

## التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة ميدانية في مصرفي الرافدين والرشد وفروعهما في النجف الاشرف

م. م. ضرغام إسماعيل شعبان  
المعهد التقني / ساموة  
derghamiraq@yahoo.com

المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية . إذ تمثلت المشكلة في عدم إقبال الجمهور على التعامل مع المصارف ، وانخفاض حجم الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المصارف ولا سيما الأنشطة والتسهيلات المصرفية المرتبطة بالتجارة والاستثمارات وتضع الدراسة الحالية افتراضاً أولياً أن كل تلك المعوقات ناتجة عن عدم اعتماد المصارف المداخل الاستراتيجية في ما يتعلق بتخطيط تسويق الخدمة لضمان تقديم خدمات تتفق مع حاجات الزبائن ورغباتهم . وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية : هل هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن ؟ هل يمكن تحسين الخدمة المصرفية وتطويرها عند اعتماد إدارات المصارف التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمة المصرفية؟ هل تسهم عمليات تحديد عوامل الجودة المرتبطة بالخدمة المصرفية في تطويرها وبما يعزز من فرص إرضاء الزبائن؟ هل هناك تباين بين المصارف المبحوثة بتبنيها التخطيط الاستراتيجي التسويقي في عملياتها المصرفية؟ هل هناك تباين بين المصارف المبحوثة في تقديمها للخدمة المصرفية؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وجودة الخدمة المصرفية ، واعتمدت ثلاث فرضيات رئيسيات تظهر التباين بين المصارف المبحوثة في متغيرات الدراسة والعلاقة والتأثير بينها ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات النموذج الدراسة باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS-10) .

### Marketing Strategic Planning and its Impact on the Quality of Banking Services: A Field Study in Al Rafidain and Al Rasheed Banks and their Branches in Al Najaf Al Ashraf

Assist. Lecturer: Dergham Ismail Shaaban  
Technical Institute / Samawa

#### Abstract

This study deals with Marketing Strategic planning and its impact on the quality of banking services. This problem is reflected by the lack of banking and financial awareness of the customers and the reduction of activities of banking facilities which are related to investment and

commerce. This study puts a primary hypothesis which indicates that all the obstacles are the result of not following the strategic approaches concerning service marketing planning and to be sure of offering the service which meets the needs of customers and their desires – Generally speaking, this study tries to give the answers to the following questions:

1. Is there any impact of the strategic marketing planning on the fine quality of the bank service submitted to customers ?
2. Is it possible to improve and to develop banking services when the bank management follows strategic planning for marketing banking services?
3. Do the operations which determine the quality related to banking services contribute in their development as far as they reinforce the opportunities of satisfying the customers?
4. Are there differences between studied banks and the adoption of Marketing Strategic Planning in banking operations?
5. Are there differences between studied banks in offering banking services ?

**المبحث الأول منهجية البحث:**

يحتوي هذا المبحث على مشكلة وأهمية وأهداف كما يتطرق المبحث لاحقاً إلى فرضيات وحدود ومنهج الدراسة فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة وهذه النقطة تعرض وصفاً لمجتمع الدراسة والاجراءات التي حصلت في مرحلتين، الأولى زيارة ميدانية لمصرفي الرشيد والرافدين والثانية تمثلت بتوزيع وجمع استمارات الاستبانة على إدارة المصرفين المذكورين آنفاً وزبائنها.

**أولاً: مشكلة الدراسة**

يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. ما هي علاقة التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع الخدمة وتأثيرها في المصارف عينة الدراسة؟ وهل يمتلك المديرون والعاملون تصوراً واضحاً عن هذه العلاقة؟
٢. هل هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن؟
٣. هل يمكن تحسين الخدمة المصرفية وتطويرها عند اعتماد إدارات المصارف التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمة المصرفية؟
٤. هل هناك تباين بين المصارف المبحوثة بتبنيها التخطيط الاستراتيجي التسويقي في عملياتها المصرفية؟
٥. هل هناك تباين بين المصارف المبحوثة في تقديمها للخدمة المصرفية؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

١. الأهمية الأكاديمية: إثراء المكتبة العراقية بنتائج علمية ضمن علاقة افتراضية بين متغيرين والتحقق من النتائج التي قدمتها الدراسات والبحوث السابقة.
٢. الأهمية الميدانية: محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المصارف عينة الدراسة في تحديد الأثر بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والخدمة المصرفية.

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

- في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة ينصب أساساً على تشخيص وتحديد العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والخدمة المصرفية ومضامين وحدود هذه العلاقة على مستوى المصارف عينة البحث فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:
١. تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارات المصارف عينة الدراسة عن عوامل التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثرها في الخدمة المصرفية.
  ٢. التعرف على طبيعة التأثير المعنوي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحديد معالم الخدمة المصرفية المقدمة.
  ٣. التعرف على طبيعة التباين بين المصارف المبحوثة بتبنيها التخطيط الاستراتيجي التسويقي في عملياتها المصرفية.
  ٤. التعرف على طبيعة التباين بين المصارف المبحوثة في الخدمة المصرفية المقدمة.

**رابعاً: فرضيات الدراسة**

- اتساقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لإنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسيات:
١. الفرضية الأولى  
وجود تأثير معنوي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في متغيرات جودة الخدمة المصرفية.
  ٢. الفرضية الثانية  
تتباين المصارف المبحوثة في مدى اعتمادها للتخطيط الاستراتيجي التسويقي لعملياتها المصرفية.
  ٣. الفرضية الثالثة

يتفق الزبائن على تباين المصارف المبحوثة في جودة الخدمات المصرفية.

#### خامساً: حدود الدراسة

تتخصر الدراسة في فروع مصرفي الرشيد والرافدين ضمن الحدود الجغرافية لمدينة النجف الأشرف، وتلبية لتوصية إدارات المصرفين المذكورين، فقد وضعنا أرقام افتراضية لأسماء الفروع مراعاة للسرية وعدم الطعن، والتأكيد على الجانب العلمي والأكاديمي للدراسة خدمة للصالح العام.

#### سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث:

- المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة متمثلة بإدارات المصارف المبحوثة وزبائنهم، بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة.
- الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً لجمع البيانات، إذ روعي في صياغتها وقدرتها على تشخيص وقياس بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في بعد جودة الخدمة المصرفية، ونعرض فيما يأتي وصفاً لمحتوياتها واختباراتها.

#### سابعاً: وصف مجتمع الدراسة

تعرض هذه النقطة وصفاً لمجتمع الدراسة والإجراءات التي حصلت قبل تحديده، إذ تضمنت الدراسة الميدانية مرحلتين:

#### المرحلة الأولى

تمثلت بالزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لمصرفي الرشيد والرافدين الرئيسيين في مدينة النجف ومناقشة عدد من زبائنهم حول طبيعة الخدمة التي يتلقونها خلال الأشهر الثلاثة الأولى لعام ٢٠١١

#### المرحلة الثانية

وتمثلت هذه المرحلة بتوزيع وجمع استمارات الاستبانة على إدارات فروع مصرفي الرشيد والرافدين وزبائنهم في مدينة النجف وقد تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة لإدارات المصرفين المذكورين و (٥٠) استمارة استبانة للزبائن وللفترة من ٢٠١١/٤/١٨ ولغاية ٢٠١١/٥/١٨. وتم استرداد أغلب استمارات الاستبانة لإدارات فروع المصارف والزبائن وبنسبة (٩٦%) لكل منهما.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

وفيه ثلاث محاور:

#### المحور الأول: إطار التخطيط الاستراتيجي التسويقي

##### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي

يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، لماله من أهمية في تحقيق التنمية، فهو الأساس والمطلب الرئيسي للتنمية الإدارية، وأول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستيان (Kristian) في دراساته وأبحاثه التي قدمها عام ١٩١٠، وقد لاقت الفكرة اهتماماً

كبيراً لاسيما بعد الحرب العالمية الأولى واعتمد التخطيط كوسيلة لإدارة الحرب (اللوزي، ٢٠٠٢، ٩١،

إن التخطيط هو عمل فكري يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذه وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها ايجابية قدر الإمكان، وهذا هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط (حرب، ٢٠٠٠، ١١١). وفي هذا المجال يؤكد (Stanton, 1992: 271) إن عملية التخطيط هي " أن نقرر الآن ماذا سنفعل فيما بعد وفي ذلك تحديد الزمان وكيفية القيام بذلك ومن دون الخطأ لا نستطيع انجاز أي شيء كما ينبغي لأننا نجهل عمله وكيفية عمله" وعند (درة، وآخرون، ١٩٩٤، ٩٦) فانه " مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات تجاهه باختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها، والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت كالأموال والمواد أم بشرية كالموظفين والعمال وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير العمل التي تتبع لتنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة" أما التخطيط في منظور (Griffin, 1999, 87) "عملية متكاملة تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها".

ويعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي عملياً " عمليتي التوقع والتقييم الحاصلة في البيئة التسويقية وتهيئة أفضل صيغة لمواجهة هذه المتغيرات وذلك لغرض تحقيق كسب مادي منها" . (Markin, 1982: 67) وعرفه (L. Bovee, 1995: 66) "فحص فرص السوق للمنظمة وتخصيص الموارد لكي يتم استثمارها في هذه الفرص وكذلك التنبؤ بالأداء المالي للسوق الذي من المحتمل أن يحدث"

ويرى الباحث أن مضامين التعاريف السابقة تشير إلى إن أساس التخطيط الاستراتيجي التسويقي هي عمليات منتظمة تركز على المستقبل، وكذلك تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة مع تقييم الفرص وتحديد التهديدات وكذلك تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على الميزة التنافسية .

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق في المنظمات الحديثة إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق. ذلك أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة، المنتج من جهة والزبون من جهة ثانية ومن خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتضمن حقوق الزبون. (عبيدات، ٢٠٠٢، ١٩)

ولقد بينت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي قد حققت فرصاً أكبر للنجاح كما أوضحت الدراسة المنجزة من قبل (House, Thune) والتي تضمنت المقارنة لأداء (١٨١) شركة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو والعائد على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها على مجموعتين الأولى، تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي والثانية لا تمارسه حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضاً تحسن أداء المنظمات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي التسويقي. (الصميدعي، ١٩٩٩، ٤٤)

١. وأشار (Franklin, 2004: 276) إلى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تكمن في:
  ١. إنه يساعد على التفكير حول المستقبل والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس المنظمة في ذلك المستقبل.
  ٢. تطوير أفكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح.

٣. التأمل في المستقبل يقدم فرصة للمنظمة لتبني نشاط واضح في السوق وانه يضع المنظمة في خطوة أو خطوتين متقدمة على منافسيها.

### ثالثاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي

- أشار (الصميدعي، ٢٠٠٤، ٣٤) إلى أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يحقق مزايا عديدة للمنظمة يأتي في مقدمتها :
١. يعزز التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه أن يساعد على تحقيق التفكير المشترك لضمان الاستغلال الأفضل لموارد المنظمة.
  ٢. يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع إذ يمكن تقويم الأهداف المهمة في مستقبل المنظمة.
  ٣. يزيل التخطيط حالة التعصب، إذ إن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشكلات للمنظمة.
  ٤. يحقق التخطيط الاستراتيجي التسويقي أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حوادث معينة.
  ٥. إن التخطيط الاستراتيجي التسويقي لا غنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.

### المحور الثاني: كيفية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

#### أولاً: آلية ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المنظمات

يؤدي غياب التخطيط إلى مزاولة الأنشطة التسويقية بطريقة عشوائية، ولا يستطيع المسوقون اختيار التوقيت المناسب لأداء عملياتهم، إذ لا يوجد إطار يحدد مسبقاً هذه العمليات وأولوياتها وطريقة إنجازها (ثابت، وآخرون، ١٩٩٣، ٣٨) لذا فإن مزاولة هذه الأنشطة يتطلب من المنظمة اعتماد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وذلك لغرض المشاركة في إعداد الاستراتيجية العامة داخل المنظمة وكذلك تطوير الاستراتيجيات التسويقية والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

#### ثانياً: متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي

لقد تم اعتماد الخطوات الخمس الآتية لعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي (الرسالة التسويقية، والبيئة التسويقية، والأهداف التسويقية، والاستراتيجيات التسويقية، والموارد) كمتغيرات أساسية لأغراض الدراسة الحالية في الجانب الميداني لاتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي وانسجامها مع طبيعة دراستنا الحالية.

#### ١. الرسالة التسويقية

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة، حيث عرفها (الحسيني، ٢٠٠٠، ٧٠) "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وزبائنها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وممارستها".

وتساعد رسالة المنظمة في (المغربي، ١٩٩٩، ٥٤)

- أ. تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
  - ب. تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة.
  - ج. الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية.
- كما إن لبيان الرسالة أربع وظائف أساسية هي : (Doyle, 1994:48)
- أ. تحفيز العاملين من خلال تزويدهم بهدف يستحق السعي وراء تحقيقه.
  - ب. يوفر الشعور المشترك للأفراد العاملين في وحدات الأعمال المتفرقة بشكل واسع، أي بمعنى انه يمكن أن يوفر الشعور بالانتماء.

ج. يمنح الشعور بالاتجاه من خلال تلك الأسواق أو التقنيات التي تعدها الإدارة على إنها تشكل أفضل الفرص.

د. يحدد السياسات الرئيسة التي تعرف كيفية التعامل مع الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة الأساسيين.

وحدد (Hooley et al,1998,33) عدة مكونات للرسالة منها :

- أ. الهدف الاستراتيجي: أو الرؤية المستقبلية التي تنوي وتتنبأ المنظمة أن تكون فيه مستقبلاً.
- ب. قيم المنظمة: بحيث تتلاءم مع الأسلوب الأدبي والأخلاقي في توجيهه وقيادة العمليات والفعاليات.
- ج. المهارات: وهو ما يميز المنظمة عن مثيلاتها التي تقع في التخصص أو الصنف أو النوع نفسه من حيث الكفاءة والإبداع والمقدرة وما هو جوهر عمل المنظمة وبشكل واضح.

## ٢. البيئة التسويقية

تعد عمليات تحليل البيئة من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية التسويقية لأنها ترتبط بشكل حيوي في مصير المنظمة .

ولقد حدد (Proctor,1996,250) مفهوم البيئة بأنها "عبارة عن بحر وان المنظمة ماهي إلا سفينة في هذا البحر"

أما البيئة التسويقية فعرفها (الديوه جي، ١٩٩٩، ٣٣) "كل العناصر التي من خارج المنظمة والتي تؤثر على نحو مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية والتي تضم المنافسة، والقوانين، والتشريعات السياسية، والمجتمع، والاقتصادية، والتقنية، وحددها (معلا، توفيق، ٢٠٠٣، ٣١) "كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمنظمة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق".

## ٣. الأهداف التسويقية

إن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وهي الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق الاستراتيجية (العلاق، وآخرون، ١٩٩٩، ٢٥). وعرفها (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٤١٥) "بتساؤل عما يجب انجازه من خلال الأنشطة التسويقية، ويفترض أن يعبر عنها بوضوح وان تكون بعبارات بسيطة وواضحة مما يجعل كل فرد في المنظمة قادراً على تفهمها بصورة واضحة أو محاولة تحقيقها".

## ٤. الاستراتيجيات التسويقية

أكد (زنوبة، ٢٠٠٣، ٦) إن مفهوم الاستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية.

من هذا المفهوم تبين أهمية وضع برنامج شامل للمنظمة، وهذا البرنامج يعنى بدراسة التقسيمات السوقية المتاحة في السوق، ذلك انه لا يكفي الوصول إلى أي تقسيم سوقي معين مالم تسع المنظمة إلى إشباع حاجات هذا التقسيم (جياووك، ١٩٩٤، ١٣) .

ويتم تنفيذ استراتيجية التسويق من خلال خطة التسويق وهي تمثل وثيقة مكتوبة توضح وتفسر جميع الفعاليات الضرورية للتنفيذ، وإنها تصف الوضع الحالي للمنظمة، وتؤسس الأهداف التسويقية للخدمة أو مجموعة الخدمات وتحدد كيف أن المنظمة تعمل للوصول إلى تلك الأهداف (الخماس، ٢٠٠٤، ٤٠) . واستراتيجيات التسويق تعد اختصاصاً أصلاً للإدارة العليا وتكون من صميم اهتمامات باقي المستويات التنظيمية داخل المنظمة باعتبار أن هدف المنظمة يتمثل دائماً بالتسويق وهنا تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات (البرواري، البر زنجي، ٢٠٠٤، ١٣٨)

## ٥. الموارد



إن لكل منظمة موارد ينبغي أن تعمل جيداً لتحديدّها وتخصيصها لغرض تنفيذ برنامجها التسويقي، وذلك باستغلال الفرص وتفادي التهديدات والمخاطر. وقد حدد (غراب، ١٩٩٥، ١٠٣) خمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق المنظمة أهدافها وغاياتها وهي:

أ. الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب.

ب. الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج والمعدات، والمعارض، والمخازن، والمخزون.

ج. الموارد البشرية: كالعلماء، والمهندسين، ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع، خبراء التحليل المالي.

د. الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة، ونظم إدارة النقدية قصيرة الأجل، والنماذج المالية.

هـ. الإمكانيات التقنية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة الكلفة والولاء الشديد لصنف المنتجات.

### المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية

#### أولاً: المفهوم والأهمية والأبعاد

تشكل الجودة عاملاً رئيساً في نجاح المنظمات لما لها من دور في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق موقع تنافسي في السوق، فالجودة تعد ثمن الدخول إلى السوق، وتباينت مفاهيم الجودة وتتنوع بناءً على إسهامات وآراء الكتاب والباحثين، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها "المجموع الكلي للخصائص التي تؤثر في قدرة سلعة أو خدمة معينة على تكييف حاجات ورغبات معينة" (Dilworth, 1987:26) وعرفها (John, 1992:66) بأنها قوة ذات تأثير في أداء المنظمة لتعزيز مركزها التنافسي" وعند (الديوه جي، عبد الله، ٢٠٠٣، ١٢) هي "القيمة المتكاملة التي تتراكم في المنتج، من خلال الإسهام المتعاقب والمتواصل لكل عامل من العوامل المؤثرة عليها ببنية كانت أو وظيفية أو إدارية وتتأتى هذه القيمة من جهود العاملين المخولين بالصلاحيات المناسبة".

وتأسيساً لما تقدم نرى الجودة عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين في المنظمة، وتحقيق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها. أشار (Markland et al, 1995:256) إلى إن أهمية الجودة تكمن في:

١. خفض التكاليف.
  ٢. تساعد على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن.
  ٣. تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.
  ٤. تساعد على استقرار ونمو المنظمة.
- عليه نرى أن الجودة تسهم بشكل أساسي بنمو المنظمة وبقائها واستمرارها وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطوراً كبيراً في الأنظمة المصرفية.

وقد أدى هذا التطور إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن الخدمات المقدمة وبروز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلالها، وهذا يعني أن توجه زبائن المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها الزبون وتشكل له جودة أفضل من وجهة نظره (الطالب، ٢٠٠٣، ٨).

وتأسيساً لما تقدم فإن جودة الخدمة المصرفية هي الدرجة التي تزيد عندها احتمالية الحصول على النتائج المرغوب فيها بالشكل الذي يجعلها متطابقة مع توقعات الزبون أو تقترب منها، من خلال تطبيق مبادئ التسويق بشكل علمي وأداء المزيج التسويقي بفعالية واستخدام التقنيات المصرفية بكفاءة.



## ثانياً: معايير جودة الخدمة المصرفية

اتفق كل من ( Parasuraman et al, 1985:4) و ( Lovelock, 1996:465) إن للجودة عشرة معايير رئيسية الجدول (١) يبني عليها الزبون توقعاته وادراكاته والحكم بموجبها على جودة الخدمة المقدمة.

الجدول (١)  
معايير الجودة

التعريف	البعد
قدرة مورد الخدمة إلى الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات.	الاعتمادية <b>Reliability</b>
الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة وخلو المعاملات من الشك أو المخاطرة.	الأمان <b>Security</b>
وتتمثل بدرجة الثقة بمقدم الخدمة والأمانة والسمعة.	المصداقية <b>Credibility</b>
إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال.	سهولة الوصول للشيء <b>Access</b>
الدقة في الاتصال لأجل ضمان الجودة وإعلام الزبون بالمعلومات باللغة التي يفهمها.	الاتصالات <b>Communications</b>
قدرة مقدم الخدمة إلى تفهم احتياجات الزبون والاهتمام والرعاية والعناية به.	درجة تفهم مقدم خدمة الزبون <b>Understanding Customer</b>
التسهيلات المادية ونمط التكنولوجيا المستخدمة والمعدات والخصائص الشكلية المرافقة للخدمة مثل (المعدات، والأجهزة، ووسائل الاتصال،....، الخ).	الملموسية <b>Tangibility</b>
ما يتمتع به مقدمي الخدمة من مهارات وقدرات تحليلية واستنتاجية ومعرفة مطلوبة.	الجدارة (الكفاية) <b>Competence</b>
قدرة مقدم الخدمة على مساعدة الزبائن والسرعة في أداء الخدمة والرد السريع على استفساراتهم.	الاستجابة <b>Responsiveness</b>
ما يتمتع به مقدم الخدمة من لباقة ولطافة وكياسة واحترام تجاه الزبون والمعاملة الودية معه.	اللباقة والكياسة <b>Courtesy</b>

Source: Lovelock, C. (1996). "Service Marketing", 4<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, International Edition, New York, USA. P.465.

ولجأ العديد من الباحثين والكتاب إلى دمج وتوحيد المعايير العشرة للجودة بخمسة معايير تمثل معايير يقيم الزبون جودة الخدمة في ضوءها ومنهم (Zeithaml & Bither, 1996:122) و (Babakus & Boller, 1992:253) وهي:  
(الأجهزة والمرافق والأفراد والأشياء الملموسة، والاعتمادية في التعامل، وسرعة الاستجابة، والثقة في التعامل، والاهتمام).

وتم اعتماد هذه المعايير الخمسة في الجانب الميداني كمتغيرات لجودة الخدمة المصرفية لدراستنا الحالية ووفق التسميات (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والجوانب الملموسة، وآليات التعامل) وأدناه عرض مركز لهذه المعايير:

## ١. الاعتمادية

تعد من المعايير الخمسة الأكثر ثباتاً والأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عاليين (Kotler,1997: 475) أي انجاز ما هو صحيح منذ البداية في مجال التسليم والخدمة وحل المشكلات والتسعير، وتعد الاعتمادية من العوامل الجوهرية في صناعة الخدمات المصرفية، فالمصارف بحاجة لان تكون مدركة لتوقعات الزبائن حول الاعتمادية وان أهمية الاعتمادية في الخدمات المصرفية هي أكثر من معرفة التوقعات وتلبيتها، بل أن إخفاق المصرف بتقديم خدماته باعتمادية عالية يعني تدني مجال القبول (التسامح) لدى الزبائن، ومن ثم يعني ذلك ارتفاع مستويات الخدمة المصرفية المطلوبة (عبيد، ٢٠٠٣، ٢٨).

## ٢. الاستجابة

يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة، والاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، والشكاوى، والمشكلات، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيفية. (الديوه جي، ٢٠٠٣، ٢٠).

## ٣. الثقة والتوكيد (الأمان)

تستخدم مؤشراً يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدمها أو كليهما (الضمور، ٢٠٠٢، ٣٦٦) وان أداء المصرف وعدم إلحاق ضرر بالزبون والتعامل بوضوح يؤدي إلى كسب ثقة الزبون بالمصرف الذي يتعامل معه (Kotler,2000:430).

## ٤. الجوانب الملموسة

تصوير الخدمة مادياً، وتعرف الملموسية بوصفها مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، ولا سيما الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة، وصناعات الخدمة التي تركز على الملموسية في استراتيجياتها تتضمن خدمات المطاعم والفنادق والمصارف وغيرها. (العفيشات، ٢٠٠١، ٨٣).

## ٥. آليات التعامل (اللباقة والكياسة)

قدرة مقدم الخدمة على أن يكون على قدر من الاحترام والأدب، وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبون، ومن ثم فان هذا المعيار يشير إلى المودة والاحترام بين مقدم الخدمة والزبون، وتتجسد في المصارف بالقدرة على التفاعل وخلق علاقات شراكة استراتيجية مع الزبائن والخدمة حسب طلب الزبون (العلاق، محمود، ٢٠٠٢، ٢١).

## المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث ( اختبار فرضيات البحث ومناقشتها )

يناقش المبحث الحالي طبيعة التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، ولغرض اختبار فرضيات البحث فقد تم اعتماد مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي المناسب، وفي ضوء التسلسل الوارد لفرضيات الدراسة، نستعرض نتائج التحليل على وفق ما يأتي:

## أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تشير هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في متغيرات جودة الخدمة المصرفية الجدول (١-٢) :

## الجدول (١-٢)

تأثير متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في متغيرات جودة الخدمة المصرفية

F		R <sup>2</sup>	الموارد	الاستراتيجيات التسويقية	الأهداف التسويقية	البيئة التسويقية	الرسالة التسويقية	المتغيرات المستقلة
المحسوبة	الجدولية		B5	B4	B3	B2	B1	المتغيرات المعتمدة
270.311	2.256	0.96	0.065 (0.367)	0.649* (1.952)	0.628* (1.871)	0.082 (0.319)	0.809* (3.156)	الاعتمادية
231.547	2.256	0.96	0.109 (0.567)	0.753* (2.103)	0.536* (1.708)	0.231 (0.834)	0.900* (3.260)	الأمان
217.433	2.256	0.96	0.094 (0.477)	0.673* (1.823)	0.274 (0.955)	0.018 (0.064)	0.656* (2.304)	الاستجابة
116.077	2.256	0.92	0.121 (0.453)	0.844* (1.701)	0.333 (0.864)	0.154 (0.401)	0.724* (1.890)	الجوانب الملموسة
٢٤٨,٦٩٧	2.256	0.96	0.537* (1.778)	886* (2.563)	0.247 (0.921)	0.110 (0.412)	0.46* (1.751)	آليات التعامل

N=50

P ≤ 0.05 df(5.44)

(T المحسوبة)

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

يوضح الجدول (١-٢) وجود تأثير معنوي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في متغيرات جودة الخدمة المصرفية، إذ يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي معنويًا في الاعتمادية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (٢٧٠,٣١١) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٢٥٦) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٦) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٤, ٥)، ومن متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها تبين إن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في الرسالة التسويقية وبمعامل (٠,٨٠٩) وبدلالة (T) المحسوبة التي بلغت (٣,١٥٦) وهي قيمة موجبة. وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كان هناك اهتمام بالرسالة التسويقية من قبل إدارات المصارف أدى ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من قبلهم والتي ترضي الزبائن، وتلقت هذه النتيجة مع دراسة (ثابت وآخرون، ١٩٩٣، ٥٧) التي تشير إلى إن الرسالة التسويقية يجب أن تلبي الحاجات والرغبات الفعلية للزبائن.

كما يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأمان ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (٢٣١,٥٤٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباینها قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٦) ويستدل من معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها على إن أعلى تأثير لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في إدراك الأمان لدى الزبون يتركز في الرسالة التسويقية أيضا وبإسهام قدره (٠,٩٠) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (٣,٢٦٠) التي هي قيمة معنوية.

كما ظهر أن هناك تأثيرا معنويا للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في الاستجابة ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (٢١٧,٤٣٣) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباینها قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بمقدار (٠,٩٦) ويستدل من معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها أن أعلى تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي يتركز في الاستراتيجيات التسويقية بمقدار (٠,٦٧٣) وبدلالة (T) المحسوبة (١,٨٢٣) والتي هي قيمة معنوية وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال اعتماد الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

ويؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي معنويا في الجوانب الملموسة ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (١١٦,٠٧٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بمقدار (٠,٩٢) ويستدل من معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها على إن أعلى تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي يركز في الاستراتيجيات التسويقية أيضا بمقدار (٠,٨٤٤) وبدلالة (T) المحسوبة (١,٧٠١) والتي هي قيمة معنوية، وتدل هذه العلاقة على إن إتباع إدارات المصارف لاستراتيجيات التسويقية المعنوية سوف يؤدي إلى زيادة استجابة الزبائن للخدمات المقدمة وزيادة إدراكهم لها من خلال الجوانب المادية الملموسة، وتلتقي هذه النتيجة مع الجوانب النظرية التي أشار إليها (Gravens,2000,P.45) والذي يشير إلى إن الاستراتيجية التسويقية هي تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة، تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال توفير قيمة أفضل للخدمة المقدمة للزبون.

ويؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي معنويا في آليات التعامل ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (٢٤٨,٦٩٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بمقدار (٠,٩٦) ويستدل من معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها على إن أعلى تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي يركز في الاستراتيجيات التسويقية بمقدار (٠,٨٨٦) وبدلالة (T) المحسوبة (٢,٥٦٣)، والتي هي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولة البالغة (١,٦٧٧). وبناءً على سبق تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في متغيرات جودة الخدمة المصرفية.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود تباين في المصارف عينة الدراسة في مدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي التسويقي لعملياتها المصرفية.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم إعداد جدول يبين شدة إجابة المبحوثين عن كل متغير من متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وعلى أساس المقارنة في الإجابة المتوسط الحسابي المعياري (٣).

#### ١. فروع مصرف الرشيد

يظهر الجدول (٢-٢) أن مصرف الرشيد فرع (١٣٠) يركز على البيئة التسويقية وبمعدل استجابة (٤,٢٤٠) وبانحراف معياري (٠,٨١٤) ثم على الرسالة التسويقية بمعدل (٤,١٦٠) وانحراف معياري (١,٠٠٧) والموارد بمعدل (٣,٧٦٠) وانحراف معياري (١,٢٠٩) ثم الاستراتيجيات والأهداف التسويقية وبمعدل (٣,٨٢٠) و (٣,٦٨٠) على التوالي وانحراف معياري (٠,٨٧٣) و (٠,٨٣٥) على التوالي. في حين يتباين عنه مصرف الرشيد فرع (٢٥٢) حيث يركز على الأهداف التسويقية وجاء بشدة إجابة (٤,١٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٣) ثم الرسالة والاستراتيجيات والبيئة والموارد وبمتوسط حسابي (٤,٠٤٠) و (٣,٨٨٢) و (٣,٧٦٠) و (٣,٢٠٠) وبانحراف معياري (٠,٨٢٤) و (٠,٩٩٣) و (٠,٩٠٧) و (١,٤١٤) على التوالي.

ويظهر الجدول (٥-٤) أن مصرف الرشيد فرع (٣) لا يولي اهتماما بالبيئة التسويقية حيث إن المتوسط الحسابي بلغ (٢,٩٢٠) وهو أقل من المتوسط الحسابي المعياري وكذلك في متغير الموارد إذ إن المتوسط الحسابي بلغ (٢,٨٠٠) وهو أقل من المتوسط الحسابي المعياري ووجد إن مصرف الرشيد فرع (٣) هو اضعف الفروع في تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي بالنسبة لبقية فروع مصرف الرشيد مقارنة بالمتوسط الحسابي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع بقية الفروع.

أما مصرف الرشيد فرع (٥٠٤) فوجد أن متغير الموارد بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٦٤٠) وهو اقل من المتوسط الحسابي المعياري مع وجود اختلاف في تبني المتغيرات الأخرى حسب متوسطاتها الحسابية.

في حين نجد أن المصرف فرع (١٠٠) يركز على الرسالة ثم البيئة والأهداف والاستراتيجيات وأخيراً على الموارد ومتوسط حسابي (٤,٠٤٠) و (٣,٨٤٠) و (٣,٨٠٠) و (٣,٧٦٠) و (٣,٦٤٠) وبانحراف معياري (٠,٥٢٨) و (٠,٣٦٧) و (٠,٤٩٠) و (٠,٥١٢) و (٠,٦٨٦) على التوالي.

ونلاحظ من الجدول إن إجمالي الوسط الحسابي للرسالة (٣,٨٧٢) والانحراف المعياري (٠,٨٦٩) والبيئة (٣,٦٥٦)، (٠,٧٢٨) والأهداف (٣,٦٦٤) و (٠,٧٧٣) والاستراتيجيات (٣,٦٢٠)، (٠,٦٩١) والموارد (٣,٢٠٨)، (٠,٩٩٥) وإجمالي الوسط الحسابي لفروع مصرف الرشيد (٣,٦٠٠) وبانحراف معياري (٠,٨١١) وان أعلى إجمالي متوسط حسابي لمصرف فرع (١٣٠) إذ بلغ (٣,٩١٢) وانحراف معياري (٠,٩٤٨) وأدناها فرع (٣) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٤٨) وانحراف (٠,٦٦٧).

## ٢. فروع مصرف الرافدين

يتضح من الجدول (٢-٢) أن مصرف الرشيد فرع (١١٢) اقل المصارف يتبنى ويهتم في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي لانخفاض قيمة المتوسطات الحسابية لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للرسالة (٣,٥٢٠) وانحراف معياري (١,١٧٠) وللبيئة (٣,٠٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٤٩) أما الأهداف التسويقية، فكانت قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي المعياري (٢,٦٤٠) وانحراف معياري (١,٠١٥) في حين كان الوسط الحسابي للاستراتيجيات (٣,١٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٨٤) وللموارد (٣,٠٤٠) وانحراف معياري (٠,٩١٦).

وبالتمعن في الجدول (٤-٥) نلاحظ أن فروع مصرف الرافدين (١٥٨، ٣٢٠، ٢٦٤، ٣٢٥) تولي اهتماماً ملحوظاً في الرسالة التسويقية أكثر من بقية المتغيرات وبأوساط حسابية (٤,٣٢٠) و (٤,٢٤٠) و (٤,٥٢٠) و (٤,٦٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٣٥) و (٠,٩٠٧) و (٤,٦٤٠) و (٠,٥٩٦) على التوالي وكذلك لمتغير الموارد إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٠٠) و (٤,١٦٠) و (٣,٩٦٠) و (٤,٢٦٧) وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، (٠,٧٨٤)، (٠,٨٢٤)، (١,١٢٣) على التوالي أما متغيرات البيئة والأهداف الاستراتيجية التسويقية فكان هناك تباين واضح ما بين فروع مصرف الرافدين. أما إجمالي الوسط الحسابي للرسالة بلغ (٤,٢٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٣٠) وللبيئة (٣,٧٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٥٠) وللأهداف (٣,٥٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٥٣) والاستراتيجيات (٣,٦٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٩) والموارد (٣,٨٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٩). وكان أعلى إجمالي متوسط حسابي لمصرف الرافدين فرع (٣٢٥) إذ بلغ (٤,٢٤٠) وانحراف معياري (٠,٩٤٥) في حين كان الفرع (١١٢) أضعف المصارف في الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي له (٣,٠٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٤٧) أما إجمالي المتوسط الحسابي لجميع فروع مصرف الرافدين بلغ (٣,٨٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٤٤) وهو أعلى من إجمالي فروع مصرف الرشيد الذي بلغ (٣,٦٠٠) وانحراف معياري (٠,٨١١) وهذا يوضح أن مصرف الرافدين يولي اهتماماً أكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي من فروع مصرف الرشيد.

جدول (٢-٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لشدة إجابات الأفراد موضوع الدراسة في كل مصرف من المصارف المبحوثة حيال تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي

المتغيرات المصرف	الرسالة التسويقية		البيئة التسويقية		الأهداف التسويقية		الاستراتيجيات التسويقية		الموارد		الإجمالي	
	الانحرا ف	الوسط	الانحرا ف	الوسط	الانحرا ف	الوسط	الانحرا ف	الوسط	الانحرا ف	الوسط	الانحرا ف	الوسط
رشيد (١٣٠)	٤,١٦	١,٠٠	٤,٢٤	٠,٨١	٣,٦٨	٠,٨٣	٣,٨٢	٠,٨٧٣	٣,٧٦	١,٢٠٩	٣,٩١	٠,٩٤
رشيد (٢٥٢)	٤,٠٤	٠,٨٢	٣,٧٦	٠,٩٠	٤,١٦	٠,٨٣	٣,٨٨	٠,٩٩٣	٣,٢٠	١,٤١٤	٣,٨٠	٠,٩٩
رشيد (٣)	٣,٤٠	٠,٨٠	٢,٩٢	٠,٧٩	٣,١٢	٠,٧٦	٣,٠٠	٠,٢٨٣	٢,٨٠	٠,٦٩٣	٣,٠٤	٠,٦٦
رشيد (٥٠٤)	٣,٧٢	١,١٨	٣,٥٢	٠,٧٥	٣,٥٦	٠,٩٤	٣,٦٤	٠,٧٩٤	٢,٦٤	٠,٩٧٥	٣,٤١	٠,٩٣
رشيد (١٠٠)	٤,٠٤	٠,٥٢	٣,٨٤	٠,٣٦	٣,٨٠	٠,٤٩	٣,٧٦	٠,٥١٢	٣,٦٤	٠,٦٨٦	٣,٨١	٠,٥١
الإجمالي	٣,٨٧	٠,٨٦	٣,٦٥	٠,٧٢	٣,٦٦	٠,٧٧	٣,٦٢	٠,٦٩١	٣,٢٠	٠,٩٩٥	٣,٦٠	٠,٨١
الرافدين (١١٢)	٣,٥٢	١,١٧	٣,٠٠	٠,٨٤	٢,٦٤	١,٠١	٣,١٦	٠,٧٨٤	٣,٠٤	٠,٩١٦	٣,٠٧	٠,٩٤
الرافدين (٢٦٤)	٤,٣٢	٠,٨٣	٣,٩٢	٠,٧٩	٣,٧٦	٠,٥٨	٣,٨٠	٠,٦٣٢	٤,٠٠	٠,٧٤٨	٣,٩٦	٠,٧١
الرافدين (٣٢٠)	٤,٢٤	٠,٩٠	٤,٠٠	٠,٨٤	٣,٨٨	٠,٩٥	٣,٨٠	٠,٨٩٤	٤,١٦	٠,٧٨٤	٤,٠١	٠,٨٧
الرافدين (١٥٨)	٤,٥٢	٠,٦٤	٣,٩٦	٠,٦٦	٣,٣٢	٠,٧٣	٣,٥٦	٠,٨٠٤	٣,٩٦	٠,٨٢٤	٣,٨٦	٠,٧٣
الرافدين (٣٢٥)	٤,٦٦	٠,٥٩	٤,٠٠	١,٠٩	٤,٢٠	٠,٩٨	٤,٠٦	٠,٩٢٩	٤,٢٦	١,١٢٣	٤,٢٤	٠,٩٤
الإجمالي	٤,٢٥	٠,٨٣	٣,٧٧	٠,٨٥	٣,٥٦	٠,٨٥	٣,٦٧	٠,٨٠٩	٣,٨٨	٠,٨٧٩	٣,٨٣	٠,٨٤

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ويوضح الجدول (٣-٢) درجة الأهمية لكل متغير من متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وحسب إجابات عينة الدراسة لكل فرع من فروع المصارف المبحوثة وكذلك التباين بين تلك المصارف .

الجدول (٣-٢)

التباين بين المصارف المبحوثة في إعطاء الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات المصرف	الرسالة التسويقية	البيئة التسويقية	الأهداف التسويقية	الاستراتيجيات التسويقية	الموارد
رشيد (١٣٠)	٢	١	٥	٤	٣
رشيد (٢٥٢)	٢	٤	١	٣	٥
رشيد (٣)	١	٤	٢	٣	٥
رشيد (٥٠٤)	١	٤	٣	٢	٥
رشيد (١٠٠)	١	٢	٣	٤	٥
الإجمالي	١	٣	٢	٤	٥
الرافدين (١١٢)	١	٤	٥	٢	٣



٢	٤	٥	٣	١	الرافدين (٢٦٤)
٢	٥	٤	٣	١	الرافدين (٣٢٠)
٢	٤	٥	٣	١	الرافدين (١٥٨)
٢	٤	٣	٥	١	الرافدين (٣٢٥)
٢	٤	٥	٣	١	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

في حين يوضح الجدول (٤-٢) ترتيباً تنازلياً للمصارف المبحوثة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يبين أن مصرف الرافدين فرع (٣٢٥) كان أفضل المصارف في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في حين كان مصرف الرشيد (٣) اقلها اهتماماً في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، وأن فروع مصرف الرافدين أفضل من فروع مصرف الرشيد حسب تسلسلها في الجدول .

#### الجدول (٤-٢)

ترتيب المصارف المبحوثة في مدى تبنيها التخطيط الاستراتيجي التسويقي تنازلياً حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	اسم المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الرافدين (٣٢٥)	٤,٢٤٠	٠,٩٤٥
٢	الرافدين (٣٢٠)	٤,٠١٦	٠,٨٧٧
٣	الرافدين (٢٦٤)	٣,٩٦٠	٠,٧١٩
٤	الرشيد (١٣٠)	٣,٩١٢	٠,٩٤٨
٥	الرافدين (١٥٨)	٣,٨٦٤	٠,٧٣٣
٦	الرشيد (١٠٠)	٣,٨١٦	٠,٥١٦
٧	الرشيد (٢٥٢)	٣,٨٠٨	٠,٩٩٤
٨	الرافدين (١١٢)	٣,٠٧٢	٠,٩٤٧
٩	الرشيد (٥٠٤)	٣,٤١٦	٠,٩٣٠
١٠	الرشيد (٣)	٣,٠٤٨	٠,٦٦٧

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وعند ملاحظة النتائج في الجداول الثلاثة السابقة يتبين لنا مدى التباين بين المصارف المبحوثة في تبني واعتماد التخطيط الاستراتيجي التسويقي في عملياتها المصرفية، وتلقت هذه النتائج مع دراسة (Cooper, 2003) التي تشير إلى أن خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي التي على المنظمات تبنيها هي (الرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي، والاستراتيجيات، والموارد) وهي الخطوات التي تم تبنيها في دراستنا الحالية وتم التوصل إلى نتائجها، عليه نتوصل إلى قبول الفرضية الثالثة.

#### ثالثاً : اختبار الفرضية الثالثة

تنصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الثالثة لتي تنص الآتي يتفق الزبائن على تباين المصارف المبحوثة في جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم إعداد جدول يبين شدة إجابات الأفراد المبحوثين حول الخدمة المصرفية المقدمة لهم من قبل المصارف المبحوثة بالاستناد إلى المتغيرات المعتمدة في جودة الخدمة المصرفية ، وعد أساس المقارنة في الإجابة المتوسط الحسابي الفرضي (٣).



## الجدول (٥-٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لشدة إجابات الأفراد موضوع الدراسة في كل مصرف من المصارف المبحوثة حول تقييم جودة الخدمة المصرفية

المتغيرات المصرف	الاعتمادية		الأمان		الاستجابة		الجوانب الملموسة		آليات التعامل		الإجمالي	
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف
رشيد (١٣٠)	٣,٤٨٠	٠,٩٠٠	٣,٤٤٠	١,١٦٩	٣,٢٠٠	٠,٩٨٠	٢,٦٨٠	١,٣٧٨	٣,٤٠٠	٠,٨٩٤	٣,٢٤٠	١,٠٦٤
رشيد (٢٥٢)	٣,٢٠٠	٠,٨٠٠	٢,٨٤٠	٠,٩٢٤	٢,٨٨٠	٠,٦٥٢	١,٨٨٠	٠,٨٦٣	٣,٤٠٠	٠,٦٣٢	٢,٨٤٠	٠,٧٧٥
رشيد (٣)	٣,٣٢٠	٠,٨٣٥	٣,١٦٠	١,٠٨٤	٣,٠٨٠	٠,٨٩١	٢,٨٠٠	١,٣٥٦	٣,٢٠٠	٠,٨٠٠	٣,١١٠	٠,٩٩٣
رشيد (٥٠٤)	٣,٦٤٠	٠,٧٩٤	٣,٦٤٠	٠,٨٤٣	٣,٦٨٠	٠,٧٣٣	٢,٦٨٠	١,٠٤٨	٤,١٢٠	٠,٧٦٥	٣,٥٥٠	٠,٨٣٧
رشيد (١٠٠)	٣,٢٨٠	٠,٦٠١	٣,٤٤٠	٠,٧٥٣	٣,١٦٠	٠,٧٨٤	٢,٨٠٠	١,١٦٦	٣,٤٨٠	٠,٧٥٥	٣,٢٣٠	٠,٨١٢
الإجمالي	٣,٣٨٤	٠,٧٨٦	٣,٣٠٤	٠,٩٥٤	٣,٢٠٠	٠,٨٠٨	٢,٥٦٨	١,١٦٢	٣,٥٢٠	٠,٧٦٩	٣,١٩٥	٠,٨٩٦
الرافدين (١١٢)	٣,٧٦٠	٠,٦٥٠	٣,٤٨٠	٠,٩٤٣	٣,٢٨٠	١,١١٤	٢,٣٦٠	٠,٨٨٩	٣,٩٢٠	٠,٨٤٥	٣,٣٦٠	٠,٨٨٨
الرافدين (٢٦٤)	٣,٨١٠	٠,٦٣٢	٣,٦٤٠	٠,٧٩٤	٣,٦٠٠	٠,٦٩٣	٢,٩٢٠	١,٢٦٢	٣,٧٢٠	٠,٧٧٦	٣,٥٣٠	٠,٨٣١
الرافدين (٣٢٠)	٣,٩٦٠	٠,٦٦٢	٣,٣٦٠	٠,٨٨٩	٣,٧٢٠	٠,٩٦٠	٢,٧٦٠	٠,٩٠٧	٣,٨٨٠	٠,٩٥٢	٣,٥٣٠	٠,٨٧٤
الرافدين (١٥٨)	٣,٩٦٠	٠,٦٦٢	٣,٨٠٠	٠,٨٠٠	٣,٥٦٠	٠,٦٣٧	٢,٦٨٠	١,٢٢٤	٣,٦٤٠	١,٠١٥	٣,٥٢٠	٠,٨٦٨
الرافدين (٣٢٥)	٣,٨٤٠	٠,٣٦٧	٣,٧٢٠	٠,٧٢٢	٣,٨٤٠	٠,٥٤٣	٢,٦٤٠	٠,٧٤٢	٤,١٢٠	٠,٦٢٥	٣,٦٣٠	٠,٦٠٥
الإجمالي	٣,٨٦٠	٠,٥٩٥	٣,٦٠٠	٠,٨٣٠	٣,٦٠٠	٠,٧٨٩	٢,٦٧٠	١,٠٠٥	٣,٨٥٦	٠,٨٤٣	٣,٥١٨	٠,٨١٣

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الاليكترونية.

## ١. فروع مصرف الرشيد

يظهر الجدول (٥-٢) أن إجابات زبائن فروع مصرف الرشيد حول متغير الاعتمادية متفاوتة من فرع إلى آخر حيث تمثل أفضل تقييم في فرع (٥٠٤) إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٤١) والانحراف المعياري (٠,٧٩٤) في حين كان فرع (٢٥٢) متوسط الحسابي (٣,٢٠٠) وانحرافه المعياري (٠,٨٠٠) وهي أدنى قيمة، فيما تفاوتت تقييم الفروع الأخرى بين الاثنين. أما فيما يتعلق بمتغير الأمان فكان فرع (٥٠٤) أيضاً أفضل الجميع من وجهة نظر الزبائن عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤٠) والانحراف المعياري (٠,٨٤٣) والفرع (٢٥٢) كان متوسطه الحسابي أقل من المتوسط الحسابي المعياري (٢,٨٤٠) وبانحراف معياري (٠,٩٢٤) وهي أقل المتوسطات الحسابية فيما كان فرعي (١٣٠) و (١٠٠) بمتوسط حسابي متشابه (٣,٤٤٠) وأقل منهما الفرع (٣) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٦٠) والانحراف المعياري (١,٠٨٤).

ولا تختلف نظرة الزبائن المبحوثين إلى متغير الاستجابة حيث كان فرع (٥٠٤) أفضل الفروع إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٣٣) وأدناها فرع (٢٥٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٨٠) وبانحراف معياري (٠,٦٥٢) وهوة أدنى من المتوسط الحسابي المعياري، أما بقية الفروع تفاوتت قيمها بين الاثنين.

ويتضح من الجدول (٥-٢) أن هناك إجماعاً من الزبائن المبحوثين لجميع الفروع على ضعف متغير الجوانب الملموسة ويتضح ذلك من كون المتوسط الحسابي لجميع الفروع أقل من

المتوسط الحسابي المعياري ، مع درجات متفاوتة من الضعف حيث كان المتوسط الحسابي لفرع (١٠٠) هو (٢,٨٠٠) أما الفرع (٢٥٢) فكان (١,٨٨٠) وهو مؤشر على ضعف هذا الجانب . أما متغير آليات التعامل فكان فرع (٥٠٤) أفضل من بقية الفروع في مجال هذا المتغير إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٢٠) وبانحراف معياري (٠,٧٦٥) ويؤشر على الفرع (٣) ضعف في هذا المتغير بدلالة الوسط الحسابي (٣,٢٠٠) وبانحراف معياري (٠,٨٠٠) في حين كانت وجهة نظر الزبائن في فرعي (١٣٠) و (٢٥٢) متقاربة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٠٠) وبانحراف معياري (٠,٨٩٤) و (٠,٦٣٢) على التوالي.

أما على مستوى إجمالي المتوسط الحسابي للفروع كافة فكان مصرف الرشيد فرع (٥٠٤) أفضل الفروع من وجهة نظر الزبائن في تقديم الخدمة المصرفية إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٥٢) وبانحراف معياري (٠,٨٣٧) وأدناها الفرع (٢٥٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤٠) وبانحراف معياري (٠,٧٧٥) . وكان إجمالي المتوسط الحسابي لجميع فروع مصرف الرشيد (٣,١٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٩٦).

## ٢. فرع مصرف الرافدين

يتضح من الجدول (٥-٢) أن مصرف الرافدين فرع (١٥٨) كان المتوسط الحسابي لإجابات الزبائن حول متغير الاعتمادية أعلى من بقية الفروع الأخرى إذ بلغ (٣,٩٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦٦٢) في حين أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمتغير الاعتمادية في فرع (١١٢) أدناها إذ بلغت (٣,٧٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦٥٠) ، في حين كان المتوسط الحسابي الأعلى لمتغير الأمان في فرع (١٥٨) إذ بلغ (٣,٨٠٠) وبانحراف معياري (٠,٨٠٠) وأدناه فرع (٣٢٠) إذ بلغ (٣,٣٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨٩) وتفاوتت شدة إجابات الزبائن في الفروع الأخرى ما بين الفرعين المذكورين .

أما بالنسبة لمتغير الاستجابة فكان أعلى متوسط حسابي في فرع (٣٢٥) إذ بلغ (٣,٨٤٠) بانحراف معياري (٠,٥٤٣) يليه فرع (٣٢٠) بمتوسط حسابي (٣,٧٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٦٠) والفرع (٢٦٤) بمتوسط حسابي (٣,٦٠٠) وبانحراف معياري (٠,٦٩٣) والفرع (١٥٨) بمتوسط حسابي (٣,٥٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦٣٧) وكان الفرع (١١٢) أدنى الفروع من وجهة نظر الزبائن إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨٠) وبانحراف معياري (٠,١١٤).

وبين الجدول (٥-٢) أن هناك اتفاقاً من خلال إجابات الزبائن عينة الدراسة على ضعف متغير الجوانب الملموسة ، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل فرع من الفروع المبحوثة اقل من المتوسط الحسابي المعياري. أما بالنسبة لمتغير آليات التعامل فكان أعلى متوسط حسابي من إجابات الزبائن لفرع (٣٢٥) إذ بلغ (٤,١٢٠) وبانحراف معياري (٠,٦٢٥) وأدناها فرع (١٥٨) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤٠) وبانحراف معياري (١,٠١٥) ، أما على مستوى إجمالي المتوسط الحسابي للفروع كافة كان مصرف الرافدين فرع (٣٢٥) أفضل الفروع من وجهة نظر الزبائن في تقديم الخدمة المصرفية إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٣٢) وبانحراف معياري (٠,٦٠٥) وأدناها الفرع (١١٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨٨) وكان إجمالي المتوسط الحسابي لجميع فروع مصرف الرافدين (٣,٥١٨) وبانحراف معياري (٠,٨١٣) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لمصرف الرشيد الذي بلغ (٣,١٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٩٦) وهذا يؤشر على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن .

الجدول (٦-٢)

التباين بين المصارف المبحوثة في تقديم الخدمة المصرفية

المتغيرات المصرف	الاعتمادية	الأمان	الاستجابة	الجوانب الملموسة	آليات العمل
رشيد (١٣٠)	١	٢	٤	٥	٣
رشيد (٢٥٢)	٢	٥	٣	٤	١
رشيد (٣)	١	٣	٤	٥	٢
رشيد (٥٠٤)	٣	٤	٢	٥	١
رشيد (١٠٠)	٣	٢	٤	٥	١
الإجمالي	٢	٣	٤	٥	١
رافدين (١١٢)	٢	٣	٤	٥	١
رافدين (٢٦٤)	١	٣	٤	٥	٢
رافدين (٣٢٠)	١	٤	٣	٥	٢
رافدين (١٥٨)	١	٢	٤	٥	٣
رافدين (٣٢٥)	٢	٤	٣	٥	١
الإجمالي	١	٤	٣	٥	٢

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وبوضح الجدول (٦-٢) التباين بين المصارف عينة الدراسة في تقديم الخدمة المصرفية نتيجة التباين في آراء الزبائن عينة الدراسة في تقييمهم لمتغيرات جودة الخدمة المصرفية.

والجدول (٧-٢) يبين ترتيباً تنازلياً للمصارف عينة الدراسة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يبين أن مصرف الرافدين فرع (٣٢٥) كان أفضل المصارف في تقديم الخدمة المصرفية للزبائن من وجهة نظر الزبائن المبحوثين في حين كان مصرف الرشيد فرع (٢٥٢) أقل مستوى من بقية المصارف في تقديمه للخدمة المصرفية .

الجدول (٧-٢)

ترتيب المصارف المبحوثة في تقديمها الخدمة المصرفية تنازلياً حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	اسم المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	رافدين (٣٢٥)	٣,٦٣٢	٠,٦٠٥
٢	رشيد (٥٠٤)	٣,٥٥٢	٠,٨٣٧
٣	رافدين (٢٦٤)	٣,٥٣٦	٠,٨٣١
٤	رافدين (٣٢٠)	٣,٥٣٦	٠,٨٧٤
٥	رافدين (١٥٨)	٣,٥٢٨	٠,٨٦٨
٦	رافدين (١١٢)	٣,٣٦٠	٠,٨٨٨
٧	رشيد (١٣٠)	٣,٢٤٠	١,٠٦٤
٨	رشيد (١٠٠)	٣,٢٣٢	٠,٨١٢
٩	رشيد (٣)	٣,١١٢	٠,٩٩٣
١٠	رشيد (٢٥٢)	٢,٨٤٠	٠,٧٧٥

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وعند دراسة نتائج الجداول الثلاثة السابقة يتبين لنا مدى التباين بين المصارف عينة الدراسة في تقديم الخدمة المصرفية للزبائن من وجهة نظر المبحوثين، وتلتقي هذه النتائج مع

دراسة ( علوان، ٢٠٠٣ ) التي تشير إلى إن متغيرات الاعتمادية والأمان والتعاطف تأثيرها أقوى على جودة الخدمات المقدمة من متغيري الجوانب الملموسة والاستجابية، ولا تلتقي هذه النتائج مع دراسة ( الطالب، ٢٠٠٣ ) الذي توصل إلى الانطباع الايجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية (الملموسة، والاستجابية، والتعاطف) أما في مجال ( الاعتمادية، والأمان ) فلم تكن بالدرجة التي ترضي زبائن عينة الدراسة، عليه نتوصل إلى قبول الفرضية الثالثة.

وبناءً على نتائج الوصف السابقة التي تم التوصل إليها تبين أن المصارف التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أدائها للعمل المصرفي سوف تنعكس على جودة الخدمة المصرفية إذ يوضح الجدول (٨-٢) أن تبني فروع مصرف الرافدين لعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي قد أسهم في جودة الخدمة المصرفية المقدمة مقارنة مع فروع مصرف الرشيد.

#### الجدول (٨-٢)

نتائج وصف تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي و جودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة

البعد المصرف	التخطيط الاستراتيجي التسويقي		جودة الخدمة المصرفية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فروع مصرف الرافدين	٣,٨٣٠	٠,٨٤٤	٣,٥١٨	٠,٨١٣
فروع مصرف الرشيد	٣,٦٠٠	٠,٨١١	٣,١٩٥	٠,٨٩٦

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. يتفق معظم الكتاب والباحثين على أن أساس التخطيط الاستراتيجي التسويقي، عمليات منتظمة تركز على المستقبل ، وكذلك تخصيص الموارد المتاحة مع تقييم الفرص وتأثير التهديدات وكذلك تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الخطة التسويقية وتنفيذها للحصول على ميزة تحسن بها المنظمة وضعها التنافسي .
٢. إن تبني المنظمات لفلسفة التوجه التسويقي وذلك بتركيز كافة أنشطتها على خدمة السوق ، أدى إلى لجوء المنظمات إلى تبني وتنفيذ فلسفة التخطيط الاستراتيجي التسويقي وبصورة مستمرة وذلك لأهمية وجود خطط استراتيجية تسويقية متكاملة لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن.
٣. أكدت الدراسات والبحوث العديدة أن المعيار الحقيقي لكفاءة الجهاز المصرفي هو في مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون وأنه هنالك عدة عوامل تؤثر على سلوك الزبون منها (السعر، ومستوى الخدمات المقدمة، ومدى توفر الخدمة).
٤. يشير الكتاب والباحثون إلى أن المصارف التي تعمل على تعظيم رضا الزبون والاحتفاظ به وتحسين مستوى أدائها المصرفي ، عليها أن تستخدم مدخلي الجودة والتميز على نحو متوازن.
٥. أظهرت الجداول الإحصائية الخاصة بعينة الدراسة من الأفراد والعاملين في المصارف أن مؤهلاتهم العلمية لا تتجاوز شهادة البكالوريوس، وذلك لعدم وجود حوافز للعاملين لاعتماد آلية تكملة الدراسة.

٦. أفرزت النتائج الإحصائية عند استطلاع آراء الزبائن المتعاملين مع المصارف المبحوثة بشأن آفاق رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم من حيث الجودة والسرعة والأمان أن غالبيتهم تحكمهم ظاهرة التردد أو عدم التأكد من هذه الخدمات وهذا يسجل تأثيراً سلبياً يؤكد عدم معرفة هؤلاء الزبائن بالنواحي الخاصة بجودة الخدمة المصرفية وعواملها وأبعادها.
٧. أشرت نتائج الدراسة على الدور المهم الذي تلعبه الرسالة التسويقية في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي والمتمثلة بأنه هناك تصور واضح لدى إدارة المصرف عن الأنشطة التي تمارسها من خلال وجود رسالة واضحة لدى المصرف يهتدي بها ومن خلالها تستطيع إدارة المصرف تعريف الزبائن بمختلف الخدمات التي تقدمها.
٨. اعتماداً على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وجد أنه هناك ضعف في قدرة المصارف المبحوثة على تهيئة الموارد اللازمة في أدائها لعملها المصرفي والمتمثلة في توفير المستلزمات المادية من أبنية ومكاتب وأجهزة وكذلك عدم قدرتها على الاستعانة بمصادر تمويل متعددة لاستثمارها في أنشطتها المصرفية واقتدار المصارف إلى نظام كفاء للمعلومات.
٩. أظهرت عملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة أن متغيري الاعتمادية وآليات التعامل تتقدم على بقية المتغيرات الخاصة بجودة الخدمة المصرفية والمتمثلة بقدرة إدارة المصارف على الوفاء بالتزاماتها وقناعة الزبائن بوجود عاملين متخصصين وذوي خبرة في العمل المصرفي وشعورهم بالثقة بأداء العاملين وأن العاملين يحرصون على استقبالهم بشكل حسن واحترام.

### ثانياً: التوصيات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصل إليه من استنتاجات وجدنا عدداً من التوصيات التي جاءت بها الدراسة وتتلخص بما يأتي:

١. على إدارة المصرف الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أدائها لعملها المصرفي وذلك لما أفرزته نتائج الدراسة من وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
٢. ضرورة تعزيز دور الرسالة التسويقية في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي وذلك من خلال أدراك العاملين في المصرف متضمنات هذه الرسالة حتى يهتدوا بتفاصيلها خلال ممارستهم النشاطات المختلفة للمصرف.
٣. أهمية اعتماد إدارة المصرف على التحليل الشمولي للبيئة التسويقية بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص المتاحة وتأثير التهديدات، لأن أساس عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي يبنى على نتائج عملية التحليل البيئي والتي سوف تسهم في قدرة إدارة المصرف على تنمية علاقاته مع زبائنه.
٤. ضرورة منح الفرصة لوحدة المصرف والعاملين فيها للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي لأن ذلك يساعد على المشاركة في التنفيذ وهذا عنصر أساسي للتنفيذ الفعال لاستراتيجيات المصرف وخطته التسويقية للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية.
٥. على إدارة المصرف تنمية مواردها المالية وذلك من خلال الاستعانة بمصادر تمويل متعددة مع تأكيد على الودائع فهي الخدمة المصرفية ذات النفع المزدوج فهي تحقق الفائدة للمدخرين من جهة وتحقيق الفائدة للمصرف باستخدامها لقروض واستثمارات مالية... الخ وذلك عن طريق جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

٦. على إدارة المصرف الاستفادة من تقدم تقانة المعلومات والاتصالات لغرض تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية وبناء نظام كفاء للمعلومات يتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء ، ويتم ذلك من خلال:
- أ. ربط المصارف بشبكة اتصال تضمن سرعة تبادل البيانات الخاصة بالزبائن وإجراء التسويات اللازمة عليها ، مع توفير قاعدة بيانات متكاملة عن أنشطة المصرف والزبائن المتعاملين معه .
- ب. استخدام الإنترنت لتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن بكفاءة أعلى مثل تقديم خدمات الاستعلام عن أرصدة الحسابات وفتح الاعتمادات المستندية وفتح التسهيلات الائتمانية التي لا تحتاج إلى دراسات مثل القروض بضمان مالي .
- ج. استخدام شبكة الصراف الآلي في بعض الفروع وإصدار البطاقات البلاستيكية مثل ( بطاقة الائتمان، وبطاقة الدفع ... وغيرها ).

## المراجع والمصادر

### المصادر العربية والأجنبية

#### المصادر العربية

##### أولاً: الرسائل والاطاريح

١. جياووك، مريوان احمد جمال (١٩٩٤)، الاستراتيجية التسويقية لمعمل الصناعات الصوفية في اربيل، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، غير منشورة.
٢. الخماس، عبد الرضا فرج بدر اوي (٢٠٠٤)، بناء الاستراتيجية التسويقية الموجه بالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة، غير منشورة.
٣. طالب، علاء فرحان (٢٠٠٤) ، علاقة الفلسفات التسويقية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وتأثيرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العراقية والأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة.

#### ثانياً: الدوريات

١. ثابت، زهير وآخرون (١٩٩٣)، "الدليل العملي للتسويق إعداد وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخطتك التسويقية خطوة خطوة"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
٢. الديوه جي ، أبي سعيد، (٢٠٠٠)، "العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية وتقسيم السوق"، دراسة عن الأطفال كهدف سوقي، مجلة تنمية الرافدين.
٣. الديوه جي، أبي سعيد (٢٠٠٠)، "الأشكال المتاحة للاستراتيجيات التسويقية في القطاع المصرفي وعلاقة ذلك بمنهاج تقسيم السوق"، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٦٢-٢٢، موصل، العراق.
٤. الديوه جي، أبي سعيد، عبد الله ، عادل محمد (٢٠٠٣)، "النوعية والجودة في الخدمات دراسة تحليلية لأراء المرضى في عينة من المستشفيات العامة"، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٧٣-٢٥، موصل ، العراق.
٥. الديوه جي، أبي سعيد (٢٠٠٣)، "النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي الأول"، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان ، الأردن.
٦. زنبوعه، زياد (٢٠٠٣)، "استراتيجيات التسويق في ظل الازمات الاقتصادية والتحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
٧. الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى (٢٠٠٣)، "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية - دراسة تحليلية ميدانية"، المؤتمر العلمي الأول-اقتصاديات الأعمال



في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن.

٨. العلاق، محمود، محمود، بشير عباس، احمد، احمد محمود (٢٠٠٢)، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون (مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات)، "مجلة الإداري"، العدد ٨٨ السنة ٢٤، مسقط، سلطنة عمان.

٩. العلوان، محمد حسين (٢٠٠٣)، "كيفية قياس مستوى الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات المصرفية الأردنية"، مجلة الإداري، العدد ٩٢-السنة ٢٥، مسقط، سلطنة عمان.

### ثالثاً: الكتب

١. الأزهرى، محي الدين عباس (١٩٨٨)، إدارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي)، ط١، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٢. البروارى، نزار عبد المجيد، البرزنجي، احمد محمد فهمي (٢٠٠٤)، استراتيجية التسويق- المفاهيم-الأسس-الوظائف، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٣. حرب، بيان هاني (٢٠٠٠)، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

٤. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥. الدرة، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤)، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

٦. الديوه جي، أبي سعيد (١٩٩٩)، إدارة التسويق، ط٢، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.

٧. الصميدعي، محمود جاسم محمد (١٩٩٩)، مداخل التسويق المتقدم، ط١، دار زهران، عمان، الأردن.

٨. الصميدعي، محمود جاسم محمد (٢٠٠٠)، استراتيجية التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩. الصميدعي، محمود جاسم محمد (٢٠٠٤)، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠. عبيدات، محمد إبراهيم (١٩٩٧)، استراتيجية التسويق "مدخل سلوكي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١. عبيدات، محمد إبراهيم (٢٠٠٢)، استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

١٢. العلاق، بشير، العبدلي، د. قحطان، ياسين، د. سعد غالب (١٩٩٩)، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

١٣. غراب، كامل السيد (١٩٩٥)، الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط١، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

١٤. أللوزي، موسى، (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، ط٢، وائل للنشر والتوزيع، عمان.

١٥. معلا، ناجي، (١٩٩٥)، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، ط١، دار أرام، عمان، الأردن.

١٦. معلا، ناجي، توفيق، د. رائق، (٢٠٠٣)، أصول التسويق مدخل تحليلي، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.



## REFERENCES:

### A. ARTICLES:

1. Cooper, Lee, (2000), " Strategic Marketing Planning for Radically New Products", **Journal of Marketing**, New York. Jan .
2. Gronroos, C. (1998). "A Service Quoted Approach to marketing of Services", **European Journal of Marketing**, 12(8) .

### B. BOOKS:

- 3- Doyle, Peter, (1994). **"Marketing Management and Strategy"**. Prentice-Hall. USA.
- 4- Griffin, R.W.(1999). **"Management"**, 6<sup>th</sup> Ed. Boston, Houghton Mifflin.
- 5- Hooley, Graham J. Saunders, John A and Pievy, Nigel F. (1998).**"Marketing Strategy and Competitive Positioning"**, 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice-Hall Europe, England.
- 6- Kotler, Philip, (2000), **"Marketing Management"**, 5<sup>th</sup> Ed, Prentice-Hall International Inc USA.
- 7- L. Bovee, Courtland, et al, (1995). **"Marketing"**, 2<sup>nd</sup> Ed. McGraw-Hill. Inc. USA.
- 8- Markland, Robert E, (1995). **"Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services"**, West Publishing Company.
- 9- Pride, William, M.&Ferrell. O.C, (2003). **"Marketing Concepts and Strategies"**. Houghton Mifflin Company. USA.
- 10- Procter, T. (1996). **"Marketing Management Integrating Theory & Practice International"**, Thompson Publishing Company, New York.
- 11- Stanton, William, J.(1992) . **"Fundamentals of Marketing"**, 7<sup>th</sup> Ed McGraw-Hill, Inc, USA.

### C. INTERNET:

- 12- Franklin, Benjamin, (2004), **"Writing the Strategic Marketing Plan"**.