

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تسويق الخدمات المصرفية

■ د.رضا عبدالله ابوراس

■ د. إسماعيل عبدالله سويدي

● محاضر بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس
● أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تقصي آراء الموظفين والعملاء عن مدى جودة الخدمات المقدمة في المصرف وعلاقة ذلك بالتسويق. وقد أجريت الدراسة عن طريق استخدام صحيفة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (50) موظفاً و (50) عميلاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك تصوراً إيجابياً لدى وحدات العينة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، حيث كان التحسين المستمر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها التركيز على الاهتمام بمقترحات الموظفين والأخذ بها، وتشجيع التعاون بين الموظفين، والعمل بروح الفريق الواحد، والتأكيد على أهمية اعتبار الموظفين شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات، ونوهت على أهمية إجراء دراسات أوسع وأكثر عمقاً ودقة في نفس المجال، وتناول جوانب مختلفة.

الكلمات الدالة : إدارة الجودة الشاملة، تسويق الخدمات المصرفية، مصرف

الجمهورية الفرع الرئيسي

مقدمة:

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة واحتمالات الخطأ والصواب وإنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات العصرية الحديثة.

إذا كان هناك تسجيل لنجاح الكثير من المنظمات فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل والتخطيط المنظم والفعال لأعمالها وأنشطتها المختلفة وبظهور المفاهيم الجديدة كالعولة وإدارة الجودة الشاملة وما يتعلق من مواصفات الجودة الدولية والتنظيم الراقي لجميع الأنشطة لم يعد هناك مجال للمنظمات الفاشلة لأن تبقى وتستمر ولا هناك مكان إلا للأقوياء القادرين على التفاعل مع متغيرات العصر.

ولقد أصبح التسويق ذا أهمية رئيسية في الجهاز المصرفي ليس فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها على سبيل المثال لا الحصر في افتتاح فروع جديدة للمصرف أو إضافة خدمات مصرفية جديدة لعملائه أو استثمار أموال المصرف في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها أضف إلى ذلك دراسة العميل ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من ناحية المصرفية وضمان استمرار رضائه عن الخدمات التي يقدمها إليه المصرف ومن ثم استمرار تعامله مع المصرف.

ومن خلال ذلك أصبح للتسويق دور حيوي في المصارف من حيث دعم بقائه واستمراره، كل هذه التغيرات والمستجدات دفعت بالمنظمة المصرفية إلى تبني المفهوم التسويقي في طريقة تسييرها للبنوك، خاصة مع ما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص بالإضافة إلى بروز حقائق جديدة تؤكد أهمية العميل ونوعية الخدمة المصرفية، وطريقة التعامل مع الجمهور، كمعايير هامة في تسويق الخدمات المصرفية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية وعالية، استلزم الأمر من الإدارة المصرفية البحث عن وسائل وأساليب تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل من خلال استخدام خصائص الخدمة المصرفية وجودتها وأسلوب تقديمها كمجال جديد للتنافس، وبهذا أصبحت الإدارة التسويقية إحدى الوظائف الرئيسية في المصرف الحديث يستلزم أداؤها إعداد الخطط والبرامج الموجهة والهادفة لتحقيق الأهداف الرئيسية والعامّة للبنك.

والمصرف كغيره من المنظمات يتأثر بالتطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي ينشط فيه مما أدى به إلى ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية كوسيلة للاحتكاك والتأقلم في هذا المناخ الجديد بغية زيادة مردوديتها بجلب أكبر عدد من العملاء مستخدماً في ذلك أحدث التقنيات في تقديم خدماته والقيام بأنشطة جديدة وابتكار أدوات مالية متطورة.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تسويق الخدمات المصرفية .

مشكلة الدراسة :

معظم المؤسسات بشكل عام لا تعطى الأهمية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويهمل دورها في ضبط التكاليف والرقابة والتخطيط، مما يؤثر على جودة عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن إهمال دورها المهم والحيوي في التسويق للمنظمة بشكل عام وللخدمات المصرفية محور هذه الدراسة بشكل خاص، حيث أينما وجدت إدارة ذات جودة تضبط كافة العمليات في المنظمة خاصة المتعلقة منها بخدمة العملاء، أدى ذلك إلى ثقة العميل بهذه المنظمة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لها، بسبب حرصها على تقديم أفضل الخدمات له وبجودة عالية جداً، وتوفير الوقت والجهد والمال.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة، والتحقق من آثارها ضمن القطاع المصرفي في ليبيا، وبالتحديد في مصرف الجمهورية الفرع الرئيسي.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية استغلال علم إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية التي تعتبر عصب حياة المصارف التجارية، في عصر يتميز ببيئة تنافسية شديدة التقلب والتغير من حين لآخر، في ظل تجدد احتياجات وطلبات العملاء بشكل مستمر، حيث يعتبر التسويق حلقة الوصل فيما بين الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية وعملاء المصرف والمستفيدين من خدماته، وتقدم الدراسة نظرة جديدة غير تقليدية للتسويق تقوم على أن جودة الإدارة تساهم بشكل ملحوظ بجذب العملاء وتؤثر في رغبتهم في الحصول على الخدمات التي يروج لها ذلك المصرف أو ذلك، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة التكاملية فيما بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق وأثر ذلك على تعريف العملاء المستهدفين بالخدمات المصرفية المقدمة لهم ومدى الإقبال عليها، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على تصورات موظفي المصرف حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
2. التعرف على تصورات العملاء حول تسويق الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
3. تحليل أثر جودة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات والتسويق للخدمات في المصارف التجارية الليبية.

أسئلة الدراسة :

1. ما هي تصورات الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في مصرف الجمهورية؟
2. ما هي تصورات العملاء عن تسويق الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية؟
3. هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على التسويق للخدمات المصرفية؟

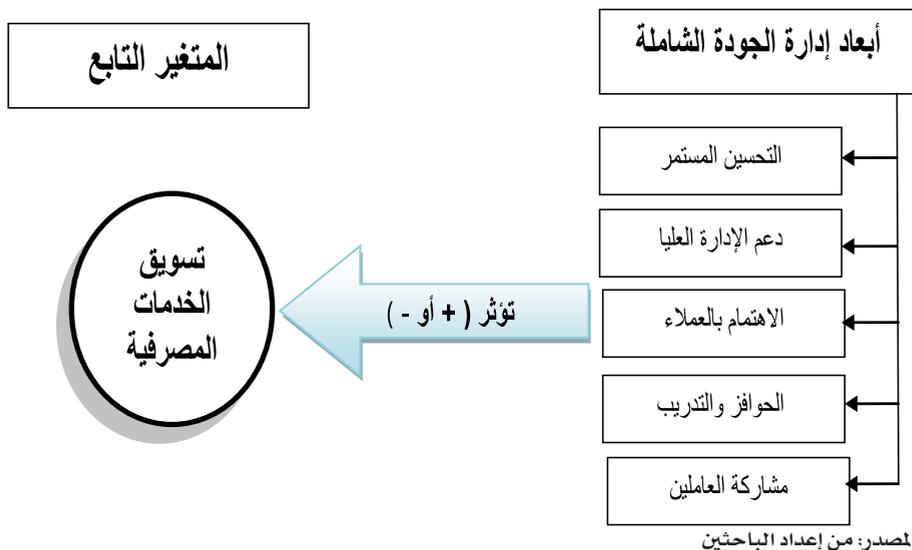
فرضيات الدراسة :

من خلال أهداف هذه الدراسة يمكن تطوير الفرضية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، ومن خلال هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية.

نموذج الدراسة :



منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات المصرفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الجمهورية / الفرع الرئيسي والبالغ عددهم 280 موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً، منهم (50) موظفاً، و(50) عميلاً، وكانت فترة الدراسة خلال سنة 2016، 2017 .

أدوات الدراسة : تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجزء الثاني: قسم فقرات الاستبانة ويتكون من (29) فقرة تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، والجدول (1) يبين ذلك بالتفصيل:

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها في الاستبانة

اسم المتغير	الفقرات التي تقيسه
التحسين المستمر	1-5
الاهتمام بالعملاء	6-12
الحوافز والتقدير	13-17
فرق العمل	18-21
مشاركة العاملين في القرارات	22-29

كما تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وتكونت الاستبانة من (23) فقرة.

أسلوب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 20) لاختبار فرضيات الدراسة، وهذه المقاييس هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

الدراسات السابقة :

غلبت دراسة الجانب التسويقي ودراسة إدارة الجودة الشاملة على العديد من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها .

■ دراسة قام بها (شفيق ومحفوظ، 2000) وجاءت بعنوان : « التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية »، وهدفت إلى التعرف على مدى ادراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفهوم وأهمية ودور التسويق في تعزيز العلاقة بين المصارف والعملاء، وأثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، كما هدفت إلى المساهمة في توفير قاعدة

معلومات من شأنها مساعدة إدارات البنوك التجارية الأردنية لتبني مفهوم التسويق الإلكتروني في التعامل مع العملاء.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من خمسة مصارف تجارية أردنية، وقد بلغ عدد مفردات هذه العينة (254) عميل، وتوصلت إلى أن درجة كفاءة التسويق الإلكتروني تؤثر على جودة الخدمات المصرفية.

■ دراسة قام بها (المصري، 2003) وجاءت بعنوان: «تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج اداري مقترح»، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات البنوك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة المؤلف من 22 بنك من البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تطبيق مفهوم وأنظمة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث يعمل على تقليل التكاليف وزيادة كل من الربحية والانتاجية وتحسين العمليات، وضرورة النظر إلى العنصر البشري في البنوك على أنه أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة قام بها (السرحدان، 2005) وجاءت بعنوان: «دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية»، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية، وكذلك بيان دور ادراك الادارة العليا لأهمية الابداع والابتكار في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار.

وقام الباحث بتحليل عينة من المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني والمكونة من 16 مصرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان منها: ضرورة التقييم المستمر للابتكارات والابداعات في الخدمات والمنتجات والأسعار والتأكد من جودة الخدمات المقدمة من أجل ارضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ايجاد دائرة تعنى بالابتكار والابداع بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة داخل البنك.

■ دراسة قام بها (الجريري، 2006)، وجاءت بعنوان : « أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمينية »، وقد هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون من خلال التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف، بالإضافة إلى (95) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمينية

أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المصارف على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، والاهتمام من قبل إدارات المصارف باتجاه دعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات الصلة بمشاكل الزبائن لما لهذه العملية من اثر ايجابي على جودة الخدمة، وتطبيق برامج الجودة الشاملة نظراً لما لها من دور فاعل في تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن، وإجراء المسوحات الدورية المستمرة في أوساط الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها.

■ دراسة قام بها (بسام، 2007) وجاءت بعنوان : « تقييم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة : دراسة حالة بنك فلسطين المحدود »، يتناول موضوع هذه الدراسة تقييم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في قطاع غزة (دراسة حالة بنك فلسطين المحدود/ فروع قطاع غزة) . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نشأة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في قطاع غزة بشكل عام، وكذلك دراسة حالة

بنك فلسطين المحدود من حيث النشأة والأهداف والنظام الداخلي للبنك، وكذلك السياسات والبرامج التسويقية المتبعة في البنك. والخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود بشكل خاص. وتوصلت الدراسة إلى كثير من النتائج، أهمها ما يلي: أشار العملاء في الدراسة إلى أن التخطيط العلمي للخدمات المصرفية يؤثر على المركز التنافسي للبنك، وأكد عملاء بنك فلسطين أن قلة الاهتمام ببحوث التسويق من جانب البنك تؤثر على السياسات التسويقية المتبعة في البنك. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: على بنك فلسطين أن يأخذ في اعتباره أن الهدف الأساسي للبنك هو تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها، وقيام البنك بإنشاء إدارة تسويق مصرفية مستقلة تكون تابعة للمدير العام مباشرة، وإنشاء وحدة تنظيمية للدراسات والبحوث التسويقية، وتكون تابعة لإدارة التسويق المصرفية وذلك من أجل القيام بالدراسات والبحوث التي يحتاج لها البنك بصورة مستمرة، والعمل على نشر الوعي المصرفي بين جمهور المتعاملين مع البنك في كل فروعه.

■ دراسة قام بها (عبد الحميد، 2008) وجاءت بعنوان : «التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية»، تناولت هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي وأهمها نماذج التسويق الداخلي، والتي على أساسها اقترحت الدراسة نموذجاً للتسويق الداخلي (يمثل فروض هذه الدراسة) يتضمن أهم محاور التسويق الداخلي وهي : الجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء، واستخدام التقنيات التسويقية داخلياً، والتواصل، والتدريب، والتحفيز، وثقافة الخدمة، وتنص الفرضيات على أن هذه المحاور تؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين، والابتكار والتجديد في الخدمات، وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثم إشباع العملاء. فضلاً عن فرضية أخرى خارج إطار النموذج وهي أن الخصائص المهنية للموظفين لا تؤثر في ولائهم لمصارفهم. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التسويق الداخلي

يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف؛ وذلك بالتأثير إيجاباً على سلوك الموظفين وأدائهم ومعنوياتهم. كما شملت التوصيات تطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي للمصارف عامة، وتوصيات للمصارف التجارية السودانية خاصة، تتعلق بإجراءات التسويق الداخلي بناءً على نتائج الدراسة.

2.1 إدارة الجودة الشاملة :

طغى الاعتقاد الخاطئ بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية إدارية يابانية الأصل والفصل؛ بينما يجزم تاريخ الفكر الإداري المعاصر، بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية أمريكية المنشأ والهوية؛ على الرغم من أنها قد نمت وتطورت في اليابان، فقد بدأت في الجهة الأخرى من الكرة الأرضية. في الغرب وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان أستاذ الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمنج W.Edward Deming (1900-1994) ينادي بنظريته التي كان أبرزها في ذلك الوقت "الرقابة الإحصائية على الجودة". وبحسب تلك النظرية في ذلك الحين فإنه: "بالجودة وحدها وبالتركيز عليها، قبل أي شيء آخر، تتحقق الإنتاجية، ويكون هنالك ميزة تنافسية، ويوجد الابتكار والإبداع، وبالتالي تتحقق الربحية كهدف أساسي لأيّة منظمة .

والجودة - حسب نظرية ديمنج - تعني في أشمل معانيها: إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستفيد أو المستهلك وبصفة دائمة وبسعر مناسب. ومن منظور إداري خالص فالجودة الشاملة تتلخص في انتهاج أسلوب إداري معين، يهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن أو المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة. (محفوظ جودة: 2006) إلا أن ديمنج قد واجه ما لم يكن متوقعاً، فقد حورت نظريته في بلاده، وتم ربط مبادئها وأسسها بمبادئ وأسس "الإدارة العلمية" التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي، وما صاحبها من أفكار إدارية خضت نجمها في الأربعينات وبذلك وُصمت فكرة الجودة الشاملة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي وإلى الخلف؛ خصوصاً بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية والسلوكية وسواها، قبل ظهور المذهب الكمي في حقل الإدارة الذي طغى على عقد الستينات من القرن العشرين.

2.1.1 مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة :

في وقتنا الحاضر من الصعب أن تقرأ منشورات إدارية دون أن تصادف مثل هذه الكلمات: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أو الجودة Quality، فقد شاع استخدام هذه المصطلحات فماذا يقصد بها ؟

عرف Crosby الجودة بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة، كما عرفت برأي juran وزميله بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة برأيه هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم لا بغض النظر عن وضع وحالة المنتج، وأيضاً عرفها Feignbaum بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته .

أما المواصفات الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفتها بأنها مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج بمطلوبات العميل (محفوظ جودة: 2006، ص19).

TQM : هو منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، تساعدك TQM على تحقيق هذا الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم (عمر عقيلي، ص19).

ويمكن تعريف TQM على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي (محفوظ جودة: 2006، ص23):

- إدارة: وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة النشاطات المتعلقة بالجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي، إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

بدأ التركيز على مفهوم TQM في أوائل القرن العشرين في اليابان ثم أنتشر في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم.

2.1.2 الهدف من إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هي: تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

الهدف الرئيسي للجودة يشتمل على ثلاثة فوائدها رئيسية مهمة وهي (علي السلمي: 2001، ص297):

1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمة للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3 - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

2.1.3 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريق الأسرع للتغيير نحو الأفضل، كما أنها تعتبر مقياس في الوقت الحالي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدها العديد من المنظمات وذلك نظراً لأهميتها الإستراتيجية والتي أعطت آثار إيجابية على تلك المنظمات حيث زادت فعاليتها وقدرتها على البقاء في السوق وفي ميدان المنافسة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يؤدي إلى (علي السلمي: 2001، ص298):

1. تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
2. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة / خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج / الخدمة.
3. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
4. زيادة شهرة المنظمة.

2.1.4 العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

● تركيز الزبون Customer focused: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقنتيها، وليس التنظيم. كما تركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن - متضمنة الزبائن الداخليين - وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين.

● الالتزام الكامل Employee Involvement: يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداء من أصغر موظف ممن يؤجرون على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة الالتزام كلياً بـ TQM وأن يجعلها جزءاً دائماً لا يتجزأ من ثقافة التنظيم أو الشركة.

● التطوير المستمر Continual Improvement: تشجع TQM الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، العمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم. تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الإنتاج بشكل عام.

● صناعة القرار بناء على حقائق Fact Based Decision Making: تحتاج الإدارة بالجودة الشاملة على معلومات ملموسة للتعامل معها وليس إلى أحاسيس وأفكار مجردة.

● نظام متكامل: Integrated system يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطوراً في عمليات وإجراءات العمل، لا تقتصر فائدة هذا التنسيق على العمل على الفوائد التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً.

● الاتصال: Communication : يجب تحديد خطوط الاتصال وتحديد الوسائل المستخدمة وتحديد الإطار الزمني لذلك وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. وللتأكيد على اهتمام الاقتصاد بكل أنحاء العالم بإدارة الجودة الشاملة، فقد تم وضع العديد من الجوائز للمؤسسات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، وذلك لعدة أسباب من أهمها (سعيد الشيمي: 2000):

أ- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.

ب- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.

ت- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

ث- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

ج- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم الجوائز التي تقدم لتطبيق إدارة الجودة في المنظمات هي (محفوظ جودة: 2006، ص292):

أولاً: جائزة ديمنج : وضعت أسس هذه الجائزة من خلال إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمنج وفضله على الصناعات اليابانية وبالذات بالأساليب الإحصائية، وهي جائزة تقدم للمنظمات والوحدات العاملة فيها.

ثانياً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة: أسست هذه الجائزة عام 1987

وذلك بهدف تعزيز النزعة التنافسية بين المنظمات في الولايات المتحدة، وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج تقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية، ويقوم المركز الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بإدارة هذه الجائزة، والهدف الرئيسي منها هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، والسعي إلى التميز بين المنظمات، وتعتمد هذه الجائزة في تقويمها على سبعة مجالات رئيسية .

ثالثاً : جائزة الأوروبية للجودة: أسست هذه الجائزة عام 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا وهي تمنح لأربع فئات من المنظمات هي (الشركات الكبيرة - الدوائر والوحدات التشغيلية في الشركات - منظمات القطاع العام - المنظمات المتوسطة والصغيرة) .

2.2 الخدمات المصرفية :

تشهد الخدمات المالية والمصرفية إقبالا واسعا من جانب مؤسسات مالية عالمية لتوسيع نطاق عملياتها وعمالئها. وقد شهدنا في السنوات الأخيرة دخول مجموعة من المصارف العالمية لتقديم خدماتها مستفيدة بالآليات التي توفرها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (عطا الله فهد السرحان: 2005)

هذا التواجد الضخم لعدد كبير من المصارف يؤدي إلى وجود منافسة قوية بينها، ومحاولتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء، وفق شروط معينة يفرضها كل بنك، وتتفاوت من بنك لآخر طبقا لإستراتيجيات محددة، ومعايير متعارف عليها عالميا .

2.2.1 مفهوم الخدمات المصرفية : تعرف الخدمة المصرفية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

تقدم المصارف العديد من الخدمات لعمالئها، حتى أصبحت هذه الخدمات جزءاً لا يتجزأ من مشهد الحياة اليومية، حيث أضحت الخدمات المصرفية تدخل في صلب

الحياة اليومية للإنسان المعاصر، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي (الموقع الإلكتروني للبنك العربي):

1 - القروض: تتنافس المصارف فيما بينها لتقديم قروض متنوعة تلبي حاجات العملاء المختلفة، من قروض شخصية وقروض السيارات والقروض السكنية وغيرها من القروض، حتى أنها تتنافس في تقديم قروض بفوائد منخفضة، وبفترة سداد مناسبة، وبتمويل منافس، وبفترة سماح، مع إمكانية تأجيل الدفعات، ولم تكفي بعض المصارف بذلك بل عملت على تسهيل الاجراءات وجعلها أكثر مرونة وسرعة، حتى أن بعض القروض أصبح من الممكن الحصول عليها دون الحاجة إلى كفيل.

2 - الحسابات: تقدم المصارف للعملاء العديد من أنواع الحسابات التي تلبي حاجات العملاء المختلفة، ومنها حسابات التوفير والاياداع والحسابات الجارية وحسابات التوفير للأطفال، حتى أن بعض المصارف وبسبب المنافسة الشرسة فيما بينها تقدم بطاقات الصراف الآلي مجاناً، وتجري سحبوات وجوائز دورية، وهدايا فورية.

3 - البطاقات الائتمانية: يستطيع العملاء الحصول على البطاقات الائتمانية المختلفة والتي تستخدم في التسوق وشراء البضائع المختلفة، حتى أن بعض المصارف تقدم هذه البطاقات لعملائها مجاناً.

4 - التأمين المصرفي: دخلت المصارف في صلب الحياة اليومية، حتى أنها أصبحت تقدم خدمات لا غنى عنها، وليس لها علاقة مباشرة بالخدمات المصرفية أو الأنشطة المالية التقليدية للمصارف، والطلب على هذه الخدمات يزدهر عندما تسوء الأوضاع الاقتصادية، فهناك التأمين لدفع رسوم التعليم لطلبة الجامعات، ورسوم المدارس، والتأمين على الحياة، والتأمين الخاص بالمتقاعدين، والتأمين الخاص بالحوادث الطارئة وغيرها من الأمثلة على التأمين المصرفي.

5 - الخدمات الالكترونية: تقدم المصارف المتميزة خدمات متميزة من خلال مواقعها الالكترونية، فتوفر امكانية الاطلاع على أرصدة وتفاصيل الحسابات

والبطاقات الائتمانية، وكشوفات حسابات تفصيلية، وتسديد الالتزامات والفواتير (الكهرباء، المياه، الهاتف، ... الخ)، فتح حسابات فرعية، والتحويل إلى أي حساب، والاطلاع على أسعار صرف العملات الأجنبية، وطلب دفتر الشيكات والبطاقات الائتمانية والقروض، وغيرها من الخدمات.

6 - فرق المبيعات المباشرة: يضم فريق المبيعات المباشرة مجموعة من موظفي المبيعات من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، وهم على أتم الاستعداد لتلبية الطلبات المتعلقة بمنتجات المصرف وبما يتناسب مع احتياجات العملاء المصرفية، وذلك في الوقت والمكان المناسبين، مما يوفر على العميل الوقت والجهد والمال.

7 - خدمات مصرفية أخرى: خدمات التحويل وشراء وبيع العملات، والخدمات التجارية، والصراف الآلي، والخدمات المصرفية التي تقدم من خلال الهاتف أو الرسائل النصية القصيرة SMS للاشعار بالحركات التي تتم على الحساب، وغيرها من الخدمات.

2.2.2 خصائص الخدمات المصرفية: من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي المصرف (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي (مدونة العلوم المالية والمصرفية والموارد البشرية). (بسام سليمان سلمي: 2007):

1. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعنى أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فإن الحكم النهائي على ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

2. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت (التلازم): لان الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان. فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو

التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين) .

3. نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب علي المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور. .

4. الاعتماد علي الودائع : تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

5. تنوع وتعدد الخدمات المصرفية : المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

2.3 التسويق المصرفي :

في عالم اليوم الذي يمتاز بالسرعة والتغير المستمر والمنافسة الشديدة بين الشركات لاجتذاب المستهلك والترويج لمنتجاتها وخدماتها المختلفة، لا تستثنى المصارف من هذا العالم الشرس المتسارع، بل ربما يكون التسويق للمصارف وخدماتها أكثر صعوبة من التسويق لمنتجات الشركات غير الخدمية، فمع كثرة المصارف والتنافس الشديد فيما بينها وتوفر بدائل عديدة أمام العميل المحتمل للاختيار، بالإضافة إلى التشابه الكبير بين مصارف اليوم فيما تقدمه من خدمات، أصبحت حاجة المصارف أكثر إلحاحاً إلى تبني نظام تسويقي فريد من نوعه ومبتكر ومبدع بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي تحقيق هدف المصرف المتمثل في تعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، وتقليل الخسائر والتكاليف إلى حدها الأدنى.

وإن رأس مال صناعة المصارف ليس فقط الأصول والخصوم وإنما أيضاً الناس الذين يقدمون المنتجات والخدمات المصرفية وكذلك العملاء، وتعتمد هذه الصناعة على جودة وتميز الخدمات التي تقدمها للعملاء.

إلا أن ذلك لا يتحقق دون وجود ادارة فعالة، وأنظمة معلومات سريعة ودقيقة،

بالإضافة إلى تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية، فالنشاط التسويقي يرتبط بقوة بهذه العوامل وبغيرها من العوامل الأخرى، وحتى مع تسويق فعال وكفؤ، لا يمكن تحقيق النجاح دون تظافر وتكامل هذه العوامل مجتمعة مع بعضها بعضاً، فالعلاقة هنا علاقة وثيقة وتكاملية، وهكذا فإن المنافسة الشديدة تتطلب أعلى درجات المهارة في تسيير العملية الادارية، حيث يعتمد اتخاذ قرار تسويقي فعال على وجود منهج اداري واضح يتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

2.3.1 مفهوم التسويق المصرفي: لم يتبلور مفهوم التسويق المصرفي بشكله الحالي إلا في منتصف الخمسينات، ولم تكن المصارف تعير اهتماماً يذكر للتسويق، أما اليوم فتعتبر الخدمات المصرفية منتجاتاً مثل المنتجات التي تصنعها الشركات التجارية، فإذا كانت الشركات التجارية تبيع سلعاً ومنتجات مادية ملموسة، فإن المصارف تبيع عملائها خدمات وأفكار يرغب هؤلاء العملاء في الحصول عليها. (شاعر تركي إسماعيل: 2007).

ولقد مر التسويق المصرفي بثلاثة مراحل تاريخية، هي (ناجي معلا: 2001، ص225):

- 1 - المرحلة الأولى: ركزت الحملات التسويقية على اسم المصرف مؤكدة على بعد الأمان
- 2 - المرحلة الثانية: بدأ التسويق للخدمات الهامة وشرح المميزات التي يتمتع بها المصرف، وأدى ذلك إلى نمو وتطور البدائل المتاحة أمام العملاء، وظهور المنافسة، وتمييز المصارف عن بعضها البعض.
- 3 - المرحلة الثالثة: بدأ الاهتمام بسلوكيات التعامل، فالخدمة المصرفية لم تعد تطلب لذاتها، ويمكن للعميل أن يحصل عليها من أي مصرف، ولكن يمكن للعملاء أن يطلبوا الخدمة إذا قدمت لهم بأسلوب معين، وهنا برز مفهوم جودة الخدمة. وربما هناك صعوبة نوعاً ما في تسويق المصرف وما يقدمه من خدمات، حيث أن المصرف نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، كما تتصف الخدمة المصرفية بمضمونها غير الملموس وبعدها الشخصي ومن هنا تتبع مهارة تسويق هذه الخدمات، إلا أن التسويق المصرفي مع ذلك لا يختلف عن مبادئ وقواعد تسويق المنتجات والسلع، فهي تكاد تكون واحدة.

ولقد تعددت التعريفات التي وضعها الكتاب والمفكرون والخبراء للتسويق المصرفي، فلقد اعتبر Kotler التسويق المصرفي "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المصرف، وذلك في حدود توجهات المجتمع". أما Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي على أنه ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات المصرف إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح. أما ناجي معلا فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية (مجلة الباحث: 2003، ص8).

ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على اعتبار المستهلك سيد السوق، ومحاولة إشباع رغباته، لذا لا بد من جمع وتنظيم الأنشطة التسويقية في إدارة واحدة تسمى (إدارة التسويق)، وفي عالم اليوم من النادر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، ولا بد من معرفة الدوافع الحقيقية للشراء وكذلك معرفة سلوك المستهلكين أو المنتفعين من الخدمة.

ومما سبق نستطيع القول أن التسويق المصرفي هو مجموعة من الأنشطة التي تضمن تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة، ويستهدف إرضاء العميل بإشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق أهداف المصرف المتمثلة في المزيد من الأرباح والعوائد، كما أنه يساعد القائمين على المصرف في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، فضلاً عن كونه أداة رقابية فاعلة.

وبناء على ما سبق نستنتج أن المنتجات والخدمات المصرفية تشكل شريان حياة المصرف، لذا يجب ألا ينصب اهتمام المصارف على بيع المنتجات في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة، وتحتاج الخدمات والمنتجات المصرفية إلى استراتيجيات وخطط تتناسب وطبيعة صناعة المصارف التي تتسم بالمنافسة الشديدة، إذ أن بقاء واستمرارية

المصرف مرهون بقدرته على تقديم خدمات مصرفية تلبى حاجات العملاء.

3. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات المصرفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الجمهورية / الفرع الرئيسي والبالغ عددهم 280 موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً، منهم (50) موظفاً، و(50) عميلاً، ويبين الجدول (1) خصائص العاملين في المصارف محل الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع العاملين في المصارف محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	٪ 76
	أنثى	12	٪ 24
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	2	٪ 4
	دبلوم متوسط	4	٪ 8
الخبرة	بكالوريوس	41	٪ 82
	دراسات عليا	3	٪ 6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	٪ 64
	من 5-10 سنوات	9	٪ 18
	أكثر من 10 سنوات	9	٪ 18

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة إدارة الجودة الشاملة

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن خمسة مبادئ (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير، وفرق العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثل (4 درجات)، و(محايد) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (1 درجة) ، ووزعت فقرات الاستبانة (29) فقرة لتشمل جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي: -

- الفقرات من (1-5) تقيس مبدأ التحسين المستمر.
- الفقرات من (6-12) تقيس مبدأ الاهتمام بالعملاء.
- الفقرات من (13-17) تقيس مبدأ الحوافز والتقدير.
- الفقرات من (18-21) تقيس مبدأ فرق العمل.
- الفقرات من (22-29) تقيس مبدأ مشاركة العاملين في القرارات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت معاملات الثبات لجميع المبادئ، مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات.

جدول رقم (2) معامال الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفقرات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	كرونباخ ألفا
5-1	التحسين المستمر	0.78
12-6	الاهتمام بالعملاء	0.80
17-13	الحوافز والتقدير	0.93
21-18	فرق العمل	0.85
29-22	مشاركة العاملين في القرارات	0.94

ثانياً: استبانة تسويق الخدمات المصرفية

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وتكونت الاستبانة من (23) فقرة، واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثل (4 درجات)، و(محايد) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (1 درجة).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامال الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكان معامال الثبات مرتفع حيث بلغ (0.90)، وهي نسبة ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي :-

1. التكرارات والنسب المئوية.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

3. اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

تحليل متغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5) - (3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

أولاً: تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لمبادئ إدارة

الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التحسين المستمر	4.26	0.542	مرتفع
2	2	الاهتمام بالعملاء	4.08	0.605	مرتفع
3	4	فرق العمل	3.24	0.896	متوسط
4	3	الحوافز والتقدير	2.98	1.264	متوسط
5	5	مشاركة العاملين	2.84	1.040	متوسط
		الكلية	3.46	0.684	متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة بلغ (3.46) وبمستوى متوسط. وتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتضح أن مبدأ التحسين المستمر احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، يليه مبدأ الاهتمام بالعملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، يليه مبدأ فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (3.24)، يليه مبدأ الحوافز والتقدير بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ مشاركة العاملين في القرارات بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر والاهتمام بالعملاء مرتفع في حين كانت تصوراتهم على المبادئ الأخرى متوسطة. هذا، وقد تم تحليل فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لكل مبدأ

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يعمل المصرف على تطوير أهدافه باستمرار	4.50	0.763	مرتفع
2	5	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار	4.36	0.749	مرتفع
3	2	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر	4.20	0.606	مرتفع
4	3	تشمل الجودة كافة أقسام المصرف	4.18	0.691	مرتفع
5	4	يتم تطوير المصرف وفقاً لمتطلبات الموقف	4.04	0.880	مرتفع
		التحسين المستمر الدرجة الكلية	4.26	0.542	مرتفع
1	6	يعمل المصرف على جمع معلومات شاملة عن شكاوى العملاء	4.38	0.697	مرتفع
2	7	يعطي المصرف شكاوى العملاء أولوية قصوى	4.30	0.544	مرتفع
3	11	يتم تزويد فروع المصرف المختلفة بطلبات العملاء	4.24	0.981	مرتفع
4	12	يقوم المصرف بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء	4.14	0.700	مرتفع

مرتفع	0.900	4.08	يعمل المصرف بشكل مستمر على فهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم	10	5
مرتفع	1.041	3.76	يجري المصرف دراسات تسويقية لجمع الاقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء	8	6
مرتفع	1.206	3.66	يقوم المصرف بمسح سنوي لمستوى رضا العملاء	9	7
مرتفع	0.605	4.08	الاهتمام بالعملاء الدرجة الكلية		
متوسط	1.394	3.34	شروط العمل الإضافية أفضل أو مثل الشروط المطبقة في المصارف الأخرى	17	1
متوسط	1.449	3.06	أتقاضى حوافز مادية من المصرف الذي أعمل به أفضل من المصارف الأخرى	15	2
متوسط	1.432	2.90	أتقاضى حوافز معنوية من المصرف الذي أعمل به أفضل من المصارف الأخرى	16	3
متوسط	1.480	2.82	أحصل على أجر مناسب مقارنة بزملائي	13	4
متوسط	1.375	2.78	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه	14	5
متوسط	1.264	2.98	الحوافز والتقدير الدرجة الكلية		
متوسط	1.162	3.42	تتعاون الأقسام المختلفة في المصرف لتقديم المساعدة لبعضها البعض	21	1
متوسط	1.039	3.32	يعمل العاملون ضمن قسم واحد كمجموعات عمل	18	2
متوسط	1.088	3.20	يشجع المصرف العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	19	3
متوسط	1.030	3.00	تتخذ القرارات في موقع العمل بالإجماع	20	4
متوسط	0.896	3.24	فرق العمل الدرجة الكلية		
مرتفع	1.088	3.80	العاملون ملتزمون ومعنيون بنجاح المصرف	24	1
متوسط	1.253	3.02	يتم تشجيع العاملين على تطبيق مهاراتهم بعد تدريبهم	23	2
متوسط	1.298	2.78	يشجع المصرف العاملين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم	25	3

متوسط	1.262	2.72	يطبق المصرف مقترحات العاملين	22	4
متوسط	1.230	2.72	يبين المصرف أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	29	5
متوسط	1.290	2.64	يشرك المصرف العاملين في عملية صناعة القرار	26	6
متوسط	1.326	2.58	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات	27	7
منخفض	1.216	2.48	يوفر المصرف الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في القرارات	28	8
متوسط	1.040	2.84	مشاركة العاملين في القرارات الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (4) أن جميع فقرات التحسين المستمر والاهتمام بالعملاء كانت مرتفعة، في حين كانت جميع فقرات الحوافز والتقدير وفرق العمل متوسطة، وأخيراً كانت فقرات مشاركة العاملين في القرارات متوسطة باستثناء الفقرة (24) مرتفعة، والفقرة (28) منخفضة.

ثانياً: تحليل تسويق الخدمات المصرفية : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى

تسويق الخدمات المصرفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يمتاز موظفو المصرف بسمعة حسنة في خدمة عملائهم	4.20	0.670	مرتفع
2	3	يقدم المصرف كشفاً واضحاً ودقيقة	4.18	0.596	مرتفع
3	1	أرى أن فترات دوام المصرف مناسبة لي	4.16	0.792	مرتفع
4	9	اشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة	4.08	0.724	مرتفع

مرتفع	0.778	4.08	اشعر بحسن استقبال العميل في المصرف	12	5
مرتفع	0.665	4.08	إتقان التعامل مع موظف المصرف	16	6
مرتفع	0.601	4.08	يستخدم المصرف أحدث التقنيات	21	7
مرتفع	0.767	4.06	يستجيب الموظفون على استفساراتي فوراً	4	8
مرتفع	0.807	4.04	يتعامل المصرف مع المعلومات الخاصة بي بسرية	5	9
مرتفع	0.820	4.02	اشعر بالأمان في التعامل مع المصرف	7	10
مرتفع	0.700	4.00	يولي المصرف رعاية خاصة فردية بي كعميل	17	11
مرتفع	0.685	3.98	يقوم موظفو المصرف بتكليف الخدمة لتلبية طلبي	10	12
مرتفع	0.880	3.96	مظهر الموظفين لائق	15	13
مرتفع	0.781	3.96	يعتبر المصرف خدمة العميل من أهم أولوياته	20	14
مرتفع	0.832	3.96	يتمتع موظفو المصرف بمهارة في تقديم الخدمة	22	15
مرتفع	0.900	3.92	يمتاز المصرف بسمعة حسنة في خدمة عملائه	8	16
مرتفع	0.566	3.92	أثق دائماً بعمليات المصرف	14	17
مرتفع	0.966	3.92	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	23	18
مرتفع	0.863	3.90	يقدم المصرف لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة	6	19
مرتفع	0.738	3.84	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة	18	20
مرتفع	0.850	3.82	يمكن الاعتماد على موظفي المصرف	13	21
مرتفع	1.030	3.80	يوفر المصرف خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	11	22
مرتفع	0.916	3.76	مبنى المصرف جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	19	23
مرتفع	0.434	3.99	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى تسويق الخدمات المصرفية مرتفع حيث بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وجاءت جميع الفقرات مرتفعة حيث كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.5).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية وتتص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية

مستوى دلالة f	قيمة f المحسوبة	R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	المتغيرات المستقلة
*0.00	14.703	0.626	0.877	0.156	0.022	التحسين المستمر
			0.313	1.020	0.143	الاهتمام بالعملاء
			0.852	0.188	0.024	الحوافز والتقدير
			*0.011	2.655	0.364	فرق العمل
			*0.014	2.570	0.390	مشاركة العاملين في القرارات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (6) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.703) بمستوى دلالة (*0.00) وهي أقل مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$)، ويتضح أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (62.%) من التباين في المتغير التابع تسويق الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (تسويق الخدمات المصرفية).

ويلاحظ أيضاً من متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرين المستقلين (فرق العمل، ومشاركة العاملين في القرارات) لهما أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيم (T) لهما دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$).

وبيتين أن المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير) ليس لها أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة انخفاض معامل (Beta) له، وكانت قيم (T) لها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	أ مستوى دلالة	قيمة t المحسوبة	Beta
0.173	*0.003	3.167	0.416

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.167) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (17.3 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن المصرف يعمل على تطوير أهدافه وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ويسعى إلى تطوير الجودة وتطوير الخدمات المصرفية لتسهيل الخدمات للعملاء.

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (7) يبين نتائج الاختبار

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.170	*0.003	3.138	0.413

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.138) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (17 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى المصرف يقوم بجمع المعلومات عن شكاوي العملاء ويعمل بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء وفهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (8) يبين نتائج الاختبار.

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.314	*0.000	4.684	0.560

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (8) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.684) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (31.4 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن المصرف يقدم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين ويتناسب هذا الأجر مستوى العمل الذي يتم انجازه .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (9) يبين نتائج الاختبار.

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.512	*0.000	7.101	0.716

يلاحظ من الجدول (9) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.101) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05= α) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (52.2 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\geq\alpha$) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن العاملون يعملون ضمن قسم واحد وكمجموعات عمل لتقديم المساعدات لبعضها، كما تتخذ القرارات في موقع العمل بصورة جماعية .

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\geq\alpha$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (10) يبين نتائج الاختبار.

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.526	*0.000	7.302	0.725

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.302) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (52.6 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن العاملون ملزمون ومعنيون بنجاح المصرف ويتم تشجيعهم على تطبيق مهاراتهم، كما يعمل على تطبيق مقترحات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ وصناعة القرارات .

نتائج الدراسة

بناءً على ما جاء في اختبار الفرضيات، توصل الباحثان إلى أهم الاستنتاجات :

1. المصرف يعمل على تطوير أهدافه وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ويسعى إلى تطوير الجودة وتطوير الخدمات المصرفية لتسهيل الخدمات للعملاء .
2. المصرف يقوم بجمع المعلومات عن شكاوي العملاء ويعمل بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء وفهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم .
3. المصرف يقدم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين ويتناسب هذا الأمر مع مستوى العمل الذي يتم إنجازه .
4. العاملون يعملون ضمن قسم واحد وكمجموعات عمل لتقديم المساعدات لبعضها، كما تتخذ القرارات في موقع العمل بصورة جماعية .

5. العاملون ملزمون ومعينون بنجاح المصرف ويتم تشجيعهم على تطبيق مهاراتهم، كما يعمل على تطبيق مقترحات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ وصناعة القرارات.
6. يوجد تصور إيجابي لدى العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية.
- توصيات الدراسة :

- اعتماداً على نتائج الدراسة فإننا نقدم عدداً من التوصيات نوردتها فيما يلي :
1. على المستويات الإدارية العليا في المصارف التجارية الليبية تحسين شروط العمل الإضافي والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين.
 2. إن من الضروري اعتبار العاملين في المصارف شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، وبالتالي إتاحة الفرصة المناسبة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرارات.
 3. تشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد واتخاذ القرارات في موقع العمل بشكل جماعي .
 4. الاهتمام بمقترحات الموظفين وآرائهم والأخذ بها.
 5. للمصارف إدراك مدى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 6. إجراء المزيد من الدراسات التسويقية والمسوح السنوية وجمع الاقتراحات بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
 7. القيام بدراسات أوسع في مجال هذه الدراسة وتشمل جوانب مختلفة وأكثر عمقاً، حيث إن إجراء دراسات أوسع سيكون كفيلاً بتحقيق معرفة أدق حول الجوانب التي تطرقت لها.

المراجع

1. أسامة عبد الرحمن عبد القادر شاهين، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
2. بسام سليمان سلمي عيد، تقويم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بقطاع غزة، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2007.

■ د. إسماعيل عبدالله سويسي ■ د. رضا عبدالله ابوراس

3. به الزبير عبد الحميد، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2008.
4. التسويق الناجح، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان، 2004.
5. حسان الأحمد، الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، 1996.
6. سامر جلدة، المصارف التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة، 2009.
7. سعدات عائشة وبن عمارة صبرينة، التسويق في المصارف التجارية، رسالة جامعية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، القاهرة: جامعة القاهرة، 2000.
9. شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للبنوك الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، 2007.
10. شفيق حداد والدكتور محفوظ جودة، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
11. صالح عمر الجبري، أثر التسويق الداخلي وجود الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2006.
12. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
13. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، عمان: دار غريب، 2001.
14. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، الطبعة الثانية، عالم الكتاب، 2003.
15. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر.
16. قحطان العبدلي والدكتور بشير العلان، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر، 2007.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2006.

- 18 . محمد حسن عبد الله المصري، تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.
- 19 . محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد، 2005.
- 20 . محمد مصطفى العبد الله، دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصرفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.
- 21 . ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثانية، عمان، 2001.
- 22 . نزيه حماد، معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1993.