

# تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

م.م حميد مظلوم كاظم السعيد / كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة /  
Hameed.m.alseydy@baghdadcollege.edu.iq

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.45.2022.132.6>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2021/12/5

تاريخ أستلام البحث : 2021/10/6

## المستخلص

يهدف البحث الى توضيح العلاقة بين معايير الحيود السداسي والخدمات المصرفية من خلال اختبار تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وما لها من اثر في تحسين فاعلية الاقتصاد العراقي ونموه بشكل مضطرد اسوة بقريناته من اقتصادات العالم المتطور كالاقتصاد شنغهاي واقتصاد ماليزيا من خلال ادوات ادارة الجودة وبالاخص الحيود السداسي ، لما له من اثر في تحسين الكثير من عمليات المنظمات الخدمية والتي سوف تسهم بالنهاية الى فاعلية هذا القطاع ونموه . والمنهج المتبع في كتابة البحث هو المنهج الاستطلاعي المقارن بين المصرفين من خلال استطلاع آراء العينة في المصرفين عبر استبانة اعدت لهذا الغرض بالاعتماد على المصادر الاكاديمية والدراسات السابقة للباحثين . وانطلاقا من المشكلة التي تم تجسيدها بعدد من التساؤلات التي يحاول البحث الاجابة عنها ، تم وضع المخطط الفرضي للبحث وصياغة فرضيات الارتباط والتأثير في ضوء ذلك والتي اختبرت للتأكد من مدى صحتها. وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها ان معايير الحيود السداسي تساعد في تحسين عمليات التصميم ، وتقليل نسبة الخلل في المنتجات ، وتقليل معدل رفض المنتجات ، وتحسين مستوى رضا الزبائن .  
الكلمات الافتتاحية : الحيود السداسي ، الجودة ، الخدمات المصرفية .



مجلة الادارة والاقتصاد

العدد 132 / آذار / 2022

الصفحات : 75 - 88

### المقدمة

تسعى المنظمات اليوم للوصول بشتى الطرق إلى النجاح والتميز في إدارة أعمالها ، وذلك من خلال تبني برامج واساليب حديثة ، فهناك اساليب قائمة بحد ذاتها على استخدام مفاهيم الجودة وادارة الجودة الحديثة ، لما له من اثر واضح في تحسين عمليات المنظمات بشتى توجهاتها وخاصة التوجه الخدمي وهو من التوجهات المهمة والتي لها الاثر في تحقيق رضا الزبون ولان الخدمات اليوم من وسائل ومعايير تطور المجتمعات لذا صار لزاما على المنظمات البحث وايجاد افضل السبل لتحقيق جودة الخدمات .

ومن هذه الاساليب اسلوب الحيود السداسي او فلسفة الحيود السداسي (6 sigma) والتي ابتدأت بها شركة موتور لا لتكون اسلوبا معتمدا من قبل الكثير من الشركات والمنظمات العالمية وسببا لتطور وبقاء العديد من الشركات العالمية وقد تم اختيار هذا الموضوع (( الحيود السداسي (6 sigma) )) في هذا البحث ويمثل المتغير المستقل إذ ان له من أهمية كبيرة في إرساء الجودة وتدعيمها في المنظمات وعلى ضوء ذلك ونظرا للنجاح المتحقق باستخدام اسلوب الحيود السداسي اصبح هذا المفهوم المرتكز على مبادئ الجودة الرئيسية خارطة طريق لكل المنظمات لتقديم منتجات بجودة عالية ، ومن جانب آخر اختار الباحث جودة الخدمات المصرفية كمتغيراً تابعاً في محاولة لمعرفة الجوانب الإيجابية التي تسهم في تعزيزه والابتعاد وتجنب العوامل السلبية التي قد تؤدي الى تقهقره وتراجعته وذلك لأن جودة الخدمات المصرفية لها اثراً إيجابياً على جميع مفاصل الاقتصاد العراقي في حال تحسينها وتطورها ، وانطلاقاً من أهمية موضوعي الدراسة وتأثيراتهما المحتملة على منظماتنا بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص، وتواصلت في زيادة الإثراء الفكري في هذين الموضوعين جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى (التعرف على اثر معايير الحيود السداسي في تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية ) في محاولة لاحتواء مشكلة الدراسة التي تتلخص في إن بقاء هذين الموضوعين دون إثراء نظري ودراسة وتحليل عملي سيفوت الفرصة على منظماتنا للإفادة من معطياتهما الفكرية، إذ إن استخدام معايير الحيود السداسي يعد من المقومات الأساسية والمرتكزات المهمة بوصفها رافداً يساهم في بناء وتحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها محققاً بذلك ميزات تنافسية لها.

ولتحقيق أهداف الدراسة واحتواء مشكلتها المحددة بني المخطط الفرضي للدراسة متضمناً المتغيرات المتعلقة بالموضوع وصيغت على أساسه الفرضيات لمعالجة الموضوع من جوانبه كافة المتمثلة في تساؤلات المشكلة. وبغية تغطية ما تقدم ذكره تكونت هيكلية الدراسة من أربعة مباحث وهي على النحو الآتي:

يعرض المبحث الأول منهجية البحث ، وتناول المبحث الثاني الإطار المعرفي لمتغيري البحث الرئيسيين المتمثلين بالحيود السداسي وجودة الخدمات والعلاقة بينهما ، ويبين المبحث الثالث الجانب العملي للبحث ، وأخيراً يقدم في المبحث الرابع مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتي صيغ على وفقها مجموعة من التوصيات .

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

#### اولاً : مشكلة البحث :

تشير العديد من الادبيات ذات العلاقة بعمليات المنظمات ان نسبة كبيرة من الخدمات المصرفية المقدمة لم تحقق النجاح المطلوب والرجو منها والذي يؤثر في تنافسية المنظمات الخدمية ( القطاع المصرفي موضوع البحث ) وان اغلب اسباب تلك المشاكل يعود الى جذور متأصلة في طريقة اداء المنظمات الراعية لها .

وتعاني المنظمات من مشاكل عديدة يلاحظها الكثير من المهتمين بهذا المجال ، ومن اسباب هذه المشاكل عدم اعتماد مفاهيم الجودة الاساسية في هذا المجال واعتماد الطرق القديمة في تقديم الخدمات في الماضي والتي فقدت فعاليتها للتعامل مع التغييرات البيئية المستمرة وتغييرات البيئة الخارجية المتمثلة برغبات الزبون واهمية تحقيق رضا الزبون باعتماد اساليب حديثة تستند الى المفاهيم الحديثة للجودة من اجل الحصول على ولاء الزبون لانه مصدر للربحية والربحية سبيل بقاء وازدهار المصارف العراقية .

ومن اجل التعامل مع هذه القضية في حقل الادارة فإن المنظمات تبحث دائماً عن افكار ادارية جديدة وتعلم الاساليب التي تساعد المنظمة للتكيف مع هذه التغييرات ، وفقاً لمنظورات مختلفة ومفاهيم متكاملة ضرورية للنجاح والتطور، ومن هذه المفاهيم الحيود السداسي .

وتتمثل مشكلة البحث الحالية في التساؤلات الآتية :

ما مستوى توافر معايير الحيود السداسي في المصارف موضوع البحث ؟

ما هي انواع ومميزات الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الحديثة اسوة بقريناتها من المصارف العالمية؟

هل يمكن لادارات المصارف المبحوثة تحديد معايير الحيود السداسي التي تساهم في جودة الخدمات وعلى اي من هذه العوامل يتم التركيز بشكل اكبر ولماذا ؟

ما العلاقة بين الحيود السداسي وجودة الخدمات المصرفية المقدمة ميدانياً ؟

## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

هل يساهم الحيود السداسي في فاعلية بعض الخدمات المصرفية دون غيرها ام انه اسلوب شمولي يساهم في فاعلية جميع الخدمات المصرفية المقدمة ؟

كيف يمكن لادارات المصارف المبحوثة الاستفادة من الحيود السداسي كاسلوب لتحقيق جودة الخدمات ؟ هل يساهم التطبيق العملي في ما لو تم العمل به في هذا المجال في تحويل وانتقال قطاع العمل المصرفي من حالته التقليدية الى حال ترتقي ليكون منافس للقطاعات المماثلة في العالم المتطور ؟

### ثانياً : اهمية البحث

تبرز اهمية هذا البحث بتوجهه والتمثل بتناول احد اكثر المواضيع ذات الفائدة للعديد من المنظمات ومنها العراقية وهو موضوع (جودة الخدمات المصرفية )، من خلال توفير القاعدة الرصينة لهذا النجاح والتمثلة ( بمعايير الحيود السداسي ) . والذي يعد من المواضيع الحديثة والتي تشغل اهتمام العديد من الباحثين لما لها من تأثير في جودة الخدمات المقدمة والتي هي شعار واضح لشركات ومصارف عالمية ، اذ ان تحول المنظمة من منظمة تقليدية الى منظمة قائمة على اساليب الجودة في اداء اعمالها كفيل بجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات .

ويمكن ان يكون البحث كدليل ومرشد للمسؤولين في ادارات المصارف عينة البحث في الآتي : التعرف على مفهوم الحيود السداسي وكيف يمكن الاستفادة من معايير هذا المفهوم وما هي معاييرها وكيف يتم تطبيقها .

توجيه الاهتمام الى معايير الحيود السداسي واعتمادها كاسلوب لاداء عمليات المنظمة التعرف على معايير جودة الخدمات واهمية تركيز العاملين في المصارف العراقية عليها يعزز هذا البحث الجهود العلمية والدراسات السابقة وذلك من خلال اختبار العلاقة بين معايير الحيود السداسي وجودة الخدمات المصرفية .

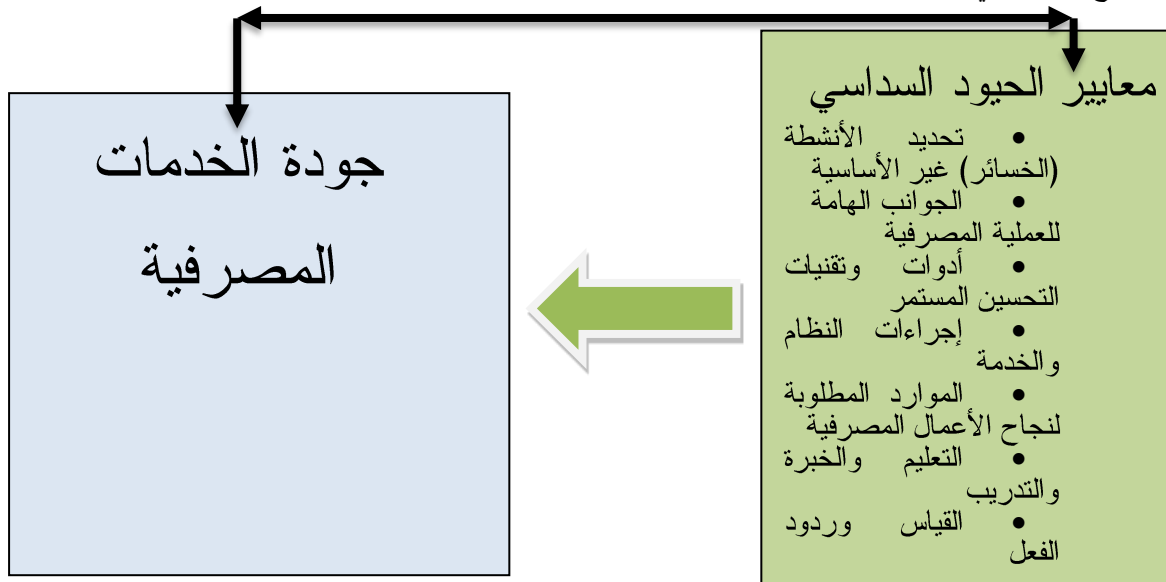
### ثالثاً :اهداف البحث

يتمثل هدف البحث الرئيس في اختبار معايير الحيود السداسي واثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتشتق منه عدة اهداف فرعية هي :

تقديم اطاراً معرفياً لمتغيري البحث وبيان العلاقة بينهما .  
وضع نموذج افتراضي للبحث واختباره في ضوء المتغيرات الرئيسة والفرعية .  
تحديد مستوى اهمية متغيري البحث في الهيئة المبحوثة .  
تحديد مدى قوة العلاقة والتاثير لمعايير الحيود السداسي واثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية .  
التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن ان تسهم في زيادة الاهتمام بمعايير الحيود السداسي لما له من اثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

### رابعاً :- النموذج الافتراضي للبحث

تم بناء المخطط الفرضي للدراسة ليكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها. بالاعتماد على المراجع الأجنبية والعربية الحديثة ووظفت لكي تتلاءم مع بيئة المنظمات المبحوثة ويوضح الشكل (1) النموذج الافتراضي :



(من اعداد الباحث) شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

#### خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير الحيود السداسي وجودة الخدمات المصرفية .  
الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعايير الحيود السداسي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

#### سادساً : منهج البحث وحدوده

وسوف يتناول فيه الباحث المنهج المتبع في اعداد البحث ، والحدود البشرية والمكانية والزمانية له وحدود متغيرات البحث .

#### أ. منهج البحث:

اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي من خلال مراجعة نظرية لما كتب عن الموضوعات التي تناولتها بالأعتماد على ما متاح عنها من مراجع ومصادر ، ومن ثم اعتماد منهجاً تحليلياً لما عرض من أفكار ومادة علمية ومحاولة تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات في فئات بحسب أطر مختلفة ومفاهيمية وتعريفية وكذلك تبويبها في نماذج محددة . وقد قام الباحث باعداد استبانة تم اعدادها وتطبيقها على عينة قوامها(25) شخصاً من مجتمع البحث لجمع البيانات

#### ب. الحدود الزمانية والمكانية للبحث :

##### 1- تأطر البحث بالحدود الاتية :

- أ- الحدود الزمانية : لكلا الجانبين النظري والعملي للفترة من 2019/ 3 /1 إلى غاية 2019/12 /19 .
- ب- الحدود المكانية : والمتمثل مجموعة من المصارف العراقية العاملة في القطاعين الخاص والعام ومنها (المصرف الصناعي ومصرف العالم الاسلامي )
- ج- الحدود البشرية : والمتمثل بمجموعة افراد العينة والذين تم اختيارهم من المصارف مجتمع البحث ولهم دور حيوي كمدراء لتلك المصارف او افراد عاملين فيها لهم مسؤوليات كبيرة في تقديم الخدمات المصرفية .

#### سابعاً: أساليب جمع المعلومات و أدوات القياس والتحليل

تتناول هذه الفقرة إستعراضاً للقرات المتعلقة بأدوات القياس المستخدمة في البحث ، ومجموعة ، والعينة التي تم اختيارها من المجتمع الرئيسي ، وكالاتي:

#### أ. أساليب جمع المعلومات

وتضمنت أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة ، و اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث على الآتي:

1- الجانب النظري: اعتمد الباحث في معالجة الجانب النظري على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والاطاريح .

2- الجانب التطبيقي: تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في هذا الجانب للبحث وكالاتي:

(أولاً)- المقابلات الشخصية : وقد تضمنت الحوار مع بعض المسؤولين والعاملين في المكاتب عينة البحث أثناء توزيع استبانة البحث، إذ تم الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم ، فضلاً عن المقابلات التي اجراها الباحث مع افراد العينة المبحوثة.

(ثانياً)- المصادر المكتبية: تم الحصول على عدد من التقارير السنوية والأصدارات الخاصة بنشاط المصرفيين.

#### ب.أدوات القياس والتحليل

1 - إستبانة البحث : وهي اداة القياس الرئيسية ، والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات الاولية والمعلومات واختبار الفرضيات، صُممت فقرات الإستبانة بالنسبة للمتغيرين من قبل الباحث،اعتماداً على المقاييس الجاهزة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث، والتي تم تعديلها قليلاً بما يتناسب ومتطلبات البحث بعد عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين .

#### المبحث الثاني

#### الاطار المعرفي لمتغيري البحث

#### اولا : مفهوم الجودة :

هنالك العديد من المفاهيم التي وردت في مفهوم الجودة ومنها ما ينطلق من كونها تفوق شديد في الاداء او انها تتعلق بالجانب الخدمي والتصنيعي للمنتوج وما يطرأ على كليهما ، ولا يزال الكثير من المختصين يشير الى ان الجودة ترتبط بشكل ما بخصائص المنتج او السعر ومن خلال دراسة اقيمت على مدار 86 شركة في شرق الولايات المتحدة تبين ان الجودة وفق آراءهم واستجاباتهم كانت متنوعة جدا ، وتتضمن :

1- الكمال perfection

2- الثبات في المعايير consistency

- 3- تحجيم الضياعات eliminating waste
- 4- سرعة التوصيل
- 5- الالتزام بالسياسات والاجراءات .
- 6- تقديم منتوجات جيدة وصالحة للاستعمال .
- 7- عمل الشئ الصحيح منذ اللحظة الاولى .
- 8- ارضاء واسعاد الزبون .
- 9- تقديم خدمات متكاملة ومقبولة للزبون ( Evans & JR , 2003 : 9 )

#### ثانياً : مفهوم الحيود السداسي :

تعد الحيود السداسي من البرامج التطبيقية الواسعة الانتشار من اجل تحسين الجودة اوجدتها شركة موتورولا في الاصل وطورتها كبرنامج داخلي لادارة الجودة سنة 1987 ( does , 2014 : 5 ) .

ويعني المفهوم الرياضي للحيود السداسي انجاز الاعمال بنسبة كمال وجاهزية تقدر بـ 99.9997% ويعد الحيود السداسي منهجية لتحسين عملية معالجة المعلومات الخاصة بسير ومعالجة العمليات وتستخدم لتحقيق نتائج عملية مستقرة ويمكن التنبؤ بها وايضا الحد من تباين العملية والحد من ارتفاع نسبة العيوب في العملية وهي بحد ذاتها استراتيجية عمل تسعى إلى تحديد أسباب الأخطاء أو العيوب أو الإخفاقات في العمليات التجارية والقضاء عليها من خلال التركيز على المخرجات التي تعتبر مهمة للزبائن وتحسين عمليات الأعمال وزيادة قيمة المساهمين (الزبائن) عن طريق تحسين الجودة وسرعة تقديم الخدمات وتقليل التكاليف وتحقيق رضا الزبائن (Laureani & etc , 2010 : 2-3) .

و يعود اصل كلمة SEGMA الى اللغة اليونانية وهي من حروفها الأبجدية المستخدمة من قبل الإحصائيين لقياس التباين في أي عملية ، الحيود السداسي تعتمد على طرق مجربة وحقيقية كانت موجودة منذ عقود، ومن المهم للذكر ان الحيود السداسي تتخلص من الكثير من التعقيدات التي تنسم بها ادارة الجودة الشاملة . وهي استراتيجية لإدارة الأعمال التجارية، وبدأت في تنفيذها شركة موتورولا، والتي كانت تقوم بتطبيقها على نطاق واسع في العديد من قطاعات الصناعة المختلفة.

معايير سيغما تسعى لتحسين جودة مخرجات العملية الإنتاجية من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب الأخطاء ، والتباين في التصنيع والعمليات التجارية ويستخدم هذا المعيار مجموعة من وسائل إدارة الجودة، بما فيها الأساليب الإحصائية، كما ان معايير الحيود السداسي المنفذة في المنظمة تتبع سلسلة من الخطوات المحددة ، حيث ان الحيود السداسي هو برنامج من برامج الجودة مصمم لتحجيم العيوب والمساعدة على خفض التكلفة الى اقصى حد ممكن واختزال وقت الانجاز المطلوب ورفع مستوى رضا للزبون وتستند الى معايير احصائية تحدد هدفاً يتمثل بتقليل العيوب 3.4 عيب لكل مليون وحدة منتجة أو إجراء ما ( Robbins & coulter , 2012 : 556 ) .

#### ثالثاً : لماذا الحيود السداسي مهم ؟

تعد (الحيود السداسي) استراتيجية لتحسين أداء الأعمال تهدف إلى تقليل عدد الأخطاء / العيوب في العملية إلى ما يقارب 3.4 فرصة أو حادثة خطأ لكل مليون فرصة ، وهي مقياس للانحراف عن المعدل في أداء العملية سواء كانت العملية في قطاع الصناعات التحويلية أو صناعة الخدمات وهي اي الحيود السداسي أحدث التقنيات وأكثرها فاعلية في سلسلة هندسة وإدارة الجودة حيث تمكن المنظمات من اجراء تحسينات كبيرة في خطوات العمل المتسلسلة من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بطرق تقلل من جميع أنواع الضياعات والأنشطة منعدمة القيمة (NVA) activities Non Value-Added activities ورفع مستويات رضا الزبائن ( Desai & Shrivastava , 2008 : 1 ) .

ويستخدم هذا المقياس مجموعة من وسائل إدارة الجودة، بما فيها الأساليب الإحصائية، وخلق بنية تحتية خاصة من الافراد داخل المنظمة ("الأحزمة السوداء"، و"الأحزمة الخضراء"، وما إلى ذلك) وهؤلاء الافراد يكونون خبراء في هذه الأساليب حيث ان لكل مشروع لمعايير سيغما المنفذة في المنظمة يتبع سلسلة من الخطوات المحددة، وكمية أهداف محددة وموضوعة مسبقا ومهمة مثل خفض التكاليف أو زيادة الأرباح (ويكيبيديا) . حيث ان الحيود السداسي يعمل بصورة مزدوجة مع كل من الحقائق والبيانات المتاحة من اجل تقليل وتحجيم تباين العملية وبالتالي تستطيع المنظمة تقديم وبتببات خدمات بجودة عالية وكلف منخفضة للزبون وبالتالي يمكن القول ان الحيود السداسي هو تنفيذ فاعل وصارم وعالي لمبادئ وتقنيات الجودة (Karlsson , 2010 : 5) .

#### رابعاً : فلسفة الحيود السداسي

بينت البحوث الخاصة بمنهجية الحيود السداسي عن عدد من التحديات في تطبيق هذه المنهجية خاصة في مجال عمليات الخدمات وعلى النقيض من معظم البحوث المعدة في مجالات التصنيع تحديات الحيود السداسي في

مجالات الخدمة تنشأ أساساً من الفجوة الواضحة المتعلقة بلموسية وقياس عمليات الخدمة ( Hsieh&etc, 2012 : 246 ).

ومن هنا لا بد للتطرق الى ماهية فلسفة الحيود السداسي وفق اراء اشهر الباحثين , حيث اشار ( Pyzdek , 2003 : 6 ) الى ان الحيود السداسي عملية تطبيق المنهج العلمي في تصميم وطريقة عمل النظام الإداري وعمليات الاعمال والتي تمكن الافراد العاملين في المنظمات المتنوعة من تقديم القيمة والفائدة القصوى للزبائن واصحاب العمل من خلال منهجية تستند الى الخطوات الاتية :

- 1- ملاحظة بعض الجوانب والاتجاهات الهامة التي تتعلق بالسوق المستهدف او مجالات العمل .
- 2- وضع فرضيات مبدئية حول رؤية المنظمة للاعمال والسوق المستهدفة .
- 3- صياغة التنبؤات كقاعدة للانطلاق تستند الى الفرضيات الموضوعية مسبقا .
- 4- عمل اختبار للتنبؤات الموضوعية من خلال التجارب او الملاحظات الدقيقة وبالتزامن مع تسجيل الملاحظات المتوصل اليها واذا تطلب الامر تعديل الفرضيات بناءً على الملاحظات المسجلة والتي تعد حقائق تم التوصل اليها واذا ما تم ملاحظة اي انحراف يتم استخدام الاساليب الاحصائية من اجل فصل المؤشرات التي تدعم الفرضيات الموضوعية عن العشوائيات التي تضلل حقائق الفرضية .
- 5- اعد الخطوات رقم (3 و 4) لحين التأكد من عدم وجود اي تناقض بين الفرضيات والنتائج المتحصل عليها من التجارب والفرضيات .

#### خامسا : الخطوات الاساسية للحيود السداسي :

وهي ستة خطوات رئيسية تشكل البروتوكول لكل متطلبات تحسين العمليات وهي الجزء المركزي للحيود السداسي وتوصف كما يأتي ( Goetsch & Davis , 2010 : 504 ) :

- 1- تحديد خصائص المنتج المطلوبة من قبل الزبون .
- 2- تصنيف الخصائص بنماذج تعتمد على مستوى الاهمية .
- 3- تحديد ما إذا كانت الخصائص المصنفة مسيطر عليها في العملية المعنية بها .
- 4- تحديد الحد الأقصى المسموح به من التفاوتات لكل خاصية مصنفة .
- 5- تحديد تباين العملية لكل خاصية مصنفة .
- 6- قم بتغيير التصميم الخاص بالمنتج او الخدمة او العملية من اجل الوصول الى اداء ينطبق مع مبادئ الحيود السداسي .

وعلى هذا الأساس استخدم الباحث 6 معايير للحيود السداسي في هذا البحث وهي كالآتي :

- تحديد الأنشطة (الخسائر) غير الأساسية
- الجوانب الهامة للعملية المصرفية
- أدوات وتقنيات التحسين المستمر
- إجراءات النظام والخدمة
- الموارد المطلوبة لنجاح الأعمال المصرفية
- التعليم والخبرة والتدريب
- القياس وردود الفعل

#### سادسا : مفهوم الخدمة :

وردت الكثير من التعاريف في ما يتعلق بمفهوم الخدمة ومنها ان الخدمة مجموعة من النشاطات الرئيسية والتي لا تتصف بالخصائص الفيزيائية للسلعة التي تميز عملية التبادل بين البائع والمشتري والتي هي الصفة الرئيسية للسلعة (Evans & JR , 2003 : 12). وكما تعرف الخدمة على انها اي فعل او نشاط او اداء يكون تقديمها من خلال طرف او جهة معينة الى جهة اخرى وتكون بالضرورة غير ملموسة ولا ينتج عنها اي ملكية لمقدمها (Kotler & Keller , 2012 : G8) .

#### سابعا : ابعاد جودة الخدمات المصرفية :

هنالك العديد من المعايير التي تميز جودة الخدمات المقدمة بشكل عام وهي كما يلي ( Evans & JR , 2003 : 14 ) :

- الوقت : كم من الوقت يجب ان ينتظر الزبون للحصول على الخدمة .
- التوقيت : هل ستكون الخدمة متكاملة ومقدمة في الوقت المطلوب .
- التكامل : هل تتوافر كافة عناصر الخدمة .
- التقدير : وهي تتعلق بالجزء التسويقي للمنظمة ومدى تفاعلها مع الزبون .
- التناسق : هل الخدمة المقدمة هي ذاتها للزبائن كلهم بعيدا تحيز والمحاباة .
- سهولة الحصول عليها .
- الدقة : وتتعلق بكون الخدمة لا تصدأ بمرور الوقت .

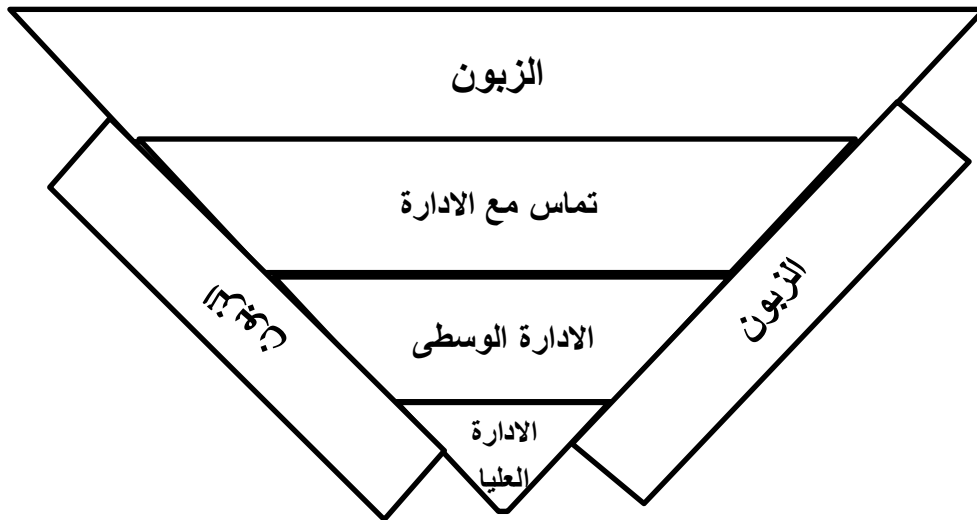
## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

الاستجابة : وتتعلق بكون مقدم الخمة قادر على الاستجابة وحل المشاكل المتوقعة .  
اما ابعاد جودة الخدمات المصرفية فيمكن اجمالها كالآتي(26 , Basic banking services )  
**جدول (1) ابعاد الخدمات المصرفية**

الخدمات المصرفية	وصفها
الصك المصرفي	حيث يمكن سحب الأموال عن طريق الحساب عن طريق كتابة شيك أو استخدام بطاقة ABM أو بطاقة خصم أو إجراء عمليات سحب شخصية.
حساب التوفير المصرفي	حيث تبقى الأموال عادة لحساب ما لفترة زمنية. وتكون الفائدة مكتسبة على الحساب. يمكن سحب المال في أي وقت.
الحساب الجاري	حساب يفتح لإيداع وسحب الأموال عن طريق الصك الشخصي وغالباً ما يكون بدون فائدة . مبلغ من المال المقترض من مؤسسة مالية بسعر فائدة متفق عليه.
القرض	شيك صادر من البنك ويمكن سحبه خارج البنك لدى بنك آخر .
الشيكات المعتمدة والسفاتيح	عملية نقل الأموال من بنك لآخر ، (حوالة مصرفية) في بعض الأحيان بين البلدان. ويمكن أيضاً إرسال التحويلات من بنك إلى شركة ما .
تحويل الأموال	المستندات التي تعمل كنفذ. يمكن استبداله في حالة فقده أو سرقة. كثيراً ما تستخدم عند السفر إلى بلدان أخرى.
الشيكات السياحية	صندوق مغلق مستأجر في منطقة آمنة بالبنك. مكان لتخزين الأشياء الثمينة.
صندوق الإيداع الآمن	مثل الاستثمار في المشاريع وذلك دخول المصرف كجزء من عملية الاستثمار لقاء فوائد متفق عليها .
الاستثمار	منح السلف الشخصي لموظفي الدولة و المواطنين والشركات و اصحاب المهن والمشاريع الصغيرة والكبيرة .
التسليف الشخصي	المصرفية الدائمية بضمان رهونات خاصة مثل رهن الاصول.
منح التسهيلات	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتواجه المنظمات اليوم المنافسة الشديدة والمنزايمة اكثر من اي وقت مضى وذلك نتيجة التحول من فلسفة الانتاج من اجل البيع (الانتاج مقابل المبيعات ) الى الفلسفة التسويقية الشاملة , وهذا ما يعطي المنظمات فرصة للتفوق في مجال التنافسة وان حجر الاساس لهذه الرؤية الشاملة للتسويق المعاصر هو بناء علاقة قوية مع الزبون تستطيع المنظمة من خلالها تأكيد رضا الزبون والحصول على ولائه ( : Kotler & Keller , 2012 ) . يعكس هذا التوجه المنظور الحديث للمنظمة حيث يعتمد على الشراكة الحقيقية للزبون ودوره في صياغة استراتيجيات المنظمة وعلى الرغم من ذلك الا ان هذا التوجه لا يخلو من المخاطر ( , Pyzdek , 2003 : 97 ) , يبين الشكل رقم ( 1 ) المنظور الحديث للمنظمات المشاركة للزبون :



شكل ( 1 ) المنظور الحديث للمنظمات المشاركة للزبون

Source : Pyzdek , Thoms , (2003) , The 'correct' view of the company organization chart. From Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, p. 79 .

حيث ان قيمة الزبون للمنظمة لا يمكن احتسابها من خلال العلاقة القصيرة الامد التي تقوم على التعاقد الزمني خلال فترة معينة , وان قيمة الزبون للمنظمة يجب ان تكون على المنظور البعيد القائم على الشراكة

- ( 116 : 2003 , Pyzdek ) , في كثير من الأحيان ، يقوم المدير بإجراء تحليل لقيمة الزبائن للكشف عن نقاط القوة والضعف للمنظمة مقارنة بالمنافسين  
 ، وهذا التحليل يستند الى الخطوات التالية (Kotler & Keller , 2012 : 148 ) :
- 1- تحديد السمات والفوائد الرئيسية لقيمة الزبون : وهذا من خلال طرح تساؤلات مباشرة للزبائن حول ما هي السمات والفوائد ومستويات الاداء التي يبحثون عنها عند اختيار المنتج او المنظمة المنشودة .
  - 2- تقدير الاهمية النسبية للسمات والفوائد المختلفة .
  - 3- تقييم أداء المنظمة والمنافسين على قيم الزبون المختلفة مقابل الاهمية النسبية .
  - 4- اختبار للزبائن لمعرفة تقييمه لاداء المنظمة خلال مرحلة محددة في مقابل منافس معين وعلى اساس سمة فردية او فائدة معينة .
  - 5- متابعة ومراقبة قيمة الزبون بمرور الوقت .

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

#### 1- نبذة عن المصارف المبحوثة

- أ- المصرف الصناعي / أسس كمصرف زراعي صناعي عام / ١٩٣٥
  - أسس كمصرف صناعي عام / ١٩٤٠
  - زاول عمله بصورة مستقلة صناعي تنموي من عام/١٩٤٦/١٩٤٧ ولغاية ١٩٩٨/٣/٨
  - أصبح شركة عامة في ١٩٩٨/٣/٩ بموجب شهادة التأسيس المرقمة (م ش ع ١١١) (الصادرة من دائرة تسجيل الشركات أصبح خاضعا لقانون الشركات العامة 22 (لسنة 1997) .
- ب- مصرف العالم الاسلامي :
  - اسم الشركة : مصرف العالم الإسلامي للاستثمار والتمويل (BWOR)
  - مجال عمل الشركة : شركة خدمات مالية
  - تاريخ إنشاء الشركة : 31 مارس 2009
  - وتعد هذه المصارف مهمة لمجموعة من الاسباب منها :
    - اهمية الخدمات التي تقدمها الهيئة للمجتمع العراقي والمساهمة الكبيرة في بناء البنية التحتية للبلد .
    - التطور الكبير في قطاع المصارف عالميا وامكانية التطبيق المستمر للاساليب العلمية الحديثة في تقديم خدمات تلك المصارف . مما يسمح بتحديث مجالات المعرفة في تحقيق اعمالها بصورة مستمرة .
    - تلعب هذه الخدمات دوراً كبيراً في رسم صورة مشرقة للتوجهات المدنية والحضارية للبلد .
    - ساعدت هذه الخدمات في دعم الاقتصاد العراقي .
  - وتم اختيار ( 25 ) من الافراد العاملين في المصارف مجتمع البحث ليشكلوا عينة البحث.

#### 2- الاستبانة

تم اجراء أستبيان والذي يتكون من 41 فقرة تتعلق بـ (معايير الحيود السداسي وتحسين الخدمات المصرفية) ، حيث تم استخدام فقرات الاستبيان بما يتناسب مع البيئة العراقية ، وقد تم إخضاعها لاختبارات إحصائية سابقة لاستقرار الأداة .

حيث تم احتساب معامل ألفا معامل كرونباخ والذي يفترض أن يكون له قيمة حسابية لا تقل عن 0.60 وهذا ما تبين من خلال الجانب الاحصائي في الاستبيان ، مما يؤكد إمكانية اعتماد فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) قيم معامل الثبات لفقرات الاستبيان

الفقرات	رقم الفقرة	قيمة معامل الثبات
تحديد الأنشطة غير الأساسية (الخسائر)	7	0.734
الجوانب المهمة في العملية المصرفية	5	0.740
أدوات وتقنيات التحسين المستمر	5	0.748
إجراءات النظام والخدمة	4	0.747
الموارد المطلوبة لنجاح الخدمات المصرفية	4	0.739
التعليم والخبرة والتدريب	4	0.742
القياس والتغذية الراجعة	7	0.738
القيمة النهائية		0.741

المصدر : مخرجات العمليات الاحصائية

تحليل مستوى دلالة معايير ستة سيجما:



## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

من أجل الوقوف على شكل البيانات وإعطاء صورة موجزة عن طبيعتها ، تم تحليل البيانات إحصائياً من خلال استخلاص الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والفرعية ، وتم استخلاص المتوسط الحسابي كقيمة معتمدة للمقارنة مع حساب البيانات المحسوبة عن طريق قسمة مجموع درجات المقياس (Liquart Pentagon) على عدد درجات المقياس الخمسة كما هو موضح أدناه:

$$\text{The arithmetic mean} = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 / 5 = 15 / 5 = 3 .$$

يوضح الجدول التالي جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي:

جدول (3) مستوى الأهمية للمتغيرات الفرعية

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة	المتغيرات الفرعية
3	significant	0.32	3.95	1-7	تحديد الأنشطة (الخسائر) غير الأساسية x1
2	significant	0.32	4.4	8-12	الجوانب الهامة للعملية المصرفية x2
7	significant	0.49	3.36	13-17	أدوات وتقنيات التحسين المستمر x3
1	significant	0.27	4.07	18-21	إجراءات النظام والخدمة x4
6	significant	0.75	3.62	22-25	الموارد المطلوبة لنجاح الأعمال المصرفية x5
4	significant	0.31	3.9	26-29	التعليم والخبرة والتدريب x6
5	significant	0.35	3.65	30-41	المقياس وردود الفعل x7
		0.444	3.78	30-41	القيمة النهائية

Source: SPSS VER.22 .

بينت النتائج أن الانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان كانت مرتفعة نسبياً مقارنة بالانحراف المعياري العام ، وهذا مؤشر على ارتفاع معدل الأخطاء ، مما يؤكد الابتعاد عن منهجية الستة سيجما . مما تقدم يتبين لنا ان هناك تأثير لمعايير الحيود السداسي مجتمعة وعلى الرغم من اختلاف الأهمية النسبية لكل معيار ولكن باعتبار ان جميع المعايير كانت اكبر من الوسط الفرضي البالغ 3 فهناك تأثير لمعايير الحيود السداسي على جودة الخدمات وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، وان هناك وجود ارتباط في هذه العلاقة ونلاحظ انه إيجابي .

### الاستنتاجات والتوصيات

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي ، تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات :

#### أ- الاستنتاجات:

- 1- الحيود السداسي معيار قيمي يحتاج إلى تطبيق في قطاع المصارف العراقية ، نظراً لأن التركيز العام لتطبيق منهجية الحيود السداسي كان على تقليل معدل الرفض في مرحلة الاختبار النهائية مع تحسين النظرة المستقبلية لتحليل العمليات التجارية .
- 2- لوحظ أن المنهجية قد تساعد في تحسين عمليات التصميم ، وتقليل نسبة الخلل في المنتجات ، وتقليل معدل رفض المنتجات ، وتحسين مستوى رضا العملاء ، واستعادة ثقة العملاء .
- 3- تطبيق الحيود السداسي ليس عملاً سهلاً ، ومقياس جودة الخدمة ليس سهلاً مثل الجودة في التصنيع ، لذا فإن اختيار نماذج جودة الخدمة مهم للغاية .
- 4- الانحراف المعياري لمتغير النشاط غير الأساسي مرتفع مما يستدعي إعادة تعريف هذه الأنشطة وتجنبها في المستقبل .
- 5- الانحراف المعياري لمتغير الموارد المطلوبة مرتفع للغاية ، وهذا يعني أن هناك فجوة في عملية تخصيص الموارد وتحديد الموارد في كل من النوع البشري والمادي .

#### ب - التوصيات :

- 1- اعتماد التوظيف الحقيقي لعمليات الحيود السداسي في إدارة أعمال البنك .
- 2- إنشاء برنامج يتعامل مع حساب تكلفة الخسائر بالخدمات المصرفية .
- 3- التركيز أكثر على عمليات الحيود السداسي خاصة على أدوات وتقنيات التحسين المستمر .
- 4- تحتاج علاقات الزبائن إلى مزيد من تحديد ما هو ضروري وما هي الأنشطة غير الربحية .
- 5- تحتاج إجراءات النظام والخدمة إلى مزيد من التحديث ، حيث تتبنى تقنيات حديثة تساعد الموظفين على أداء عملياتهم بأداء عالٍ .

Reference :

- 1- Desai , Tushar N . & Shrivastava , R , L , (2008) , Six Sigma A New Direction to Quality and Productivity Management , WCECS 2008, October 22 - 24, 2008, San Francisco, USA .
- 2- Does ,Ronald , J, M, M , (2014) , Lean Six Sigma in Financial Services , University of Amsterdam .
- 3- Evans , Games R & JR , Games .W.Dean , (2003) Total Quality , south western , USA , 3d .
- 4- Goetsch , David .L & Davis , Stanly .B , (2010) , Quality Management for Organization Excellence introduction to total quality 6th ed , USA .
- 5- Hsieh , Ying-Jiun , Huang , Lan-Ying & Wang , Chi-Tai , (2012) , A framework for the selection of Six Sigma projects in services: case studies of banking and health care services in Taiwan .
- 6- Karlsson , jonas , (2010) Six Sigma in Swedish banking A case study in the applicability of the Six Sigma from provement in the loan process , Luella University of technology .
- 7- Kottler , Philip & Keller , Kevin Lane , (2012) , Marketing anagement , British library cataloguing in publication data 14th ed .
- 8- Laureani , Alessandro , Antony , Jiju & Douglas, Alex , 2010 , Lean Six Sigma in a Call Centre: A Case Study (University of Strathclyde, Glasgow, UK) (University of Strathclyde, Glasgow, UK) (Liverpool Business School, Liverpool John Moores University, Liverpool, UK) .
- 9- Robbins , Stephen p & Coulter mary , Management (2012) , 11th ed London , USA .

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## The effect of hexagonal diffraction standards on improving banking services

*A. L. Hamid Mazloun Kazem Al-Saidi / Baghdad College of Economic Sciences University /  
Hameed.m.alseydy@baghdadcollege.edu.iq*

### **Abstract**

The research aims to clarify the relationship between hexagonal diffraction standards and banking services by testing the effect of hexagonal diffraction standards in improving the quality of banking services provided and their impact on improving the efficiency of the Iraqi economy and its steady growth, similar to its peers from the developed world economies such as Shanghai and Malaysia through management tools Quality, especially the hexagonal diffraction, because of its impact on improving many of the operations of service organizations, which will eventually contribute to the effectiveness and growth of this sector. The approach used in writing the research is the exploratory comparative approach between the two banks through a survey of the opinions of the sample in the two banks through a questionnaire prepared for this purpose by relying on academic sources and previous studies of researchers. Proceeding from the problem that was embodied by a number of questions that the research is trying to answer, a hypothesis was developed for the research and the hypotheses of correlation and influence were formulated in light of that, which were tested to ensure their validity. A set of results were reached, the most important of which is that the hexagonal diffraction criteria help in improving design processes, reducing defects in products, reducing product rejection rate, and improving customer satisfaction.

**Keywords:** Hexagonal diffraction, quality, banking services.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسة الصباحية والمسائية

الموضوع / استبانة بحث

السيد / السيدة ( الموظف المحترم ) تحية طيبة ...  
ارفق طيا بين يديك استبانة البحث الموسوم (تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية  
دراسة مقارنة في مجموعة من المصارف العراقية التي تنتمي للقطاع العام والخاص ) والتي اعدت من قبل  
المدرسين ادناه وهي لاغراض البحث والتطوير العلمي والاكاديمي فقط , نرجوا وبلطفكم الاجابة عن فقرات  
هذه الاستبانة وبموضوعية عالية خدمة للمسيرة العلمية .  
ولكم منا التحية والتقدير ...  
الباحث

م.م حميد مظلوم كاظم

تدريسي في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر  انثى

العمر :

الحالة الزوجية : متزوج  غير متزوج

التحصيل الدراسي :

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

عدد سنوات الخدمة الوظيفية :

المنصب الوظيفي الحالي :

مدة العمل في الوظيفة الحالية:

الدورات التدريبية المشترك بها(دورات الاختصاص) :

خارج العراق	داخل العراق

الدورات الخاصة بانظمة وبرامج الجودة (نرجوا ذكرها ان امكن) :

## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

الفقرات	عالي (5)	عالي (4)	متوسط (3)	منخفض (2)	منخفض جدا (1)
المحور الاول : تحديد النشاطات الغير ضرورية(الضياعات)					
1					يقضي الموظف الوقت في التحدث مع باقي الموظفين
2					هناك وقت يقضيه الموظف في البحث عن المستندات المطلوبه .
3					ينتقل الموظف الى موقع اخر غير مكانه في العمل من اجل توضيح بعض الافكار للزبان .
4					ينتقل الموظف الى مكان اخر من اجل طباعه مستند .
5					يحتاج الموظف من اجل اصدار كتاب معين الانتقال الى مكتب المدير والذي يبعد نسبيا عن مكان العمل الخاص به .
6					يتعامل الموظف مع اكثر من زبون واحد على الاغلب في ان واحد .
7					يتعامل الموظف مع زبائن مصطفين في طوابير منتظمة .
المحور الثاني: الجوانب المهمه في العمليه المصرفيه					
8					تدعم اداره المصرف تنفيذ برامج الجوده .
9					تتبنى الاداره وتشجع ثقافه شيوع ادوات الجوده .
10					تدعم الاداره تبني مفاهيم وعمليات الجوده في كافة الاقسام في المصرف .
11					تبدي اداره المصرف توجهات حقيقيه داعمه للزبون .
12					سيطره الجوده والتحسين المستمر هي اهداف مهمه وحيويه في التخطيط الاستراتيجي لاداره المصرف .
المحور الثالث : ادوات وتقنيات التحسين المستمر					
13					التقنيات الاحصائيه تستخدم بوضوح في تصميم العمليات المصرفيه .
14					التقنيات الاحصائيه تستخدم بوضوح في انتاج الخدمات المصرفيه .
15					يتم توفير برامج تدريب خاصه بالجوده .
16					العمليات الغير ربحيه مثل تسويق الخدمات يتم اعتمادها من اجل تحسين النشاطات الخدميه للمصرف .
17					تبحث اداره المصرف عن تقنيات مفقوده بعض الاحيان لتحسين جوده خدماتها عند الحاجة .

عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المحور الخامس: النظام والاجراءات الخدميه .
					18 يتم تصميم النظام واجراءات العمل المصرفيه بالاعتماد على ضمان الجوده .
					19 يتم قياس تحسين الخدمات بالاعتماد على نظام المعلومات اللوجستي .
					20 تعتمد اداره المصرف برامج التدريب الموقعيه في العمل .
					21 مفاتيح النجاح الرئيسيه تركز على تلبية حاجات الزبائن .
المحور السادس: الموارد المطلوبه لنجاح الخدمات المصرفيه .					
					22 تعطي اداره المصرف اهميه للموارد الماليه الداعمه

## تأثير معايير الحيود السداسي في تحسين الخدمات المصرفية

					لتحسين النشاطات الخدمية	
					الموارد البشرية متاحة في عمليه تحسين الخدمات المصرفيه .	23
					قرارات الاستثمار تتخذ على ضوء الموارد الماليه المتاحه	24
					الاحتياجات والموارد التقنيه والاتصالات الحديثه والحواشيب والبرامج المتطوره متوفره بشكل واضح.	25
المحور السابع : التعليم والخبرات والتدريب .						
					تدريب الافراد حصرا على ضوء خصائص الوظيفه	26
					تدريب الافراد وفقا لبرامج وتقنيات وتوجهات الجوده .	27
					وقت التدريب المطلوب يتم توفيره بدون شروط .	28
					التدريب المنتظم والقياسي يوفر من خلال فرق اداره الجوده في المصرف .	29
المحور الثامن :القياس والتغذية العكسيه						
					رضا الزبون يتم قياسه بادوات ومقاييس معده خصيصا للجوده و يتم اعتمادها بالواقع العملي.	30
					يتم اعتماد انظمة خاصة واساليب احصائية لقياس رضا الزبون .	31
					تعتمد اداره المصرف قياس داخلي لكلف الجوده من اجل الوصول الى القياس الحقيقي للجوده الشامله .	32

منخفض جدا (1)	منخفض (2)	متوسط (3)	عالي (4)	عالي جدا (5)	الفقرات	
					المحور الثامن :القياس والتغذية العكسيه	
					توجهات الموظفين واراءهم ضروريه و يتم اعتمادها من قبل اداره المصرف .	33
					العمليات الحرجه يتم تشخيصها بوضوح من قبل اداره المصرف .	34
					عندما منح قرض او تسهيلات مصرفيه او الدخول في الاستثمار يتم وضع دراسه جدوى حول التزام الزبون بالسداد .	35
					عندما منح قرض او تسهيلات مصرفيه او دخول في الاستثمار يتم وضع دراسه جدوى حول مدى تحقيق الخدمه اهدافها المطلوبه من قبل الزبون .	36
					بعد عمليه المنح وثبات فشل الخدمه يتم تقديم دعم من قبل المصرف الى الزبون .	37
					في حاله نجاح الخدمه المقدمه يلتزم المصرف بتوسعه حجم الالتزام المالي .	38
					يعتمد المصرف الجوانب الاخلاقيه في منح التسهيلات للزبان بشكل عام .	39
					النشاط التجاري و الوضع المالي للزبون و السمعه اساس التعامل و تقديم الخدمات المصرفيه .	40
					الفائده على المنح والتسهيلات المقدمتين متفق عليها ومرصيه للزبان .	41

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*