

# أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في القطاع المصرفي على جودة الخدمة المصرفية

م.د. مقداد احمد نوري النعيمي / كلية الإدارة والأقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلص :

تناول البحث أثر تطبيق بعض أدوات نظام الإنتاج في الوقت المحدد التي يمكن تكيفها في القطاعات الخدمية (القطاع المصرفي) على مدى تحسين وزيادة جودة الخدمات المصرفية ، وتبرز مشكلة البحث في انخفاض جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن وذلك بسبب الاعتماد على الأنظمة المصرفية التقليدية في تقديم الخدمات وبسبب عدم مواكبة التطورات العالمية في المجال المصرفي ، وهدف البحث إلى توضيح امكانية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في القطاع الخدمي وإلى بيان أثر استخدام نظام Jit على تحسين وزيادة جودة الخدمات المصرفية ، وقد تم تطبيق البحث على عينة من الزبائن في مصرف الرافدين مكونة من (٥٠) زبوناً ومن ضمن هذه العينة تم استقصاء آراء مديري الأقسام في مصرف الرافدين وتم إجراء المقابلات الشخصية معهم وتم تحليل تلك البيانات التي تم جمعها بأستعمال عدد من الأساليب الأحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقد كانت أبرز الأستنتاجات التي تم التوصل إليها تتمثل بأن هناك علاقة ما بين تطبيق نظام jit وجودة الخدمات المصرفية وأن ذلك سيؤدي إلى زيادة وتحسين جودة الخدمات المصرفية وبما يلبي رغبات وتوقعات الزبائن ، أما أهم التوصيات التي قد تم التوصل إليها فتتمثل بضرورة العمل على توفير البيئة المناسبة في المصارف العراقية لغرض تطبيق نظام jit وضرورة تبني المصارف العراقية لمفهوم الجودة كأداة لتحقيق رضا الزبائن .

**المصطلحات الرئيسية للبحث / الإنتاج الرشيق- جودة الخدمة المصرفية - أدوات نظام Jit في القطاع المصرفي**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 90 المجلد ٢٢  
الصفحات ٤٥٨ - ٤٧٩

### المقدمة

تعد الجودة احد المطالب والأسبقيات لنمو الوحدات الاقتصادية ، ولذلك فإن البحث عن تحسين الجودة في المنتجات والخدمات يعد هدفاً أساسياً في البيئة المعاصرة لتحقيق المنافسة والميزة التنافسية في الأسواق العالمية ، وقد أهتمت الكثير من الوحدات الاقتصادية بتبني ثقافة الجودة وإلى قياس النطاق او المدى الذي تقوم فيه الوحدات الاقتصادية بتحسين جودة منتوجاتها وخدماتها .

إن تطبيق الجودة في الوحدات الاقتصادية الخدمية يعد امراً مهماً لأن هناك صعوبة في تقييم الخدمة المقدمة إلى الزبائن مقارنة مع الوحدات الاقتصادية الصناعية التي تنتج المتوجات والسلع ، ولذلك يعد تطبيق الجودة في الوحدات الاقتصادية الخدمية من القضايا الحاسمة في المساعدة في بقاء ونمو الوحدات الاقتصادية وبالشكل الذي يساعد في تقديم خدمات تنسجم مع تصورات توقعات الزبائن .

هذا ويعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد أحد أدوات نظام الإنتاج الرشيق والذي تم تطويره في اليابان وطبق بنجاح في شركة تويوتا ، وعلى الرغم من أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد قد صمم ليطبق في الوحدات الاقتصادية الصناعية ، إلا أنه يمكن استخدام بعض ممارسات نظام Jit لكي تتلائم مع بيئة الوحدات الاقتصادية الخدمية التي تقدم الخدمات كالبنوك والصحة والتعليم والمطاعم والفنادق وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق فوائد ومزايا تطبيق نظام Jit في الوحدات الاقتصادية الصناعية ويؤدي إلى زيادة جودة الخدمات.

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في انخفاض جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن في مصرف الراجحي وذلك بسبب عدم مواكبة التطورات العالمية في المجال المصرفي وبسبب الاعتماد على الأنظمة المصرفية التقليدية في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى الأرتفاع في تكلفة تلك الخدمات المقدمة والذي سينعكس سلباً على طبيعة جودة الخدمات المقدمة وبالشكل الذي يؤدي إلى عدم رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدم لهم .  
هدف البحث : يهدف إلى تحقيق الآتي :

- 1- التعرف على فلسفة الإنتاج الرشيق التي يمكن تطبيقها في الوحدات الاقتصادية الخدمية توضيح أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد بوصفه أحد أدوات ومنهجيات نظام الإنتاج الرشيق .
- 2- توضيح مفهوم جودة الخدمة المصرفية .
- 3- دراسة إمكانية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الوحدات الاقتصادية الخدمية .

#### أهمية البحث

أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد منذ نشأته في شركة تويوتا ولسنوات عديدة تم تطبيقه في الوحدات الاقتصادية الصناعية ، وفي السنوات الأخيرة بدأت محاولات من قبل بعض الباحثين في إمكانية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على القطاعات الخدمية كقطاع الاتصالات والطاقة والبريد ، ولذلك تتجلى أهمية البحث في إمكانية تطبيق بعض أدوات نظام الإنتاج في الوقت المحدد التي يمكن تكيفها واستخدامها في القطاع المصرفي (مصرف الراجحي) وبيان مدى تأثير تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على جودة الخدمات المصرفية التي يمكن أن تقدم إلى الزبائن .

**فرضية البحث/** أن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في القطاع المصرفي سيؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

عينة البحث : تم أخذ عينة (٥٠) زبوناً من الزبائن الذين يتعاملون مع مصرف الراجحي فرعي الخضراء والأعظمية وكذلك ضمن هذه العينة تم أخذ آراء مديري الأقسام في فرعي الأعظمية والخضراء .

## المبحث الثاني/ نظام الإنتاج في الوقت المحدد في ظل بيئة فلسفة الإنتاج الرشيق

### المقدمة

#### أولاً : مفهوم نظام الإنتاج الرشيق : The Concept of Lean Production System

يعد Womack و Jones أول من أستخدم مصطلح الإنتاج الرشيق في كتابهما الذي نشر في عام ١٩٩٠ والمعنون "الماكنة التي غيرت العالم قصة الإنتاج الرشيق" وبعد هذا الكتاب نشر المؤلفان كتابا بعنوان "الأفكار الرشيقة" والذي تناول فيه بأن نظام Jit ونظام الإنتاج الرشيق يمكن أن يتوسعا خارجا لكل الأعمال بحيث يتضمن الوظيفة التسويقية والمالية والمحاسبية . (Schroeder,2007:408)

ويعرف نظام الإنتاج الرشيق على أنه مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي تسعى إلى التخلص من انواع الضياع كافة في العمليات الإنتاجية والخدمية<sup>١</sup> . (Badkook,2009:1) ، وإلى تعظيم قيمة الزبون ، ويهدف نظام الإنتاج الرشيق إلى تسليم المنتج أو الخدمة بالكمية والكفاءة الصحيحة والجودة المطلوبة في الوقت المحدد الذي يطلبه الزبون وبالتكلفة المنخفضة .

(Guan et.al.,2009:406)

إن الإنتاج الرشيق يتألف من مجموعة من الأدوات الآتية : ( النجار ومحسن ، ٢٠١٢ : ٤٦٠-٤٨٨ )  
(Dailey,2007:18-37)

خارطة تدفق القيمة والجودة عند المصدر وتنظيم موقع العمل وإدارة الجودة الشاملة والموارد المرنة والترتيب الخلوي ونظام السحب لتدفق العمل داخل تدفق القيمة ونظام كانبان ودفعات صغيرة الحجم وتهينة وأعداد سريعة وأعباء متساوية لمحطات العمل وصيانة وقائية كلية والتحسين المستمر والأدارة المرئية والعمل القياسي ، وقت Takt ، مستوى الأنتاج الناعم .

من خلال ماتقدم يلاحظ أن أدوات نظام الإنتاج الرشيق متعددة ومتنوعة وكل وحدة اقتصادية تقوم باختيار مجموعة من الأدوات وبما يتلائم مع حجم تلك الوحدات الاقتصادية ومركزها المالي ورغبتها في تحقيق الميزة التنافسية ، ويكون نظام Jit هو أحد أدوات نظام الإنتاج الرشيق الذي يمكن تطبيقه في الوحدات الاقتصادية الخدمية بهدف ترشيح العمليات الخدمية وتخفيض تكاليف تلك الخدمات .

#### ثانياً : مبادئ نظام الإنتاج الرشيق : Principles of Lean Production System

يتضمن نظام الإنتاج الرشيق خمسة مبادئ تتعلق بالطريقة التي يتم فيها تنظيم الموارد كالأفراد والمكانن حول تدفق عمليات العمل وتقدم الوحدات الاقتصادية من خلال تبني هذه المبادئ المنتوجات والخدمات استجابة لرغبات الزبائن . (Garrison et.al.,2008:18)

١ - قيمة الزبون : إن هدف الوحدات الاقتصادية التي تطبق الإنتاج الرشيق هو تقديم قيمة للزبائن ، وتمثل القيمة بافكار الزبون التي تتعلق بالجودة المطلوبة من قبله وبالخصائص والمميزات المتعلقة بالمنتوجات والخدمات التي يرغب الزبون في أستلامها والتي تلاقي حاجاته ورغباته . (Stenzel and Senge,2007:80)

٢ - تدفق القيمة : يتم ترتيب الوحدات الاقتصادية التقليدية من خلال الأقسام الإنتاجية والخدمية والنتيجة هي عشرات أو مئات الأقسام وعشرات أو مئات مراكز التكاليف وكل قسم يسعى لتعظيم أدائه الشخصي، أما في ظل الوحدات الاقتصادية التي تطبق نظام الإنتاج الرشيق فأنها تدار من قبل تدفقات القيمة ويعرف تدفق القيمة على أنه يمثل كل الأنشطة التي تتطلب لأجزاء مجموعة من المنتوجات والخدمات من نقطة البداية (طلب الزبون للمنتج أو الخدمة أو أنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة) إلى نقطة تسليم المنتوج او الخدمة إلى الزبون . (Guan et.al.,2009:407)

<sup>١</sup> تتمثل أنواع الضياعات بالآتي : ضياع الإفراط في الأنتاج ، ضياع الأنتظار ، ضياع النقل ، المعالجة غير الملائمة ، المعالجة أكثر من اللازم ، ضياع الحركة ، ضياع العيوب ، ضياع المخزون ، ضياع التصحيح . لمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة : (Krajewski,Leey,Ritzman,Larry P,Malhotra,Manojk, "Operations Management Supply Chains",Ninth Edition ,Pearson Education ,Inc,New Jersey,USA,2010:317)

وبذلك تتم إعادة هيكلة الوحدات الاقتصادية لكي يتم إدارتها من خلال تدفقات القيمة وكل تدفق قيمة يتألف من الأقسام الإنتاجية والأقسام الخدمية (في حالة الوحدات الاقتصادية الإنتاجية) وأبتداءً من قسم المبيعات وأدخال الطلب والجدولة والمشتريات وتخطيط الإنتاج والأنشطة المساندة والتصنيع الخلوي والتعبئة والشحن واعداد الفواتير وتحصيل النقد وخدمات ما بعد البيع . (Maskel and Bggaley,2004:68)

ويمكن القول أن إدارة الوحدات الاقتصادية من خلال تدفقات القيمة سيؤثر في عملية تخصيص وتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة فكل التكاليف الخاصة بتدفق القيمة تعد تكاليف مباشرة وبذلك فإن هناك تبويب آخر يضاف الى تبويبات وتصنيفات التكاليف الا وهو تصنيف التكاليف بحسب علاقتها بتدفق القيمة الى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

٣- التدفق: التدفق يعني أن المنتج ينبغي أن يتدفق على نحو منتظم ودون انقطاع خلال تدفق القيمة وبصورة ممهدة ويتم ذلك من خلال إزالة الاختناقات التي تعيق عملية التدفق خلال تدفق القيمة . (Garrison et.al.,2008:13-14)

٤- السحب : يعني السحب بأن الإنتاج يتم فقط عند طلب الزبون وذلك يؤدي إلى تخفيض كبير في المخزون وتخفيض تكاليف الاحتفاظ به . (Badkook,2009:2)

٥- السعي نحو الكمال : التفكير الرشيق هو الاستمرار بمتابعة الكمال في العمل ويتم ذلك من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر . (Graves and Ward,2005:5)

### ثالثاً : مفهوم نظام Jit في الوحدات الاقتصادية الصناعية ونشأته التاريخية : The

#### Concept Of Jit System In Economic Industrial Units

نظام Jit يمثل إستراتيجية الإنتاج التي تسعى إلى تحسين عائد الأعمال على الأستثمار من خلال تخفيض المخزون وتكاليف الاحتفاظ به ، ويعرف نظام Jit على أنه الأستراتيجية المتعلقة بأدارة المخزون والذي يضم المواد الأولية حيث يتم تجهيزها من قبل المجهز عند الحاجة إليها فقط . (Singh,2014:55)

ويعد نظام Jit فلسفة متكاملة لأيجاد الحلول للمشاكل بطريقة مستمرة وأجبارية ، تدعم وتساند نظام الإنتاج الرشيق عن طريق زيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون ، ويتلخص أعتقاد هذه الفلسفة بأمكانية التخلص من الهدر أو الضياع بواسطة تخفيض الطاقة التي لالزوم لها . (النجار ومحسن ، ٢٠١٢ : ٤٦٠)

إن الفكرة الأساسية لنظام Jit وضعت أصلا في شركة تويوتا بعد الحرب العالمية الثانية ، إذ عملت تويوتا على تطوير مجموعة متكاملة من أساليب جديدة لأدارة التصنيع ، وقد سارعت في تطوير هذه المناهج من قبل صدمة النفط عام ١٩٦٠ ، وبحلول عام ١٩٧٢ بدأ منهج نظام Jit يجذب أهتماما واسعا في اليابان ، وفي منتصف السبعينات بدأت الوحدات الاقتصادية في اليابان في تجربة نظام Jit وأعمداده في عملياتها التصنيعية ، وفي هذه المرحلة لم يكن بأسم نظام الإنتاج في الوقت المحدد ولكن كان يطلق عليه "نظام التصنيع تويوتا" ، وبحلول نهاية السبعينات بدأ نظام التصنيع تويوتا يجذب أنتباه الغرب ، وكان يعرف في الغرب بأسم "نظام كانبان" ، وفي أوائل الثمانينات أصبح نظام كانبان معروف على نطاق واسع ، وتم تكيفه مع الوحدات الاقتصادية الصناعية الغربية ، وسمي بالعديد من التسميات كالجرد الصفري أو الخزين الصفري أو التصنيع من الطراز العالمي أو التصنيع ذو التدفق المستمر ومع ذلك فإن المصطلح الأكثر أنتشار هو نظام الإنتاج في الوقت المحدد . (Cupta,2011:2)

ويعد نظام Jit أحد أدوات نظام الإنتاج الرشيق الذي يشمل مجموعة من التقنيات أو العناصر الأساسية من أجل السيطرة على الإنتاج والحد من الإنتاج غير الضروري وإعادة أستثمار رؤوس الأموال من خلال تحقيق وفورات في الإنتاج ، ويعمل نظام Jit جنبا إلى جنب مع تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية والتي بمجموعها تشكل نظام الإنتاج الرشيق . (Singh,2014:56)

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نظام Jit يعد أحد أدوات نظام الإنتاج الرشيق والذي يطبق في الوحدات الاقتصادية الصناعية من خلال أنتاج فقط ما يطلبه الزبون وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد لتلك الوحدات الاقتصادية ، وخلال السنوات الماضية جرت هناك محاولات لتطبيق فلسفة نظام Jit في الوحدات الاقتصادية الخدمية ومدى تأثير في جودة الخدمات المقدمة في تلك الوحدات وذلك ما سيتم تناوله في المبحثين التاليين .

## المبحث الثالث/ الأطار النظري لجودة الخدمة

### أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية: The Concept Of Quality Banking Service

تعد جودة الخدمة أحد المظاهر المهمة في تجارب الصناعات الحديثة ، إذ انها تلعب دوراً مهماً في الصناعة بشكل عام وذلك من خلال التركيز على أنه فيما إذا كانت الخدمة أو التصنيع أو المعالجة تزود وتجهز الخدمة للزبائن بطريقة متكاملة في عملياتها ، وفي السنوات الأخيرة أهتم الباحثون في دراسة الجودة في القطاع الخدمي ومدى تأثيره في المنافسة وتحقيق رضا الزبائن وفي نمو الأعمال ، إن عدم الملموسية في الخدمة تعني عدم تمكن الزبون من فحص أو تقييم الخدمة قبل الشراء ، إذ أن تقييم جودة الخدمة يحدث فقط من قبل الزبون أثناء تقديم الخدمة له .(Mokoena,2012:22-23) ولسنوات عديدة فإن العديد من الباحثين قد قاموا بتطوير مفهوم جودة الخدمة من مناظير مختلفة ولذلك سيتم عرض مفهوم جودة الخدمة من وجهات نظر مختلفة لعدد من الباحثين وكالاتي :<sup>١</sup>

إذ عرف Juran جودة الخدمة على أنها سمة مميزة للخدمات التي تقابل احتياجات ورغبات الزبائن (Khalidah Abu,2004:634).

أما Powell فقد عرف جودة الخدمة على أنها الطريقة لأدارة عمليات الأعمال لأجل ضمان رضا الزبائن وذلك للمساعدة في زيادة المنافسة وتحقيق الفاعلية في الوحدات الاقتصادية الخدمية (Rahaman et.al.,2011:1) وقد عرفا Zeithaml and Berry جودة الخدمة على أنها الوظيفة المتعلقة بالأختلافات مابين التوقعات والأداء على طول أبعاد الجودة (Fen and Lian ,2012:61)

وأخيراً فإن PZB عرف جودة الخدمة على أنها تمثل درجة واتجاه التناقض مابين توقعات وتصورات الزبائن عن الخدمة المستلمة من قبلهم ، فإذا كانت التوقعات المتعلقة بالخدمة من قبل الزبائن هي أعلى من تصوراتهم أو ادراكهم الفعلي عن الخدمة المستلمة من قبلهم عند ذلك فإن الجودة المتعلقة بالخدمة تكون منخفضة ، أما إذا كانت التوقعات المتعلقة بالخدمة من قبل الزبائن هي أقل من تصوراتهم أو ادراكهم الفعلي عن الخدمة المستلمة من قبلهم عند ذلك فإن الجودة المتعلقة بالخدمة تكون عالية .(Mokoena,2012:22) من خلال ماتقدم يمكن القول ان جودة الخدمة المصرفية يجب أن تقترب من وجهة نظر الزبون وذلك بسبب أختلاف القيمة المستلمة من قبلهم وأختلاف الدوافع ، وتقاس من خلال مدى رضا الزبائن على الخدمات المصرفية المقدمة اليهم ومدى ولاء الزبائن للخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف للذين يتعاملون معه .

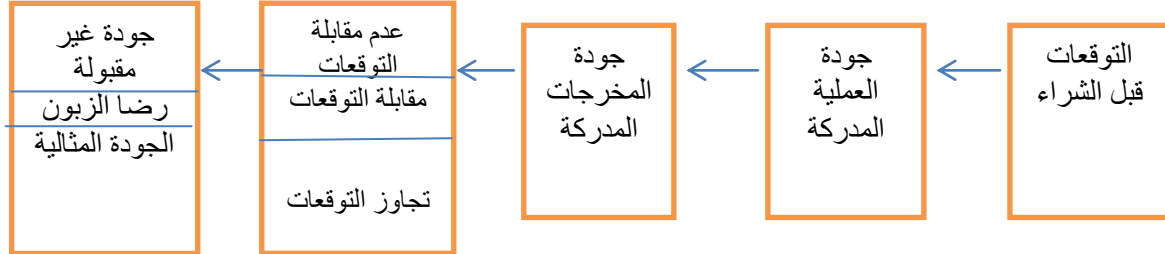
### ثالثاً: تصورات وأدراك الزبائن حول جودة الخدمة ( Perceptions Customers About Service quality ) :

- تمثل تصورات الزبائن أنطباع الزبائن عن الخدمة بعد أستلامها ، ويمكن تقسيم جودة الخدمة المدركة إلى ثلاثة أبعاد (Suuroja,2003:13)
- ١- الجودة المادية (Physical Quality) : وهي تتضمن تصميم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر في الزبائن مثل سماع الأغاني أو أنطباعه حول الطعام المقدم او نوع الخدمة المصرفية المقدمة له .
  - ٢- الجودة التفاعلية (Interactive Quality) : وهي تمثل تفاعلات الزبائن مع العناصر المادية وغير المادية في الجودة المادية ، إذ أنها تنشأ في الدرجة الأساس فيما إذا كان هناك توافق بأسلوب تفاعل مجهز الخدمة مع الزبون .
  - ٣- الجودة المتعلقة بالوحدة الاقتصادية (Enterprice Quality) : وهي تتعلق بتقييم الزبائن لصورة الوحدة الاقتصادية من خلال الخدمات التي تقدمها لهم .

<sup>٢</sup> إن تعريف جودة الخدمة المصرفية هو نفسه تعريف جودة الخدمة ، إذ أنه في أدبيات جودة الخدمة يلاحظ أن التعريفان هما مترادفان ، لأن التعريف يتناول جودة الخدمة في جميع القطاعات الخدمية .

ويمكن توضيح العلاقة ما بين توقعات وتصورات ورضا الزبائن من خلال الشكل الآتي :

شكل (١)  
العلاقة ما بين توقعات وتصورات ورضا الزبائن



( Kabir,Hussain;Carlsson,Therese , "Service Quality – Expectations , Peceptions and Satisfaction About Service Quality at Destination Gotland – Case Study ", Master Thesis In Business Administration , Gotland University ,2010 :20 )

من خلال الشكل المذكور آنفاً يلاحظ ان العناصر الرئيسية لقياس جودة الخدمة تتمثل بتوقعات الزبائن وأدراك الزبائن أو تصوراتهم عن الخدمة بعد الاستفادة منها ، فعندما يقوم الزبون بمقارنة توقعاته المسبقة حول الخدمة المقدمة من قبل الوحدة الاقتصادية مع أدراك الزبون بعد حصوله على الخدمة فإن هناك ثلاثة احتمالات :

- ١- جودة غير مقبولة : ويتم ذلك عندما تكون تصورات الزبائن أو أدراكهم بعد أستلام الخدمة أقل من توقعاتهم المستقبلية عن الخدمة .
- ٢- رضا الزبون: ويتم ذلك عندما تكون تصورات الزبائن أو أدراكهم الزبائن بعد أستلام الخدمة متساوية مع توقعاتهم المسبقة عن الخدمة .
- ٣- جودة مثالية : ويتم ذلك عندما تكون تصورات الزبائن أو أدراكهم بعد أستلام الخدمة أكبر من توقعاتهم المسبقة عن الخدمة .

### رابعاً : رضا الزبون Customer Satisfaction :

يعرف رضا الزبون على أنه الفرق ما بين التوقع والأداء المتعلق بالخدمة ، ويعزز رضا الزبون مقدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الربحية وتحقيق ولاء الزبون والأحتفاظ به ، ولذلك على الوحدة الاقتصادية أن تقدم الخدمة الجيدة في الوقت المحدد وأيجاد الوسائل للأحتفاظ بالزبائن الحاليين وأكتساب زبائن جدد . (Mosahab et.al.,2010:73)

هذا ويمثل رضا الزبون الشعور الشخصي للزبون بالسرور أو خيبة الأمل الناتجة مقارنة الأداء المدرك للخدمة مع توقعاته المسبقة حول اداء الخدمة ، ويقسم الباحثون رضا الزبون إلى الأنواع الآتية : ( Fen and Lian,2012:61)

- ١- رضا محدد للصفقة : ويمثل تقييم الزبون لتجربته وردة فعله عن خدمة معينة بعد الافادة منها .
  - ٢- رضا متراكم : ويمثل التقييم الأجمالي لتجربة الزبون وردة فعله لأستهلاكه الخدمة .
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن رضا الزبون يحتل أهمية كبيرة في أولويات إدارة الوحدات الاقتصادية الخدمية ولذلك فإن على الوحدات الاقتصادية أن تحدد وتشخص الخصائص والمميزات التي يجب توافرها في الخدمة لتعزيز رضا الزبون وتساعد على الأحتفاظ بالزبائن الحاليين وأكتساب زبائن جدد .

### خامسا : قياس جودة الخدمة المصرفية Measuring The Quality Of Banking Service

إن من الصعب قياس جودة الخدمة مقارنة بقياس جودة المنتج وذلك بسبب قلة العوامل الملموسة في الخدمة والمتوفرة عند شراء الزبون لها ، على الرغم من ذلك فإنه يمكن قياس جودة الخدمة المصرفية من خلال الأبعاد الآتية : (Khalidah Abu ,2004 :635-636) (Mokoena ,2012:23)

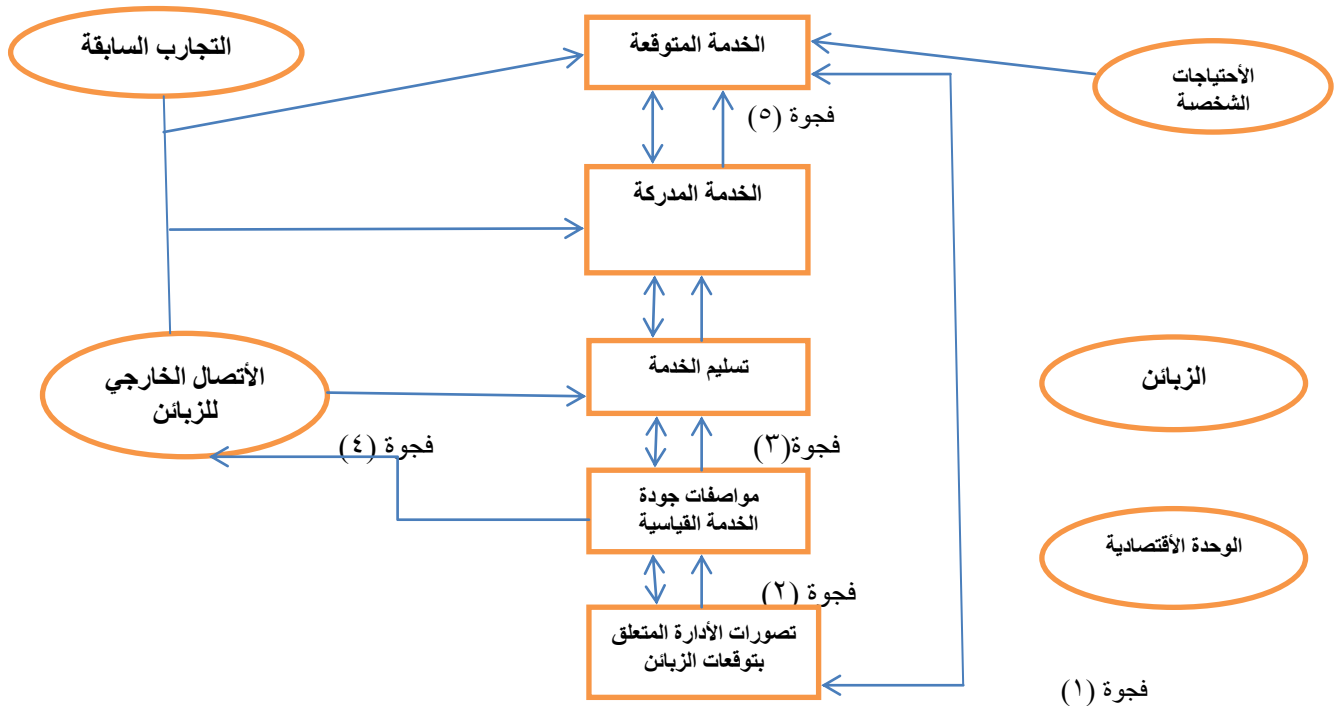
١- المادية : وتتمثل بكل المظاهر المادية المتعلقة بالتسهيلات والمرافق العامة والمعدات ومظهر الموظفين وأودات الاتصال .

- ٢- الموثوقية : وتتمثل بالقدرة على اداء الخدمة المقررة للزبانن بثقة وبدقة .
- ٣- الاستجابة : وتتمثل بالاستعداد والاستجابة السريعة لمساعدة وتقديم الخدمة للزبانن .
- ٤- الضمان : ويشير الى ضمان الخدمة المقدمة للزبانن من خلال الموظفين اللذين يظهرون المجاملة والأحترام والمهارة والثقة والأيمان خلال تقديمهم للخدمة .
- ٥- التعاطف : وتتمثل بالرعاية والأهتمام الفردي الذي توفره الوحدة الاقتصادية لزياننها .
- وتعد هذه الأبعاد مقاييس لقياس درجة جودة الخدمة المقدمة للزبون والتي تلام القطاع الخدمي .

### سادسا : نموذج فجوة جودة الخدمة Gap Model Of Service Quality

يعد نموذج فجوة جودة الخدمة نموذجا يتلائم مع جميع الوحدات الاقتصادية الخدمية التي تقدم الخدمات إلى الزبانن ، والغرض منه هو لتشخيص الأدوات لمعرفة مواطن القوة أو الضعف في جودة الخدمة المقدمة من قبل تلك الوحدات الاقتصادية ، ويركز النموذج على دراسة ومعرفة أسباب الفجوات المرتبطة بأدراك أو تصورات الإدارة حول جودة الخدمة والمهام المرتبطة مع تسليم الخدمة إلى الزبانن . (Mokoena,2012:24-25)

ويمكن تصوير نموذج فجوة الخدمة من خلال الشكل الآتي :  
شكل (٢) نموذج فجوة جودة الخدمة



( Kabir,Hussain;Carlsson,Therese,"Service Quality – Expectations , Perceptions and Satisfaction about Service Quality at Destination Gotland – A Case Study , Master Thesis In Business Administration , Gotland University ,2010 :23 )

- من خلال الشكل المذكور انفا يلاحظ الآتي :
- ١- فجوة (١) : تحدث هذه الفجوة عندما تكون توقعات الزبائن الفعلية غير مطابقة لما كانت الإدارة تفكر فيه حول توقعات الزبائن .
  - ٢- فجوة (٢) : تحدث هذه الفجوة عندما تكون مواصفات جودة الخدمة غير مترابطة مع تصورات الإدارة بشأن توقعات الزبائن .
  - ٣- فجوة (٣) : تحدث هذه الفجوة عندما تكون مواصفات جودة الخدمة القياسية أو المعيارية لا تقابل الخدمة الفعلية التي تم تسليمها إلى الزبائن .
  - ٤- فجوة (٤) : تحدث هذه الفجوة عندما يكون أداء الخدمة الفعلي المتعلق بتسليم الخدمة من قبل الوحدة الاقتصادية لا يتقابل مع اتصال الوحدة الاقتصادية خارجيا مع الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة .
  - ٥- فجوة (٥) : تحدث هذه الفجوة عندما يكون هناك اختلاف ما بين أدراك أو تصورات الزبائن بالخدمة المقدمة مقارنة مع توقعاتهم المسبقة عن الخدمة المقدمة .
- من خلال ما تقدم يلاحظ أن جودة الخدمة المصرفية تتأثر بثلاثة عناصر :
- أ- توقعات الزبائن عن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف .
  - ب- تصورات الزبائن أو أدراكهم عن الخدمة المصرفية المقدمة .
  - ج- رضا الزبون عن طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة .
- ف عندما تكون توقعات الزبائن اكبر من أدراكهم عند ذلك يتحقق رضا الزبون وعندما تكون توقعات الزبائن أقل من أدراكهم عند ذلك يتحقق عدم رضا الزبون .
- وبطبيعة الحال فإن الوحدات الاقتصادية الخدمية تعمل بكل الطرائق لكي تقدم خدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن ، ولذلك قامت بعض الوحدات الاقتصادية العالمية بتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في قطاعاتها الخدمية وذلك ما سيتم تناوله في المبحث القادم .

### المبحث الرابع / نظام الإنتاج في الوقت المحدد وآلية تطبيقه في الوحدات الاقتصادية الخدمية

#### أولا : نشأة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في القطاع الخدمي :

يشهد القطاع الخدمي نموا سريعا في العديد من البلدان المتطورة ، وعلى سبيل المثال فإن اسهام القطاع الخدمي من الناتج المحلي الاجمالي لبعض الدول لعام ٢٠٠٩ كان ٧٢,٨% في الاتحاد الاوربي و ٧٦,٩% في الولايات المتحدة الأمريكية و ٧٦,٥% في اليابان و ٧٢,٣% في ألمانيا و ٧٨,٩% في فرنسا و ٧٥% في المملكة المتحدة ، ولذلك فإن عملية التصاعد المهمة في القطاع الخدمي تتطلب اجراء التحسينات في الأداء والتي تنتج منافع كبيرة في أدائها .

إن العولمة وزيادة المنافسة دفع العديد من الوحدات الاقتصادية في مختلف القطاعات إلى تحسين عملياتها وإلى البحث عن الكفاءة في عملياتها لغرض الحفاظ على المنافسة ، ولذلك قامت تلك الوحدات الاقتصادية بتطبيق بعض التقنيات التي تم تطويرها في القطاع الصناعي والتي ساعدت تلك الوحدات على تحسين أدائها وعلى التخلص من الضياع في عملياتها والتي من الممكن أن تحقق المنافع نفسها في مختلف القطاعات الخدمية . (Hadid,2011:1-2)

إن أحد هذه التقنيات التي ساعدت الوحدات الاقتصادية الخدمية على مواجهة التحديات المتعلقة بتحقيق رضا الزبون وزيادة المنافسة العالمية والتي من الممكن تطبيقها في القطاع الخدمي هو نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، إذ أن نظام Jit بشكل عام يركز على العمليات وليس على المنتج ، ويبحث عن الطرائق لجعل العمليات أكثر كفاءة ويساعد على التخلص من الضياع وذلك يعني أن العديد من مبادئ نظام Jit يمكن أن تطبق في أي عملية من عمليات الوحدات الاقتصادية الخدمية .

فمثلا في بيئة التصنيع فإن المخزون يعد أحد العوامل الأكثر تكلفة وإن تقنيات نظام Jit تساعد على تخفيض كل أنواع المخزون ، وفي القطاع الخدمي فإن الوحدات الاقتصادية الخدمية لا تتعامل مع منتجات يجب أن تصنع ، إلا أنها تتعامل مع زبائن ينتظرون أن تقدم الخدمة لهم ، فعلى سبيل المثال في البنوك فإن وقت الزبون الذي ينتظر الطابور لسحب النقود يعد وقتا غير مضيف للقيمة ويؤدي وقت أنتظار الزبون إلى سخط وعدم رضا الزبون ، ولذلك فإن وقت الانتظار يجب أن يخفظ أو يجب أن يتم التخلص منه .



تقنية أخرى من تقنيات نظام Jit يمكن أن تطبق في القطاع الخدمي ، مبدأ السحب يستخدم في مطاعم الوجبات السريعة ، إذ يتم في تلك المطاعم أعداد الطعام فقط عندما يطلبه الزبائن . ( Canel et.al.,2000:51-52)

وعند تطبيق نظام Jit في القطاع الخدمي يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار الاختلافات ما بين بيئة التصنيع وبيئة الخدمات والتي تتمثل بالآتي : (Hadid,2011:3)

١- إن قياس الإنتاجية في بيئة عمليات التصنيع هي أكثر سهولة من بيئة الخدمات ، إذ أن الخدمة هي كليا أو جزئيا غير ملموسة ، فالزبائن لا يستطيعون أن يلمسوا أو يروا المنتج ، إلا أنهم لديهم ثقة في تلك الوحدة الاقتصادية التي تقدم الخدمات .

٢- الخدمة لا يمكن تخزينها مقارنة بالمنتج الذي يمكن تخزينه ولذلك فإن المرونة والتزامن لتجهيز طلبات الزبائن تعد من القضايا الأساسية التي يجب مراعاتها في تجهيز الخدمة.

٣- معايير الجودة في القطاع الخدمي هي أصعب تطبيقا من بيئة التصنيع وذلك بسبب عدم ملموسية الخدمة وعدم القدرة على تخزينها ومن ثم القدرة على معرفة العيوب المتعلقة فيها قبل تسليمها إلى الزبون .

٤- الوحدات الاقتصادية الخدمية تستلزم اتصال أكثر مع الزبائن منها في بيئة التصنيع .

إن بدايات تطبيق Jit في الوحدات الاقتصادية الخدمية من قبل بعض الباحثين يمكن أيجازها بالآتي : (Hadid,2011:3-6)

١- قام (Lee) بدراسة تأثير عملية تقييم الأنتمان للوحدات الاقتصادية المالية في الولايات المتحدة الأمريكية والنتيجة أشارت إلى أن عدد الأيام التي تطلبت لأداء عملية تقييم الأنتمان أنخفضت من ١٢ يوم إلى ٥ أيام .

٢- دراسة Inman و Mehra (١٩٩١) إذ قاما بدراسة تنفيذ نظام Jit في القطاع الخدمي من خلال ثلاث حالات دراسية :

أ- خدمات الاتصالات

ب- خدمات الطاقة

ج- خدمات تسليم البريد الليلي

٣- دراسة Mefford (١٩٩٣) ركزت على أن نظام Jit هو نظام يركز على العملية وليس نظام يركز على المنتج والنتيجة هي يمكن تطبيقه بنجاح في القطاع الخدمي ، وقد أوضح Mefford بأن وقت الخدمة في الوحدات الاقتصادية الخدمية يعد المخزون نفسه (كمخزون) في الوحدات الاقتصادية الصناعية ، والذي يتم التركيز فيها على تخفيض وقت الخدمة للزبائن .

وبعد هذه الدراسات التي تم أيجازها بثلاث دراسات تم أعداد دراسات عديدة حول إمكانية تطبيق نظام Jit في القطاع الخدمي كالبنوك وشركات الطيران المدني والفنادق والمستشفيات وبقية قطاع الخدمات .

من خلال ماتقدم يلاحظ أن نظام Jit هو نظام يركز على العمليات وليس على المنتج المصنع من ثم فإنه يمكن تطبيق بعض تقنيات النظام لكي تتلائم مع القطاع الخدمي وبالشكل الذي يؤثر في جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون .

### ثانيا : الفرق بين الخدمة والمنتج

إن أي مناقشة لعملية تطبيق نظام Jit في القطاع الخدمي يجب أن يسبقها معرفة الخصائص والمميزات التي تختلف فيها نظم الخدمات عن نظم الإنتاج وذلك لغرض تحديد وتشخيص التقنيات الملائمة لنظام Jit التي يمكن تكيفها وتطبيقها في القطاع الخدمي وهذه الخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج تتمثل بالآتي : (Cupta,2011:2215)

١- تلازم الإنتاج والاستهلاك Inseparability Of Production and Consumption

إن ذلك ينطوي على الإنتاج والاستهلاك المترامنين والذي يميز العديد من الخدمات ، إذ إن الإنتاج والاستهلاك المترامنين يستبعدان كذلك العديد من الفرص لتدخل مراقبة الجودة على عكس التصنيع إذ يمكن معاينة المنتج قبل التسليم ، وهذا يؤكد على أهمية مراقبة العمليات في الخدمة أكثر منها في عمليات التصنيع .

٢- الزبون يشارك في عمليات الخدمة **The Customer Is Participant In The Service Processes** : الزبون في القطاع الخدمي يكون دائما مشتركا في عملية إنتاج الخدمة وإن درجة التدخل من قبل الزبون تتباين من خدمة إلى أخرى وذلك اعتمادا على تصنيف الخدمات الذي يتراوح ما بين المستوى الواطيء إلى المستوى العالي .

٣- اللامادية **Intangibility** : تعد الخدمات أشياء غير مادية وعادة لا يمكن رؤيتها أو الشعور بها ، بينما المنتجات يمكن رؤيتها أو التحسس بها ، فعند شراء الزبون لمنتج معين فإن هذا الزبون يكون قادرا على رؤية المنتج أو اختياره قبل الشراء ، أما في الوحدات الاقتصادية الخدمة فإن الزبون يكون عادة معتمدا على سمعة الوحدة الاقتصادية الخدمية .

٤- التلف **Perishability** : يشير هذا المفهوم إلى أن الخدمة لا يمكن تخزينها أو حفظها ، إذ أن العجز عن تخزين الخدمات هو ملمح أساسي لمعظم العمليات الخدمية فمثلا غرف الفندق الشاغرة ومقاعد الخطوط الجوية الفارغة وأوقات المواعيد التي لم يتم الأيفاء بها لدى الطبيب كلها أمثلة عن فقدان الفرص ، ويؤدي التلف إلى مشكلة تزامن العرض والطلب والذي يؤدي إلى انتظار الزبائن أو عدم خدمتهم على الإطلاق .

٥- كثافة العمل **Labor Intensiveness** : تكون عمليات الخدمة كثيفة العمل مقارنة مع كثافة العمل في العمليات الإنتاجية .

من خلال ما تقدم يلاحظ أن الملامح الأساسية لأختلاف الخدمات عن المنتجات تتمثل بعدم ملموسية الخدمة وعدم القدرة على تخزينها وذلك بطبيعة الحال سيؤدي إلى ضرورة تصميم الخدمة استنادا إلى مواصفات ورغبات الزبائن وذلك بالاعتماد على مسوحات أو استبيانات الزبائن من قبل الإدارة إلى مواصفات الأداء والتي بدورها ستترجم من قبل مصممي الخدمة إلى مواصفات التصميم .

### ثالثا : نموذج نظام الإنتاج في الوقت المحدد الخدمي

تتمثل تقنيات نظام **Jit** التي يمكن أن تتلائم وتتكيف لغرض تطبيقها في القطاع الخدمي بالآتي :

١- التزامن والتوازن في المعلومات وتدفق العمل **Synchronization and Balance Of**

#### **Information and Work Flow**

يمثل التزامن مقابلة المخرجات مع طلبات الزبائن (التوازن ما بين المعلومات وتدفق العمل) ويكون التزامن مهم جدا في القطاع ، إذ أن المخرجات في الوحدات الاقتصادية الخدمية يجب أن يتم مقابلتها مع طلبات الزبائن ، وفي القطاع الخدمي فإن الزبون يشترك في العملية مباشرة وينتظر النتائج ، ولذلك يعد الوقت الذي تتم من خلاله تجهيز الخدمة للزبون سلاحا للمنافسة ، إذ تعد أوقات انتظار الزبائن لتزويدهم بالخدمة هي بمثابة المخزون الذي ينتظر تصنيعه ما بين محطات العمل ، ولذلك كلما زادت أوقات انتظار الزبائن لغرض تزويدهم بالخدمة كلما أدى ذلك إلى عدم رضا الزبون. (Duclos et.al.,1995:39)

٢- المرونة **Flexibility** : لكون الزبون جزءا من العملية فإن الخدمة يجب أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلبات المفاجئة من قبل الزبائن ، ويؤثر التغير في نموذج أو نمط الطلب على اختيار طبيعة العملية التي تقدمها الخدمة ولذلك على الوحدات الاقتصادية الخدمية أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة في طلبات الزبائن وذلك من خلال استخدام عمليات مرنة يمكنها تلبية ذروة الطلبات وأن تعمل بكفاءة في أوقات انخفاض طلبات الزبائن. (Khorshidi et.al.,2014:535)

إن تحقيق المرونة في تقديم الخدمات تتم من خلال الآتي : (Cupta,2011:2218)

أ- قوى عاملة مرنة : تعني مرونة القوى العاملة بأن العاملين لديهم القدرة على أداء مجموعة متنوعة من الوظائف المنظمة بقدر كبير من المرونة الداخلية وذلك يتطلب القيام بعملية التدريب المستمرة للعاملين لزيادة قدرتهم على أداء وظائف متنوعة في الخدمة التي يقدمونها ومن الأمثلة على ذلك العاملين في مطاعم الوجبات السريعة إذ يعملون بشكل خلايا عمل تسمح للعامل بأن تتم زيادة عددهم خلال أوقات الذروة أو يتم خفض عددهم في أوقات انخفاض الطلب .

ب- الجدولة : يتم التحكم بتقلبات الطلب في بيئات تصنيع نظام Jit عن طريق الجدولة وجدولة النموذج المختلط والجدولة تحت القدرة ويمكن لنظام Jit الاستجابة إلى التغيرات الحاصلة في الطلب من خلال تخفيض الإنتاج أو من خلال خفض الأتحرافات في الجدول الزمني لتسليم طلبات الزبائن ، إن وقت الاستجابة هو مهم جدا في الوحدات الاقتصادية الخدمية والذي يعتمد على الجدولة الفعالة .

٣- الجودة Quality : إن أحد المتطلبات الأساسية للتنفيذ الناجح لنظام Jit هي استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال أداء الموظفين لمهامهم بشكل صحيح من المرة الأولى ، الأمر الذي يتطلب تعليم كافي للموظفين فيما يتعلق بالطريقة الصحيحة للأداء مهامهم ، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء . (Gupta,2011:2218-2219)

٤- التحسين المستمر Continuous Improvement : إن نظام Jit ليس جهدا لمرة واحدة فقط وإنما هو يجسد أخلاقيات التحسين المستمر التي تحتاج إلى دعم من جميع مستويات الموظفين في فريق الإنتاج ، وتعمل الوحدات الاقتصادية الخدمية مع مجموعة واسعة من الملاكات الوظيفية التي تكون قابلة للتبديل بصورة كاملة وفي أي وقت ولذلك على تلك الوحدات الاقتصادية أن تسعى جاهدا لتحسين جميع الموظفين وأنظمة الخدمات المقدمة على طول الوقت ، وفيما يتعلق بالخدمات ينبغي أن ينصب التأكيد على العمل والعمليات بدلا من رأس المال ، وذلك سينعكس على أهداف تحسين العملية.

إن نظام Jit يركز على العملية وليس على المنتج ولذلك يمكن تطبيقه في أي مجموعة من العمليات سواء التصنيعية منها أو الخدمية وتكمن الفلسفة وراء نظام Jit في البحث باستمرار عن السبل لجعل العمليات أكثر كفاءة وتبسيطا . (Gupta,2011:2219)

٥- أحترام الأشخاص Respect For People : تتميز الخدمات من قبل العديد من التفاعلات بين الملاك الوظيفي للوحدة الاقتصادية الخدمية والزبائن ، إذ أن مفتاح الجودة العالية للخدمات يتعلق بأحترام الموظفين الذين يكونون على اتصال مباشر مع الزبائن ويستمتعون لمقترحاتهم بشأن تحسين العمليات . (Canel et.al.,2000:56)

٦- أشراك الموظفين وتدريبهم Employees Involvement and Training : إن جدولة الموظفين وتدريبهم هما شأنان مهيمنان على الخدمات الكثيفة العمالة ، فكلما عرف كل موظف وفهم طبيعة العمل في الوحدة الاقتصادية ككل كلما سيقبل ذلك من التباين في تقديم أو تسليم الخدمات وهذا سيحسن من عملية تقديم الخدمة ويحسن من جودتها . (Gupta,2011:2219)

٧- توحيد المقاييس Standardization : ينشأ التأكيد على مقاييس الأنشطة من خلال تحقيق التوازن بين العمليات والذي من المتوقع أن يحسن الفعالية والكفاءة التشغيلية ، فإذا تم توحيد الأنشطة في الوقت نفسه وتم التركيز على جهود وموارد الوحدة الاقتصادية ، ضمن الممكن في هذه الحالة أن يتم تحسين نتائج العمليات ومن ثم تخفيض تكاليف التدريب وجعل عملية تقديم الخدمة أكثر بساطة . (Khorshidi et.al.,2014:535)

٨- العمل التعاوني أو الجماعي Cooperation : يعد العمل الجماعي أحد العناصر المهمة في تطبيق نظام Jit ويساعد العمل الجماعي على توليد أفكار أفضل وأكثر وفي تحسين الاستعداد لتحمل المخاطر وفي تطوير الشعور بالقوة والنفوذ وفي تحسين العمل وفي حل المشاكل . (Khorshidi et.al.,2014:535)

٩- التكنولوجيا Technology : ينبغي استخدام التقدم التكنولوجي لدعم أنشطة موظفي الخدمة وليس لمراقبتها أو استبدالها ولأن الزبائن يشاركون بشكل مباشر في بعض عمليات الخدمة ، فإن نجاح الابتكارات التكنولوجية يعتمد على قبول الزبائن لتلك التكنولوجيا المقدمة . (Gupta,2011:2220)

١٠ - الرؤية الكاملة لكل مكونات العملية **Total Visibility Of All Component Of The Process** : نظام Jit يركز على أن كل المكونات الخاصة بالعمليات والتي تستخدم لإنتاج المنتجات أو الخدمات يجب أن تكون مرئية لكل المشاركين في العمليات وذلك بمنح للمشاركين في العمليات الفرصة للتعلم وتحسين تلك العمليات ، ولأن الزبائن عادة يكونون جزءا من عملية الخدمة فيمكن أن يحددوا القيمة والجودة للخدمة التي من الممكن أن يروها . (Duclos,al.,1995:39)

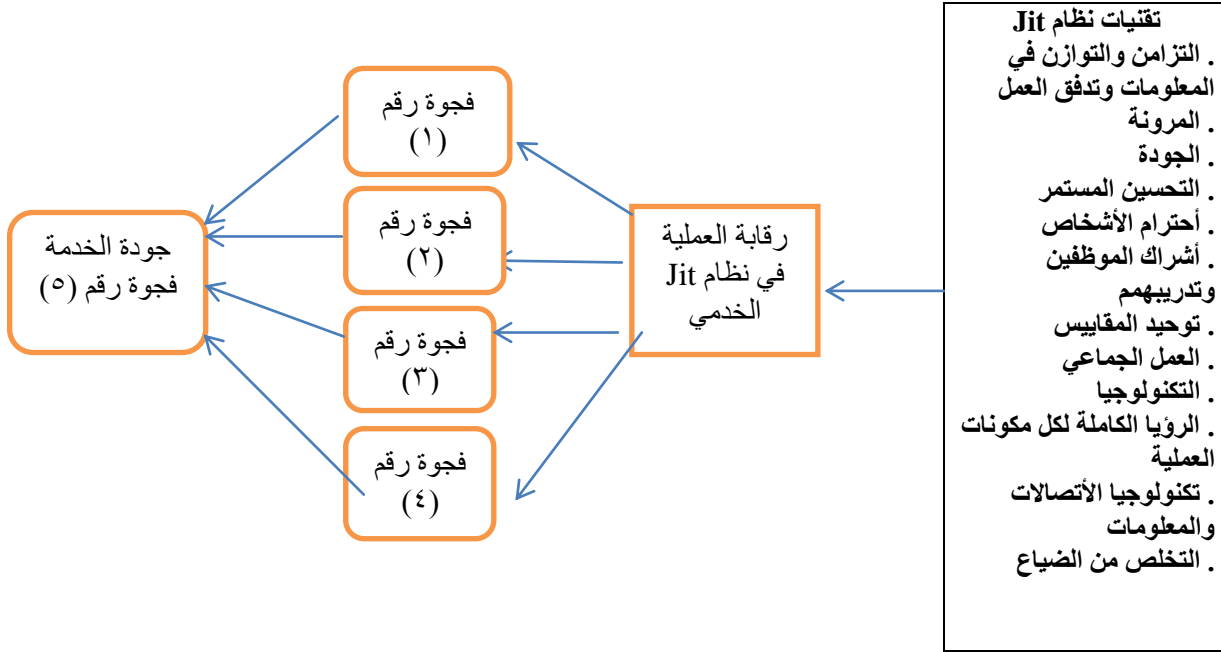
١١ - تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات **Communication and Information Technologies** : على النقيض من عمليات التصنيع ، فإن تطبيق نظام Jit في عمليات الخدمة يتطلب درجة أكبر من التواصل الذي يتطلب تنسيق فعال ما بين الأشخاص وفي عمليات الخدمة يكون عدد العاملين أكثر والمكان أقل ومن ثم يصبح كسر الحواجز البشرية ضرورة جدا لتنفيذ نظام Jit بنجاح ، ولذلك يجب على الأفراد العمل معا وأبلاغ احتياجاتهم لأقرانهم من الإدارات المختلفة ، وبما أن خدمة العملاء ذات أولوية في خدمة عمليات الخدمة فإن على الوحدات الاقتصادية تقييم احتياجاتها من الاتصال والتنسيق بصورة مستمرة مما سيؤدي إلى نقل أسهل وأسرع للمعلومات بين المجالات الوظيفية وتوفير أساس سليم للتنفيذ الناجح لنظام Jit ، وتمثل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الأدوات القائمة على الحاسوب التي تسهل التواصل على قاعدة بيانات متكاملة والنظم الخبيرة والرسوم والمخططات البيانية ومراقبة الجودة الأحصائية . (Gupta,2011:2220)

١٢ - مدخل شمولي للتخلص من الضياع **Holistic Approach To Elimination Of Waste** : يطلق على أي شيء لا يضيف القيمة في بيانات تصنيع نظام الإنتاج في الوقت المحدد بالضياع ولذلك تسعى إدارة الوحدات الاقتصادية للتخلص من أنواع الضياعات كافة (Krajewski et.al.,2010:317) ، وهذه الأنواع من الضياعات موجودة أيضا في القطاعات الخدمية مثل المستشفيات والمطاعم والاتصالات اللاسلكية والخدمات الصحية وخدمات الصيانة . (Schroeder,2007:401) ومن خلال استخدام تقنيات نظام Jit يمكن التخلص من أنواع الضياعات كافة الموجودة في الأنشطة الخدمية . (Gupta,2011:2221)

رابعا : العلاقة ما بين نظام Jit وجودة الخدمة **The Relationship Between Just In Time** : **System and Quality Service**

نظام Jit يعمل على التخلص من الضياع خلال العمليات الإنتاجية ويعمل على تعزيز العلاقات ما بين المجهزين والتكيف السريع للتغيرات في طلبات الزبائن ولذلك فإن المنتجات والخدمات يمكن أن تقدم بكلفة منخفضة وبتنوع عال ، وإن الوحدات الاقتصادية يمكن أن تصور نفسها كعوامل للإنتاج والتي يمكن أن تحسن من جودة الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات ، ولذلك فإن الأنظمة التكنولوجية نفسها المطبقة في قطاع الصناعة يمكن أن تستخدم في قطاعات الخدمات وعند استخدام أنظمة الخدمات تقنيات الإنتاج فإنها يمكن أن تحسن من جودة وإرباح خدماتها ، فعند تطبيق نظام Jit مثلا في المستشفيات فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الأنشطة غير الضرورية والتي تحسن خدمات الممرضات للمرضى أفضل عن ما كانت عليه وكذلك يؤدي تطبيق تقنيات Jit إلى تخفيض العمل الكتابي المتعلق بتوثيق عمليات الأطباء وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن وتخفيض التكاليف . (Khorshidi et.al.,2014:534) ويمكن توضيح العلاقة ما بين جودة الخدمة ونظام Jit من خلال الشكل الآتي :

شكل (٣)  
العلاقة ما بين تقنيات Jit المطبقة في القطاع الخدمي وجودة الخدمة



(source: Khorshidi ,Alireza Naderi ;Dehghani ,Mohebbali ;Amiri ,Nikazad , "The Application Of Jit Model In The Service Organizations" , International Journal Of Economy , International and Social Sciences , Volume(3),November(10),October,2014:538) .

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ بأنه عند تطبيق تقنيات نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الوحدات الاقتصادية الخدمية فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الفجوات رقم (١) و(٢) و(٣) و(٤) و(٥) وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن وبما يتناسب مع تصورات الزبائن مع تصورات الزبائن مع توقعاتهم المسبقة حول الخدمة المقدمة من قبل الوحدة الاقتصادية .

### المبحث الخامس / الجانب العملي

من خلال ملاحظة الجانب العملي المتعلق بتحليل فقرات الاستبانة والتي قد وزعت على (٥٠) زبونا من الزبائن الذين يتعاملون مع مصرف الرافدين فرع الخضراء وفرع الأعظمية وعلى مديري الأقسام يلاحظ الآتي :

- ١- Z : تمثل المحور الأول من الاستبانة وهو محور آراء وأنطباعات العملاء عن جودة الخدمات المقدمة حاليا في المصارف العراقية ( مصرف الرافدين ) .
- ٢- X : تمثل المحور الثاني من الاستبانة وهو محور عند تطبيق أدوات نظام الإنتاج في الوقت المحدد التي تتلائم ويمكن تكيفها في القطاع المصرفي فإن ذلك سيؤثر في جودة الخدمة التي ستقدم إلى الزبائن .
- ٣- النتائج المتعلقة بتحليل الاستبانة والتي تم تمثيل آراء عينة البحث عن الأسئلة المحددة في الاستبانة تتمثل في الآتي :

- رقم (١) في الجداول المتعلقة بنتائج الاستبانة يمثل الرأي لا أتفق تماما .
  - رقم (٢) في الجداول المتعلقة بنتائج الاستبانة يمثل الرأي لا أتفق .
  - رقم (٣) في الجداول المتعلقة بنتائج الاستبانة يمثل الرأي غير متأكد .
  - رقم (٤) في الجداول المتعلقة بنتائج الاستبانة يمثل الرأي أتفق .
  - رقم (٥) في الجداول المتعلقة بالاستبانة يمثل الرأي أتفق تماما .
- والآتي توضيح لنتائج الاستبانة والمتعلقة بكل محور وفقراته وكالاتي :

أولاً: المحور الأول (Z) : ويمثل آراء وأنطباعات العملاء عن جودة الخدمات المقدمة حاليا في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) ، ويمثل المحور الأسئلة الآتية :

- ١- Z1 : يمثل السؤال المتعلق أن هناك ارتياح من قبل العملاء بالتعامل مع المصرف ، وقد كانت نتائج السؤال كما موضحة بالجدول الآتي :

جدول (١) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z1

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٢	١٧	٢١	٥٠
نسبة الأجابه	٢٤%	٣٤%	٤٢%	١٠٠%

يلاحظ من خلال الجدول المذكوره انفا الآتي :

- ١- أن عدد الأشخاص الذين كانت اجابتهم لا أتفق تمام (١٢) شخصا وهم يمثلون نسبة ٢٤% من الأشخاص اللذين تم أخذ آرائهم وعدد هم (٥٠) شخصا .
  - ب- أن عدد الأشخاص الذين كان أجابتهم لا أتفق (١٧) شخصا وهم يمثلون نسبة ٣٤% .
  - ج- أن عدد الأشخاص الذين كانت اجابتهم غير متأكد (٢١) وهم يمثلون نسبة ٤٢% .
- ٢- Z2 : يمثل السؤال المتعلق بأن هذا المصرف يلبي توقعات عملائه بشكل عام ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٢) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z2

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٧	١٨	١٥	٥٠
نسبة الأجابه	٣٤%	٣٦%	٣٠%	١٠٠%

- ٣- Z3 : يمثل السؤال المتعلق بأن هناك ثقة من قبل العملاء بالمعلومات التي يوفرها المصرف ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٣) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z3

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٧	١٥	١٨	٥٠
نسبة الأجابه	٣٤%	٣٠%	٣٦%	١٠٠%

٤- Z4 : يمثل السؤال المتعلق بأنه عند الاستفسار عن أية معلومات لا يتردد الموظفين بتقديم تلك المعلومات ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٤) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z4

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٧	١٨	١٥	٥٠
نسبة الأجابه	٣٤%	٣٦%	٣٠%	١٠٠%

٥- Z5 : يمثل السؤال المتعلق بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومات التي يقدمها المصرف ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٥) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z5

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٦	١٢	٢٢	٥٠
نسبة الأجابه	٣٢%	٢٤%	٤٤%	١٠٠%

٦- Z6 : يمثل السؤال المتعلق بأن البنك يمتلك أجهزة ومعدات حديثة ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٦) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z6

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	٢١	٢٠	٩	٥٠
نسبة الأجابه	٤٢%	٤٠%	١٨%	١٠٠%

٧- Z7 : يمثل السؤال المتعلق بأن المصرف يستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات لتسهيل خدمات العملاء عبر توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٧) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z7

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٦	١٨	١٦	٥٠
نسبة الأجابه	٣٢%	٣٦%	٣٢%	١٠٠%

٨- Z8 : يمثل السؤال المتعلق بأن موظفي البنك يقوموا بأبلاغ العملاء بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٨) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z8

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٨	٢٠	١٢	٥٠
نسبة الأجابه	٣٦%	٤٠%	٢٤%	١٠٠%

٩- Z9 : يمثل السؤال المتعلق بأنه لا يمنع أنشغال موظفي البنك بأعمالهم الداخليه من الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٩) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z9

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٢	٢٤	١٤	٥٠
نسبة الأجابه	٢٤%	٤٨%	٢٨%	١٠٠%

١٠- Z10 : يمثل السؤال المتعلق بأن هناك مشاكل تتعلق بالحصول على الخدمة والتي تتمثل بأوقات الانتظار الطويلة التي ينتظرها العملاء أثناء عملية الأيداع أو السحب النقدي أو عند أي معاملة مصرفية أخرى ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (١٠) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z10

نوع الآراء	٤	٥	الأجمالي
العدد	٢٥	٢٥	٥٠
نسبة الأجابه	%٥٠	%٥٠	%١٠٠

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن عدد الأشخاص الذين كان رأيهم أتفق هو (٢٥) شخصاً وهم يمثلون نسبة (٥٠%) ، وأن عدد الأشخاص اللذين كان رأيهم أتفق تماماً هو (٢٥) شخصاً وهم يمثلون نسبة (٥٠%) .  
١١- Z11 : يمثل السؤال المتعلق بأن هذا المصرف يلبي توقعات العملاء من حيث : الوقت المنجز لأداء الخدمة ، طريقة تعامل الموظفين مع العملاء ، أداء الخدمة المقدم ، مستوى التطور التكنولوجي المتبع في المصرف ، وقد كانت نتائج السؤال هي كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول (١١) نتائج آراء عينة البحث عن السؤال Z11

نوع الآراء	١	٢	٣	الأجمالي
العدد	١٤	٢٣	١٣	٥٠
نسبة الأجابه	%٢٨	%٤٦	%٢٦	%١٠٠

ثانياً : المحور الثاني (X) : عند تطبيق أدوات نظام الإنتاج في الوقت المحدد التي تتلائم ويمكن تكيفها في القطاع المصرفي فإن ذلك سيؤثر في زيادة جودة الخدمة التي ستقدم الى الزبائن و إلى رضا الزبائن ، وهذه الأدوات هي ثمانية ادوات رئيسه وكل أداة تتضمن مجموعة من الأسئله ولذاك تتمثل هذه الأدوات بالآتي :  
١- التزامن والتدفق في المعلومات (X1) : عند تطبيق المصارف العراقية التزامن في المعلومات وتدفق العمل والذي تمثل مقابله المخرجات مع طلبات العملاء فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الآتي :  
أ- X11 : مقابله المخرجات ( الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن ) .  
ب - X12 : تقليل أوقات الانتظار للعملاء أثناء أستلام الخدمة المصرفية .  
ج- X13 : تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق الأنسيابية في العمل المصرفي وبالشكل الذي يمنع أزياد طوابير وأوقات الانتظار .  
د- X14 : زيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء .  
ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئله من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٢) نتائج عينة البحث عن الأسئله المتعلقة بأستخدام الأداة X1

نوع الآراء للسؤال X11	٤	٥
العدد	٢٣	٢٧
نسبة الأجابه	%٤٦	%٥٤
نوع الآراء للسؤال X12	٤	٥
العدد	٢٤	٢٦
نسبة الأجابه	%٤٨	%٥٢
نوع الآراء للسؤال X13	٤	٥
العدد	٢٤	٢٦
نسبة الأجابه	%٤٨	%٥٢
نوع الآراء للسؤال X14	٤	٥
العدد	٢٤	٢٦
نسبة الأجابه	%٤٨	%٥٢

٢- المرونة (X2) : عند تطبيق المرونة في المصارف العراقية من خلال الأعتداد على موظفين ذوي مهارات متعددة وكذلك من خلال جدولة العمليات المصرفية بما يتلائم مع طلبات الزبائن فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الآتي :  
٢١- X21 : الأستجابة السريعة لطلبات الزبائن وخصوصاً عند زيادة الطلبات المصرفية في أوقات معينة ( أوقات ذروة العمل ) .



ب- X22 : التأثير على زيادة جودة الخدمات المصرفية من قبل الموظفين ذوي المهارات المصرفية المتعددة .  
ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٣) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X2

نوع الآراء للسؤال X21	٤	٥
العدد	٢٢	٢٨
نسبة الأجوبة	٤٤%	٥٦%
نوع الآراء للسؤال X22	٤	٥
العدد	٢٩	٢١
نسبة الأجوبة	٥٨%	٤٢%

٣- الجودة (X3) : أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العراقية سيؤدي إلى تحقيق الآتي :  
أ- X31 : تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح ومن المرة الأولى .  
ب- X32 : تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا الزبائن .  
ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص حول تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٤) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X3

نوع الآراء للسؤال X31	٤	٥
العدد	٢١	٢٩
نسبة الأجوبة	٤٢%	٥٨%
نوع الآراء للسؤال X32	٤	٥
العدد	٣٣	١٧
نسبة الأجوبة	٦٦%	٣٤%

٤- التحسين المستمر (X4) : إن تطبيق فلسفة التحسين المستمر في المصارف العراقية سيؤدي إلى تحقيق الآتي :

أ- تحسين أداء موظفي الخدمات المصرفية وتحسين جودة أنظمة الخدمات المصرفية وبما يتلائم مع التطورات الحاصلة في القطاعات المصرفية العالمية .  
ب- المساعدة في جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية وإلى زيادة جودة الخدمات المصرفية .  
ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٥) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X4

نوع الآراء للسؤال X41	٤	٥
العدد	٢٣	٢٧
نسبة الأجوبة	٤٦%	٥٤%
نوع الآراء للسؤال X42	٤	٥
العدد	٣٠	٢٠
نسبة الأجوبة	٦٠%	٤٠%

٥- احترام الأشخاص وإشراك الموظفين وتدريبهم والعمل التعاوني لهم (X5) : إن إحترام الموظفين المصرفيين لزبائنهم وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتدريب الموظفين والعمل الجماعي سيؤدي إلى تحقيق الآتي :

أ- X51 : رضا الزبائن عن المصرف الذين يتعاملون معه بسبب حسن تعامل الموظفين للعملاء والاستجابة السريعة لطلباتهم .  
ب- X52 : اكتساب الموظفين الخبرة وتقليل التباين في الخدمة المقدمة وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة . ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٦) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X5

نوع الآراء للسؤال X51	٤	٥
العدد	٢٠	٣٠
نسبة الأجابه	٤٠%	٦٠%
نوع الآراء للسؤال X52	٤	٥
العدد	٢٢	٢٨
نسبة الأجابه	٤٤%	٥٦%

٦- التكنولوجيا (X6) : إن استخدام التكنولوجيا وتكنولوجيا الاتصالات في المصارف العراقية متمثلة باستخدام الوسائل التكنولوجية كالمصارف الآلي والرسائل البنكية القصيرة وبنك الأنترنت والبنك الناطق يساعد في تحقيق الآتي :

- أ- X61 : زيادة الكفاءة من خلال القدرة على الدخول بسهولة إلى موقع البنك في شبكة الأنترنت.  
ب- X62 : الاتصال المباشر مع العملاء من خلال إرسال البنك أشعارات إلى الزبائن عن مقدار حساباتهم وأشعارات التجاوز عن الحسابات وغيرها من الأمور التي تهم الزبائن .  
ج- X63 : تقديم الخدمات البنكية عبر الأنترنت من خلال تزويدهم بكشف الحساب ومعلومات عن أسعار الفائدة وطلب تغيير أو الحصول على دفتر شيكات وتحويل الأموال بين الحسابات وتغيير الرمز السري وكذلك يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية .  
ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص حول تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٧) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X6

نوع الآراء للسؤال X61	٤	٥
العدد	٢٤	٢٦
نسبة الأجابه	٤٨%	٥٢%
نوع الآراء للسؤال X62	٤	٥
العدد	٢٥	٢٥
نسبة الأجابه	٥٠%	٥٠%
نوع الآراء للسؤال X63	٤	٥
العدد	٢١	٢٩
نسبة الأجابه	٤٢%	٥٨%

٧- إدارة الموارد البشرية (X7) : إن إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالأشراف والتدريب المستمر للموظفين وإعادة هيكلة الأقسام لكي تدار من قبل تدفقات القيمة وكل تدفق قيمة يتألف من خلية او من مجموعة خلايا العمل وذلك بحسب عدد الموظفين في كل تدفق قيمة وأعدادا على حجم وطبيعة الأعمال المصرفية داخل كل تدفق قيمة ، يساعد في تحقيق الآتي :

أ- X71 : قدرة الموظفين على تحديد المشاكل وحلها وتحديد نقاط الضعف التشغيلية التي تعيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وأكتساب الموظفين خبرات متعددة تساعد على أسناد مختلف الوظائف المصرفية داخل الخلية أو تدفقات القيمة .

ب- X72 : إدارة الموظفين من خلال تدفق القيمة وكل تدفق قيمة يتألف من مجموعة من خلايا العمل وتعد خلايا العمل أحد المتطلبات الأساسية لتنفيذ نظام Jit وبالشكل الذي يؤدي إلى التخلص من الأسلوب التقليدي في إدارة المصارف من خلال الأقسام الوظيفية والتي تمثل هدر وضياع في موارد المصرف .

ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٨) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X7

نوع الآراء للسؤال X71	٤	٥
العدد	21	٢٩
نسبة الإجابة	%٤٢	%٥٨
نوع الآراء للسؤال X72	٤	٥
العدد	٢٦	٢٤
نسبة الإجابة	%٥٢	%٤٨

٨- التخلص من الضياع (X8) : إن عملية التخلص من الضياعات التي تحدث خلال العمليات يساعد في تحقيق الآتي :

أ- X81 : التخلص من الأنشطة المصرفية التي لا تضيف قيمة .

ب- X82 : المساعدة في الاستغلال الأمثل للموارد .

ويمكن توضيح نتائج آراء الأشخاص عن تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٨) نتائج عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة باستخدام الأداة X8

نوع الآراء للسؤال X81	٤	٥
العدد	٢٤	٢٦
نسبة الإجابة	%٤٨	%٥٢
نوع الآراء للسؤال X82	٤	٥
العدد	٢٠	٣٠
نسبة الإجابة	%٤٠	%٦٠

هذا ويمكن أعداد جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور ولكل أداة من أدوات نظام Jit التي تم إجراء أخذ آراء الزبائن والمدراء حولها وكالآتي :

جدول (١٩) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة البحث عن محاور وأدوات نظام Jit

التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Z	٢,٢٢٣٦	٠,٢٣١٧٤
X1	٤,٥٢٥٠	٠,٢٥٨٧٧
X2	٤,٤٩٠٠	٠,٣٤٢٤١
X3	٤,٤٦٠٠	٠,٣٣٢٥٨
X4	٤,٥٤٥٠	٠,٢٠٠٠٦
X5	٤,٥٦٠٠	٠,٢٤٦٨٩
X6	٤,٥٢٠٠	٠,٢٩٣٨١
X7	٤,٥٤٦٧	٠,٢٦٧٣٥
X8	٤,٥٦٠٠	٠,٢٨١٢٣

من خلال الجدول المذكور انفا يلاحظ الآتي :

١- إن الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث عن المحور الأول Z والذي يمثل آراء وأنطباعات العملاء عن جودة الخدمات المقدمة حالياً في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) هو (٢,٢٢٣٦) أي يمثل الإجابة لا أتفق ، وذلك يعني بأنه هناك عدم اتفاق حول جودة الخدمات المصرفية والتسهيلات المقدمة من قبل المصارف العراقية (مصرف الرافدين) .

٢- إن الوسط الحسابي لجميع إجابات عينة البحث حول أسئلة المحور الثاني X والذي يمثل عند تطبيق أدوات نظام jit التي تتلائم ويمكن تكيفها في القطاع المصرفي فإن ذلك سيؤثر في زيادة جودة الخدمات المصرفية التي ستقدم إلى الزبائن والى تحقيق رضا الزبائن هو يتراوح بين (٤,٤٦٠٠-٤,٥٦٠٠) أي تمثل الإجابة أتفق ، وذلك يعني بأن هناك اتفاق على أن تطبيق أدوات نظام Jit سيؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا الزبائن .



## المبحث السادس/الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- 1- تعد جودة الخدمات المصرفية أحد المتطلبات الأساسية لنمو ونجاح القطاع المصرفي والذي سينعكس على قدرة المصارف في تقديم خدمات تلبي حاجات وتوقعات الزبائن .
- 2- هناك عدم رضا من قبل الزبائن على جودة الخدمات المقدمة من قبل مصرف الرافدين عينة البحث .
- 3- يعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد أحد التقنيات التي يمكن تطبيقها في القطاع الخدمي وذلك من خلال تكيف بعض أدواته التي يمكن أن تتلائم مع طبيعة عمليات القطاع الخدمي .
- 4- إن تطبيق نظام Jit في القطاع المصرفي سيؤدي إلى زيادة وتحسين جودة الخدمات المصرفية التي ستقدم إلى الزبائن ويساعد في التخلص من الأنشطة غير الضرورية وبالشكل الذي يؤدي إلى تقليل تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة .

### التوصيات :

- 1- ضرورة تبني الوحدات الاقتصادية الخدمية لمفهوم الجودة كإداة من الأدوات التي يمكن من خلالها تقديم الخدمات بما يتلائم مع توقعات ورغبات الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم .
- 2- ضرورة العمل على توفير البيئة المناسبة في القطاع المصرفي لغرض تطبيق نظام Jit وبيان أثر تطبيق نظام Jit على تحسين وزيادة جودة الخدمات المصرفية وتخفيض تكاليف تلك الخدمات ويتمثل ذلك من خلال الآتي :  
أ- إعادة هيكلة إدارة المصارف التي تدار من خلال الأقسام الوظيفية لكي يتم إدارتها من خلال تدفقات القيمة وكل تدفق قيمة يكون مسؤولاً عن أعمال مصرفية معينة مثل تدفق قيمة الصندوق وتدفق قيمة الاعتمادات المستندية وهكذا .  
ب - توفير أجهزة الحاسوب الحديثة وشبكات الاتصالات ما بين الأقسام المختلفه وكذلك أستعمال شبكة الأنترنت والعمل على التواصل ما بين الزبائن والمصرف من خلال شبكة الأنترنت .  
ج- القيام بأجراء دورات تدريبية لمديري المصارف ومدراء الأقسام والشعب يتم من خلالها توضيح الأدوات والتقنيات المتعلقة بنظام Jit التي يمكن تكيفها وتطبيقها في القطاع المصرفي وماهي المستلزمات اللازمة لغرض الأعداد لتطبيق نظام Jit وأهم تلك المستلزمات هي تبني فلسفة الترشيح ومبادئ الإنتاج الرشيق وتطبيق أدوات نظام Jit خطوة بخطوة .

### المصادر :

#### أولاً : الكتب العربية :

- 1- النجار ، صباح مجيد ، محسن ، عبد الكريم ، "إدارة العمليات والإنتاج" ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الذكرة ، ٢٠١٢ .

#### ثانياً المصادر الأجنبية :

### First : books

- 1- Dailey , Kennth W., "The Lean Manufaturing " , Dw Publishing Co , 2007 .
- 2- Garrison , Ray H ; Noreen , Eric W ; Brewer , Peter C , " Managerial Accounting " , Twelfth Edition , The Mc Graw Hill Companies . Inc , New York , USA , 2008 .
- 3- Guan, Liming ; Hansen ,Don R ;Mowen, Maryanne M., "Cost Management" , South – Western , Idia , New delhi , 2009 .
- 4- Krajewski , Leey ; Ritzman , Larry P ; Malhorta , Manoj K , " Operations Management : Processes and Supply Chains , Ninth Edition , Pearson Education , Inc , New Jersey , USA , 2010 .
- 5- Maskell , Brian H ; Baggaley , Bruce , " The Accounting : A proven System For Measuring and Managing Lean Enterprice , William H . Brunson Typography Services , New York , USA ,2004 .



- 6- Schroeder ,Roger G, "Operations Management :Contemporary Concepts and Cases " , Third Edition ,Mc Graw-Hill company ,Inc,2007 .
- 7- Stenzel , Joe ; Senge , Peter , " Lean Accounting For Sustainable Integration , John Wiley and Sons Inc , New Jersey , 2007 .

### **Second : Research**

- 1- Canel , Cem ; Rosen , Drew ; Anderson , Elizabeth A , " Jit Is Not Just For Manufacturing : Service Perspective " , Industrial Management and Data System , Vol 100 , No 2 , 2000 .
- 2- Gupta , A.K , " jit In Indian Context : Literature Review and Directions For Future Research " , International Journal Of Advance In Engineering Research , Volume Number 1 , Issue 11 , February , 2011 .
- 3- Khalidah Abu , Nor , " Service Quality Dimensions : A Study On Various Sizes Of Grocery Retailers A Conceptual Paper " , Proceeding Of IBBC , 2004 .
- 4- Mosahab , Rahim ; Mahamad , Osman ; Ramayah , T , " Service Quality , Customer Satisfaction and Loyalty : A Test Of Mediation " , International Business Research , Vol 3 , No 4 , October 2010 .
- 5- Rahaman , Mohammad Mizenur ; Abdullah ; Rahaman ,Ataur , " Measuring Service Quality Using Servqual Model : A Study On PCBS In Bangladesh " , Business Management Dynamics ,Voll 1 ,No 1 , July 2011 .
- 6- Singh , Puneet Pal , " Jit Manufacturing System A dvantages and Disadvantages " , International Journal Of Innovative Research and Studies , Volme 13 , Issue 7 , July ,2014 .

### **Thirdly: Internet**

- 1-Bad Kook , Hassan Omar , " lean Manufacturing System : Toyota Production System " , [www.google.com](http://www.google.com) ,2009.
- 2-Graves , Andrew ; Ward , Yvonne , " A New Cost Management and Accounting Approach For Lean Enterprises " , [http : //www.batch.ac.uk/management /research/papers](http://www.batch.ac.uk/management/research/papers) , htm , united kingdom ,2005 .
- 3-Suurja , Maive , " Service Quality – Main Conceptualizations and Critique " , University Of Tartu , [www.google.com](http://www.google.com) ,2003 .
- 4-Hadid , Wael , " Jit In Service : Evidence From The UK " , Burnel Business School – Doctoral Symposium 28 and 29 march , [www.google.com](http://www.google.com) , 2011 .

### **Fourthly : Master Thesis**

- 1- Kabir , Hussain ; Carlsson ,Therese , " Service Quality – Expectations , Perceptions and Satisfaction about Service Quality at Destination Gotland – A Case Study , Master Thesis In Business Administration , Gotland University , 2010 .
- 2- Mokoena ,Thabiso John , " Improvements Of Quality and Performance Management In The South African Postal Services : Challenges and Prospects " , A Project Requirement For The Degree Of Master Of Technology In Operations Management , The University Of Johannesburg , 2012 .



## The Impact Of Application Of Jit In The Banking Sector On The Quality Of Banking Service

### Abstract

The research the impact of the application of some of the production system tools in the specified time, which can be adapted in the service sectors (banking sector) over the improvement and increase the quality of banking services, and highlights the research problem in the low quality of banking services provided to customers because of the reliance on traditional banking systems in the provision of services Because of the lack keep pace with global developments in the banking industry, and the goal of research is to clarify the applicability of the production system in the time specified in the service sector and the statement of the effect of using Jit system to improve and increase the quality of banking services, it has been applied to research on a sample of customers in the Rafidain Bank consisting of ( 50) customer Among this sample was survey the opinions of department managers in the Rafidain Bank were conducted personal interviews with them were analyzed that data collected using a number of statistical represented in rural arithmetic mean and standard deviation methods, has been the most prominent conclusions that have been reached is that there is a relationship between application jit and the quality of banking system and that it will lead to increase and improve the quality of banking services and to meet the wishes and expectations of customers, the most important recommendations that may have been reached mainly includes the need to work on providing the right environment in Iraqi banks for the purpose of applying jit system and the need to adopt Iraqi banks for the concept Quality as a tool to achieve customer satisfaction.

**Keywords/Lean Production , Banking Service Quality , The Tools Of Jit System On The Banking Sector**