قياس وتطوير الخدمات المصرفية في إقليم كردستان العراق (دراسة تحليلية)

م.م. ياد نوزاد عبد اللطيف
قسم الادارة التقنية - كلية التقنية الادارية - جامعة السليمانية التقنية - كردستان العراق
الايمل: yad.nawzad84@gmail.com

الملخص

أصبح تطوير الخدمات المصرفية و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك. من هذا المنظور تبرز إشكالية بحثنا هذا، والتي تتمحور حول إبراز الآليات التي تمكن من تطوير الخدمات المصرفية و تحقيق متطلبات زيادة القدرة التنافسية للبنوك في إقليم كردستان العراق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد. ان احد اسباب تخلف المصارف التجارية العراقية هو ضعف اهتمام ادارتها بالوظيفة التسويقية وهذا ما يوضح عدم وجود وحدات مستقلة للتسويق ، اذ تمارس الأنشطة التسويقية بنطاق محددة من قبل الوحدات الإدارية المتخصصة وعدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة فيما يتعلق بالمنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية العراقية ، وان عملية التخطيط وتطوير الخدمات فيها لا تخضع لعملية تخطيط منظمة كما أن المصارف الحكومية التي تعودت الدعم والحصانة من قبل الدولة لازالت تتبنى سياسات واجراءات العمل لم تتجاوز التقليدي والمألوف والذي لا ينسجم مع التطورات المصرفية العالمية من ناحية ولا ينسجم مع التبدلات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتغير بيئة السوق المصرفية في العراق من ناحية اخرى ، كما ان المصارف الأهلية الحديثة ولدت في ظروف غير مناسبة لم تتح لها الفرصة للانطلاق المطلوب لتحسين الوضع المصرفي ، الذي لا زالت دون المستوى المطلوب ولا سيما في الأداء الجيد والسرعة انجاز الأعمال ، تركز المصارف الحكومية على سياسة تدعيم شبكة فروعها ونشرها جغرافيا كأسبقية أولى في تنمية وتطوير سوق خدمتها ، بينما ركز المصارف الأهلية علي تشجيع زبائنها الحاليين وزيادة معدلات استخداماتهم للخدمات الحالية كأسبقية أولى بهدف تغلغل والنفوذ في اسواقها الحالية.

الكلمات المفتاحية : المصرف ، خدمات ، جودة ، التنافسي ، تسويق .

Measurement and Development of Banking Services in the Kurdistan Region of Iraq (An analytical study)

Assist.Lect. Yad Nawzad Abdullatif

College of Administration- Sulaymania Polytechnic University-Sulaymania-Iraq

Email: yad.nawzad84@gmail.com

ABSTRACT

The development of banking services and keeping abreast of successive technological developments in banking industry, attention to the quality of services and achieving customer desires have become one of the main entry points for increasing and developing the competitiveness of banks. From this perspective emerges the problem of our research, which focuses on highlighting the mechanisms that enable the development of banking services and achieve the requirements to increase the competitiveness of banks in the Kurdistan Region of Iraq in light of the new economic climate. One of the reasons for the failure of the Iraqi commercial banks is the weak interest of their management in the marketing function and this explains the absence of independent units for marketing, marketing activities are practiced in a specific scope by specialized administrative units and lack of a clear and written policy regarding banking products provided by Iraqi commercial banks, and that planning process and developing services in it is not subject to an organized planning process, as the governmental banks that have become accustomed to support and immunity by the state are still adopting work policies and procedures that did not go beyond the traditional and familiar which is not consistent with global banking developments On the one hand and it isn't consistent with the changes in the economic and social conditions and the changing environment of the banking market in Iraq on the other hand, and that the modern private banks were born in inappropriate conditions that didn't have the opportunity to start required to improve the banking situation, which is still below the required level, especially in performance good and speedy completion of business, government banks focus on the policy of strengthening its branch network and spreading it geographically as first priority in the development and development of its service market, while private banks focus on spreading their current customers and increasing their rates of use of existing services as first priority with a view to penetration and access in its current markets.

Keywords: Banks, Services, Marketing, Quality, Competitive.

المقدمة:

أن الخدمات باتت من المظاهر المهمة جداً في أي من بلدان العالم، وما تعطي لها من أهمية قد تفوق أية اهتمامات أخرى في القطاع الإقتصادي ، فقد خصصت 90% من الـ 2,7 مليون وظيفة سنوياً لقطاع الخدمات ، بالإضافة إلى ذلك فإن أكثر من نصف الناتج القومي الأمريكي يأتي حالياً من قطاع الخدمات ، والخدمات شكلت 3,7 تريليون دولار سنة 1995 والتي زادت أكثر من 200% منذ سنة 1980، يضاف إلى ذلك أنها تمثل حيزاً بارزاً في التجارة الدولية، وبواقع 200 بليون دولار سنة 1995، والتي جاءت بالمرتبة الأولى بين الصادرات المختلفة لقد نمت التجارة الإلكترونية والتي بدأت بنهاية الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي على نحو متصاعد ، كما أنها أخذت تتقدم بخطى سريعة في كل من أوروبا وأمريكا إلى درجة أنها تتضاعف كل (3-4) أشهر وتنمو بمعدل 140% سنوياً ، فبعد أن كانت قيمتها بحدود 6 بلايين دولار سنة 1996 بلغ حجمها في غضون عامين إلى 700 بليون دولار في العالم ككل ، ومن المتوقع أن يصل حجمها إلى تريليون دولار سنة 2003 و5 تريليون دولار سنة 2010. وهذا أيضاً انعكس على العديد من الدول في إعادة النظر في تجارتها ، فالصادرات الأمريكية سنة 1998 من الطائرات كانت 33 بليون دولار في حين بلغت الصادرات من الصناعات المعلوماتية 62 بليون دولار أي الضعف ، وبلغت الصادرات من البرامج والأنظمة الإلكترونية 25 بليون دولار ومن دون ريب فإن هذا التنامي يفترض أن يقتصر بطلب يوازي المخرجات المتحققة من هذه التقنيات، وأن المنظمات الخدمية يفترض أن تكون الرائدة في استخدام التقنيات هذه من جهة وأن القطاع المصرفي هو السباق لاقتناء واستخدام هذه التقنيات. من طرف آخر فإن ما ورد حول النوعية في الخدمات المصرفية تنصب أساساً على اعتبارات مكانية تتبعها أخرى زمانية في كيفية تأدية الخدمات هذه ، وأن المفاهيم الحالية المنصبة على النوعية قد أخذت تسير في اتجاهات أخرى مرافقة للتغيرات التكنولوجية وما شهدته التجارة الإلكترونية حالياً من تطورات نوعية. من المظاهر التي يشهدها القطاع الخدمي بعامة والمصرفي خاصة: التغيرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة ، والتي قطعت أشواطاً قياسية ، ملازمة بذلك التطورات التي شهدتها القطاع التكنولوجي.

أولاً - مشكلة الدراسة :-

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:-

1. ما هو مفهوم واقع جودة الخدمة المصرفية في المصارف عامة في إقليم كردستان؟
2. هل يدرك عملاء المصارف أهمية الخدمة التي تؤديها لهم وجود تلك الخدمة في التعامل؟
3. هل يتفق هذا المفهوم مع ما يجب أن يكون عليه حسب ما يراه المتخصصون في مجال جودة الخدمة والتسويق ؟
4. هل يعمل الخدمات وجودتها على تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها؟
5. هل يعمل التسويق الإلكتروني على تعزيز جودة الخدمات المصرفية؟
6. هل حققت المصارف في إقليم كردستان نجاحاً ملموساً في مجال تسويق الخدمات المصرفية؟

ثانياً- أهمية الدراسة :-

أبحاث مهم لبينة كردستان هناك جهات عديدة يمكن أن تستفيد من هذا البحث ، مثل الطلبة أدارسين في مرحلة البكالوريوس و طلبة الدراسات العليا مثل ألدبلوم العالي و طلبة الماجستير و ألدكتوراه بالإضافة الى ألباحثين الآخرين و مدراء مدققين في وزارة المالية و رقابة المالية و مكاتب التدقيق العاملة في ألقليم كردستان و من ثم تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات المصارف في إقليم كردستان للأجراح عملها وتحقيق أهدافها التسويقية والاجتماعية وذلك من خلال استخدام وتطوير الخدمات المصرفية في تقديم الخدمات وضمن جودتها للعملاء ، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد المصارف في إقليم كردستان في تحقيق رضا كبير من قبل عملائها اتجاهها. ان التطور السريع في التكنولوجيا المعلوماتية وشبكات الاتصال المختلفة واستخدام شبكة الانترنت الذي حصل في الخدمات المصرفية وتنوعها لتقديم الخدمات المصرفية يتطلب مهارات خاصة من قبل موظف المصارف للعملاء حتى يتسنى لهم تحقيق الرضا أولاً وأتجاه هذه الخدمات والبحث فيما بعد عن كيفية تطوير جودة الخدمات المصرفية باستخدام الأساليب الحديثة. إن أهمية هذه الدراسة أيضاً تكمن في معرفة النقاط الأساسية التي يبحث عنها العملاء ويفضلون تواجدها في المصارف حتى تتمكن هذه المصارف من توفيرها وتقديمها لهم إضافة إلى مساعدة المصارف للاستحواذ على اهتمام العملاء وجذبهم للتعامل معهم ، وذلك من خلال

ادراكهم لأثر جودة الخدمات المصرفية وربطها بالعوامل الشخصية والوظيفية لدى العملاء والعمل على تنميتها وتطويرها.

ثالثاً- أهداف الدراسة :-

لقد شهد القطاع المصرفي في اقليم كردستان تطورات خلال بداية هذا القرن بسبب التغير في الظروف السياسية في اقليم والتغيرات السياسية في الدولة كجزء منها . و التطورات الاقتصادية و السياسية التي شهدتها المجتمع العراقي بشكل عام ، حيث ازدادت عدد المصارف وتنوعها. وحاجة اكبر الى المصارف والخدمات التي تقدمها و يساهم هذا القطاع الخدمي مساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني و نظرا للأهمية هذا القطاع فإن قياس ادائه و تقويم فعاليته و اختبار جودته و تلمس و اكتشاف جوانب القصور في خدماته تعد احد السبل الهامة للرقى به و تطويره و النهوض به ، من اجل تحقيق اهداف التنمية في الدولة و المساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني و هذا البحث يسعى الى قياس جودة الخدمة وتطويره اذ تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :-

- 1- التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف في اقليم كردستان ودور الخدمة وجودتها وتأثيرها على النمو لقطاع المصرفي في اقليم كردستان:-
 - مفهوم وأهمية جودة الخدمات.
 - دور الخدمة وقياس جودتها في تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها.
 - أثر العوامل الديمغرافية على فهم جودة الخدمات المصرفية.
- 2- المساهمة في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة ادارات المصارف في اقليم كردستان لتبني مفهوم جودة الخدمة في التعامل مع العملاء.
- 3- المساهمة في طرح نموذج او نماذج ادارية لتطوير الخدمات المصرفية في اقليم كردستان العراق .
- 4-مجتمع البحث الجدول التالي اسماء والمصارف التي تم توزيع استمارات الاستبيان فيها:

العنوان	اسم المصرف
جوارباغ – السليمانية	مصرف هريم
جوارباغ – السليمانية	مصرف الرافدين فرع سلام
شارع سالم – السليمانية	مصرف الوركاء
اسكان – السليمانية	مصرف جامعة السليمانية

فصل الأول

مفهوم وتعريف الخدمات المصرفية

اولاً – الخدمة :-

تعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر الغير ملموسة ، التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة (الأمتلاك) ، وليس نتيجة لانتقالها للمالك وبأنها الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء، وانها كل ما يدرك او يحس الزبائن بأنهم اشتروه من افعال وردود افعال ويرافق ذلك تغير واضح في العوامل على انتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مالي ملموس. وورد ايضا أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستفيد

نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج تلك منافع حيازة شيء مادي ملموس وعرفت بكونها اداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة ما من غير ان يؤدي تملك لشيء ملموس ويأخذ تنوع لخدمة مثلاً بأنه لا يوجد اي تعريف دقيق لها.

ثانياً- الخدمة المصرفية :-

يمكن ان تعرف بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية ، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

ثالثاً- صفات وخصائص الخدمات المصرفية :-

فالخدمات المصرفية تباينت صفاتها وخصائصها بحكم التطور الحاصل في استخدام التقنيات هذه ، ومن الصعب الحكم على الخدمات وفق منظور تقليدي ، عليه فإن السمات الأساسية للخدمات المصرفية ووفق التغيرات الطارئة على البيئة تتسم بالآتي:-
1- منتجات غير ملموسة:

وهي السمة الأساسية التي تتصف بها الخدمات بعامه – كما أشرنا آنفاً- فهذه الصفة تكمن في أن ما يقدم من خدمات في المصارف فإن الزبون لا يمكنه من لمسها أو حملها أو تخزينها أو تلمسها ، أي أن كل ما يدخل بصفة اللاملموسية ينعكس على هذه الخدمة. هذه الصفة تبين أن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك على نحو مباشر ، فهي لا تظهر ولا يمكن بيعها أو الاستفادة منها إلا عند حضور الزبون أو طلبه لها ، ولكن هذه ليست بالقاعدة في الوقت الحاضر أو قد لا يعلم الزبون عن واقع هذه الخدمة ما يستدعي الأمر في طلب حقائق ومعلومات كفيلة بإعطاء صورة واضحة عن الخدمة المصرفية.

2- عدم تجزئة الخدمة (التلازم):

الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة ، إذ يفترض أن تستغل أو أن تنجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها ، سعياً لتحقيق المنفعتين: الزمانية والمكانية ما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق استخدام أكثر الوسائل تطوراً في العالم ، كالبريد والتجارة الالكترونية ، أو استخدام البطاقة الائتمانية التي تنوع استخدامها وانتشارها عالمياً ، وباتت ظاهرة ملازمة للخدمة المصرفية.

3- توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:

من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور ، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى ومن منطقة لمنطقة ، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج ، أو تلك التي لا زالت تعمل وفق ظروف ومتغيرات لا وجود لها في بيئة أخرى ، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

4- الخصوصية والتميز في الخدمة:

مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة ، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى ، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها ، وهذا ما ينعدم تماماً في الخدمات ، ما يعني أن خدمة ما

كأستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء- يمكن تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى ، كالسعة والمدى في الأستخدام ، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحيّة استخدام البطاقة هذه وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5- المدى الواسع للخدمات:

إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها ، فقد تكون المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة ، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية ، فانّقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف ، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي ، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

6- التشتت الجغرافي:

نظراً لتنوع الحاجات والطلبات وباتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم ، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته ، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

7- الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:

صحيح أن العمل المصرفي يستند على مبدأ الثقة في التعامل ، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة ، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه ، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8- التقلبات في الطلب:

الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها ، هذا الطلب قد يتخذ شكلاً بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات ، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي ، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات ، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

9- المسؤولية الائتمانية:

وهي مسؤولية تنبع أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل ، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال ، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

10- كثافة العمل:

يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة ، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية أو واطئة ، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه ، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة

نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرامجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل ، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والابتكارات الحديثة ، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثراً واضحاً على كثافة العمل.

رابعاً - تصنيف الخدمات المصرفية :-

1- خدمات ميسرة:

وهي الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى احتاج إليها ، ولا يلاقي فيها أية مشكلات في الحصول عليها ، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال ، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام البطاقة المصرفية ، وكذلك الاستخدام الآلي من خلال المكائن والمعدات المتوفرة في المصرف أو خارجه.

2- خدمات تسويق:

غالبا ما يبذل الزبون جهداً في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبياً ، أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة ، فقد يبذل الزبون جهداً للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة ، أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها ، ولا تتاح في أي وقت كان ، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي ودون شروط معينة.

3- خدمات خاصة:

هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها ، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر ، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة ، أو إن تكون الخدمة المقدمة مقترنة أساساً بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم الإيصاء (customization) أو خدمات (VIP) أو القروض الاستثمارية.... الخ ، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها وعلى النحو الذي يراه مناسباً.

خامساً- مزيج المنتجات المصرفية :-

يمثل مزيج الخدمات المصرفية مجموعة الخدمات التي يقدمها المصرف في أن واحد للمستفيدين ، إذ يتكون المزيج من الفقرات الآتية:

1- سعة المزيج :

إشارة إلى عدد الخطوط الخدمية التي تقدم الخدمة من خلالها والتي باتت من الجوانب الأساسية التي لا يمكن للمصرف من الاستغناء عنها ، إذ تمثل الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي ، وبدونها يكون المصرف عاجزاً عن تقديم الخدمات للزبائن ، كالحسابات الجارية ، والقروض.... الخ وهكذا تبدو الخدمات متكاملة في شكلها في الوحدة المصرفية الواحدة.

2- عمق المزيج :

يصور عمق المزيج الخدمي شكل وإجمالي الخدمات المقدمة وإلى أي مدى من ممكن من الاعتبارات الموضوعية والمقرة من المصرف ، فالإقراض مثلاً في مصرف ما قد لا يتم إلا بحضور الزبون إلى المصرف ، بينما مصارف أخرى قد تضيف إلى ذلك بأن يمكن للزبون من الإقراض بالحضور أو باستخدام الهاتف بما يعرف بالتسويق الهاتفي Telemarketing باستخدام البطاقة المصرفية وغيرها.

3- تناسق المزيج الخدمي:

التناسق هنا يكمن في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة للخدمة في المصرف الواحد ، إذ غالباً ما تشترك هذه الخطوط بصفات معينة ومميزة من حيث التوزيع للخدمة أو الإعلان المشترك على خدمات في إعلان واحد ، أو أمكانية رجل البيع أو الموظف من التعريف بأية خدمة من الخدمات المتاحة وفي أي قسم كان من أقسام المصرف. ويمكن توضيح مزيج الخدمة المصرفية في الشكل التالي :

اتساع المزيج الخدمي ((مزيج الخدمة المصرفية))

الفصل الثاني

مفهوم وتعريف ومستويات ومعايير الجودة

أولاً - مفهوم وتعريف الجودة :-

فهم من الجودة بكونها: "مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو الخدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية". (من المواصفات العالمية ، أيزو 8402)
وورد كذلك: " خصائص المنتج أو الخدمة المصممة لتلبي احتياجات معينة تبعاً لشروط محددة" ، كذلك جاء في تعريفها: "الجودة هي الملائمة للاستخدام" (الخبراء العرب في الهندسة والادارة; 1995, 27).
عرفت الجمعية الأمريكية (ASQ) بأنها : المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة. وأنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة)

- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم 1956 .
 - (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي 1979 .
 - (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989 .
 - (درجة متوقعة من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمن 1986.
- ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجات وتوقعات العميل المعقولة) . وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بإمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن لكل شخص مفهومه الخاص للجودة.
- فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .
- الامتياز : يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل.

ثانياً- مستويات جودة الخدمة Service Quality levels :-

- 1- الجودة التي يتوقعها الزبائن: وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها .
- 2- الجودة المدركة : من إدارة المصرف وترى أنها مناسبة .
- 3- الجودة القياسية : وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة .
- 4- الجودة الفعلية : وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلاً .
- 5- الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وعد بها الزبائن خلال الحملة الترويجية وترى Payne أن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المصرف على ملاقة توقعات الزبون أو التفوق عليها ، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء ، وأن جودة الخدمة لها مكونان أساسيان :
 - 1- الجودة الفنية (التقنية) وهي نتائج عمليات الخدمة .
 - 2- الجودة الوظيفية (المهنية) البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.
 ويتبنى مفهوم التسويق الحديث الذي يقول إن المؤسسة الخدمية هي التي تكون موجهة بالعملاء، فأنا ندعم مفهوم جودة الخدمة كما يدركها العملاء وذلك للأسباب التالية:-
 - 1- قد لا يكون للمؤسسة الخدمية معرفة بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الشراء لديهم أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير ، فنتائج الدراسات تشير إلى أن المؤسسات المالية تولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماماً قليلاً ، في الوقت الذي يوليها العملاء اهتماماً.
 - 2- ربما تخطيء المؤسسة الخدمية في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس فيها المؤسسة مع مؤسسات أخرى .
 - 3- قد لا تعترف المؤسسة الخدمية بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم .

ثالثاً - معايير (أبعاد) جودة الخدمة :-

لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة والمعروضة في الجدول التالي:

البعد	التعريف
1- المصدقية Credibility	المعتمدة (كون الشيء جدير بالثقة والاعتمادية) إمكانية التصديق ، أمانة واستقامة المزود
2- الأمن Security	الخلو من الخطر(مخاطرة أوشك) .
3- سهولة الوصول للشيء Access	إمكانية الوصول إليه ، وسهولة الاتصال Contact
4- الاتصالات Communication	الاستماع إلى الزبائن ، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها .
5- فهم ومعرفة الزبائن Understanding Customer	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم
6- اللمسوية Tangibility	إظهار التسهيلات المادية ، المعدات ، الأشخاص ، ووسائل الاتصال ... الخ
7- الاعتمادية Reliability	القدرة على انجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح

استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة	8- الاستجابة Responsiveness
امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة	9- الكفاءة Competence
لطف (كياسة) ، الاحترام ، مراعاة المشاعر والصدقة لأشخاص الاتصال والودية .	10- الدماثة (الكياسة) Courtesy

مزايا و مقياس جودة الخدمات المصرفية :-
اولاً- قياس الجودة في الخدمات المصرفية :-

تزداد الحاجة يوماً بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية ، فقد نذهب يوماً لأحد المصارف للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع عن تلك الخدمات التي يقدمها المصرف ، وقد يحدث العكس تماماً. إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما توليه الإدارة لمعايير الجودة وتطورها . وفي هذا السياق نتحدث عن النظريات العلمية التي استخدمت لقياس جودة الخدمات المصرفية ، مع الإشارة إلى المعايير العلمية المستخدمة في تطبيق معايير الجودة للخدمة . بقي أن نقول أن الجودة ليست مفهوماً عقلياً فحسب بل عاطفي أيضاً ، والاستعانة بها لتحسين الأداء يعني: (عملاء أكثر رضى ، موظفون أكثر رضى ، مبيعات وأرباح وحصة أكبر في السوق استمرارية على المدى البعيد) .

ثانياً/المعايير العالمية لقياس الجودة فهي كما يلي :-

1. القيادة
2. التخطيط الاستراتيجي
3. الزبائن والسوق
4. المعلومات والتحليل
5. تنمية الموارد البشرية وإدارتها .
6. ضمان جودة المنتجات والخدمات
7. نتائج الشركة .

إن القيادة هي المعيار الأهم في جميع النظريات التي تستهدف تطبيق الجودة ونحن بذلك نستند إلى حقيقة هامة ، ومفادها أن الجودة تبدأ بالقيادة ، لذا نوجب علينا أن نشير هنا إلى بعض الصفات التي يجب أن يتمتع بها القادة القيادة القوية إحدى مزايا المنشآت الناجحة ، التي يتمتع قادتها بأفكار عظيمة ورؤى واضحة لقيادة منشآتهم لتتبوأ مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعالة والمحافظة عليه مع عدم إغفال الجانب الإنساني للجودة حيث أن بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة مشاعر المستخدمين ، إن القادة الجيدين هم الذين يملكون الإحساس بالمرح وبملكون روح الدعابة ، ويعرفون متى وكيف يستخدمونها كما أن مروضيهم يعتبرونهم قدوة لهم ولسلوكلهم وأخلاقهم تأثير يفوق تأثير الإرشادات التي يقدمونها أو النظام الذي

يفرضه عليهم ، في ضوء ذلك يمكن القول بأن تحقيق النجاح والرضا يعتمد أساسا على تطوير السلوك ليصبح قائما على المبادئ والأخلاق .

وعودا" إلى الموضوع الرئيس نقول إن الحديث عن الجودة وكيفية تطبيقها أصبح مطلباً لجميع الجهات سواء الخدمية أو الصناعية ... الخ ، وهنا قد يطرح سؤال نفسه هل الجودة مطلب يفرضه السلوك المتغير للعميل ؟ تأتي الإجابة في دراسة أجريت في الولايات المتحدة تقول:

لقد بات المستهلكون أكثر اهتماماً بالجودة . إذ تبين أن نسبة من يبحثون عن الجودة قد ارتفعت من 30-40 في عام 1979م إلى 80-90 في سنة 1988م ولهذا باتت على رجال الأعمال أن يحسبوا لها حساباً وأن يدخلوها في مقاييسهم . وينظر الباحثون في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية ، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل العميل . وتعتبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة ، فيما تعتبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات. وتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث ، نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العملاء ، ومن هنا نجد التباين بين ما يراه العملاء على أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة المصرف على أنه مصدر ذلك الرضا إن الخدمات المصرفية - تقليدية كانت أم نمطية - لا تختلف من مصرف إلى آخر من حيث الطبيعة الإجرائية ، وقد تلغي النمطية إمكانيات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس ، من هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التمييز النسبي ، وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء ، سرعة إنجاز الخدمة ، الخصوصية ، السرية و الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة... الخ كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية.

ثالثاً / مزايا تقييم الخدمة المصرفية:-

- 1- صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية .
- 2- إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب ويخضع للتفاوت الإدراكي .
- 3- إن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة.

رابعاً / النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد مدخلين رئيسيين هما:-

أولاً/ المدخل الإتجاهي :

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له ، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون ضمناً بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر . والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى ، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال . ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ، ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي لخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

ثانياً/ مدخل نظرية الفجوة:

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكا تهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة ، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسابرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر . وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:-

- 1- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية.
- 2- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإنها تكون مرضية .
- 3- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة ، فإن جودة الخدمة تكون.

استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية :-

أولاً / استراتيجية تنمية و تطوير Market development strategy
تستخدم هذه الاستراتيجية حينما تريد المنظمة ان تحقق مستوى من الاهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية و ذلك عن طريق زيادة حجم الايرادات و زيادة النصيب في السوق او التوسع فيه، و تستخدم هذه الاستراتيجية لان النمو ضرورة للبقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة ، كما انه يحقق استفادة المجتمع ، و النمو دافع حيوي للمديرينو فضلا عن تحقيقه كلاً من عاملي الكفاءة و الفاعلية اذ يعتمد المصرف بموجب هذه الاستراتيجية تطوير برنامج جديد للابداع و الاقتراض يمكن من خلاله اشباع حاجات مالية و ائتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة هذه السارلتيجية من الزبائن وتشمل :

(أ) قيام المصرف بتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتمتد الى مناطق جغرافية جديدة ، (ب) قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن و ذلك عن طريق تطوير مواصفات جديدة في الخدمات المقدمة تكون قادرة على استقطاب قطاعات جديدة للزبائن لهم معايير مختلفة في اختيار الخدمة .

(ج) البحث عن نوعيات جديدة من الزبائن خلاف الزبائن الحاليين .

ان تماثل الخدمات المصرفية المقدمة عندما تكون السوق بوضع تنافسي ، و يقتضي من المصرف لتنفيذ هذه الاستراتيجية ان يستخدم واحدا من اسلوبين هما ، تميز الخدمات المقدمة ، او تقسيم السوق.

ثانياً / تمييز الخدمات المصرفية Bank service differentiation

ويمكن تحقيقه عندما يقنع المصرف زبائنه بانه مؤسسة فريدة في نوعية و كمية الخدمات التي تقدمها او بفرادة مزيج الخدمات الذي تقدمه و التمييز عادةً يتطلب اعلاناً قوياً من قبل قسم التسويق المصرفي أن يعزز من خلاله فكرة او تصوراً في ذهن الزبائن. والتمييز الناجح هو تجربة مكلفة ، فانه يتطلب من الادارة الاتصال الدائم بالزبون عن طريق الاستقصاءات للتأكد من الزبائن المستهدفين لازالوا يحملون تلك الصورة التي استهدفها في برنامج الترويجي ، والا فإن التغيير مطلوب في تصميم الإعلان او التسليم الميزة الاقتصادية لتمييز الخدمة المصرفية عن المنافسين هي معدل السعر ، فالمصرف المتميز يمكنه وضع اسعار اعلى والحصول على هامش ربح كل وحدة خدمة ببيعها.

ثالثاً / استراتيجية التغلغل في السوق Market penetration strategy

وتتطوي هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالية و ذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة و موجهة وذلك عن طريق :

تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدام لخدمات المصرفية الحالية وذلك من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغيرها .

ب- محاولة جذب واستقطاب زبائن المصارف الاخرى المنافسة لشراء خدمات المصرف.

ج - محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين من الذين ينصفون بنفس خصائص الزبائن الحاليين لمصرف ويختار المصرف هذه الاستراتيجية عندما يكون ادراك الإدارة ان اداءها جيد و قلة المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية فالخوف من الفشل عند ادخال تغييرات كبيرة و الرغبة في تجنب المخاطرة خاصة اذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر مناخية ومن اهداف هذه الاستراتيجية ، زيادة المبيعات ، وجذب نسبة كبيرة من الزبائن في السوق الحالي. و لتحقيق ذلك يتطلب برنامج اعلاني كبير لجذب انتباه الزبائن غير المهتمين ، او سعر منخفض لجذب الزبائن وتوسيع الحصة السوقية.

رابعاً / استراتيجية خدمات جديدة و تحسين الخدمات الحالية:
ان عملية تطوير خدمات مصرفية جديدة ، اصبحت محددا استراتيجيا لبقاء المصرف و استمراره و ذلك لعدة اسباب منها:
أ- ان من اكثر القرارات الخطرة التي يقدم عليها مصرف معين وذلك لسهولة تقليد الخدمة الجيدة من قبل المنافسين و صعوبة حماية الخدمات المصرفية الجديدة ببراءة الاختراع.
ب- ان فشل و نجاح الخدمات الجديدة تحدده عوامل كبيرة خارج سيطرة المصرف ، منها القيود الحكومية ، الظروف الاقتصادية ، التغيرات في اسعار الفائدة و الذي ينعكس بدوره على كلفته و العائد المحتمل من الخدمة الجديدة.
ج - ان من اكثر الاسباب اهمية لتطوير و تسويق خدمات جديدة هو تنوع المخاطرة المرتبطة لملائمة الخدمات المصرفية الحالية، فالتنوع من خلال بيع خدمات جديدة والذي من الممكن بيع خدمات جديدة يمكن يقلل مخاطر المصرف.
د- الطبيعة الديناميكية لتسويق المصرفية، تقتضي من ادارة المصرف الاستجابة لمتطلبات التغير، و انتاج خدمات مصرفية تتلائم مع الاحتياجات المتطورة للزبائن، لضمان البقاء.

الشكل التالي يوضح اثر تطوير و صناعة المستخدمات المصرفية في بقاء المصرف.

هـ- ان ابتكار خدمات مصرفية جديدة يحقق غايات عديدة تخدم الاهداف الاستراتيجية للمصرف ، منها زيادة عدد زبائن المصرف و زيادة حجم التعامل و-مع الزبائن الحاليين و تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية .
التعرف على اسواق جديدة تحقق ارباحا جيدة للمصرف عن طريق اجراء بحوث السوق ، قد يستدعي الشروع في انتاج خدمات جديدة تلبي حاجات هذه الاسواق ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال اتباع السياسات التالية:
1- قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة تحسين خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول و رضا اكثر من الخدمات الحالية.
2- تعديل الخدمات الحالية لتصبح اكثر ملائمة لحاجات الزبائن من قطاعات معينة في السوق الحالية.
3- اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.
وما ينبغي مراعاته هو ان تكون الخدمات المضافة مختلفة عن الخدمات المألوفة و لكنها تكنها و تكلمها و تعززها ، كما ان التوسع الاضافي في الخدمات قد يجعل من تكاليف المدة الواسع من الخدمات الواجب توفرها لكافة الزبائن غير اقتصادي .. و لكن بالمقابل فان المصرف الذي يعرض عددا واسعا من الخدمات هو متأكد من استمراره و بقائه احسن من المصارف ذات المدى الضيق من الخدمات ، ويمكن ملاحظة ذلك في العديد من المصارف

الأوروبية و السويسرية تحديداً و التي أصبحت بمثابة مراكز مالية تعرض مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية ويقول (Direk) ان تطوير الخدمات و الخدمات الجديدة للمصارف هو عنصر مهم في التسويق فالعديد من الخدمات من الممكن تطويرها و تقديمها بتكاليف اقل عندما تكون هناك منظومة عمل ثابتة من التسهيلات ، كما يحتاج الى اضافة العاملين المتخصصين او مهارات خاصة بالانظمة التشغيلية لتنفيذ هذه الخدمات الجديدة على وفق الوعود من حيث الزمان و المكان كما في الصناعات الاخرى يجب ان يتم التذكر على ان معظم الخدمات الجديدة لا تبرهن انها ناجحة ، وان العديد منها سبب خسارة الاموال بشكل حقيقي.

خامساً / أ استراتيجية التنوع Diversification Strategy

و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتوفر فرص جيدة في اسواق جديدة غير الاسواق الحالية ، والفرصة الجيدة هنا طبعاً عندما يكون السوق او الصناعة جذابة بدرجة عالية مع توفر مواطن القوة المطلوبة لدى الشركة / المصرف . وهنا يمكن التنوع بثلاث طرق ، اما البحث عن منتجات تتوافق او تخلق تناوباً تكنولوجياً و / او تسويقياً مع خطوط الخدمة الحالية ، فضلاً عن تناسب هذه المنتجات الجديدة مع الزبائن الجدد (استراتيجية التنوع المركز Concentric) ، والذي يتضمن الدخول الى سوق جديد والى زبائن مختلفين ، ثانياً عندما تبحث الشركة عن منتجات جديدة تناسب زبئنها الحاليين لكنها ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي ، وهنا يسمى (التنوع الافقي horizontal) واخيراً ربما تبحث الشركة / المصرف ، عن اعمال جديدة لا ترتبط او ليس لها علاقة بالشركة في الجانب التكنولوجي ، او المنتجات، او الاسواق (استراتيجية التنوع غير المرتبط conglomerate) . وهكذا نرى ان الشركة تستطيع تحديد فرص جديدة باستخدام اطار من الأنظمة التسويقية ، أولاً بالبحث عن طرق تعزيز موقعها في اسواق المنتج الحالي ، ثم تأخذ بالاعتبار طرق التكامل الى الأمام والخلف، اقلياً وعمودياً لأعمالها الحالية، و اخيراً تبحث عن فرص مريحة خارج اعمالها الحالية.

هذا و ان العوامل التي تؤدي الى استخدام استراتيجية التنوع يمكن ان تكون:

- أ- خوف المصرف من أن يكون خط المنتج الحالي قد أقترب من التشبع في السوق أو التقادم ويرغب المصرف أن يحقق أستقراراً وتوازناً في إيراداته . أو أن يكون السوق من الصفر بحيث
- ب- تخفيض التكاليف باضافة منتجات جديدة .
- ج- اذا كانت المنتجات الحالية تنتج نقدية بحيث يكون من المفيد اعادة استثمارها و الفرصة في المنتجات الاخرى تعطي فوائد طيبة .
- د- اجتذاب المديرين الكفاء و المحافظة عليهم و الرغبة في الانجاز .
- هـ- الحصول على منافع الاندم .

الفصل الثالث

الجانب العملي

اولاً / مجتمع البحث:

مجتمع البحث هي المصارف في مدينة السليمانية حيث قمنا بزيارة المصارف (مصرف الوركاء ، مصرف هريم ، مصرف جامعة السليمانية ، مصرف السلام الرافيدين سابقاً) وقمنا بأعطاء أستمارات أستبيان لكل مجموعة من زبائن كل واحدة منها كعينة للبحث ، وأخترنا مصرف السلام للقيام بالبحث الميداني ورسم الهيكل التنظيمي للمصرف وتسجيل العمليات الأساسية التي تقوم بها المصرف عند بدء أي عميل التعامل معه والخدمات الأولية التي يقوم بها المصرف وبالتالي الخدمات التي يلبيها لمصرحة أو للفائدة العميل وتحقيق أهداف المصرف وزيادة وتعظيم ربحيتها من خلال القيام بتلك الخدمات.

ثانياً / العمليات الأساسية التي في المصارف :-

- 1- أجراءات فتح الحساب الجاري:
- مراجعة الموظف المختص عند فتح الحساب الجاري وتحديد فتح الحساب كونه حساباً جارياً وليس من الحسابات الأخرى كالتوفير أو الودائع النقدية .

- التأكد من أهلية طلب فاتح الحساب وكونه يحمل هوية مقبولة .
- ملء وتوقيع أستمارة فتح الحساب الجاري بعد الاطلاع على شروط فتح الحساب المثبتة في ظهرها وكذلك بطاقات وسجل نماذج التوقيعات المتعلقة بالحساب بعد اعطاء ذلك الحساب رقماً خاصاً يثبت على جميع هذه المستندات

- تسليم المبلغ الذي يفتح به الحساب الجاري .
- عرض معاملة فتح الحساب الجاري على المسؤول المختص لتوقيعها تأييداً لعملية فتح الحساب.
- تسليم الحساب دفتر شيكات (بعد توقيعه في سجل مخصص لذلك) مثبت عليه أسم الفرع الذي فتح لديه الحساب ومرفق برقم الحساب الجاري على كل ورقة منه.

2- غلق الحساب الجاري:

الحساب الجاري عقد متعاقد ومستمر ينقضي بالفسخ عند تحقق احد الأسباب التالية:

- ختام المدة المعينة في المقولة

- فسخ احد الطرفين العقد عند عدم وجود اتفاق على مدة معينة .

- أفلاس احد الطرفين

أما حالات الغلق فهي :

(الأفلاس ، الوفات ، الغلق بطلب احد الطرفين) .

3- أجراءات الأيداع :

أ- الأيداع النقدي

ب- الأيداع بالشيكات

ج- الأيداع بموجب مستندات التسوية

4- إجراءات السحب:

بالأمكان سحب أي مبلغ من الحساب الجاري المفتوح لدى المصرف بأحدى الطرق التالية:

1- السحب بموجب الشيك .

2- السحب بموجب مستند تسوية .

3- السحب بموجب مستند دفترى .

ثالثاً / أنواع الحسابات الجارية :-

1- الحسابات الجارية الدائنة: هي الحسابات الجارية التي يفتحها المصرف ولا يسمح لأصحابها بالسحب الا بحدود الرصيد الدائن للحساب .

2- الحسابات الجارية المدينة: هي الحسابات التي يمكن للعميل أن يسحب منها مبالغ أكثر من المبالغ المودعة في حسابه ويقتصر استعمال الحسابات المدينة في المصارف على الأشخاص الذي يقرر المصرف منحهم الاعتماد المكشوف وحسب كفاءتهم المالية .

3- الحسابات الجارية الغير مقيمة: يقصد بها التي حضيت على تأريخ اخر أيداع أو سحب عليها مدة لا تقل عن السنة

رابعاً / التوفير :-

عبارة عن عقد بين الطرفين بأيداع مبلغ من المال من حساب الخاص لكل عميل أو عملية أو من يوكلها بفائدة مقررة تحتسب بنهاية السنة المالية أو عند أغلاق الحساب أو عند الوفاة .

ملاحظة : يتكون زبائن المصرف من :

1- الشخصيات الطبيعية أو الأفراد العاديون .

2- الأشخاص المعنويين:

أ - الأشخاص المعنويين الأهليين

ب- الأشخاص المعنويين الحكوميين

ج- فروع الشركات الأجنبية ووكالات الأنباء الأجنبية.

DOI: 10.33193/JALHSS.48.14

ملاحظة: كل قسم يديره مدير بصلاحيته من الدرجة (أ) ينضوي تحته مجموعة رؤساء الشعب ينتج بصلاحيته من الدرجة (ب) .

تحليل البيانات

ت	العبارة	اتفق		غير متأكد		لا أتفق	
		نسبة منوية	تكرار	نسبة منوية	تكرار	نسبة منوية	تكرار
1	أرى ان فترات دوام البنك مناسبة لي	2.175	15	0.29	2	1.885	13
2	يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم	2.61	18	1.595	11	0.145	1
3	يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة	1.885	13	1.885	13	0.58	4
4	يستجيب الموظفون على استفسارتي فوراً	1.885	13	1.74	12	0.725	5
5	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية	1.74	12	1.305	9	1.305	9
6	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة	1.45	10	1.305	9	1.595	11
7	أشعر بالأمان في تعامل مع البنك	2.175	15	0.435	3	1.74	12
8	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه	2.465	17	1.74	12	0.145	1
9	أشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسرعة	1.74	12	1.595	11	1.015	7
10	يقدم موظفي البنك بتكليف الخدمة لتلبية طلبي	1.45	10	1.74	12	1.16	8
11	يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	0.725	5	1.16	8	2.465	17
12	أشعر بحسن استقبال العميل في البنك	2.175	15	1.16	8	1.015	7
13	يمكن الاعتماد على موظفي البنك	2.03	14	1.305	9	1.015	7
14	أثق دائماً بعمليات البنك	2.03	14	0.725	5	1.595	11
15	مظهر الموظفين لائق	2.465	17	0.87	6	1.015	7
16	أثقان التعامل مع موظف البنك	2.175	15	1.885	13	0.29	2
17	يولي البنك رعاية خاصة بي كعميل	1.885	13	1.305	9	1.16	8
18	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة	1.305	9	2.03	14	1.015	7
19	مبنى البنك جذاب بنسبة لطالب الخدمة	0.87	6	1.015	7	2.465	17
20	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته	1.595	11	0.58	4	2.175	15
21	يستخدم البنك أحدث التقنيات			1.305	9	3.045	21
22	يتمتع موظفي البنك بمهارة في تقديم الخدمة	1.16	8	1.595	11	1.595	11
23	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	1.015	7	1.305	9	2.03	14
		39.01		29.87		31.175	

نستنتج من تحليل البيانات التي قمنا بجمعها أن نسبة أتفاق الزبائن والتي هي (39%) مع المصارف المشار اليها مسبقاً وجودة الخدمة التي تقوم بتقديمها الى زبائننا أعلى من نسبة عدم أتفاقهم والتي هي (31%) وعدم تأكدهم والتي هي (28%) أيجابية نوعاً ما ولاكن ليست بالنسبة الكافية للجودة الخدمة لأنها حتى لم تصل الى نسبة (50%). ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

حيث أن الدائرة تمثل جودة الخدمة وتجزئتها حسب (رضا وأدراك و عدم رضا) الزبائن الى ثلاث أجزاء وحجمها التي تبين آراء الزبائن ونستنتج أن كل ما كانت الخدمة ذو جودة عالية تؤدي الى رضا الزبون وتحقيق أهداف المصرف ومن ثم تعظيم الربحية ويمكن توضيح جودة الخدمة والتي تتمثل من خلال درجة رضا الزبون وعلاقتها بتحقيق أهداف المصرف والتي يمكن قياسها من خلال تحقيق الأرباح من خلال الشكل الآتي :

النتائج والاستنتاجات

يتصدى هذا المبحث لتقديم المحصلة النهائية للأهم النتائج والاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي وبشكل متسلسل بما ينسجم مع التسلسل الموضوعي لفصول الدراسة ومباحثها وكما يأتي:-

أولاً : النتائج المتعلقة بالخلفية العامة لتسويق المصرفي والمصارف التجارية العراقية :-

1- أن المصارف التجارية تختلف مقارنة بمؤسسات الأعمال الأخرى بالتوجه نحو المفهوم التسويقي كفلسفة توجه نشاطاتها لخدمة الزبون. وممر التسويق المصرفي بعدة مراحل في تطوره الى أن أصبح تطبيق مفاهيم التسويق الحديث في المصارف ضرورة تقتضيها عدة مبررات أهمها:- تحديات سوق المنافسة ، ميكانيكية التطور في حاجات والرغبات المالية والأثمانية ، والمعدلات المتسارعة لتطور الحضاري والتكنولوجي .

2- أن تبني المصرف لمفهوم التسويق الحديث يعني ان يصبح هنا المفهوم فلسفة عمل عامة لمصرف ككل وان الزبون هو النقطة ارتكاز الذ تمحور عليه عناصر التميز التسويقي فبقاء المصرف يكون مرهونا بتحقيق رضا الزبون كما أن هدف الربحية الذي تسعى المصارف جاهدة لتعظيمها انما يتبع من قدرة المصرف على تحقيق مستويات اعلى من اشباع حاجات زبائنهم وان هذا التوجه في التفكير الإداري المصرفي ينبغي ان يترجم الى اعمال وجهود الادارة التسويقية المصرفي هي الترجمة العملية لهذا التوجه .

3- تتميز الخدمات المصرفية خصائص عامة تشترك فيها مع باقي الخدمات وتميزها عن السلعة وتتميز هذه الخصائص الفريدة مشاكل ومعوقات لا يوجهها مسوقي السلع ، ولذلك فهي تتطلب استراتيجيات وسياسات تسويقية خاصة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، ينبغي ان تخطيط وتنفيذ في اطار ينسجم وينسق مع الدور الخاصة للخدمة المصرفية في مجمل النشاط الاقتصادي والاجتماعي والنابع اساسا من خصائصها الخاصة والتي تميزها عن باقي الخدمات . ثم ان الخصائص برزة اهمية هذه النوعية ، في تطوير وصناعات الخدمات المصرفية .

4- مرت الصيرفة التجارية في العراق بمراحل تطوير متعددة ، كانت انعكاسا لظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها القطر ، وعكست مظاهر الفترة الأخيرة ، منذ العام 1988 وما بعد ازمة الخليج تحولاً جذريا في فلسفة الدولة الاقتصادية اتجاه قطاع الصيرفة في العراق تمثلت بالسماح للقطاع الخاص بإنشاء مصارف تجارية خاصة ، واخراج المصارف المتخصصة من تخصصها القطاعي الضيق الى فكرة الصيرفة الشاملة بهدف خلق بنية جديدة تمتاز بتنوع ادوار المصارف بها ، وخلق بيئة تنافسية شريفة تساعد نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور ، وتنشيط دور المصارف في خدمة التنمية الاقتصادية .

5- ان الدراسة الاستطلاعية الأولية والدراسة الوضع المالية والحصص السوقية للمصارف التجارية في بيئتها الجديدة عكست لنا :-

أ- ضعف الأداء المالي واحتفاظ معدلات النمو قياسا الى معدلات التضخم العالية لنفس الفترة .

ب- تغير اتجاه الحصة السوقية وانخفاض حدة الظاهرة التركيز المفرط .

ج- أن المصارف الحكومية التي تعودت الدعم والحصانة من قبل الدولة ، لازالت تتبنى سياسات واجراءات العمل لم تتجاوز التقليدي والمألوف والذي لا ينسجم والتطورات المصرفية العالمية من ناحية كما لا ينسجم مع التبدلات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتغير بيئة السوق المصرفية في العراق من ناحية اخرى كما ان المصارف الأهلية الحديثة ولدت في ظروف غير مناسبة لم تنح لها الفرصة للانطلاق المطلوب لتحسين الوضع المصرفي ، الذي لا زالت دون المستوى المطلوب ولا سيما في الأداء الجيد والسرعة انجاز الأعمال .

د- ان احد اسباب تخلف المصارف التجارية العراقية هو ضعف اهتمام ادارتها بالوظيفة التسويقية وهذا ما يوضح عدم وجود وحدات مستقلة للتسويق ، اذ تمارس الأنشطة التسويقية بنطاق محددة من قبل الوحدات الإدارية المتخصصة ، وبصورة تلقائية بدون تخطيط مسبق او سياسات تسويقية مكتوبة توحد هذا الأنشطة في المسارات

التي ترفع من احتمالات الإدارة المصرفية في تحقيق اهدافها الخاصة والعامة في تنمية البيئة المصرفية العراقية وما تقدم يعكس النظرة المحدودة للنشاط التسويقي .

6- أن اهتمام بالنشاط التسويقي ، وتبني سياسات تسويقية فعالة من قبل المصارف التجارية العراقية اصبح مطلب من متطلبات التكيف للبيئة المصرفية الجديدة والظروف الحصار والظروف ما بعد الحصار ، وضرورة تقضيها عدة مبررات موضوعية منها تعددية المصارف التجارية وتنوع ملكيتها ، طبيعة سوق الخدمة المصرفية التي تعاني من عقبات في مقدمتها انخفاض الوعي المصرفي و ضعف المادة المصرفية وشيوع نظام التعامل نقدا وديناميكية تطو الحاجات والرغبات المالية والأثمانية في سوق متغير والجديد خلقت اوضاع اقتصادية الجديدة ، أهمية دور المصارف التجارية في المساهمة في تعبئة الفوائض النقدية وتوجيهها للأغراض انتاجية لتخفيض الضغوط التضخمية الغير الاعتيادية التي يشهدها الاقتصاد العراقي حاليا .

ثانياً / النتائج الخاصة بسياسة المنتجات المصرفية :-

- 1- عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة فيما يتعلق بالمنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية العراقية ، وان عملية التخطيط وتطوير الخدمات ، فيها لا تخضع لعملية تخطيط منظمة ، ولكن على وفق ما تملحه الحاجة من دون دراسات مسبقة .
- 2- انخفاض عدد خطوط الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية وانخفاض اجمالي عدد الخدمات ودرجة التشكيل والتنوع فيها داخل الخطة الواحدة يؤكد ضبط ومحدودية سعة وطول وعمق المزيج الخدمي الحالي للمصارف التجارية العراقية قياسا الى ما تقدمه المصارف التجارية الحديثة.
- 3- تبين اهداف التي تحكم سياسة الخدمات المصرفية في كل من المصارف الحكومية والأهلية، اذ تهدف المصارف الحكومية في تقديم خدماتها الى تنفيذ توجيهات الدولة بأبصال خدماتها الى كافة القطاعات وعموم المواطنين في انحاء البلد ، ونشر الوعي المصرفي وزيادة عدد المستفيدين من الخدمة المصرفية ، وتعبئة الادخارات ومواجهة المتطلبات التوسع في حجم المعاملات المصرفية بينما تركز المصارف الأهلية في اختبار سياستها في تقديم منتجاتها على القناعات الشخصية لمجالس ادارتها في اطار تحقيق اهدافها الخاصة .
- 4- تركز المصارف الحكومية على سياسة تدعيم شبكة فروعها ونشرها جغرافيا كاسبقية اولى في تنمية وتطوير سوق خدمتها ، بينما ركز المصارف الأهلية على تشجيع زبائنها الحاليين وزيادة معدلات استخداماتهم للخدمات الحالية كاسبقية اولى بهدف تغلغل والنفاذ في اسواقها الحالية .تستخدم المصارف الحكومية ساسة تجزئة سوق خدماتها بدرجة اكبر من المصارف الأهلية ، اذ تنوع الفئات التي تخدمها المصارف الحكومية ، بينما تقتصر خدمات المصارف الأهلية على فئات محدودة تميل المصارف التجارية العراقية نتيجة للظروف الحالية، الى سياسة تحسين وتعديل الخدمات المصرفية الحالية اكثر من مكيلها سياسة تطوير خدمات مصرفية جديدة .الأدراك المحدود لثورة حياة الخدمة المصرفية في رسم السياسة التسويقية الملائمة لظروف كل مرحلة من مراحلها ، اذ لا تستخدم المصارف التجارية العراقية هذه الإدارة في اختبار السياسية التسويقية في مناسبة لخدماتها .اتضح من اجابات عينة المدراء التي شملها الاستبيان تبين مدى استخدام سياسات المنتجات المصرفية في كل من المصارف الحكومية والأهلية ، فحقق المصارف الأهلية متوسط استخدام اعلى (4.16) مما حققته المصارف الحومية التي بلغ (3.34) .

التوصيات

اولاً: توصي ادارة المصارف التجارية ، وكجزء من متطلبات التكيف مع البيئة المصرفية الحالية ، والظروف الحصار والظروف ما بعد الحصار ، وعلى وفق ما ورد من مبررات في هذه الدراسة ، ايلاء النشاطات التسويقية الأهتمام الكافي الذي تستحقه للأكمال المهام الضرورية في عملها المصرفي ، وذلك بتبنيها مفهوم التسويق كفسلفة عامة للمصرف توجيها في نشاطاتها في خدمة الزبون .

ثانياً : يترتب على قبول توصية اعلاه ، ترجمتها الى تطبيق عملي عن طريق المباشرة بالتخطيط انشاء وحدة مستقلة للتسويق ونظرا لأن ذلك من امور المكلفة ولكي يكون مقترحا موضوعيا وعمليا لكل من المصارف الحكومية والأهلية التي تختلف من حيث (الحجم ، الأهداف ، الهيكل الاجتماعي ، امكانيات المادية والبشرية....الخ) نرى فصل تفصيلات تنفيذ المقترح كالاتي : فيما يتعلق بالمصارف الحكومية نقترح الآتي :

- 1- انشاء قسم مستقل للتسويق ، عن طريق قسم بعض الشعب القائمة الحالية وهي : (وحدة التطوير والبحوث) و (شعبة الأعلام) و (شعبة العلاقات العامة) و (شعبة تخطيط الفروع) بعد ذلك ارتباطها الإداري من اقسامها الحالية وربطها بقسم التسويق الجديد .
 - 2- يتم ربط هذا القسم اداريا بالمدير العام مباشرة او احد معاونيه لحدثيه وللتغيير عن اهمية موقعه في الهيكل التنظيمي للمصرف ، مع تحويل الصلاحيات اللازمة لتفعيل دوره في تنسيق مع اقسام اخرى للأداء مهامه التطبيقي في تسويق الخدمة المصرفية .
 - 3- نقترح ان يقوم المصرف بأداء المهام الآتية :-
 - تحديد حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها الى مواصفات الخدمة المطلوبة .
 - العمل على دراسة السوق المصرفي بالشكل المستمر وتطوير وإدارة المنتجات التي تلبي احتياجات السوق اقامة .
 - ادامة علاقات وطيدة مع المجمع والجمهور الخاص بالمصرف والقيام بالحملات الإعلامية وترويج للخدمة .
 - تنسيق الجهود التسويقية مع الأقسام الأخرى وتسعير الخدمات المصرفية .
 - المشاركة في قرارات توضيح الخدمة واختيار مواقع الفروع الجديدة .
 - تدريب العاملين على مهارات التسويق والتعامل التجاري والبيع الشخصي .
 - نشر المفهوم التسويقي لكافة مستويات المصرف التنظيمية .
 - 4- توزع المهام اعلاه على الوحدات المقترحة ضمها الى القسم كل حسب اختصاصه ، مع مراعات امكانية ادخال اية تعديلات مع مايتناسب مع البناء الحالي التنظيمي للمصرف .
 - 5- ان توفر الكوادر الفنية المتخصصة ، وتهيئة ظروف وبيئة عمل مناسبة من ضرورات نجاح القسم في اداء مهامه ، وعليه ينبغي على ادارة العامة للمصرف توفير الدعم المعنوي المادي والبشري ، ورغد القسم بالكوادر الفنية المتخصصة ، والأهتمام جديا بعملية اختيار وتدريب العاملين في القسم على مستوى الإدارة وإدارة التنفيذ ، مع اهتمام بالحوافز والجانب المادي للعاملين فيه .
 - 6- لأجل اداء القسم لمهامه بفعالية اكبر ، ينبغي اهتمام بناء (قاعدة للبيانات) لتكون نواة للنظم المعلومات التسويقية والاستخبارات التسويقية .
- أما فيما يتعلق بالمصارف الأهلية نقترح الآتي :
- 1- في حالة عدم وجود وحدات قائمة تمارس بعض النشاطات التسويقية (كما هو الحال لوحدة العلاقات العامة) في مصرف بغداد . فنرى مرحليا ، اناطة المهام المذكورة في (ج) من (1) الى هذه الوحدة واعادة تسميتها (بوحدة العلاقات العامة والتسويق) مع توفير دعم المادي والمعنوي لتفعيل دورها .
 - 2- وفي حالة عدم وجود وحدات قائمة ، فنقترح انشاء وحدة (التسويق والعلاقات العامة) تقوم بنفس المهام اعلاه .
 - 3- يستعان بشكل اساسي في اداء مهام هذه الوحدات الجديدة مرحليا بالمؤسسات الاعلانية والأعلامية المنتشرة في البلد ، والمتخصصين في الجامعات والمعاهد العراقية وبشكل خاص عند اعتاد الدراسات والقيام بالحملات الترويجية ، لحين اكتساب الخبرة
- ثالثا: ضرورة التزام ادارة المصارف التجارية بمنهج التخطيط ووضع سياسات تسويقية واضحة وصریحة وموفقة (مكتوبة) تناسب واقعها ومقتضيات التطبيق فيها وقادرة على تفعيل عملياتها وتحقيق اهدافها التسويقية وتحسين اداء ونوعية خدماتها المقدمة .
- رابعا : ضرورة قيام المصارف التجارية الحكومية بتنويع خدماتها بهدف اشباع اكبر قدر ممكن من الحاجات الغير المشبعة والتقسيمات سوقية مختلفة ، وذلك يتطلب :
- 1- توسيع خطوط خدماتها الحالية وازافة خطوط خدمات جديدة ، فجاذبية السوق الحالي وتوفر مواطن القوة المطلوبة لدى المصارف الحكومية تتيح لهذه المصارف امكانية محاكات المصارف الحديثة في تقديم الخدمات الآتية:
 - خدمات اعمال الاستشارية لشركات والأفراد .
 - خدمات ادارة الحسابات
 - اعمال ادارة الاستثمار
 - خدمات معالجة البيانات.
 - 2- الأهتمام ببحوث السوق وتجزئة السوق تقديرات الطلب والبحث عن اسواق الجديدة

- 3- تعزيز قدرات المصرف الداخلية واستثمار منظومات عمله الخبيرة .
4- مراعات تنفيذ هذه السياسة على مراحل وببطء لتجنب مخاطر الفشل وخسارة الأموال .

خامسا : كجزء من ضرورات محافظة مصارف الحكومية على مواقعها القيادي في السوق والاحتفاظ بزبائنها الحاليين يقتضي تعزيز متطلبات ثبات وتحسين سياستها في التغلغل في السوق وتدعيم شبكة فروعها وتشجيع زبائنها في زيادة معدلات استخدامهم لهذه الخدمات .

سادسا : يقتضي من المصارف الأهلية ولتنمية سوق خدماتها في وضعها التنافسي الحالي وفي ضوء قدراتها الحالية قياسيا بالمصارف الحكومية ان تركز على تميز خدماتها من خلال عدة وسائل منها مايتعلق بداخل البهجة في نفس الزبون وتعميق الشعور لخصوصيته ، كأتاحة الكشوفات الدورية للزبائن بالتفاصيل المطلوبة المتوافقة مع خصوصيات كالزبون ، أو جعل الضيافة داخل المصرف في متناول يد الزبائن ، أو تعزيز العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة مع الزبون أو اي تصرفات طيبة في اثناء تقديم خدمة لا يقدمها المنافسون ومنها ما يتعلق بتعميق الثقافة البيعية في هذه المصارف .

سابعا : زيادة استخدام سياسة التغلغل في السوق من قبل المصارف الأهلية عن طريق زيادة معدلات استخدام الزبائن الحاليين . وجذب الزبائن بنفس خصائص زبائنها الحاليين ، واكتشاف استخدامات جديدة للخدمات الحالية ، بوصفها السياسة الأنسب في ظل الظروف الحالية .

ثامنا : يقتضي من المصارف الحكومية والأهلية متابعة ومراقبة مراحل دورة حياة خدماتها باستمرار لأختبار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لها .

تاسعا : نقترح على الجهات المسؤولة اتباع سياسة تسعير مرنة في الأسعار المصرفية ، ومما يتيح للمصارف من تفعيل سياستها السعرية لجذب الودائع وإقراض الأموال في المجالات الإنتاجية ، كما ينبغي تعديل هذه الأسعار بشكل دوري وبما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المتغيرة .

عاشرا : نقترح على المصارف الحكومية للحفاظ على ميزتها التنافسية في سياستها التسعيرية والفائضة على تقديم خدماتها بأدنى الأسعار وبأسعار مجانية لبعض الخدمات ، أن تسعى بجدية الى :

1- تخفيض تكلفة انتاج كل خدمة من خدماتها ، وهذا يتطلب بدوره من الناحية الكفوية ، تأسيس بناءات كفوية دقيقة لحساب الكلف بدقة ، وأعتد اسلوب تحليل هيكل الربح للأختيار الطرف التي تحلل بموجبها كل من هياكل الفروقات والتكاليف .

2- ومن الناحية العملية اتباع اساليب متقدمة في مجال تأدية الأنشطة المصرفية ولزيادة إنتاجية العمليات المصرفية .

احدى عشر : كما يقتضي من المصارف الأهلية لتحقيق اهدافها التسعيرية في تعظيم الربحية ، ان تعزز ادراك زبائنها بالمزايا غير السعرية لخدماتها وتأكيد مهارات عاملها في تقديم خدمة بنوعية جيدة تقلل حساسية زبائنها للأسعار.

المصادر العربية

1. العجامة، تيسير . (2005). *التسويق المصرفي* . دار النشر : بيروت .
2. الديوجي ، الدكتور ابي سعيد أحمد . (1999) . *النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية* . الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (2002) . *التسويق في الوطن العربي (الواقع وفاق التطور)* . الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
4. المبيرك ، الدكتورة وفاء ناصر . (2005). *جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية* . جامعة الملك سعود، كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم إدارة- الأعمال.
5. طالب ، د.صلاح عبدالرحمن مصطفى . (2006) . *قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية* . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة جرش الأهلية : المملكة الهاشمية الأردنية .
6. شحاتة ،الدكتور حسين حسين . (2010) . *بطاقات الائتمان المصرفية بين التكيف الشرعي والضرورة المالية (Credit card)* . القاهرة : جامعة الأزهر.
7. العفشيات ، تيسير محمد شحادة .(2001) . *أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية* . العراق : كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل.
8. العلاق ، بشير والطائي . (1999) . *تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي* . عمان: دار العقل للنشر.
9. الصطوف ، محمد الحسين . (2002). *نماذج الصناعة المعلوماتية واستراتيجية التجارة الإلكترونية* . كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الإمارات العربية المتحدة.

References

1. Agarma, Tayseer. (2005). *Banking Marketing*. Publishing house: Beirut.
2. Al-Diougy, Dr. Abi Saeed Ahmed. (1999). *The quality of banking services according to e-commerce considerations*. Mosul: House of Books for Printing and Publishing.
3. Arab Administrative Development Organization. (2002). *Marketing in the Arab world (reality and prospects)*. Sharjah, United Arab Emirates.
4. Al-Muberek, Dr. Wafa Nasser. (2005). *The quality of women's banking services in the Kingdom of Saudi Arabia*. King Saud University, College of Economics and Administration, Department of Business-Administration.
5. Talib, Dr. Salah Abdel-Rahman Mustafa. (2006). *Measuring the quality of Islamic banking services in the Hashemite Kingdom of Jordan*. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Jerash Private University: The Hashemite Kingdom of Jordan.
6. Shehata, Dr. Hussein Hussein. (2010). *Bank credit cards between legal conditioning and credit card*. Cairo: Al-Azhar University.
7. Afeishat, Tayseer Muhammad Shehadeh. (2001). *The effect of quality and customer satisfaction in determining the marketing strategies of banking service*. Iraq: College of Management and Economics. University of Al Mosul.
8. Al-Alaq, Bashir and Al-Taie. (1999). *Service Marketing - Strategic, functional, and practical approach*. Amman: Dar Al-Aql Publishing.
9. Al-Sattouf, Muhammad Al-Hussein. (2002). *Information industry models and e-commerce strategy*. College of Administration and Economics, United Arab Emirates University.
10. Parasuraman, A. Berry, L. and Zeithmal, V. (1999). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* .67: pp420-450
11. De Primio. (1996). *Quality Assurance in Services of Organization*. London: Chilton book Co.
12. Parasuraman, A.. (1985). Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49 .
13. Lloyds Bank. (1993). *Customer panels help staff improve service*. New Form.