هي ما يجعل الخدمة مفهومة عند تقديمها للزبون وهذا يعتمد 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 تأخراً في تقديم الخدمة.
7. يتمتع العاملون بمهنية عالية تمكنهم خدمة الزبون فلكل خدمة موظف مختص يتلقى التدريب المناسب بعمله وبشكل يمكنه من تحسين خدماته.

ثانياً: 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 الموظفين 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.

17. غالي، بتول عبد علي. "دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية في عينة من مصارف التجارة العراقية". مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية. مجلد 7. عدد4. 2017.

Foreign Reference

A: 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- Bлага, 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.kaizentehic.mohammd.J.B.com >

7. البروارى، نزار عبد المجيد وعلي منصور محمد بن سفاع. " تقنيات التحسين المستمر والاداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية". مجلة العلوم الادارية والاقتصادية. العدد الاول. 2008.
8. الجنابي، سيروان عبد الزهرة وامير عبودي عبد. "دراسة آيات الاخلاق في القرآن الكريم في ضوء المجاز العقلي القائم على العلاقة السببية. مجلة مركز دراسات الكوفة". مجلد 1. عدد 9. 2008.
9. الذبحاوي، سناء جاسم محمد. "دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف". مجلة الكلية الاسلامية الجامعة. النجف الاشرف. المجلد 2. العدد 40. 2016.
10. الطاهر، توابتيه. "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.
11. الطائي، بسام منيب علي محمد. "انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق اهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات : دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل". مجلة تنمية الرافين. مجلد 37. عدد 117. 2018.
12. 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.
13. 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.
14. شياح، 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.
15. عبد الرحمن، مهذ ورشا عدنان احمد. "اقر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة . المجلد 4. العدد36. 2013.
16. عبد القادر، بريش . "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا عدد 3. 2005.

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 انطلاقاً من خبرتكم العميقة في مجال عملكم من أجل إنجاز بحثنا هذا ودعماً لمسيرة العلم في بلدنا الحبيب..
ويجب ان ننوه أن استمارة الاستبانة هذه لأغراض البحث العلمي فلا داعي بذكر الاسم والتوقيع وستتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم 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

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

ت	الفقرة	نسبة الاتفاق	بشدة الاتفاق	لا بشدة الاتفاق
تصنيف	(1) يتم تصنيف الانشطة المصرفية بحسب اهميتها للخدمة			
	(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.			
رتيب وتنظيم	(1) يليق التصميم الداخلي باستقبال الزبون.			
	(2) يقدم العاملون لمحة سريعة عن طبيعة الخدمة .			
	(3) توجد لوحات تعريفية توضح الخدمات التي يقدمها المصرف.			
	(4) يوجد موظف مختص لكل خدمة مقدمة.			
تقييم	(1) تهتم الادارة بتقليل نسبة دوران العاملين (الغياب).			
	(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 .			
المرتب	(1) تحفز ادارة المصرف افرادها على انجاز اعمالهم باقل كلفة واعلى كفاءة.			
	(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 التغيير والتحسين بشكل جماعي.			
الاستبانة	(1) يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وبعبارة بسيطة.			
	(2) يأخذ العاملون بنظر الاعتبار وجهة نظر 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.

ن	الفقرة	نسبة الانفاق	بشدة انفق	تأثير	مبدأ	تأثير	بشدة لا انفق
السرية	(1) يتم تقديم الخدمة بشروط امن تامة.						
	(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.						
الانتشار	(1) يمتلك المصرف عدة فروع تغطي اكبر عدد من الزبائن.						
	(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.						
الحياسة	(1) يهتم العاملون في المصرف بملابسهم وهندامهم.						
	(2) يتمتع العاملون باللباقة الذوق عند التعامل.						
	(3) يتجاوب العاملون بسرعة مع مشكلات الزبون.						
	(4) يسعى المصرف لتكيف الخدمات المقدمة مع متطلبات الزبون.						