

إدارة جودة الخدمات المصرفية

موجهة لطلبة:

السنة الثانية ماستر - تسويق مصرفي

إعداد:

الدكتورة عميش سميرة

السنة الدراسية

2021/2020



مقدمة:

تسعى جميع دول العالم إلى تقوية إقتصاديتها بما يشملها من جوانب مادية يمثلها القطاع السلعي، وجوانب أخرى غير مادية يمثلها قطاع الخدمات، ولعل في السنوات الأخيرة بعدما كان الإهتمام منصبا على السلع المادية كمخرجات للفكر الكلاسيكي على يد آدم سميث، أثبت القطاع الخدمي أحميته وفاعليته في الإقتصاد وقدرته على الانتاجية والفعالية فيه، ففسح ذلك المجال للتنوع في الخدمات وانبتقت عندها الدراسات الاقتصادية والتسويقية التي تصب في نفس السياق، حيث أن معظم المنتجات الخدمية تكون على إتصال مباشر بالزبون، وبالتالي فهي عرضة لتقييمه المستمر لها طارحة بذلك تساؤلات عديدة حول جودة هذه الخدمات.

فالجودة هي انشغال جوهري ورئيسي للمؤسسات الاقتصادية؛ ولا سيما الخدمية منها كفلسفة إدارية تمارسها في إطار هيكلتها التنظيمية، تعتبر كمفتاح لها لتحسين علاقتها مع زبائنها وتحقق رضاهم من أجل بلوغ ولأهم لها، وذلك في إطار ممارساتها التسويقية التقليدية وكذلك الاستراتيجية.

إضافة إلى ذلك فمزاي التوجه نحو الجودة له مزايا عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة نفسها أو للعمال أنفسهم بإعتبارهم الممارسين الفعليين، أو بالنسبة للزبون بصفته المستفيد الأكثر حفا منها.

وعلى هذا الاساس سعت كل المؤسسات الخدمية بالرغم من مختلف الاعتبارات المؤثرة عليها كالتكلفة والمهارات وغيرها، سعت إلى جهل مفهوم الجودة في صميم ممارساتها الانتاجية بالدرجة الاولى ثم التسويقية، ولعل من بين هذه المؤسسات الخدمية نذكر تلك المؤسسات العاملة في القطاع المالي المصرفي ألا وهي المصارف.

تعتبر المصارف شريان الإقتصاد، فهي تقدم تشكيلة من الخدمات التي تحظى بنوع من الخصوصية والتي تميزها عن بقية الخدمات الأخرى فبالإضافة لكونها تتميز بعدم ملموسيتها، تلازميتها، تباينها، إهتلاكيها وعدم قابليتها للتملك، إضافة إلى ذلك فإن زبائن المصارف يطلبون الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة لهم باعتبارها تمثل إحدى متطلباتهم واحتياجاتهم الهامة .

وهذه المطبوعة تمثل مزيجا متكاملا من دراسة الجودة بأبعادها المختلفة لاسيما كيفية إدارتها، وكذا الإهتمام بقطاع ما لبث أن فرض نفسه من خلال التوجهات الحديثة للإقتصاد وذلك فيما يعرف بالإقتصاد الخدمي، ولعل الممارسات المالية ومن ضمنا المصرفية هي من اهم المجالات الخدمية التي تمس كافة العملاء سواء بشكلهم الطبيعي أو المعنوي، و في هذا الصدد جاءت هذه المطبوعة، لتزويد طلبة الإقتصاد عامة وطلبة التسويق المصرفي على وجه الخصوص، بالمفاهيم العلمية والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال إدارة جودة الخدمات المصرفية، وفي هذا السياق وحتى يتمكن الطالب من الاستفادة من هذه المطبوعة يجب أن يمتلك معارف مسبقة تتعلق بعدة مقاييس مثل مقياس تسيير واقتصاد المؤسسة ومقياس مدخل لإدارة الأعمال.



أهداف المقرر:

من خلال هذه المادة العلمية سيتمكن الطلبة المستهدفين - بإذن الله- من تحقيق الأهداف الرئيسية لهذه المطبوعة والتمثلة في:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة.
- إبراز أهمية الاقتصاد المصرفي في الاقتصاد الوطني.
- التعرف على خصوصية الخدمات المصرفية وكيفية إدارتها.
- تثمين أهمية الإهتمام بالعملاء في تحقيق أهداف المؤسسات.

محتويات المقرر:

ولتحقيق الأهداف المذكورة سابقا تم التطرق إلى ثمانية محاور التي تناولت العديد من العناصر الأساسية، ففي المحور الأول تم التعريف بالجودة وأهميتها وأصنافها وتطورها التاريخي وكيفية إدارتها، بينما في المحور الثاني كان عبارة عن مدخل للاقتصاد المصرفي بالتعرف على المصارف وأهميتها وأهدافها وأنواعها، أما المحور الثالث فتناولنا فيه ماهية الخدمة المصرفية من خلال مفهوم الخدمة عموما ثم الخدمة المصرفية بشكل خاص وأنواعها، في حين أن المحور الرابع تناول ماهية جودة الخدمة المصرفية من حيث مفهومها وأصنافها وأبعادها، وكيفية إدارتها في المصارف، وقد تطرق المحور الخامس إلى كيفية تطوير جودة الخدمة المصرفية ومراحل تطويرها والأدوات المستخدمة في ذلك، بينما تطرق المحور السادس إلى تقييم جودة الخدمة المصرفية وأسباب القيام بتقييمها وما هي متطلبات ذلك، أما المحور السابع ما قبل الأخير فتضمن قياس جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال وجهة نظر الزبائن من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ثم من وجهة النظر الشاملة، وأخيرا وفي المحور الثامن تم التطرق إلى إدارة توقعات العملاء بالتعرف على العملاء أنفسهم وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا أهمية تقديم خدمات متميزة لهم ثم كيفية إدارة توقعاتهم، ولتحديد هذه النقاط في محتوى برنامج المقياس، تمت الإستعانة بالبرنامج المسطر حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما يلي:

➤ تعريف الجودة في القطاع المصرفي

➤ مفهوم جودة الخدمة المصرفية

➤ تطوير جودة الخدمة المصرفية

➤ تقييم جودة الخدمة المصرفية

➤ قياس جودة الخدمة المصرفية

➤ إدارة توقعات العملاء وتلبيتها

➤ فوائد تطبيق الجودة بالمؤسسات المصرفية

➤ مجالات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات المصرفية

وفي الختام نرجو أن تكون هذه المطبوعة ذات قيمة علمية وفائدة لجميع الباحثين في هذا المجال.



المحور الاول: ماهية الجودة

تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية لتحقيق البقاء في السوق والنمو فيه، حيث أن هذا الهدف البديهي لم يبق هدفا سهل المنال في ظل تعدد المؤسسات الاقتصادية واشتداد المنافسة بينها، وفي ظل تنوع المنتجات وارتفاع مستوى التنافسية فيما بينها، وهذا ما رفع التحدي أمام هذه المؤسسات الاقتصادية للبحث والتمسك بما يبعتها بعيدا عن زحمة المنافسين، ولعل من بين أهم المداخل التي تتمسك بها المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها هو مدخل تحقيق مستوى جودة لمنتجاتها المقدمة لعملائها لكسب رضاه وولائه.

ولقد جرت محاولات حثيثة لتقديم مفهوم الجودة من زوايا النظرية، لإبراز إحدى سماته تجعله مفهوما عملياً قابلاً للتمحور حول هذه السمة أو تلك، وبغض النظر عن هذه الاختلافات التي نتجت عن تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التوجهات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري في تثبيت معاني وأهمية الجودة على العديد من المستويات. ولذلك في هذا المحور نحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالجودة؟
- ماهي أهميتها؟ وأصنافها؟
- ما هي مراحل تطور هذا المفهوم؟
- كيف يمكن إدارتها؟

المحور الاول:

ماهية الجودة

أولاً: مفهوم الجودة.

ثانياً: أهمية الجودة وأصنافها.

ثالثاً: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

رابعاً: إدارة الجودة.

1- تعريف الجودة:

تضمن مفهوم الجودة عدة جوانب ركز الباحثين إهتماماتهم بها كل حسب توجهه ورأيه، حيث يعتبرها بعض الباحثين على أنها التميز في أداء المنتج سلعة كان أو خدمة، وهناك من يراها أنها تعبير عن مواصفات هذا المنتج نفسه، إلا أن العالم (إدوارد ديمينج Edward Deming) هو الأب الروحي لحركة الجودة.

وهناك العديد من التعاريف التي يقدمها رجال التسويق والتي تختلف نوعاً ما عن تلك التعاريف المقدمة من طرف رجال الانتاج.

أ- **التعريف اللغوي:** يرجع مفهوم "الجودة" (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار الدينية والتماثيل والقصور والقلاع لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة¹.

ب- **التعريف الإصطلاحي:** تمثل الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما².

ومن أبرز المساهمين في تقديم تعاريف للجودة نذكر مايلي:

- يعرفها بيسترفيلد على انها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق إحتياجات مشمولة أو محددة مثل الامن، الاتاحة، القابلية للصيانة ، الاستخدام، السعر والبيئة³.
- تعريف أرماند فيجينبيوم: الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته⁴.
- وعرفها جوران Juran: مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، والمقصود منه أنه كلما كان المنتج ملائم للإستعمال من طرف الزبون وهذا ما يعني أنه ذو جودة⁵.

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص15.

² - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة مقدمة إبتكماً لامتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006، ص 38

³ - وسيلة حمداوي: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر ، 2009، ص14.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص1

⁵ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004، ص1.



• وعرفها Deming: بأنها حسن عمل شيء كما ينبغي¹، ويقصد بذلك تقديم السلع والخدمات بالطريقة الواجب تقديمها به والتي تكون حسنة من حيث إستجابتها لتوقعات الزبائن، وهو يؤكد لنا أن الجودة يمكن تحقيقها عند تقليل الأخطاء، وتحسين العمليات.

• وهي مجموعة المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر، الأمان، التوفر، الموثوقية والإعتمادية وقابلية الاستعمال².

بالإضافة إلى التعاريف الهامة التالية:

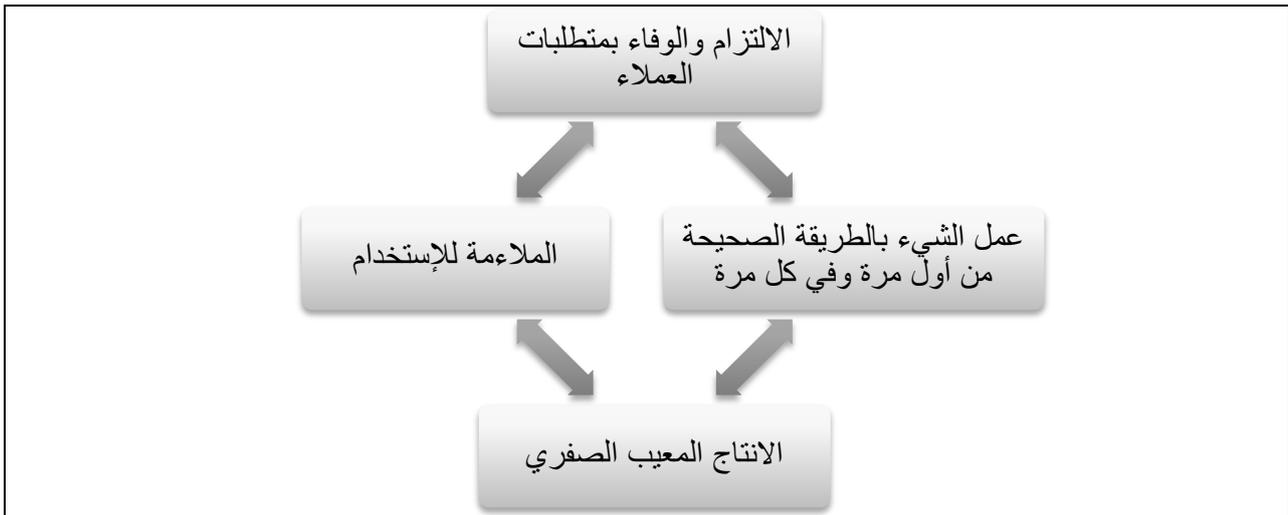
• تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة³.

• تعريف المنظمة الدولية ISO: درجة تلبية مجموعة من الخصائص الموروثة في المنتج كمتطلبات العميل.

• المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة: على أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الجودة يمثل أساسا جملة الخصائص التي يتميز بها المنتج، فهي لا تمثل جودة السلعة فقط أو جودة الخدمات فقط، بل هي أبعد من ذلك، لكونها تمثل كذلك جودة الأفراد، جودة الإجراءات، جودة المعلومات وجودة القيادة،.... لتشكل في مجملها جودة المؤسسة ككل. ومهما تعددت المداخل التعريفية للجودة، فإنها لا تخرج عن الاطار الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: المفاهيم الأساسية للجودة



المصدر: من إعداد الباحث

¹ - طارق الحاج، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1997، ص.98

² - Dale besterfield, quality control by prentice, hall NEWGERSY, USA, 1986, p1.

³ - مأمون سليمان الدرا ركة، مرجع سابق، ص15، 16

⁴ - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، ص 37



2- خصائص الجودة:

يتطلب تحقيق الجودة تحديد المواصفات المطلوبة من الزبون مسبقاً للإجابة عنها مسبقاً، فالجودة لا تعني دوماً المنتج أو الخدمة ذات الخطأ الصفري، إنما هي إجابة على إحتياجات الزبون كما يطلبها وبالشكل الذي يناسبه، وعليه فإن المفهوم العلمي للجودة يركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات لدى مستخدميه وذلك بتميزه بعدة خصائص تتمثل في¹:

أ- الخصائص الاقتصادية: التكلفة، السعر، المردودية، الانتاجية...

ب- الخصائص التقنية: السرعة، القوة، الصلابة...

ج- الخصائص الحسية: الرائحة، الانطباع...

د- الخصائص الطبيعية: النظافة، التلوث...

على أساس ما تقدم يتضح لنا بأن للجودة عدة تعريفات بحسب مدارس الجودة المختلفة، ويمكننا أن نجتمع هذه التعريفات في تعريف واحد هو أن " الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق إحتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية"، أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها، وتحقق رضاه حاضراً ومستقبلاً، وهنا نجد الزبون أو العميل هو الأساس في هذا التعريف، وأن أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، في القطاع العام أو الخاص، إذا أرادت أن تتبنى مفاهيم الجودة وتطبق أيًا من أنظمتها وطرقها، فإنه يلزمها أن تجعل رضا العميل وتحقيق إحتياجاته محط اهتمامها وبؤرة عملياته².

3- مداخل الجودة:

إن الاختلاف في معاني مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة له من أفراد ومؤسسات، لذلك قدم قام الباحث David Garvin بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، في كتابه Managing Quality سنة 1988³ وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها كما يلي⁴:

أ- **مدخل التفوق**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك Feigenbaum . وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنوم.

ب- **مدخل المنتج**: ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن: " المتغير الخاضع للقياس الدقيق " أو " الجودة هي قياس لإشباع العميل "

¹ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 14.

² - سناء رحمانى، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الجودة، موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2018/2017. ص 4.

³ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002، ص 11

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 22



على الرغم من أن هذه التعاريف حددت الجوانب المختلفة لجودة المنتج إلا أنها محدودة لأنه في حالة الاعتماد على التفصيل الشخصي فإن الخصائص والمواصفات التي يتم القياس عليها تكون مضللة، لأن جزء كبير من الجودة يعتمد على تفضيلات المستهلك ورجباته.

ج- مدخل المستخدم: تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل ، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعاً للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي ، لذلك فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل.

حيث أكد إدوارد ديمينغ على ذلك من خلال تعريفه للجودة على أنها " : درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة ، بمعنى المطابقة للاحتياجات"

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورجباته والتي يصعب جمعها في منتج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين إستراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم السوق أو السوق الكلي.

د- مدخل التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: عمل الشيء من أول مرة، وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة.

فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم إلى خصائص تبني عليها عملية تصنيع المنتج.

هـ- مدخل القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه ومتى تحقق ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

4- أنواع الجودة:

ويمكن تقسيم الجودة إلى ثلاثة أقسام¹:

- أ- **جودة التصميم:** وهي درجة تحقيق مواصفات وتصاميم المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل.
- ب- **جودة المنتج:** وهي درجة تطابق المنتج أو الخدمة المقدمة لمواصفات التصميم.

¹ - سناء رحمانى، مرجع سابق، ص.4.



ج- جودة المنشأة: وهي درجة الوعي بالجودة وثقافة السعي لإرضاء العملاء المترسخة في فكر موظفيها وعملياتها وأقسامها.

ثانياً: أهمية الجودة وأهدافها

مع تزايد المنافسة، وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له، وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هم¹:

1. أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

أ- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

ب- درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

ج- مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

د- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

هـ- الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المؤسسة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها.

و- زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

¹ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 5-7.

2. أهمية الجودة بالنسبة للزبائن:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدًا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

أ- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

ب- الولاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم.

3. أهمية الجودة بالنسبة للعمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المؤسسة، فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المؤسسة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

أ- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

ب- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المؤسسة.

ج- التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة: المورد/ العميل داخلي، وكذا المشاركة في حل مشاكل العمل.

4. أهداف الجودة:

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات هي¹:

أ- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

ب- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.

¹ - مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص



- ج- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- د- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- هـ- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

ثالثا: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي¹:

1. مرحلة العصور القديمة:

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جدا، وأن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة قصيرة ليس صحيحا، لأن المتخصص في التاريخ والحضارات البشرية يتضح له جليا بأن الجودة هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي - حوالي 1700 سنة قبل الميلاد، أما الحضارة الفرعونية فعملية بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها تؤكد على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء، فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة الأبدية التي عجز عنها الإنسان.

2. مرحلة الفحص والتفتيش: بداية الثورة الصناعية 1940

كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسؤولا عن تصنيع المنتج بأكمله.

ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم، وكانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وتحقيق التوافق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.

ومع التطورات الحاصلة في عمليات الانتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذ اتسع نشاط التفتيش، بعد أن أصبحت نظام التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى، واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بان التفتيش هو

¹ - سناء رحمانى، مرجع سابق، ص 9-13

الطريق الوحيد لضمان الجودة بوصفه أسلوب التفتيش والاختيار أو القياس لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة، أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التوافق لكل الخواص.

3. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً 1940- 1960

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، (SHEWHART) وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص "شوارت" سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت (BELL TELEPHONE LABORATORIES) كما قام "مهندسو (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY) أو (ASQC) بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة "أي والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة CONTROL .

ولقد طور ديمينج (DEMING) فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج . وشهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافٍ، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل للمخططات الإحصائية ولوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاته، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

4. مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة 1960- 1980

إن تأكيد الجودة لا يهتم فقط بالمنتج، بل يهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، والتجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل"، وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً، ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخالٍ من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل Crosby الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Zero Defect المنظمات بمبدأ التلّف الصفري.

دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة

يتمثل بتحقيق التلّف الصفري عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الافراد داخل المؤسسة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

وفي ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة :

-الرقابة الوقائية :تعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
-الرقابة المرحلية :تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

-الرقابة البعدية :تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى يومنا هذا:

يصعب تحديد أصل ومصدر موضوع الجودة الشاملة فالمتفق عليه اليوم بأنها نتاج لتجميع وحوصلة

وشملت مجموعة من المساهمات، مساهمة أمريكية من طرف الثلاثة , **Juran ,Fengenum**

" **Crosby** حول حلقات "ishikawa" ضمان الجودة " وصفر معيب " والتي أضيفت للمساهمات اليابانية ممثلة في .الجودة إبتداء من سنة 1961 .

هذه الصعوبات تجلت من خلال التحولات العميقة التي حدثت في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة والتي شهدتها هذه الفترة، حيث عرف الاقتصاد العالمي نمواً قوياً في النصف الثاني من العشرية 1960 وبداية 1970 بالإضافة إلى الأزميتين البترولييتين 1973 و 1979 اللتين كشفتنا هشاشة الاقتصاديات الغربية، وكذلك فإن اضطراب العالم الذي نعيش فيه اليوم وضغوط التحول التي تواجه الصناعة، والتقدم التكنولوجي إلى جانب التغيرات السكانية وإنشاء التكتلات الاقتصادية وظهور التبادلات التجارية والمنافسة الشديدة بشكل واضح كانت سبباً كافياً للمديرين في القطاعات الإنتاجية، على المستوى العالمي، ان يفكروا وبعثوا في الحاجة إلى مدخل جديد لمواجهة هذه التحديات.

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:

-إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

-إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعمل واحتياجاته.

رابعاً: إدارة الجودة



1- تعريف إدارة الجودة:

بالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الجودة، فلقد ظهرت عدة تعريفات لها فمنها ما يعتبرها كفلسفة إدارية، ومنها ما يعتبرها مفهوم متكامل للإدارة، ومنها ما يعتبرها كاستراتيجية.

ومن أبرز تعريفات إدارة الجودة QUALITY MANAGEMENT هو باعتبارها نظام متكامل ومفتوح يشتمل مجموعة من المدخلات التي تتخذ كركيزة أساسية في تصميم مستويات الجودة، والتي تدخل ضمن الأنشطة والعمليات والممارسات لتحقيق تلك المستويات التي هي عبارة عن مخرجات إدارة الجودة كنظام متكامل¹.

وتعرف إدارة الجودة بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، تحسين الجودة ضمن نظام الجودة². وعرفت كذلك نظام إدارة الجودة في مواصفة الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنها نظام إدارة يسمح بتوجيه ورقابة مؤسسة بدلالة الجودة³.

تمثل إدارة الجودة ووظيفة إدارية تقوم بتحديد وتنفيذ سياسة الجودة والتي هي جزء من مسؤوليات الإدارة العليا للمؤسسة، حيث أن سياسة الجودة تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة للمؤسسة ما بخصوص الجودة وكما تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا، أما نظام الجودة فيقصد به الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة⁴.

ويستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة في أية مؤسسة إلى عدة مبادئ ومن أهم المبادئ التي لاقت إهتمام أغلب الباحثين في هذا المجال وهي تلك المبادئ التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء لها، وتتمثل هذه المبادئ في⁵:

- التركيز على العميل.
- دعم والتزام الإدارة العليا.
- إدارة القوى البشرية.
- التحسين المستمر.
- نظام المعلومات والتغذية المرتدة.
- العلاقة بالمورد.
- ضمان الجودة.
- الوقاية من الأخطاء.

¹ - إلهام يحيوي، محاضرات مقياس إدارة الجودة، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص التسويق والاستراتيجية، والسنة الثانية تخصص النقل والامداد، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، دون ذكر السنة، ص15..

² - مأمون سليمان الدراككة، مرجع سابق، ص42.

³ - إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص14.

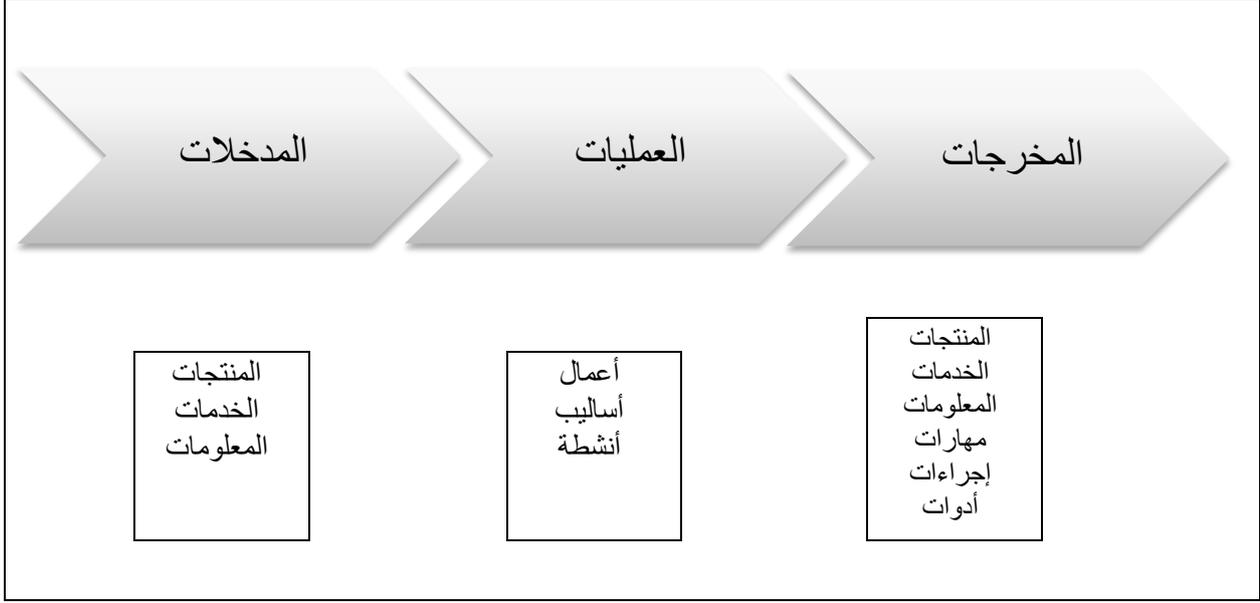
⁴ - ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، تر: هند رشدي، مجلة الابتسامة، كنوز للنشر والتوزيع، 2016، ص

⁵ - إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص15.



ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة تعني مجموعة من الأنشطة والعمليات المنسجمة والمتناسقة التي تقوم بتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالجودة وأهدافها. وبالتالي يمكن تلخيص إدارة الجودة كنظام في الشكل التالي:

الشكل رقم: نظام إدارة الجودة



المصدر: من اعداد الباحث:

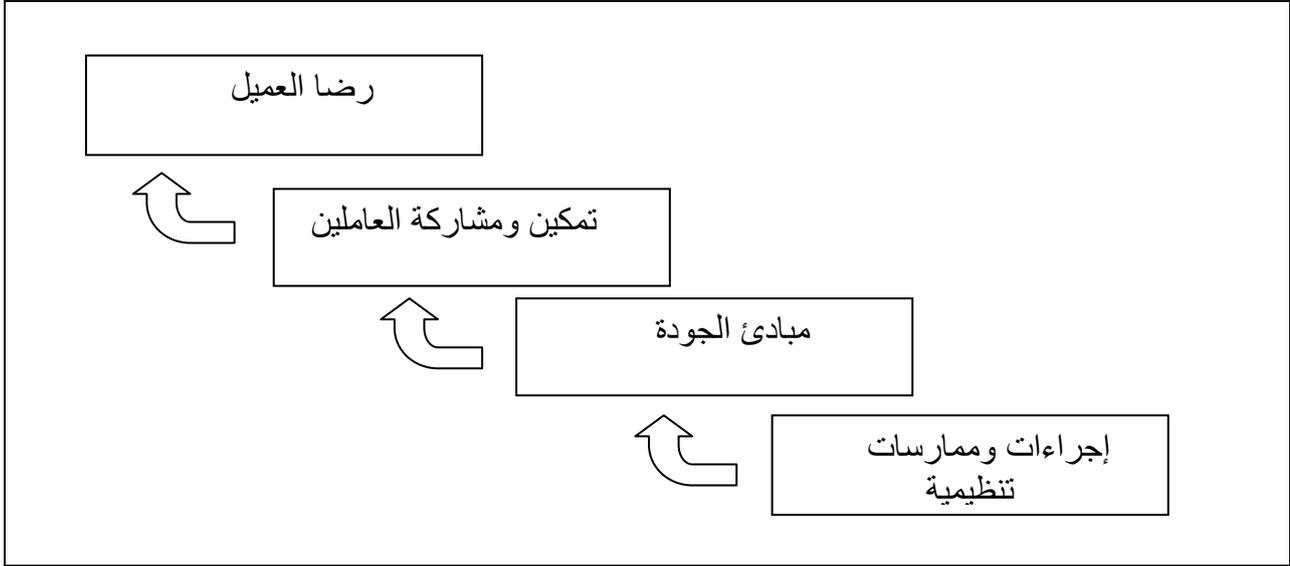
5- متطلبات الجودة:

تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبى رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى، وتتمثل متطلبات الجودة في:

- التركيز على العميل.
- تشمل كل فرد/جزء بالنظام.
- تتطلب ولاء والتزام كل فرد.
- أسلوب وقاية.
- الجودة تحتاج إلى وقت طويل لضمان نتائج ممتازة.
- التطوير والتحديث المستمر.
- التعليم والتدريب المستمر.

وتتمثل عناصر تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة ما يلي :

الشكل رقم: عناصر تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

2- أهمية وأهداف إدارة الجودة¹:

أ- أهمية إدارة الجودة: تعتبر إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في الوقت الراهن، وهذا للأسباب التالية:

- الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الافضل والتميز.
- الجودة العالية تحافظ على ولاء الزبون.
- تنافس المؤسسات يركز على أكثر جودة.

ب- أهداف إدارة الجودة: باعتبار أن الهدف الرئيسي للجودة هو إرضاء الزبون، ومن هذا الهدف تتبثق الاهداف التالية:

- تقديم المنتجات والخدمات وفق متطلبات العميل.
- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة.
- مواكبة حركة التحسين المستمر في أساليب تقديم المنتجات والعمليات.
- ضمان المركز التنافسي للمؤسسة بغية مواجهة تطورات السوق والمنافسين.
- ضمان إستكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية.

¹ - إلهام يحيواوي، مرجع سابق، ص 14-15

3- وظائف إدارة الجودة:

على إعتبار أن وظائف أي إدارة تتمثل في فيما يعرف في الفكر الإداري بالوظائف الإدارية الأربعة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة لا تخرج عن هذا السياق، إلا أنها تحظى بنوع من الخصوصية التي نذكرها في¹:

أ- **تخطيط الجودة:** فتخطيط الجودة هو جزء من إدارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة وخصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة، فعملية التخطيط للجودة يقوم بها فريق مشكل من ممثلي اقسام المؤسسة باتباع الخطوات التي إقترحها جوران Juran، وهي كالتالي:

- تحديد العملاء الحاليين والمرتبين من خلال تحديد أهمية ووزن كل نوع منهم.
- تحديد مطالب الزبائن والمتمثلة في أهدافهم، حاجاتهم، رغباتهم وتوقعاتهم.
- تحديد خصائص المنتج.
- تحديد خصائص عمليات الانتاج أو تقديم الخدمة.
- تحديد مقدرة العملية الانتاجية ومراقبتها.
- تحديد أهداف الجودة.

ب- **تنظيم الجودة:** يتمثل تنظيم الجودة في عملية توزيع الانشطة لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الانشطة وكذا السلطة اللازمة لتحقيق الاهداف، حيث ينتج عن عملية التنظيم الهيكل التنظيمي الذي يسمح بفهم التنظيم وطريقة العمل وكذلك المسؤوليات وسلطات الافراد المكلفين بإدارة المهام المؤثرة على الجودة، فإدارة الجودة ليست مسؤولية فرد أو قسم معين في المؤسسة بل هي مسؤولية يشترك فيها كل أفراد المؤسسة، ويتم تنظيم الجودة كما يلي:

- **إلتزام الإدارة العليا:** والمتمثل في مسؤوليتها من حيث قيادة حركة الجودة وإدارتها بالمؤسسة، وكذا دورها في وضع سياسات الجودة، الهيكل التنظيمي، وتقييم نظام إدارة الجودة وتوفير الدعم والتحفيز لفرق الجودة.
- **ضمان الجودة:** والمتمثل في الانشطة التي تهدف إلى خلق الثقة داخل المؤسسة وخارجها لدى الزبائن للحصول على الجودة مع توفير نظام معلومات الجودة.
- **مصلحة الجودة:** دورها هو التأكد من مطابقة المواصفات لمتطلبات الزبائن، الاتصال باستمرار مع باقي المصالح والقيام بإجراءات خدمات ما بعد البيع والصيانة في موقع الزبون.

ج- **توجيه الجودة:** تعتمد هذه الوظيفة على توجيه الافراد وتوحيد جهودهم لتحقيق اهداف الجودة، فالعنصر البشري مهم بالمؤسسة رغم إدخال الآلية في المؤسسات، ويؤدي المسير هذه الوظيفة من خلال:

- إصدار الاوامر الخاصة بالجودة.
- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة.
- القيادة الفعالة وروح الفريق.

¹ - إلهام يحيواوي، مرجع سابق، ص15-18

- التنسيق بين العناصر بين كل العناصر .
- نظم الاتصال.
- التدريب

د- **رقابة الجودة:** تتمثل البوادر الاولى للجودة كانت تتمثل في رقابتها، لتتطور ويصبح الاهتمام منصبا على إدارتها بشكل شامل، فالرقابة هي هي مرحلة مكمله للمراحل السابقة والتي يتم الاعتماد عليها في تحسين الجودة، و رقابة الجودة يتم التعبير عنها بالعديد من المصطلحات كالتحكم والسيطرة (في الفكر الأمريكي)، فتعني التأكيد والتفتيش في الفكر الاوروبي (فرنسا) .

ويقصد برقابة الجودة مجموعة من العمليات التي تسمح بقياس درجة الجودة ومقارنتها مع المواصفات ثم التصرف بعدها في الفرق بين الدرجة والمواصفات، وتتمثل مراحل رقابة الجودة في الخطوات التالية حسب juran:

- قياس الجودة المنجزة.
- مقارنة الجودة المنجزة مع المخططة.
- تحديد الانحرافات عن المواصفات.
- إتخاذ الاجراءات اللازمة اتجهاها.

4- نماذج إدارة الجودة:

لقد ساهمت الأفكار الأساسية لبعض الباحثين في مجال الجودة في بلورة الفكر الاداري الذي يمس بشكل مباشر هذا المجال من خلال دراساتهم الميدانية على العديد من المؤسسات، ومن أبرزهم نجد النماذج التالية:

أ- **نموذج إدوارد ديمينج deming¹:** وهو المعروف بإسم أو الجودة لأن الفضل الكبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة، وقد تم تخصيص جائزة باسمه سنة 1951 تمنح سنويا للمؤسسات المتميزة في تطبيق برامج إدارة الجودة، وتتمثل الافكار الرئيسية التي قدمها في مجال إدارة الجودة في:

- الادارة مسؤولة بشكل دائم على جودة الأداء في المؤسسة.
- ضرورة تدريب الافراد على التحسين الدائم والعمل الجماعي في المؤسسة.
- توفير الدوافع الداخلية لجميع العاملين وتدريبهم على استخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.
- نظم العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي 85 بالمئة من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الانتاجية.
- يؤمن ديمينج بنظرية Y في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الافراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعمل وماكنية تحفيزهم من خلال الحجات المعنوية .

¹- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 26-27

كما يرى أنه لتحقيق التميز في جودة المنتجات يكون من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من 14 مبدأ موضحة كالتالي:

جدول رقم: المبادئ الأربعة عشر لديمنج

الرقم	المبدأ	الرقم	المبدأ
01	إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة	08	الاعتماد على فرق العمل وتشجيعها
02	إيمان قيادة المؤسسة بالتغيير والتطوير	09	الانفتاح بين أقسام المؤسسة
03	عدم الاعتماد على الفحص لاكتشاف الأخطاء	10	التخلص من عادة تهديد ولوم العاملين
04	إيجاد علاقات طيبة بين المؤسسة والمتعاملين معها	11	التشجيع المستمر للعاملين
05	التحسين الدائم للمنتجات المقدمة من المؤسسة	12	تكريس مبدأ الإعتزاز بالعمل لدى العاملين
06	الاهتمام بعملية التدريب بشكل مستمر	13	تطوير برامج التعليم والتحسين الذاتي
07	تكريس دور القيادة بعملية التطوير	14	الالتزام الدائم والجاد من الإدارة العليا بالجودة والانتاجية

المصدر: من إعداد الباحث.

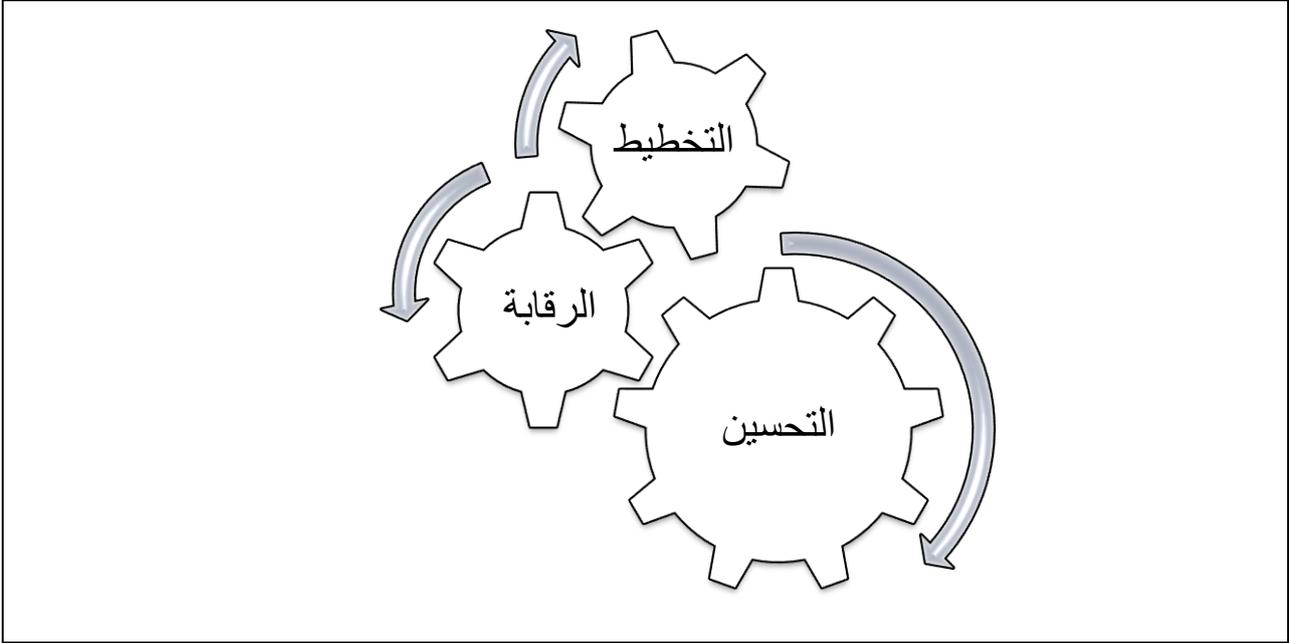
ب- نموذج جوران: **JURAN**: يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث، حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها إصطلاح ثلاثية الجودة: **QUALITY TRILOGY**، وهي تعالج الجودة من خلال العمليات الثلاث التالية¹:

- **التخطيط للجودة**: وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية، وبعدها تأتي عملية التنفيذ الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فعالية ممكنة حسب المقاييس المحددة.
- **الرقابة على الجودة**: وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ.
- **عملية تحسن الجودة**: وهي الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص 27

شكل رقم: ثلاثية الجودة لجوران: QUALITY TRILOGY



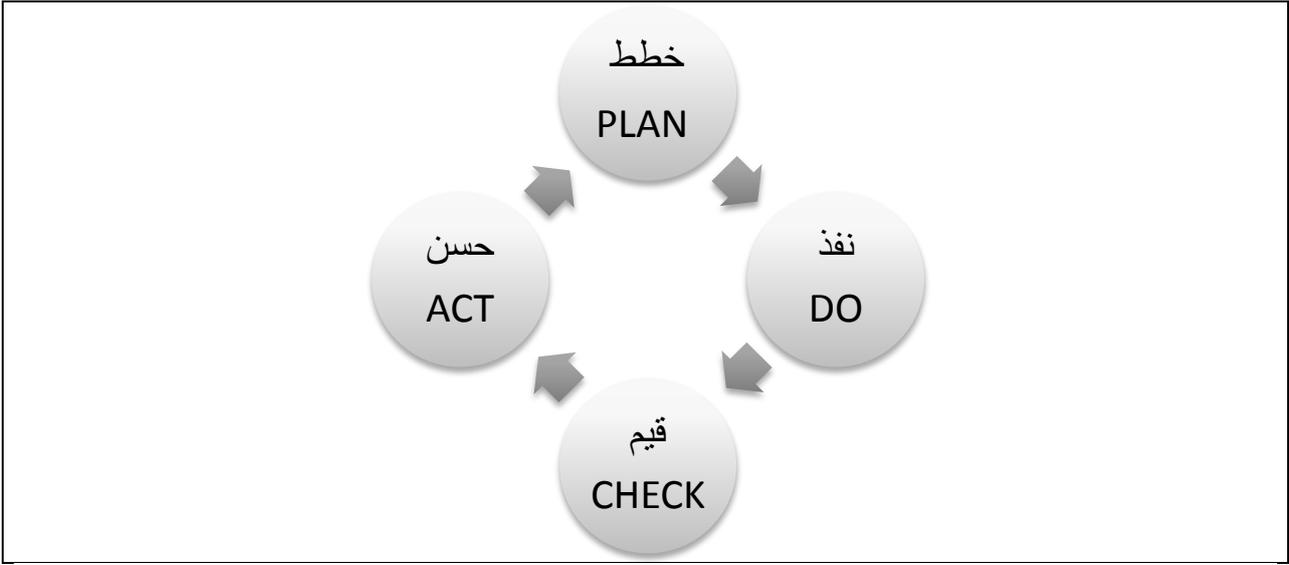
المصدر: من إعداد الباحث

ج- نموذج شيوارت وديمينج: **SHEWHART AND DEMING**: لقد قام الباحثان بإعادة صياغة العناصر التي قدمها جوران في شكل دورة متتابعة أطلقا عليها دورة PDCA وذلك إختصاراً للعمليات إدارة الجودة التالية¹:

- **التخطيط: Plan**: وتتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي سيكون عليها المنتج في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة .
- **التنفيذ: Do**: وتتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء المخطط له في المرحلة السابقة، وبالتالي الوصول إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.
- **التقييم: Check**: وتتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعية في مرحلة التخطيط.
- **التحسين والتطوير: Act**: ويتم هنا تحسين المنتجات المقدمة للعملاء من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه المنتجات والشكل التالي يوضح فكرة الدورة المتتابعة لعمليات الجودة:

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص28

شكل رقم: الدورة المنتابعة لعمليات إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة المحور الأول

تعددت آراء الباحثين وإهتماماتهم في موضوع الجودة، كل حسب توجهه ورأيه، فبالرغم من إشتقاق هذا المصطلح من الكلمة *qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو الشئ ودرجة صلابته، وتستخدم للتعبير عن الدقة والالتقان، إلا أن هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية تركز في مجملها على الملاءمة في الاستخدام، الالتزام والوفاء بمتطلبات العملاء، عمل الشئ بالطريقة الصحيحة من أو مرة وفي كل مرة، بالإضافة إلى الانتاج المعيب الصفري، كما أنه في تعريف الجودة يمكن الاستناد على مداخلها الخمسة الرئيسية كمدخل التفوق، المنتج، المستخدم، التصنيع، ومدخل القيمة، هذا المداخل ساهمت في تقسيم الجودة إلى جودة خاصة بالتصميم، وجودة خاصة بالمنتج، وأخرى خاصة بالمؤسسة نفسها.

ومع تزايد المنافسة، وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، لذلك فالجودة لم تعد خيارا يمكن التغاضي عنه، لكونها هامة بالنسبة للمؤسسة من حيث سمعتها في السوق، درجة الثقة في منتجاتها، مستوى الإنتاجية والتكلفة، وضمان زيادة الأرباح وحصتها السوقية، أما الجودة بالنسبة للزبائن فهي من أجل تحقيق رضاهم وولائهم، وهي بالنسبة للعمال دعم نشاط كل فرد، المساهمة في تنسيق عملية التسيير، وتحقيق التناسق والترابط .

والمنتبع للتطور التاريخي لمفهوم الجودة، يجده قد مر بعدة مراحل، بدايتها كانت مرحلة العصور القديمة، فمن خلال التاريخ والحضارات البشرية يتضح جليا أن الجودة هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة والتي ساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها الحضارة البابلية، مروراً بمرحلة الفحص والتفتيش مع التطورات الاقتصادية في بدايات القرن العشرين وظهور مفهوم المصنع والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة، تتطلب توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة، ثم جاءت مرحلة ضبط الجودة إحصائياً من خلال تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً، ثم كانت مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة عن طريق الموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، إضافة إلى تقويم فعالية نظام الجودة باستمرار، في حين أن مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي كانت نتاجاً للتحويلات العميقة التي حدثت في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.

وفي نفس سياق تعدد الآراء حول مفهوم الجودة، فإن إدارتها باعتبارها نظام متكامل ومفتوح يشتمل مجموعة من المدخلات التي تتخذ كركيزة أساسية في تصميم مستويات الجودة، والتي هي عبارة عن مخرجات إدارة الجودة كنظام متكامل تتطلب أساساً التركيز على العميل، وذلك لعدة أهداف منها تقديم المنتجات والخدمات وفق متطلباته، مواكبة حركة التحسين المستمر في أساليب تقديم المنتجات والعمليات، ضمان المركز التنافسي للمؤسسة بغية مواجهة تطورات السوق والمنافسين وضمان إستكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية، ولتحقيق ذلك فإن إدارة الجودة تقوم على وظائف إدارية أساسية تبدأ بالخطيط للجودة، فتنظيمها، ثم توجيهها وأخيراً القيام بالوظيفة الرقابية عليها.



أسئلة تقويمية:

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما هي المعاني الاساسية لمفهوم الجودة؟
- ✓ ما هي المداخل الخمسة الرئيسية للجودة؟
- ✓ لماذا تهتم المؤسسات الاقتصادية بجودة منتوجاتها؟
- ✓ ما علاقة جودة المنتجات برضا الزبون؟.
- ✓ ما أهمية الجودة بالنسبة للعمال؟
- ✓ كيف وصل مفهوم الجودة إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ اذكر المبادئ الاساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة.
- ✓ كيف تتحقق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التخطيط للجودة له خطوات اذكرها.
- ✓ وضح الخطوط الرئيسية لإدارة الجودة.

المحور الثاني:

مدخل للإقتصاد المصرفي

أولاً: ماهية المصرف.

ثانياً: أهمية وأهداف المصارف.

ثالثاً: أنواع المصارف.

المحور الثاني: مدخل للاقتصاد المصرفي

تمهيد:

نظرا لأهمية المؤسسات المصرفية في الاقتصاد الوطني لأي دولة في العالم باعتبارها شريانا حيويا فيها يبث الحياة لمعظم المؤسسات الاقتصادية، ولهذا تغيرت النظرة إلى المصرف، ولم يعد مجرد مكان لتجميع الأموال على شكل ودائع متنوعة، وتقديمها واقراضها لمختلف المتعاملين معه كأحد الوظائف الأساسية المعروفة باسم الوساطة المالية، بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم أوسع نطاقا إلى مؤسسة تهدف أولا وقبل كل شيء إلى تأدية خدمات نافعة للمجتمع لتضمن لنفسها البقاء والنمو والازدهار والحصول على الأرباح ووسيلتها إلى تأدية هذه الخدمة كسب مختلف العملاء وبمختلف الطرق والوسائل، باعتبار أن اجتذاب متعامل جديد للمصرف يعتبر ربحا في حد ذاته.

ولهذا من خلال هذا المحور نسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمصارف لغويا واصطلاحيا؟
- ما أهمية القطاع المصرفي في الاقتصاد وما هي أهدافه؟
- ما هي الأنواع المختلفة للمصارف؟

1- مفهوم المصرف:

تعتبر المصارف العمود الفقري لإقتصاديات كل دول العالم وذلك لأنها أثبتت أهمية دورها الفعال في عمليات الوساطة المالية وكذا تفعيل وتنشيط جميع القطاعات الاقتصادية التي تساهم في بناء الاقتصاد الوطني.

أ- المفهوم اللغوي للمصرف: كلمة المَصْرَفُ هي كلمة عربية معناها: الانصراف، وهي مشتقة من الفعل: صَرَفَ: والتي تعني مَهَرَبَ أو مَلْجَأً، وجمعها مَصَارِفُ، ونقول مَصْرِفُ الْمِيَاهِ : مَكَانُ جَرِيَانِهَا، والمَصْرِفُ: يقصد به مكان الصَّرْفِ، وبه سمِّي البنك مصْرَفًا¹. فكلمة مصرف هي مرادف لكلمة بنك، فالأولى هي كلمة عربية أصيلة، أما الثانية فهي كلمة أجنبية مُعْرَبَةٌ².

كلمة بنك هي تعريب الكلمة الإنكليزية bank المشتقة من الكلمة الإيطالية banko ، التي كان يقصد بها في البداية المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور معنى الكلمة إلى منضدة (comptoir) التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه المنضدة³.

ب- المفهوم الاصطلاحي للمصرف: من أبرز التعاريف التي قدمها الباحثين في تعريفهم للمصارف، نجد مايلي:

- المصرف هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال، لغرض اقراضها للغير وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات محددة)، كما يعرف البنك على أنه مكان لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين⁴.

- المصرف منشأة مالية تقوم بجمع الودائع وقبولها ثم إقراضها قصد توظيف المال وإمداد المشاريع الإقتصادية بمصادر التمويل⁵.

¹ - تعريف و معنى مصرف في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تاريخ 2019/04/30 التوقيت 13.20: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81/>

² - الفرق بين المصرف والبنك: <https://www.arageek.com/1/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83>

³ - شاكور القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 24.
⁴ - فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 13.
⁵ محمد باوني، العمل المصرفي وحكمه الشرعي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 16 ديسمبر 2001، ص 130.



- المصرف يمكن تعريفه بأنه المنشأة أو المؤسسة المالية التي تقبل الودائع من الأشخاص الطبيعيين (أفراد)، أو الأشخاص المعنويين (الهيئات) تحت الطلب أو الأجل ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات وتقديم القروض الائتمانية بقصد الربح¹.

- ويعرف أيضا بأنه المؤسسة التي تتعامل بالائتمان، فهو يحصل على ودائع الغير ويعطي مقابلها وعودا تحت الطلب أو بعد أجل محدد، وهذا الائتمان الذي يقدمه البنك يدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقا له قبل الغير فهو بذلك يقوم بتجميع الموارد الادخارية من الأفراد والمشروعات بغرض التوظيف الاستثماري أو الاستهلاكي²،

- وتعرف المصارف كذلك بإنها عبارة عن مؤسسات التي تقوم بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو الآجال محددة و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطته التنموية ودعم الاقتصاد الوطني وتباشر عمليات التنمية و الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك تلكالمساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية تجارية و مالية وفق للأوضاع التي يقرها البنك المركزي³.

- المصرف هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى هي مجموعة من العملاء لها فائض الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه لتنميتها، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج الأموال لأغراض مختلفة اهمها الأستثمار او التشغيل او كلاهما⁴.

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن المصرف هو عبارة عن مؤسسة إقتصادية هدفها الحصول على الأرباح بغرض البقاء والنمو والاستمرار في السوق، تساهم في تقديم خدمات وأعمال مصرفية متنوعة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، كما تقوم بعدة وظائف كالوساطة المالية وإنشاء النقود.

2- مهام المصرف:

يقوم المصرف بالعديد من المهام الادارية، فإستنادا إلى وظائفه الأساسية في تجميع الأموال واقراضها من وإلى العملاء، فإنه يتوجب عليه تنظيم عملياته الداخلية في إطار هيكلته الادارية، ومع ذلك فإنه لا يوجد شكل تنظيمي موحد لجميع المصارف، فهي تختلف حسب طبيعتها، وأحجامها، وأنواع خدماتها المقدمة .
ولذلك يمكن وضع هيكل تنظيمي يحتوي على إدارات رئيسية وأخرى فرعية توضح مهام المصارف، وذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - سليمان بوزياب ، اقتصاديات النقود والبنوك المؤسسات الجامعية الدراسات للنشر والتوزيع، بيروت1996 ، لبنان، ص81

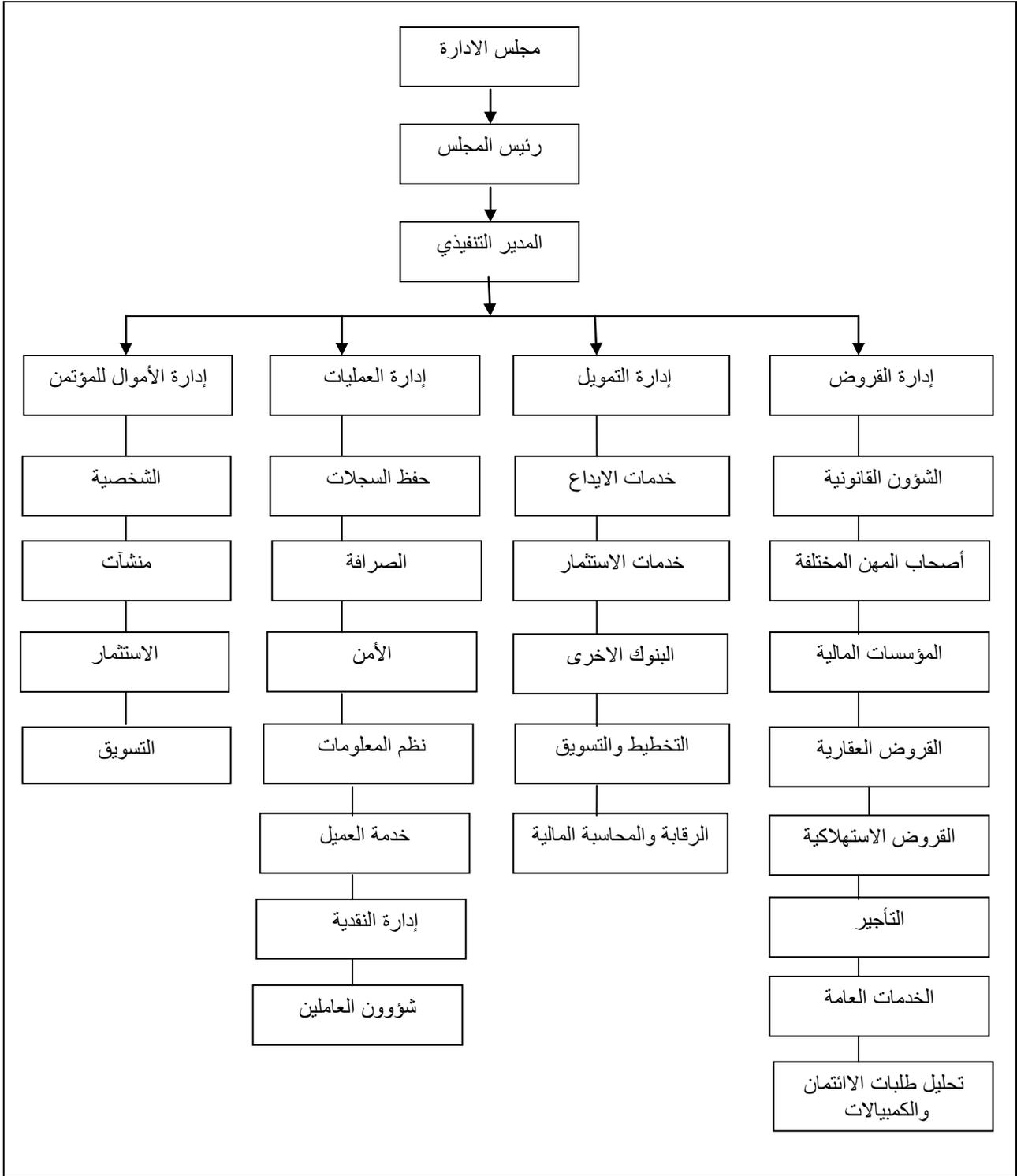
² - منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، ط3، الاسكندرية، 1996، ص 5.

³ - عبد الغفار حتفي، الأسواق و المؤسسات المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ، ص 24

⁴ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص.13



الشكل رقم: الشكل العام للهيكل التنظيمي للمصارف



المصدر: خلد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية، الإسكندرية ، مصر، دار وائل للنشر، 2000 ، ط 2 ، ص.217.

3- خصائص العمل المصرفي:

يتميز العمل المصرفي بعدة مميزات تجعله مختلفا عن بقية المجالات الخدمية الأخرى، ومن

أبرزها¹:

أ- **منتجات غير ملموسة:** وهي الخاصية الأساسية التي تتصف بها منتجات المصرف بصفة عامة، وهي تعني ببساطة أن ما يقدمه المصرف للعميل لا يمكن لمسه أو حمله أو خزنه، أو تجربتها، ومن خلال هذه الخاصية يتبين أن كل الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك مباشرة عند تقديمها من طرف مقدم الخدمة، وبالتالي فإن العميل لا يمكنه بيعها أو الاستفادة منها إلا بحضوره .

ب- **عدم تجزئة الخدمات:** وهي خاصية التلازم التي تتميز بها أنواع الخدمات الأخرى، والتي تعني أن إنتاج الخدمات المصرفية واستهلاكها متزامنان، أي أنها تستغل وتتجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها سعيا لتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لها، وهو ما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية عن طريق إستخدام بعض الوسائل المتطورة كإستخدام البطاقة الائتمانية التي انتشر استخدامها وانشاؤها وباتت ملازمة للخدمة المصرفية.

ج- **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي التميز بالسرعة في التغيير والتنوع، وهذا قد انعكس على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حاليا أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها وشموليتها من بيئة إلى أخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق وتتكيف مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستوى من مستويات العمل بما في ذلك إستخدام التقنيات الحديثة من الآلات والمعدات والبرامج، وعليه فإن معظم الخدمات المصرفية تتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم إستخدامه.

د- **الخصوصية والتميز في الخدمة:** بالرغم من أن جميع المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع من الخدمات تلبية للحاجات المصرفية المختلفة من قبل عملاء مختلفين وفي مناطق مختلفة، إلا أن كل مصرف يحاول أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور، سعيا منه لتمييز خدماته عن خدمات المصارف الأخرى، فمثلا استخدام البطاقات الائتمانية في البيع والشراء يمكن من تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة والمدى في الاستخدام، وتحديد المستويات الدنيا والعليا للمبالغ المتعامل بها، وفترات الصلاحية للبطاقة... وغيرها من الأساليب التي تعي المصارف إلى إستخدامها بغية تمييز الخدمة المقدمة عن بقية الخدات المقدمة في المصارف الأخرى.

هـ- **المدى الواسع للخدمات:** إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف والعملاء، فإن هذه الخدمات قد إتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرف بمعدلات وكفاءة متباينة تبعا لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكون للمصارف شمولية

¹ - نزار عبد المجيد البروراري وآخرون، إستراتيجيات التسويق، المفاهيم، الأسس والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 562 بتصرف



في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فانتهال الأموال عن طريق التحويلات الخارجية سمة تتصف بها معظم المصارف لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل واسع في العمل المرن هذا.

و- **التشتت الجغرافي:** نظرا لتتوع الحاجات والطلبات بانته الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات خلالها سمة واضحة في مختلف إقتصاديات العالم، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد بالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تتوتعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية كمواسم السياحة والسفر، وامتهالك شبكة فروع لتلبية الحاجات المنتشرة على النطاق المحلي، الوطني والعالمي.

ز- **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنموفي العمل المصرفي وفي عملية جذب الاموال ومن ثم استثمارها وتتوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الاخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له أثاره السلبية على المصرف واستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطر التي تعتبر من الامسائل الضرورية التي لا يمكن تجاهلها في هذا القطاع.

ح- **التقلبات في الطلب:** الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، وهذا الطلب عليها قد يتسم بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتتوع الحاجات أو لأسباب موسمية أو غيرها، لذلك فإن التقلبات في الطلب تبدو من الخصائص البارزة والتي تظهر لظروف معينة أو لإعتبارات سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي ولا يشترط أن تكون كل الخدمات تحت طائل التقلبات وإنما قد تشهد جزءا منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبية وأخرى عكس ذلك.

ط- **المسؤولية الائتمانية:** وهذه المسؤولية تتبع من مسؤولية المصرف تجاه العملاء وبمختلف صور التعامل كحماية الودائع ومكاسب ومصالح العملاء، وهذه المسؤولية من الاعتبارات الأساسية لدى كل المصارف، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف يؤدي إلى أن الطرف المتعامل والمتمثل في الأفراد أو المؤسسات يكون غير مستعد للمغامرة والمخاطرة بأرصده وأمواله في مواقف لا تضمن له المسؤولية الائتمانية.

ي- **كثافة العمل:** يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة سواء كانت هذه العمليات تتجز بمعدلات مرتفعة أو منخفضة، إضافة إلى أن التوسع في العامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثرا واضحا على كثافة العمل، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة في استخدام التقنيات الحديثة والآليات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية، إلا أن ذلك لم يحد من كثافة العمل، إلا أنها مهمة في تعزيز خدمة العميل.

4- العوامل المؤثرة على نشاط المصارف:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نشاط المصارف بما في ذلك خدماتها المقدمة للعملاء، والتي يمكن تصنيفها إلى¹:

أ- العوامل الاقتصادية: فالنشاط المصرفي يتأثر بالبيئة الاقتصادية السائدة من حيث ديناميكية الأعوان الاقتصادية، النمو، الادخار، درجة الاستقرار في الخيارات الاقتصادية المتبعة في السياسة العامة للبلاد.

ب- الاعتبارات السياسية النقدية والائتمانية: يتأثر المصرف بالسياسة النقدية والائتمانية المرسومة من رف السلطة من حيث تأثيرها على سعر الخصم مثلا أو إتباعها لطرق الرقابة الكمية والنوعية على الائتمان والتي تؤثر بدورها على حجم و أنواع الائتمان المقدم من طرف النظام المصرفي.

ج- العوامل القانونية: وهي الأخذ بعين الاعتبار القوانين التشريعية الواردة في القوانين التجارية المصرفية وغيرها من القوانين، حيث أن البيئة القانونية التي يعمل بها أي مصرف تحكم نوعية توظيفاتها فقد تتضمن هذه التشريعات نصوصا تحظر على المصارف التجارية منح أنواع معينة من القروض.

د- إعتبارات السياسة المصرفية: وتتمثل هذه الاعتبارات في:

- اعتبارات تتعلق بالحيطه والحذر في رسم السياسات الداخلية التجاري سواء بالمصرف من حيث إتباعه لسياسة تمويلية محافظة أو توسعية.

- ومدى الدقة والالتزام بقواعد جامدة، والأسلوب الذي تتبعه إدارة المصرف لدى دراسة تمويل المشاريع المختلفة.

- اعتبارات التوفيق بين عوامل الربحية والسيولة لمقابلة التزامات المصرف تجاه المودعين من ناحية مع تحقيق أقصى ربحية ممكنة من تشغيل أمواله من ناحية أخرى و هو ما يعبر عنه بالتوفيق بين اعتبارات السيولة الربحية والأمان.

ثانيا: أهمية وأهداف المصارف:

1- أهمية المصارف:

لقد أثبتت المصارف أهميتها في الاقتصاد الوطني وأصبحت الحاجة إليها ملحة وضرورية، وهذا ما أدى بدوره إلى أهمية تفعيلها لزيادة كفاءتها وفعاليتها في إطار مهامها ووظائفها، وتبرز أهمية المصارف في النقاط التالية²:

- المصارف هي أهم الوسطاء الماليين في تقديم الخدمات المالية والمصرفية.
- الحصول على الودائع مثل الودائع الجارية.
- المصارف هي الوسيلة الرئيسية للدفع.

¹ - السبسي صلاح الدين حسن، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام للطباعة والنشر، 1998، ص32 .
² - عبد القادر خليل، الاقتصاد البنكي مدخل معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص36.



- قدرة المصارف على تقديم الائتمان والقروض المتنوعة لكل أنواع العملاء.
- القدرة على جلب المدخرات بمختلف أنواعها.
- القدرة على القيام ببعض المهام التخصصية كفتح الاعتمادات المستندية.
- التأثير على الاقتصاد من خلال تطبيق السياسة النقدية للدولة.

2- أهداف المصارف:

يرى البعض الآخر أن أهداف المصرف تتمثل في¹:

أ- **الربحية:** تكون الجانب الأكبر من مصروفات المصرف من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني وفقا لفكرة الرفع المالي أن أرباح تلك المصارف ك أكثر تأثيرا بالتغيير في إدارتها ذلك بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال الأخرى لذا يقال أن المصارف تعد من أكثر المؤسسات الأعمال تعرضا لأثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات المصرف بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، وإذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات و تجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للاعتماد على الودائع- كمورد رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك بدفع فائدة عليها سواء حقق أرباح أو لم يحقق، فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكها، ولهذا لا يتم الاعتماد على أموال الملكية في تمويل الاستثمارات.

ب- **السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد المصرف المالية في ودائع تستحق عند الطلب، و من ثم يكون المصرف مستعدا للوفاء بها في أي لحظة، وتعد السيولة من أهم الأهداف التي يتميز بها المصرف عن المؤسسات المالية الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المؤسسات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات و لولبعض الوقت ، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بان تزعزع ثقة المودعين، ويدفعهم فجأة لسحب و ودائعهم ، مما قد يعرض المصرف للإفلاس.

ج- **الأمان:** يتسم رأسمال المصرف بأنه صغير نسبيا، إذا لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% عادة، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار فالمصرف لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأسمال ، فإذا زدت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين، والنتيجة هي إفلاس المصرف لذلك يسعى المصرف دائما لكسب ثقة المودعين وهو يحرص على أموالهم، حيث يعبر عن هذا الحرص بضمانات يطلبها عن إقراره للآخرين.

د- **النمو:** يصل المصرف إلى هدف النمو من خلال تعظيم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف يراعي شروط الإقراض الجيد واستقطاب عملاء متميزين والتقييم

¹ - عبد القادر بحيح، الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2013، ص.15-18



المستمر لأداء ولسياسات المصرف المنافسة بالسوق، وجودة خدماته، حيث يكون على عاتق إدارة المصرف تحقيق التوازن في نمو المصرف بما يتناسب مع حجم موارده، والفرص التسويقية المتاحة أمامه، ودرجة العائد الممكن تحقيقه ودرجة المخاطرة المصاحبة.

ثالثاً: أنواع المصارف

إن المصارف بالرغم من تشابهها من حيث المبدأ والخصائص، إلا أنها لا تقوم جميعها بأعمال مصرفية موحدة، وهذا يرجع لطبيعة المؤسسة المصرفية ومجال أعمالها، ومن هذه الفكرة يتضح لنا أن المصارف يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

1- أنواع المصارف من حيث طبيعة المصرف:

ويعتبر هذا التصنيف الابرز في النظام المصرفي، حيث لا نهتم هنا فقط بالمصارف التجارية إنما بالمصرف الأول في الاقتصاد والذي هو على النظام المصرفي، وبالتالي يمكن تقسيم المصارف على هذا الأساس إلى¹:

أ- **المصارف المركزية:** وتسمى كذلك بنوك الإصدار، وهي المؤسسة المصرفية التي تشغل مكانا رئيسيا في سوق النقد، فهي تقف على قمة النظام المصرفي، حيث أن الهدف الرئيسي لسياسة المصارف المركزية لدى جميع الدول ليس هو تحقيق أقصى ربح ممكن بل هو خدمة الإقتصاد الوطني باعتبارها بنك الدولة، ويمسك حسابات الحكومة ويتولى خدمة الدين العام، ومن أهم وظائف هذه المصارف: اصدار النقود، إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسات النقدية في الدولة.

ب- **المصارف التجارية:** المصارف التجارية هي مؤسسات إنتمانية غير متخصصة تقوم أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير والتعامل بصفة أساسية في الإئتمان قصير الأجل، لهذا فهي تسمى مصارف الودائع، وبعكس المصارف المركزية فإنه بالنسبة للمصارف التجارية تحقيق الارباح هو الهدف الرئيسي لها، ومن وظائف المصارف التجارية نجد: قبول ودائع، منح الإئتمان، خصم الأوراق التجارية.... الخ.

2- أنواع المصارف من حيث طبيعة النشاط:

وهذه التصنيف يهتم بطبيعة نشاط المصرف، وطبيعة الخدمات التي يقدمها، ونجد في هذا الصدد الأنواع التالية²:

¹ - صبحي إدريس قريصة، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 142.
² - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 18. بتصرف



- أ- **المصارف الصناعية:** هي بنوك تهدف بصفة خاصة إلى تقديم العديد من التسهيلات المباشرة وغير المباشرة إلى المنشآت الصناعية لفترات متوسطة وطويلة الأجل، كما تسهم في إنشاء الشركات الصناعية وبذلك تخرج من مفهوم البنوك التجارية التي تعتمد على الإقراض قصير الأجل مما يزيد من نسبة المخاطرة.
- ب- **المصارف الزراعية:** هي البنوك التي تقدم خدماتها إلى القطاع الزراعي عن طريق تمويل شراء البذور والأسمدة والمبيدات، واستئجار الآلات الزراعية والمساهمة في تنمية الثروة الحيوانية، وبما أن هذه الخدمات الزراعية تعتمد على دورات موسمية، لذلك تكون فترات التمويل متوسطة الأجل ومرتبطة بالمواسم الزراعية.
- ج- **المصارف العقارية:** تهدف هذه البنوك إلى تمويل قطاع البناء والإسكان، مقابل رهونات عقارية وبما أن تمويلها يكون لفترات طويلة الأمد نسبيا نراها تعتمد على مصادر تمويل طويلة الأجل أيضا.
- د- **المصارف وصناديق التوفير:** هي البنوك والصناديق التي تقبل المدخرات صغيرة الحجم وتقوم بمنح القروض الصغيرة أيضا لجمهور المتعاملين معها من صغار المدخرين.
- هـ- **المصارف التعاونية:** وهي البنوك التي تقدم خدماتها إلى الجمعيات التعاونية بأنواعها المختلفة: الزراعية الاستهلاكية الحرفية وغيرها.
- و- **الوحدات المصرفية الخارجية:** هي البنوك التي تقدم خدماتها لغير مواطني البلد الذي تعمل فيه وقد انتشرت مثل هذه الوحدات في العديد من دول العالم ومن أبرزها البحرين، قبرص وسنغافورا.

3- أنواع المصارف من حيث عدد الفروع:

نجد التقسيمات التالية:

- أ- **المصارف التجارية ذات الفروع:** وهي تلك المصارف التي تتخذ في الغالب شكل شركات المساهمة كشكلا قانونيا، لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولاسيما الأماكن الهامة وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها، حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للمصرف إلا في ما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة المصرف، وبطبيعة الأمور فإن المصرف الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهدف بها الفروع، ويتميز هذا النوع من المصارف بأنها تعمل على النطاق الوطني وتخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي تقع فيها نطاقها الجغرافي، كما تقوم بكافة الأعمال التقليدية للمصارف التجارية وتقديم قروض قصيرة الأجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي.¹
- ب- **مصارف السلاسل:** نشأت هذه المصارف مع نمو حجم المصارف التجارية ونمو حجم الأعمال التي تقدمها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع، وهذه المصارف تعد نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز رئيسي

¹ - هلال كهيبة، إجراءات منح القروض من طرف البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود مالية وبنوك، جامعة بسكرة، 2008/2009، ص12



واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة كما ينسق الأعمال والنشاط بين الوحدات بعضها ببعض. ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

ج- مصارف المجموعات: وهي أشبه بالشركات القابضة والتي تتولى إنشاء عدة مصارف وشركات مالية، فتملك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها، ولهذه المصارف طابع احتكاري وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا².

د- المصارف الفردية: وهي منشآت صغيرة يمتلكها أفراد أو شركات أشخاص ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة، وتتميز عن باقي أنواع المصارف بأنها تقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير ودون خسائر، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها³.

4- أنواع المصارف من حيث الملكية:

وتنقسم إلى ما يلي⁴:

- أ- **مصارف القطاع العام:** وتعود ملكية هذه المصارف إلى الدولة، ومنها في الجزائر: البنك المركزي الجزائري، وكثير من مؤسسات الاقراض المتخصصة كمؤسسة الاقراض الزراعي.
- ب- **مصارف القطاع الخاص:** وتعود ملكية هذه البنوك إلى القطاع الخاص بأشخاصه الطبيعيين والاعتباريين سواء كانت على شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال.
- ج- **مصارف مختلطة:** ويشترك في ملكية هذه البنوك القطاع العام والخاص.

5- أنواع المصارف من حيث المدى الجغرافي: وتنقسم إلى⁵:

- أ- **المصارف الوطنية:** وهي المصارف التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تابعين للدولة التي تقوم هذه المصارف على أرضها، أي المصارف التي رأسمالها وإدارتها ووظيفتان.
- ب- **المصارف الأجنبية:** هي المصارف البنوك التي تعود ملكيتها إلى رعايا دولة أخرى غير الدولة المسجلة فيها هذه المصارف، أي هي تلك المصارف التي تكون مؤسسة في دولة أجنبية وافتتحت لها فرعا في الدولة المحلية.
- ج- **المصارف الإقليمية:** هي المصارف التي يشترك في ملكيتها عدد من دول منطقة معينة كبنك الخليج.

1- محمد السعيد وأنور، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2005، ص 17

2- فريدة يعدل، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان الساحة المركزية، ط 3، بن عكنون، الجزائر، 2007، لا يوجد رقم الصفحة.

3- المرجع نفسه، لا يوجد رقم الصفحة.

4- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 21.

5- المرجع نفسه، ص 21.



د- المصارف والصناديق الدولية: هي المصارف والصناديق المنبثقة عن هيئات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

6- أنواع المصارف من حيث الشكل القانوني¹:

- أ- المصارف الخاصة: تأخذ هذه المصارف شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة واحدة أو مجموعة شركاء.
- ب- المصارف المساهمة: وتأخذ هذه المصارف شكل الملكية المساهمة حيث تكون شركات أموال (مساهمة عامة محدودة) وتطرح أسهمها للاكتتاب العام كما تجري تداولها في الأسواق المالية.
- ج- المصارف التعاونية: تعود ملكية هذا النوع إلى جمعيات تعاونية أو نقابات مهنية أو حرفية أو عمالية أو غيرها.

7- أنواع المصارف من حيث حجم النشاط²:

- أ- مصارف الجملة: ويقصد بها تلك المصارف التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.
- ب- مصارف التجزئة: ويقصد بها تلك المصارف التي تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى، لكنها تسعى لاجتذاب اكبر عدد ممكن، فهي منتشرة جغرافيا وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل مع الأفراد، وبذلك فإن مصارف التجزئة تسعى إلى توسيع خدماتها من خلال المستهلك النهائي.

ونلخص هذه الأنواع في الشكل التالي:

¹- المرجع نفسه، ص 21.

²- عبد الفتاح محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.321.



الشكل رقم: أنواع المصارف

طبيعة المصرف	طبيعة النشاط	عدد الفروع	الملكية	المدى الجغرافي	الشكل القانوني	حجم النشاط
المصارف المركزية	المصارف الصناعية	المصارف التجارية ذات الفروع	مصارف القطاع العام	المصارف الوطنية	المصارف الخاصة	مصارف الجملة
	المصارف الزراعية	مصارف السلاسل		المصارف الأجنبية		
	المصارف العقارية		مصارف القطاع الخاص		المصارف المساهمة	
المصارف التجارية	المصارف وصناديق التوفير	مصارف المجموعات		المصارف الإقليمية		مصارف التجزئة
	المصارف التعاونية		مصارف مختلطة		المصارف التعاونية	
	الوحدات المصرفية الخارجية	المصارف الفردية		المصارف والصناديق الدولية		

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة المحور الثاني:

تعتبر المصارف العمود الفقري لإقتصاديات كل دول العالم وذلك لأنها أثبتت أهمية دورها الفعال في عمليات الوساطة المالية وكذا تفعيل وتنشيط جميع القطاعات الاقتصادية التي تساهم في بناء الاقتصاد الوطني.

فكلمة عددت المَصْرِفُ هي كلمة عربية معناها: الانصراف ويقصد به مكان الصَّرْف، وبه سمّي البنك مصرفاً، أما من الناحية الاصطلاحية المصرف فهو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال، لغرض اقراضها للغير وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات محددة)، كما يعرف البنك على أنه مكان لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين، ومن أهم خصائص القطاع المصرفي أن منتجاته غير ملموسة وغير قابلة للتجزئة، كما أن جل الخدمات المصرفية توافق نظام التسويق الحديث وأساليبه، وهي تتميز بالخصوصية والتميز مقارنة ببقية الخدمات، وهذا ما جعل لها مدى واسع وتشتت الجغرافي وإمكانية تحقيق الأرباح شرط الموازنة ما بين النمو والمخاطرة، ومراعاة التقلبات في الطلب والمسؤولية الائتمانية، كما يشار إلى أن العمل المصرفي يتميز بكثافة العمل، فهو يتأثر بالعديد من العوامل الاقتصادية منها والسياسية النقدية والائتمانية القانونية وكذلك السياسة المصرفية .

ولقد أثبتت المصارف أهميتها في الاقتصاد الوطني وأصبحت الحاجة إليها ملحة وضرورية على المستوى الجزئي والمستوى الكلي، فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف كالربحية، السيولة والأمان والنمو من خلال تعظيم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف . وبالرغم من تشابه المصارف من حيث المبدأ والخصائص والأهداف، إلا أنها لا تقوم جميعها بأعمال مصرفية موحدة، وهذا يرجع لطبيعة المؤسسة المصرفية نفسها ومجال تخصص أعمالها، فنجد أنها تختلف من حيث طبيعتها، ومن حيث طبيعة النشاط، من حيث عدد الفروع، من حيث الملكية، من حيث المدى الجغرافي، من حيث الشكل القانوني، حجم النشاط، وغيرها من التقسيمات الأخرى، لكن تجدر الإشارة إلى أن ما يهمننا في هذه الدراسة هو المصارف التجارية مهما كانت صفتها.

أسئلة تقويمية:

أجب عن الاسئلة التالية:

- ما الفرق بين الكلمتين "مصرف" و "بنك"؟
- ما المقصود بالمصرف كمؤسسة اقتصادية؟
- بما يتميز العمل في المصارف؟
- ما هي المتغيرات التي تؤثر على نشاط المصارف؟
- لماذا تعتبر المصارف شريان الاقتصاد الوطني لكل الدول؟
- حدد أهداف المصارف ؟
- ما هي أنواع المصارف التي تهتم بجودة خدماتها؟
- ماذا يقصد بمصارف التجزئة؟
- ما النوع الالهم في مجال الجودة حسب رأيك؟

المحور الثالث:

ماهية الخدمة المصرفية

أولاً: مفهوم الخدمة.

ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية.

ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية.

المحور الثالث: ماهية الخدمة المصرفية

تمهيد:

لم تحض الخدمات باهتمام كبير لدى المفكرين الاقتصاديين الأوائل، حيث تم اعتبارها مجالا غير منتج في الاقتصاد الوطني، ولا تضيف له أي قيمة للاقتصاد مضافة، وسادت هذه الفكرة في القرن الثامن عشر على يد الاقتصادي آدم سميث في كتاباته، حيث بين أن الإنتاج ذي النتائج الملموسة مثل الزراعة والتصنيع، وبالتالي فهو القطاع الأهم من الإنتاج غير الملموس مثل جهود الوسطاء والأطباء والمحامين وغيرهم من الخدمات.

إلا أن الاقتصادي ألفرد مارشال حتى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر أولى إهتماما كبيرا للخدمات، حيث إعتبر ان الشخص الذي يقدم الخدمة إنما هو قادر على تقديم منفعة لمتلقي الخدمة تماما كالشخص الذي ينتج منتجا ملموسا، بل أنه ذهب لأبعد من ذلك في غبراز أهمية الخدمات في الاقتصاد عندما وضح بأن المنتجات الملموسة قد لا توجد أبدا لولا سلسلة من الخدمات المقدمة من أجل إنتاج هذه المنتجات وتوفيرها للمستهلكين، ومن خلال هذه الرؤية تحولت العديد من الاقتصاديات الاقتصادية الخدمي بجميع مؤسساته بما في ذلك تلك المؤسسات المنتجة للخدمات المصرفية.

لذلك ففي هذا المحور سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالخدمة؟
- ما هي خصائص الخدمة المصرفية؟
- وما هي أصناف الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف؟

1- تعريف الخدمة:

هناك العديد من التعريفات المقدمة من الباحثين في مجال التسويق لإثراء مفهوم الخدمة، وكل منها تهتم بخصائص معينة لهذا لمفهوم الخدمة، ومن أبرز هذه التعاريف نذكرها في الآتي:

- فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة¹.

حيث أن هذا التعريف إعتبر الخدمة نشاطاً أو منفعة لكنه لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة.

- أما كوتلر Kotler فقد عرف الخدمات على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون².

ولقد أكد هذا التعريف على أهم خاصية للخدمة والتي تميزها على السلع المادية وهي عدم ملموسية الخدمة.

- أما كوتلر وأمسترونغ kotler & Armostrong فهما يشيران إلى أن الخدمة نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر وتكون أساساً غير مادية - أي غير ملموسة - ولا ينتج عنها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون³.

- وقد قام الضمور، بتعريف الخدمات بأنها بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنه نقل للملكية⁴.

- وهناك تعريف Gronoos يقول فيه بأن الخدمة عبارة عن أشياء مادية مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية، وأشار أيضاً إلى أن تقديم الخدمات لا يقتصر فقط على المؤسسات الخدمية إنما أيضاً على المؤسسات التي تكون غير خدمية بالأساس لكنها تقدم الخدمات في إطار نشاطها السلعي من أجل تمييز نفسها في السوق⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الخدمة هي عبارة عن نشاط يتميز أساساً بعدم الملموسية مع إمكانية ارتباطه بشئ ملموس يدعمه، ويحتاج إلى تفاعل متفاوت - حسب طبيعة الخدمة - بين مقدمها وبين المستفيد منها.

¹ - زرزار العياشي وبشاعة مريم، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.29.

² - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص.30-31

³ - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2007، ص.189..

⁴ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص.30-31

⁵ - زرزار العياشي، مرجع سابق، ص.30.



2- طبيعة الخدمة:

من ناحية عملية قد يكون من الصعب جدا أن نميز بين الخدمات والسلع وذلك أننا عندما نشترى سلعة، قد يكون هناك عنصر خدمة مرتبط بها، وبالمثل فإن الخدمة كذلك قد تكون معززة بمنتج ملموس متصل بها، ومن أمثلة ذلك الخدمات المرتبطة بشراء سيارة والمتمثلة في خدمات الصيانة وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن الخدمة تبدو غير ملموسة مثل استعمال الطائرة، إلا أن وجبة الطعام في المطعم هي جمع بين سلع ملموسة هي الطعام، والأشياء الطبيعية المحيطة، وخدمة غير ملموسة هي إعداد وتقديم الطعام وخدمة الحجز... إلخ .

وبالتالي لا يمكن فهم طبيعة الخدمات إلا من خلال تحليل العلاقة بينها وبين السلع المادية بسبب

الترابط والتزامن الوثيق فيما بينها، وحسب كوتلر فإن هذا الترابط يوضحه في التقسيم التالي:

أ- **منتجات ملموسة:** يتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة بشكل تام مثل الصابون، السكر، معجون الأسنان... إلخ حيث لا يرافق هذه المنتجات أية خدمات¹.

ب- **منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:** ويتضمن عرض المؤسسات في هذا المجال منتجات ملموسة يصحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات لتحضير وزيادة رغبة الزبون، فمثلا ينبغي على المنظمة المنتجة للسيارات أن ترافق منتجاتها بخدمات مضافة كإدخال التكنولوجيا التي تجعل من المنتج أكثر تطورا مثل (الكمبيوتر) التي تجعل من المنتج أكثر تطورا²، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان يبيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان³.

ج- **الهجين:** وهي تعني تداخل السلع والخدمات (**hybrid**) حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات، فمثلا وجدت المطاعم لتقديم الطعام ترافقها خدمات أخرى سوية⁴.

د- **خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية:** حيث يتضمن العرض خدمة أساسية مع خدمات إضافية و سلع مساعدة فمثلا يقوم المسافرون بطلب خدمة النقل الجوي لهدف الوصول إلى مقاصدهم والتي تعتبر الخدمة الأساسية، لكنها تتطلب الاستفادة من بعض الأشياء الملموسة كالطعام والمشروبات وبعض الخدمات الثانوية المرافقة للخدمة الأساسية الجرائد، المجلات، المشروبات والتغذية وغيرها⁵.

هـ- **الخدمة الصرفة:** وهي خدمات خالصة تقدم فيها الخدمة بشكل أساسي وتام، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي، بحيث تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل، مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة، العلاج النفسي، المساج، وغيرها⁶ ونوضح طبيعة الخدمة وترابطها بالسلع الملموسة بالشكل التالي:

1- زرزار العياشي وبشاعة مريم، مرجع سابق، ص.29.

2- أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص.32

3- تيسير العجارمة، تسويق مصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.21

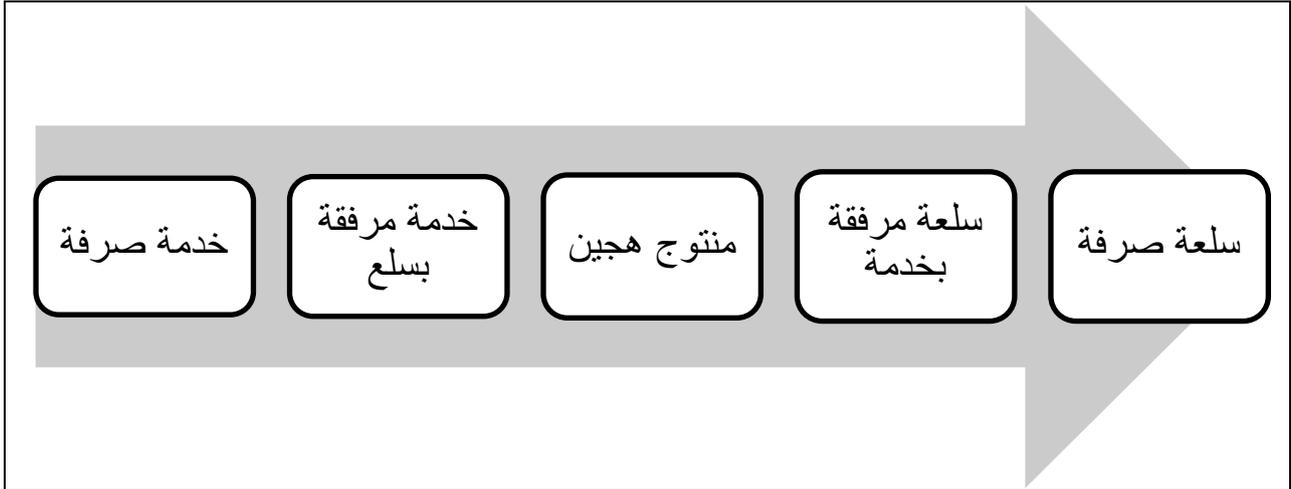
4- أيمن فتحي، مرجع سابق، ص.32

5- أيمن فتحي، المرجع نفسه، ص.32

6- تيسير العجارمة، ص.21



الشكل رقم: طبيعة الخدمة:



المصدر : من إعداد الباحث

3- زهرة الخدمات:

ومن هذا التحليل يتضح لنا أن الخدمات لا تتكون فقط من إشباع وحيد للمنفعة بل قد يكون متعدد المنافع ومنه وجدت فكرة حزمة المنافع، وهذا التقسيم قدمه الباحث: lovelock في شكل يعرف بزهرة الخدمات : of flower services:

أ- **حزمة المنافع: bundle of benefits** : تتضمن الخدمات الداعمة للخدمات المدركة والضمنية، فالمستهلكون يقارنون بين ما يحصلون عليه من فوائد والتكاليف التي سوف يتحملونها، للحصول على ميزان صفقة في صالحهم¹.

ب- **الخدمة الجوهر: core service**: وهي تهدف إلى تلبية الحاجات الأساسية للعملاء وتمثل أساس وجود مؤسسة الخدمة حيث يؤدي إلغاؤها إلى تغيير نشاط المؤسسة أو إيقافه، تهدف وهي حقيقة الاشباع الذي يبحث عنه الزبون في الخدمات التي يطلبها من المؤسسة الخدمية².

ج- **الخدمات المحيطة: peripheral service**: وهي تلك الخدمات التي تسهل الحصول على زبائن مسوقين للخدمة الجوهر، فهي محل بحث وتطوير مستمر قصد تحويلها من خدمة تسهيلية فقط إلى خدمة جوهر جديدة³.

ونوضح المنافع السابقة في الشكل التالي:

¹- غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الإتصال في تحسين الخدمات دراسة حالة الخدمات المصرفية بمدينة قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسويق، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، 2007/2006، ص. 16
²- زرزار العياشي وبشاعة مريم، مرجع سابق، ص.37.
³- غيشي عبد العالي، مرجع سابق، ص. 16



الشكل : زهرة الخدمات



المصدر: الضمور، 2002، ص.173

4- دورة حياة الخدمة:

تمر الخدمة من خلال دورة حياتها بعدة مراحل متتالية، والتي تختلف من خدمة إلى أخرى حسب طبيعتها، وحسب نوعها، وتتمثل هذه المراحل في¹:

أ- **مرحلة التقديم:** تدخل في هذه المرحلة عملية تصميم و تنمية الخدمة، فنقدم الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه و تمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق، و يمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين.

ب- **مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة وإستراتيجيات المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح و يشجع دخول منافسين جدد، وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق، ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح.

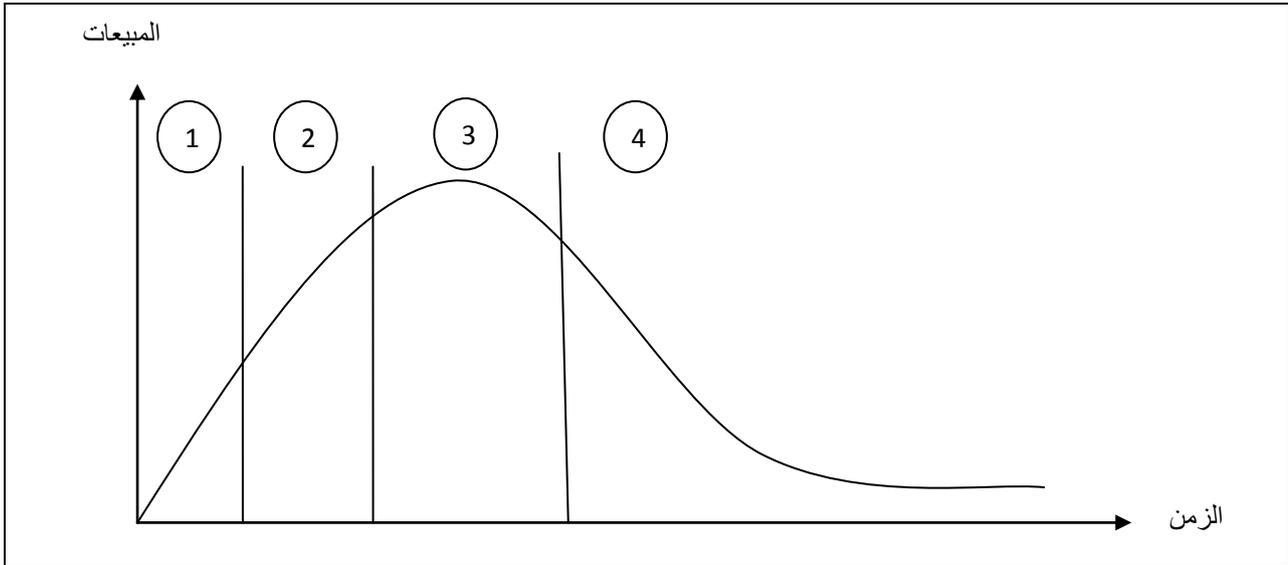
ج- **مرحلة النضوج:** ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض في المبيعات وتباطؤها، مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة، ثم تبدأ بالإنخفاض النسبي مجددا مع الزمن، وهذا راجع للمنافسة الحادة و ظهور نفس الخدمات بأسعار أقل وبتقنيات متطورة، ويجب على المؤسسة التركيز على جودة الخدمة، واستعمال مختلف تقنيات التسويق حتى تحافظ المؤسسة على قدر من التنافسية.

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص176 .

د- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات، وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة .

ويوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الخدمة خلال دورة حياتها.

الشكل رقم: دورة حياة الخدمة



المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سابق ذكره، ص:بتصرف176 .

5- تصنيف الخدمات:

هناك العديد من الخدمات في أرض الواقع إلا أن Geoffrey قام بتصنيف الخدمات وفقا للمؤشرات

التالية¹:

أ- أصناف الخدمات من حيث الإعتدالية: حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها إما إلى خدمات تعتمد على المعدات مثل السيارات، الغسالات... إلخ، أو خدمات تتميز باعتمادها على الأفراد، مثل تنظيف الشبائيك، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين.

ب- أصناف الخدمات من حيث حضور المستفيد: تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد شخصيا لكي تؤدي الخدمة، مثل العمليات الجراحية، بينما لا تتطلب خدمات أخرى وجود أو حضور المستفيد، مثل تصليح السيارات.

ج- أصناف الخدمات من حيث نوع الحاجة: حيث تختلف الخدمات فيما إذا كانت تحقق خدمات فردية أو خدمات أعمال كالأطباء يصنعون تسعيرة الفحوصات الأفراد بشكل مختلف عن فحوصات منتسبي الشركات.

¹ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص34-

د- أصناف الخدمات من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث تختلف أهداف مقدمو الخدمات في أهدافهم الربحية واللاربحية، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص أو عيادة خاصة تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هناك أصنافاً أخرى من الخدمات التي يمكن أن تتبع من التصنيفات الآتية الذكر، وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك خدمات أخرى تصنف حسب النشاط الممارس، فإذا كان هذا النشاط يهتم بالعمليات المالية والمصرفية فنحن إذن أمام تصنيف آخر للخدمات وهو: الخدمات المصرفية.

ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية:

1- تعريف الخدمة المصرفية:

لا يختلف كثيراً تعريف الخدمة المصرفية عن تعريف الخدمة بشكل عام، لكونها لا تخرج عن السياق العام للخصائص المميزة للقطاع الخدمي:

- حيث تعتبر الخدمة المصرفية " نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط¹.
- كما أن الخدمة المصرفية هي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر لسد الحاجات التي تخلق الدوافع لسلوك المشترين وموقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة واستراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أية مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية والتي تتطلب من الإدارة تبني استراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة².
- وتعرف أيضاً: بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغي الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين³.
- والخدمة المصرفية أيضاً هي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء، مثلاً إيداع النقود⁴.

¹- محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2005.
²- حيدر حمزة جودي ونغم علي الصانع، أثر إستراتيجيات إستهداف السوق في الخدمة المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2008/69، ص.45
³- تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص.32.
⁴- حيدر حمزة جودي ونغم علي الصانع، مرجع سابق، ص.53.



ومن خلال التعاريف السابقة واستنادا على التعريف الاجرائي للخدمة فإنه يمكن القول بأن الخدمة المصرفية هي عبارة عن نشاط مصرفي أو منفعة مالية تقدمها المصارف لمختلف عملائها الطبيعيين أو المعنويين، سواء كان ذلك بمقابل أو دونه، تتميز أساسا بعدم الملموسية مع إمكانية ارتباطها بشئ مادي ملموس يدعمها كاشيكات والبطاقات الالكترونية مثلا، وتحتاج إلى تفاعل نسبي بين مقدميها من جهة والعملاء من جهة أخرى، ولا يترتب عليها أي نقل للملكية.

2- خصائص الخدمة المصرفية:

تعتبر الخدمة المصرفية نشاطا خدميا يستمد خصائصه من الخصائص العامة التي تمتاز بها الخدمات، في كونها غير ملموسة، وتتطلب التفاعل المباشر مع العميل من طرف مقدم الخدمة، إضافة إلى خصائص أخرى تساهم في زيادة مزاياها التنافسية وبالتالي حصتها السوقية إذا ما إعتمدت عليها في بناء جودتها، وتتميز الخدمة المصرفية تتميز عن غيرها من الخدمات بمجموعة من الخصائص، من أهمها¹:

أ- **عدم الملموسية: Intangibility**: ويقصد بها أن الزبون لا يمكنه رؤيتها أو الحصول على عينة منها أو الشعور بها ما لم يقيم بشرائها، وبما أنها غير ملموسة فإن طريقة مراقبة جودتها من قبل المسوقين أيضا تكون قليلة، لذلك تم إبتكار طرق لقياس جودة الخدمة المصرفية تعتمد بشكل أساسي على رضا الزبائن وقياس ولائهم.

ب- **التلازم: Inseparability**: أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الموظف الذي يتولى تقديمها، حيث يتم استهلاك الخدمة المصرفية وقت تقديمها للزبون، الأمر الذي يقود إدارة المصرف إلى محاولة تحسين نظم تقديم الخدمة لأن الزبائن غير قادرين دائما على الحكم عن جودة الخدمة المصرفية قبل الشراء، لذا يجب على مسوقي الخدمة المصرفية أن يجعلوها أكثر ملموسية.

ج- **الفناء السريع: Perishability**: بمعنى أن الخدمات لا يمكن تخزينها، لذلك لا يعد الفناء السريع لها مشكلة طالما الطلب عليها مستقر ولكن المشكلة في تقلب الطلب عليها، فعندما يكون الطلب على الخدمة منتظم، لا يواجه المصرف مشكلة، لأنه يستطيع تقدير حجم الطلب على الخدمة، وعدد الموظفين المطلوب لأدائها، ولكن التغير في كثافة الطلب يتطلب اختيار استراتيجية ملائمة.

د- **قابلية التغير: Variability**: تظهر قابلية التغير في جودة الخدمات المصرفية بتأثير مجموعة من العوامل أهمها مهارات وقدرات الموظفين، والمكان والزمان الذي تؤدي فيه الخدمة، ولذلك يمكن أن تتخذ المصارف ثلاث خطوات لرقابة جودة خدماتها وهي: استقطاب وتدريب الموظفين لأداء الخدمة بشكل جيد، وتتميط عملية أداء الخدمة، ومتابعة رضا الزبون.

¹ - صلاح الدين سعد مفتاح الباهي، مرجع سابق، ص. 34-35

هـ - الملكية: **Ownership**: بمعنى لا تنتقل الملكية من المصرف إلى الزبون نتيجة تقديم المصرف لخدمة ما من خدماته إلى الزبون المتلقي لها، وهنا لا بد من التمييز بين عدم القدرة على إمتلاك الخدمة والحقوق التي قد يحصل عليها الزبون في المستقبل جراء أداء خدمة ما له، ويتعلق بهذا البعد التصميم المستخدم لقنوات التوزيع التي تجعل الزبائن يشاركون في إنتاج الخدمة.

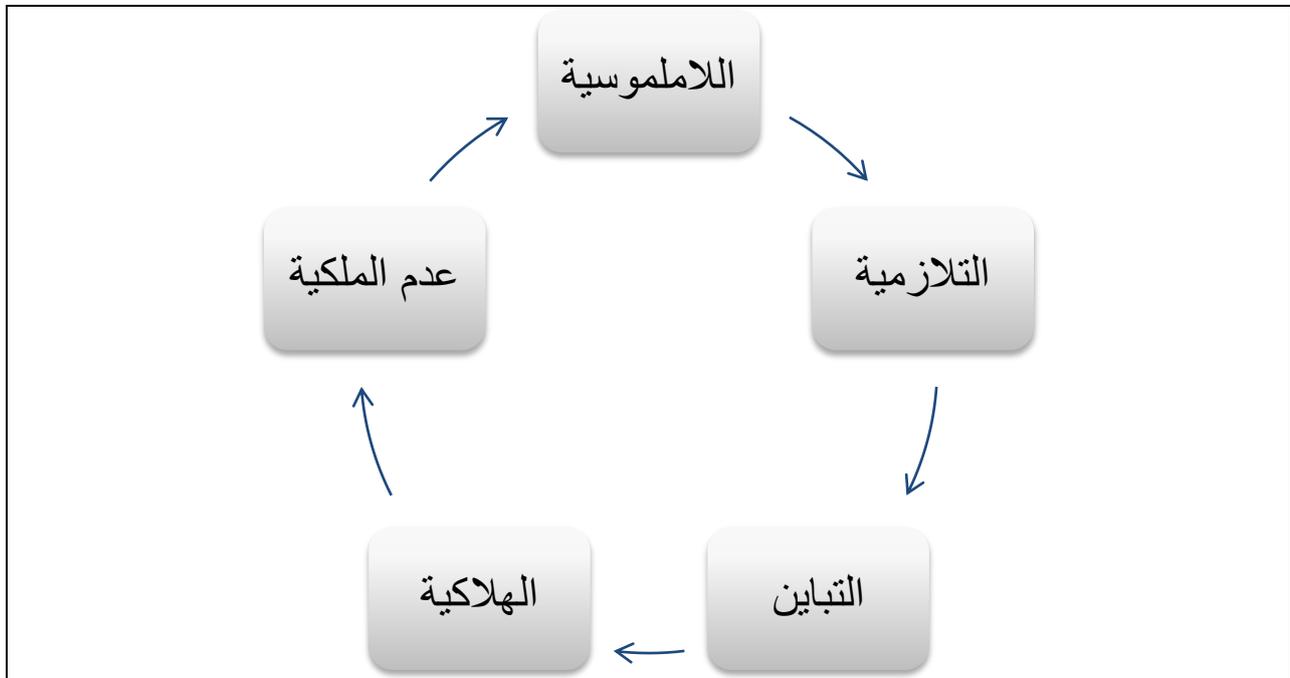
و- صعوبة التتميط: **Difficulty of Standarization**: وهنا ترجع صعوبة أو استحالة تتميط الخدمة لعدة عوامل كظروف العمل المادية والإجتماعية المحيطة بالخدمة، ولضمان جودة الخدمة المصرفية لا بد من إتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أهمها: تدريب الموارد البشرية على خدمة الزبون، وتحديد معايير وأنماط معينة لأداء الخدمة والإلتزام بتنفيذها، ومتابعة ودراسة رضا الزبون واستخدام التجهيزات المصرفية لتتميط الخدمة.

ز- إقحام الزبون: **Customer Involvement**: إن التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الإنتاج وتوزيع الخدمات هو البعد الأكثر أهمية لجودة الخدمة المصرفية، وذلك للدور البالغ الذي يلعبه الزبون في إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية، وتعد المشاركة إحدى التطبيقات الهامة للتلازم في أبعاد جودة الخدمة، ولا تتطلب جميع الخدمات الدرجة نفسها من المشاركة.

ويمكن توضيح أهم خصائص الخدمة المصرفية والتي تتبثق أساسا من الخدمات، والتي نوضحها في

الشكل التالي:

الشكل رقم: خصائص الخدمة المصرفية:



المصدر: من إعداد الباحث

3- أبعاد الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين هما البعد المنفعي والخصائصي نوضحهما كما يلي¹:

أ- **البعد المنفعي: (beneficial dimension)**: ويسمى كذلك البعد المنفعي، وهو يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها من استخدامه للخدمة المصرفية، وقد تختلف هذه المنافع من عميل لآخر وذلك لعدة أسباب منها:

- إختلاف حاجات ورغبات العملاء.

- صعوبة قياس منافع الخدمة المصرفية بشكل دقيق.

- تقييم الخدمة المصرفية هو عملية نسبية.

ب- **البعد الخصائصي: (characteristic dimension)**: ويسمى البعد الخصائصي بالبعد السماتي، لكونه يشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة المصرفية والتي تتمثل أهمها في:

- اللاملموسية.

- التلازمية.

- التباين.

- الاهتلاكية.

- عدم الملكية.

ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية:

يمكن تقسيم أنواع الخدمة المصرفية على النحو التالي:

1- الخدمات المصرفية التقليدية:

وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يومها لعملائها مقابل الحصول على عمولات، عبارة عن أجرة عمل سواء كانت لصالح الأفراد أو المؤسسات، وتتمثل في²:

أ- **قبول الودائع المصرفية**: وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي:

- **الودائع الجارية**: وهي تلك الودائع التي تكون تحت طلب صاحبها، فهي دون قيود بحسب يمكن لصاحبها السحب منها في أي وقت يشاء، علما أنه لا يدفع المصرف أي فائدة على هذا النوع من الفوائد، في عبارة عن حساب يفتحه العميل أو يفتح لصالحه ويتم السحب منه بموجب شيكات أو إيصالات أو أوامر الدفع أو التحويلات يصدرها صاحب الحساب.

¹- حيدر حمزة جودي ونغم علي الصانع: مرجع سابق، ص.53.

²- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 256، بتصرف



- **الودائع لأجل:** وهي وديعة تودع لدى المصارف التجارية، ولا يسمح لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد إنقضاء المدة المتفق عليها مع البنك، وتكون لقاء فائدة محددة .
- **الودائع الادخارية:** وهي تلك الودائع الخاصة بالتوفير، وهي احدى وسائل تجميع المدخرات التي تحضى بانتشار واسع بين العملاء على إختلاف أنواعهم.
- **ودائع الإخطار:** وتسمى الودائع تحت الاشعار لأنه لا يمكن لصاحبها أن يقوم بعملية السحب إلا بعد الإخطار المسبق للمصرف بفترة زمنية متفق عليها.
- ب- تقديم الائتمان:** وتختص هذه الخدمات في توظيف موارد المصرف مع مراعاة الربحية والسيولة ودرجة المخاطرة (الضمان)، وتتقاضى عليها المصارف فوائد، وتتمثل هذه الخدمات في:
 - **تقديم القروض:** حيث تقدم المصارف قروضا لطالبيها وذلك بمختلف أنواعها والتمثلة حسب مدتها في القروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل، أو حسب الغرض منها كالقروض الاستهلاكية، القروض الانتاجية، التجارية والاستثمارية.
 - **خدمات خطابات الضمان:** حيث يعتبر خطاب الضمان تعهد كتابي صادر من المصرف بأن تدفع نيابة عنه.
 - **خدمات فتح الاعتمادات المستندية:** وذلك بغية تسهيل عمليات التجارة الخارجية لعملائها وكذا تمويلها.
- ج- خدمات تحصيل الشيكات:** حيث يعتبر الشيك أداة دفع وسحب في نفس الوقت، فهو سند بموجبه يمكن للشخص يدعى الساحب إعطاء أمر لمؤسسته المصرفية وتسمى المسحوب عليه بأن يدفع مبلغا لشخص ثالث يدعى المستفيد، حيث يتم تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرف المقاصة.
- د- خدمات الأوراق المالية :** وتتمثل في:
 - **خدمات الاكتتاب والإصدار:** غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بدور الوسيط في عمليات إكتتاب والأسهم لبعض الشركات بأمر من هذه الأخيرة.
 - **خدمات حفظ الأوراق المالية:** فعادة ما تهئ المؤسسة المصرفية خزائن حديدية محكمة لحفظ الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.
 - **الاستثمار في الأوراق المالية،** إدارة محافظ الأوراق المالية بيعا وشراء لفائدة عملائها.
 - **خدمات تحصيل الاوراق المالية وخصمها.**
- هـ- خدمات الصرف:** وتتمثل في بيع وشراء العملات الاجنبية وبذلك يكون المصرف كوسيط بين الراغبين في شراء العملات الاجنبية وبين الراغبين في بيعها، وكذا التعامل بالتعامل بالعملات الاجنبية بيعا وشراء والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.



2-الخدمات المصرفية الحديثة:

نظرا لاتساع أعمال المصارف التجارية وزيادة مساهمتها في النشاط الاقتصادي، فإن هذه المصارف لم تعد تكتفي بتقديم خدمات تقليدية من تجميع للأموال وتقديمها للعملاء على شكل قروض متنوعة، بل أصبحت تقدم خدمات إضافية أكثر حداثة ومن أهمها:

ب- الخدمات الإلكترونية: وتتمثل في¹:

- وسائل الدفع الإلكترونية كبطاقات الائتمان.

- خدمات آلات الصراف الآلي.

- خدمات التحويل الإلكتروني للأموال.

- الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت

ج- خدمة الأمانة: حيث تقوم بعض المؤسسات المصرفية بإعداد خزائن خاصة بأمنه وتأجيرها للعملاء، حيث يتم إستخدامها بغرض إيداع أشياء معينة كالمجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة، وذلك خوفا من مخاطر السرقة والضياع على أن يستردها بعد فترة زمنية معينة بنفس مظهرها المادي².

د- الخدمات الإستثمارية: حيث يقوم المصرف بتقديم خدمات إستثمارية متنوعة مثل³:

- المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الإستثمارية.

- خدمات الهندسة المالية.

- خدمات أمناء الإستثمار.

- تقديم الإستثمارات المالية.

- عمليات بيع وشراء العقارات.

- تشجيع إيداع المناسبات.

هـ- الخدمات الإستشارية: إضافة إلى تقديم خدمات إستشارية للمعملاء: من خلال إعداد الدراسات المالية المطلوبة، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء من حيث تحديد الحجم الأمثل للتمويل وطريقة السداد وطرق التحصيل⁴.

¹ - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز لمعرفة العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص2 - بتصرف

² - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، ط2، الإسكندرية، 2000، ص 36 ،

³ - فريد كورتل، مرجع سابق ، ص2 - بتصرف

⁴ - حمد كمال خليل الحمزاوي، إقتصاد الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، مصر، ط2، 2000 ، ص 48 ،



منذ نهاية القرن التاسع عشر برزت أهمية القطاع الخدمي في اقتصاديات الدول، وانتشرت معه محاولات الباحثين في إثراء مفهوم الخدمة وتمييزها عن السلعة، إلا أن كل التعاريف تقريبا تصب في إبراز خصائصها، بأنها عبارة منفعة أو نشاط يتميز أساسا بعدم الملموسية مع إمكانية إرتباطه بشئ ملموس يدعمه، ويحتاج إلى تفاعل متفاوت - حسب طبيعة الخدمة- بين مقدمها وبين المستفيد منها، وبالتالي لا يمكن فصل الخدمة تماما عن السلع الملموسة فهي تتفاوت في إرتباطها معها حيث نجد من بين نتائج هذا الترابط في ما يعرف بالمنتج الهجين الذي تداخل متساوي نسبيا بين الخدمات من جهة والسلع من جهة أخرى، ومن جهة أخرى يمكن القول أن الخدمة نفسها متفاوتة الأهمية لذلك نجد ما يسمى بالخدمة الجوهر والخدمات المساعدة أو التكميلية، حيث أن هذه الفكرة تندرج تحت ما يعرف بزهرة الخدمة، التي قد ترتبط بأي تصنيف من تصنيفات الخدمة التي تنقسم وتتعدد حسب درجة الإعتمادية، من حيث حضور المستفيد، من حيث نوع الحاجة، من حيث أهداف مقدمي الخدمة.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك خدمات أخرى تصنف حسب النشاط الممارس، فإذا كان هذا النشاط يهتم بالعمليات المالية والمصرفية فنحن إذن أمام تصنيف آخر للخدمات وهو: الخدمات المصرفية، والتي لا تختلف كثيرا في تعريفها عن تعريف الخدمة بشكل عام، لكونها لا تخرج عن السياق العام للخصائص المميزة للقطاع الخدمي، فهي بأبسط تعريف عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع في مجال العمليات المصرفية معينة للزبون، سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، وتتميز الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص الرئيسية والتمثلة في خاصية عدم الملموسية، التلازم، الفناء السريع، قابلية التغيير، وعدم الملكية، وهذه الخصائص مجتمعة تمثل البعد الخصائصي للخدمة المصرفية، أما البعد المنفعي لها فهو يمثل جملة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال طلبه واستخدامه للخدمة المصرفية.

ويمكن تقسيم أنواع الخدمة المصرفية إلى عدة تقسيمات من أهمها التقسيم إلى الخدمات المصرفية التقليدية والتي من أهم الخدمات التي تضمها هي قبول الودائع وتقديم الائتمان وغيرها، أما الخدمات المصرفية الحديثة فمنها الخدمات الإلكترونية، خدمة الأمانة، خدمات إستثمارية وإستشارية.

أسئلة تقويمية:

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما الفرق بين الخدمة والسلعة من حيث الخصائص؟
- ✓ ما هي أنواع الخدمات حسب طبيعتها؟
- ✓ ماهي منتجات hybrid؟
- ✓ ما الفرق بين الخدمة الجوهري والخدمات المحيطة التكميلية؟
- ✓ إربط العلاقة بين جودة الخدمة ومراحل دورة حياتها؟
- ✓ ما هي أنواع الخدمات حسب درجة إرتباطها بالسلع الملموسة؟
- ✓ قدم تصنيفا آخر للخدمات تراه ملائما.
- ✓ بما تتميز الخدمات المصرفية عن بقية الخدمات؟
- ✓ ماهي المشاكل التسويقية التي تفرضها خاصية اللاملموسية على تسويق الخدمة المصرفية؟
- ✓ حدد أبعاد الخدمة المصرفية؟
- ✓ أذكر أهم الخدمات المصرفية التي نهتم بجودتها.
- ✓ أعد تصنيف الخدمات المصرفية حسب طبيعة العمل.

المحور الرابع:

ماهية جودة الخدمة المصرفية

أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

ثانياً: أصناف جودة الخدمات المصرفية.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

رابعاً: إدارة الجودة في المصارف.



المحور الرابع: ماهية جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

تتميز المؤسسات الخدمية، بخصوصية فرضتها عليها خصوصية الخدمات التي تنتشرها، فالخدمة بطبيعتها غير ملموسة، حيث تطلب الخدمة أولاً ثم تنتج وتستهلك في آن واحد، وهي خاصية تلازم إنتاج واستهلاك الخدمة، وهذا ما يوضح مدى ارتباطها بمقدمها، مما يعني صعوبة إيجاد نمط واحد من الخدمة المقدمة المقدمة للعديد من العملاء، أي أن الخدمة تتميز بتباينها، حيث تزداد حدة التباين عندما تكون كثافة في الطلب، مما ينتج عنه تباين كذلك في مستويات جودة الخدمة المقدمة، وما يزيد من حدة ذلك خاصية مشاركة العميل في إنتاج تلك الخدمة وفرضه لتقييمه الخاص على مقدم الخدمة وعلى جودتها، وكل هذه الخصائص مجتمعة شكلت تحدياً من تحديات المؤسسات الخدمية في تحقيق مستويات جودة عالية، وضغوطات للمحافظة والاستمرار عليها، وإن تفاوتت من مؤسسات إلى أخرى.

لذلك صحيح أن كل المؤسسات الخدمية تشترك في تلك الخصائص، إلا أنه من المهم جدا التمييز بين تلك المؤسسات الخدمية فيما يتعلق بالجودة، وبالتالي يمكننا القول أن هناك خصوصية في الخصوصية التي تتميز بها جل الخدمات.

ولهذا يمكننا في هذا المحور أن نجيب عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بجودة الخدمة المصرفية؟
- ما أصناف جودة الخدمات المصرفية؟
- ما هي أبعاد جودة الخدمات المصرفية؟
- كيف يمكن إدارة الجودة في المصارف؟

1- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

تستند مختلف البحوث والدراسات في تقديمها لتعريف شاف وكاف لجودة الخدمة المصرفية من تلك التعاريف المقدمة في الجودة بصفة عامة، وتعاريف الجودة الخدمية على وجه الخصوص، فباعتبار أن جودة الخدمة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال، من وجهة نظر المؤسسة، أو هي رضا العميل عن الخدمة المقدمة وإلى أي حد تلبي هذه الخدمة رغباته واحتياجاته.

ويعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمنها ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، ومنها ما ركز آخرون على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها والمتمثلة في الإعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية)، والمتابع لمختلف البحوث والدراسات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك الجهود فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، حيث تعددت رؤى الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها Schwartz في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية والإلكترونية¹.

وعلى غرار المؤسسات المصرفية فإن مفهوم جودة الخدمات المصرفية المقدمة هي وسيلة للتمييز نتيجة النمطية والتشابه في الطبيعة الاجرائية للخدمات المصرفية التي أظهرت مفاهيم عديدة كخدمة الزبائن، التعاطف معهم، سرعة الانجاز، السرية المصرفية... كمجالات للتمييز، حيث يعتبر مفهوم جودة الخدمة المصرفية من المفاهيم المهمة في إنتاج الخدمات المصرفية وتسويقها وسبب ذلك يعود بالدرجة الاولى إلى أهمية مفهوم الجودة نفسه الذي يدعم أداء المصرف، لذلك يجب مراعاة الخدمة المتميزة التي هي أساس المفاضلة بين مصرف واخر حيث تتشابه جميع عروض المصرف تقريبا في كافة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية ه إحدى الادوات القوية لتأمين إستمرار ونمو المصارف².

وجودة الخدمة المصرفية تعني تقديم الخدمة المالية المصرفية بالمواصفات والمعايير العالمية التي تحقق رضا الزبون³.

¹ - عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، العدد 3 ص. 255.

² - عبد الامير عبد الحسين شياح ورحيم عبد محمد الموسوي، أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، ص94

³ - المرجع نفسه، ص94

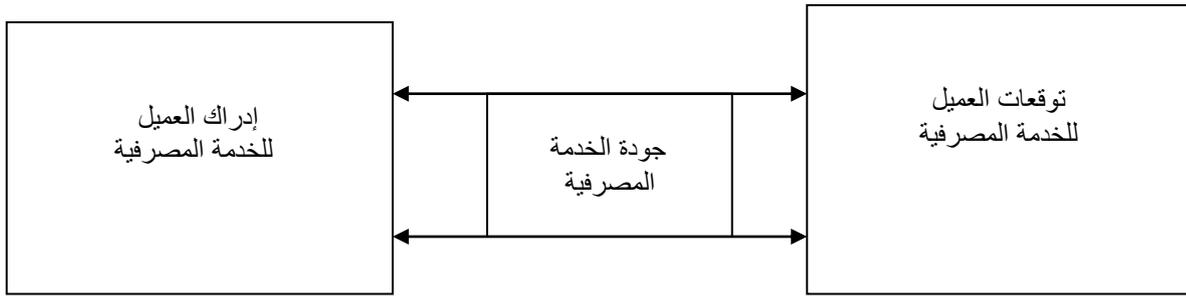


كما تعرف جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية بأنها ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم"، ويقصد هنا تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية عن طريق الشبكة العنكبوتية الدولية الانترنت كقناة تسويقية جديدة لها خصائصها الفريدة والمميزة لها عن بقية القنوات الإتصالية الأخرى التي تمتاز بالسرعة وانخفاض التكاليف، والتي تمثل استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني¹.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا مستوى الانسجام بين توقعات العميل التي يبنيها على عدة أسس من جهة وبين الاداء الفعلي لهذه الخدمة والتي يبنيها على أساس مدى إعتماديته على الخدمة واستجابة العاملين ومدى الامان والتعاطف ولموسمية الخدمة المقدمة له، والتي توسع أو تضيق من الفجوة التي يدركها العميل بين توقعاته وإدراكاته.

ومن خلال السرد السابق يمكن تصور جودة الخدمة المصرفية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: تصور مفهوم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث

2- أهداف جودة الخدمة المصرفية:

تسعى صناعة المصارف عموماً لتبني الجودة بمنظورها التشغيلي لتحقيق إقتصاديات الكلفة²، فعند تقدير حاجات العملاء وتقسيمها إلى مجموعات وأصناف فإنه يمكن للمصرف القيام بتحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل عميل، كما يحدد التصميم المناسب لكل خدمة مقدمة، من خلال تحديد العناصر الأساسية الواجب توفرها في الخدمة المصرفية وكيفية التنسيق بينها، بحيث تمثل في مجملها منفعة العميل بإشباع حاجاته، إضافة إلى تحقيق المصرف لربحيته المنشودة، وللتصميم الجيد للخدمة المصرفية عدة أهداف هي:

- تطوير خدمات مصرفية جديدة للأسواق الحالية والجديدة.

¹- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن، رسالة مقدمة متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص31

²- زكريا الدوري وأحمد صالح علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات قراءات وبحوث، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص427



- تطوير تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية الجديدة.
- تحسين نوعية الخدمات المصرفية .
- تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.
- تخفيض المخاطرة المرتبطة بخدمة مصرفية معينة .
- تخفيض الصعوبات المرتبطة بإنتاج الخدمات.
- تشجيع الطلب على خدمة معينة أو تخفيضه.
- ضبط معايير خط خدمة مصرفية معينة.
- تكيف الخدمة المصرفية مع المتطلبات القانونية أو فرص جديدة.
- تحسين العلاقات مع العملاء والجمهور .

ثانياً: أصناف جودة الخدمة المصرفية

يمكن تصنيف جودة الخدمات المصرفية إلى عدة مستويات، وإلى عدة عناصر وذلك نوضحه كما

يلي:

1- أصناف جودة الخدمة المصرفية من حيث عناصرها:

يشير GRONOROOS إلى أن جودة الخدمة يتضمن عنصرين أساسيين هما:

أ- **الجودة الفنية: Technical Quality**: يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة، ويلتزم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية مطلباً رئيسياً واضحاً، كما يشير بعد الجودة الفنية إلى مستويات الأداء الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية والمادية في تقديم الخدمات، مثل زمن الانتظار في طابور البنك¹.

ب- **الجودة الوظيفية: Functional Quality**: وهي تركز على الكيفية التي تؤدي بها الخدمة المصرفية، فهي تتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة من المصرف والمستفيد منها، وهنا تبرز خاصية الجودة الوظيفية والتي تعتمد بالأساس على العنصر البشري، حيث أن الخدمة تتكون من عنصرين رئيسيين وهما الإجراءات وشخصية مقدمي الخدمة، لذلك يجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة خدماتها، وكذا متابعة احتياجات وتوقعات الزبائن ورضاهم من أجل بناء قاعدة متينة لكسب ولائهم².

¹- فؤاد الشيخ سالم وعلي فلاح الزعبي، التسويق المصرفي مدخل صناعة الخدمات المصرفية والمالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2020، ص173.

²- فؤاد الشيخ سالم وعلي فلاح الزعبي، المرجع نفسه، ص173.

وأضيف للبعدين السابقين بعد ثالث وهو الجودة المروجة، والذي يطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة **Corporate Image**، وهو يعكس إنطباعات العملاء عن المنظمة والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة، ويعبر هذا البعد عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة¹.

2- أصناف جودة الخدمة المصرفية من حيث مستوياتها:

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن التمييز بين خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل في²:

- أ- **جودة المتوقعة للخدمة المصرفية:** وهي الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- ب- **الجودة المدركة للخدمة المصرفية:** وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
- ج- **الجودة القياسية للخدمة المصرفية:** وهي الجودة الفنية للخدمة والمحددة وفق المواصفات النوعية للخدمة المصرفية، أي هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- د- **الجودة الفعلية للخدمة المصرفية:** ويقصد بها أداء عاملي المصرف، أي أنها الجودة التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
- هـ- **الجودة المروجة للخدمة المصرفية:** أي هي ما تعهد المصرف بتقديمه لعملائه أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

ثالثا : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد حدد الباحثين **Parasuraman, Zeithaml, berry** بعد سلسلة من الدراسات والأبحاث إلى تطوير عشر أبعاد أساسية للجودة وهي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك العملاء وتتمثل في³:

1. الاعتمادية: **Reliability** :

وتشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة التي وعدت بها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وبدرجة عالية من الصحة والدقة.

¹ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 40

² - المرجع نفسه، ص 40

³ - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر،

2006، ص.45



2. الاستجابة: Responsiveness:

وتشير إلى سرعة إستجابة مقدمي الخدمة لمطالب العملاء، والمبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم، وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

3. الكفاءة أو القدرة: Competence:

تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستراتيجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل، أي مدى إمتلاك مقدمي الخدمات للقدرات لتقديم خدمات متميزة.

4. الوصول للخدمة: Accessibility :

أي سهولة الوصول إلى إلى مقدمي الخدمة وسهولة الاتصال بهم عند الضرورة، فلا يتضمن هذا البعد سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة، مثل ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة وملائمة موقع البنك ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي...إلخ.

5. المصداقية: Credibility:

وهي تعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء، أي أنها تشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من البنك ومقدم الخدمة.

6. الاتصال: Communication:

ويعني دوام تبادل المعلومات مع العملاء بخصوص الخمة المقدمة لهم بكل سهولة، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة.

7. الأمان: Security:

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة، وهذا البعد يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.

8. اللباقة والتعاطف: Courtesy AND empathy:

وتعني تقديم الاهتمام والرعاية والعناية بالعميل من طرف مقدم الخدمة ، بحيث يكون على قدر من الاحترام والأدب، وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، وبالتالي فإن هذا التعامل سيولد مشاعر الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة من جهة والعميل من جهة أخرى.

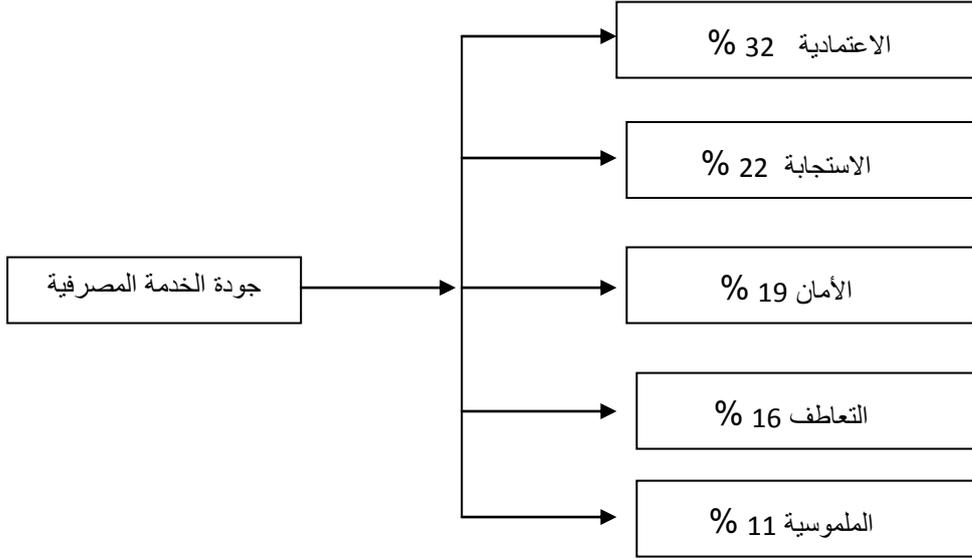
9. الملموسية: Tangibility:

وهي تمثل الجوانب الملموسة المادية منها وغير المادية، فهي تشير إلى مظهر المعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، وسائل الاتصال، تصميم المباني، والتسهيلات المادية وغيرها.

10. الفهم: Understanding:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه. ولاحقا قام هؤلاء الباحثون بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على الجودة المصرفية وهي الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم: أبعاد جودة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نايف علوان

رابعاً: إدارة الجودة في المصارف

سيتم التركيز على أهم الإدارات التي تؤثر على مستوى الجودة في المصارف¹:

1- إدارة التسويق:

تتولى إدارة التسويق المصرفي عمليات تخطيط، تنظيم، توجيه تدفق المنتجات والخدمات المصرفية عبر مختلف وحدات ومصالح البنك والتي تقوم بتوزيعها وإتاحتها بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء المختارين وتحقيق الاهداف المسطرة للبنك بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة. حيث يبدأ العمل التسويقي في المؤسسات المصرفية بدراسة العملاء، والقيام بالدراسات التسويقية تتضمن مايلي:

¹ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 67، بتصرف



- دراسة المتغيرات والمستجدات في المحيط الخارجي للمصرف وتقييم الفرص والتهديدات التي تطرأ في التعامل مع مختلف العوامل.
- الدراسات المتعلقة بالزبون المصرفي وسلوكه وخصائصه إحتياجاته، رغباته، قدراته المالية، دوافعه...، وذلك بهدف تصميم المنتجات المصرفية الملائمة لهم.
- دراسة السوق بهدف تحديده واختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة، او القيام بتحديد الفروع السوقية المستهدفة.
- تطوير المزيج التسويقي الملائم لمزيج الخدمات المصرفية.
- تصميم الخدمات المصرفية الملائمة، او القيام بالتعديلات للخدمات الحالية أو إدخال منتجات جديدة وذلك حسب مقدرة المصرف واستراتيجيته العامة.
- تحسين الاداء الكلي للمصرف .

2- الادارة المالية للمصرف:

- وهي تمثل الجهة الادارية التي تهتم بإدارة الموارد المالية والنقدية للمصرف وبالعامل على إستثمارها مع الحرص على تقليل التكاليف ومراقبة المخاطر، كما تعمل الادارة المالية على تخصيص وإعداد الموازنات التقديرية وتكوين الاحتياطات الاجبارية والاختيارية وإجراء عمليات الرقابة المالية والمراجعة، وتهدف هذه الادارة إلى تحقيق الربحية والنمو وتوفير السيولة ، كما تقوم هذه الادارة بالتنسيق بين مختلف الوحدات والاقسام المتواجدة في البنك لقياس النتائج وتقييمها ومتابعة تحصيل مستحقات البنك وحقوقه لحي العملاء.
- وتهتم الادارة المالية بالقيام بالعمليات التالية:
- تحفيز الطلب على الموارد المالية المستعملة.
 - توظيف عوامل الانتاج بشكل كامل.
 - رفع مستوى الدخل والادخار والاستثمار.
 - الارتقاء بمستوى الانتاج والانتاجية وتحسينهما.

3- ادارة العمليات المصرفية:

- هذه الادارة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ العمليات المصرفية المختلفة، وتحليل ومراقبة تقديم الخدمات وتقييم إنطباعات العملاء حول سعر وجودة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة.
- ويقصد بإدارة الامنجات من منظور تسويقي بأنها جملة الاجراءات المرتبطة بصنع وتحليل وتنظيم وتخطيط وتنفيذ والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصا الجديدة بما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى.
- وبموجب هذه الادارة فإنه يتم:

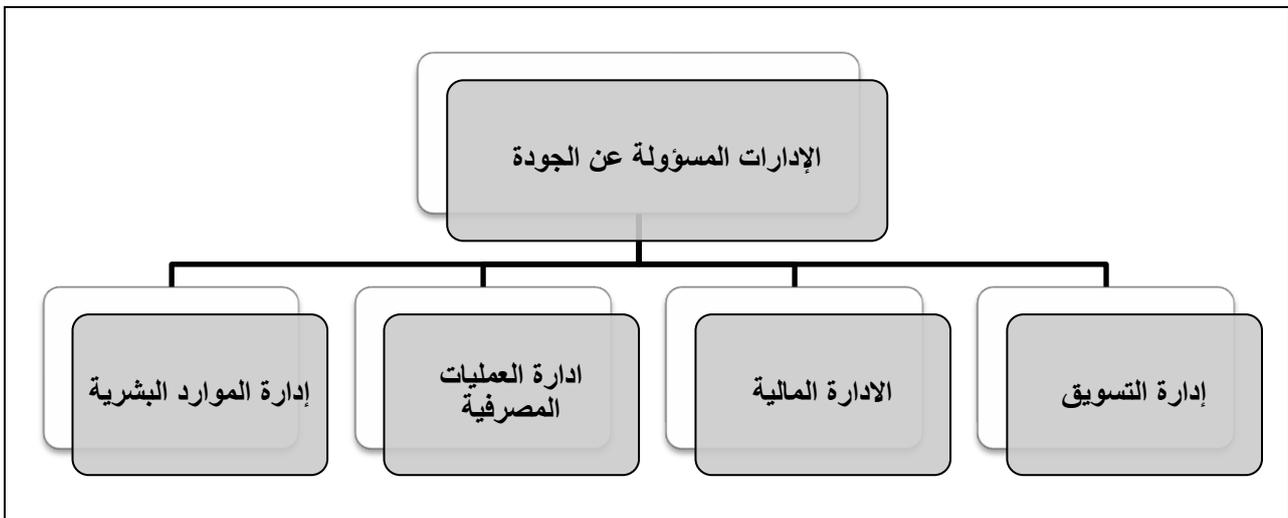
- تحويل المدخلات من موارد عمل ومعلومات وطاقات من خلال مجموعة من الأنشطة إلى مخرجات في صورة منتجات وخدمات مصرفية مختلفة.
- توفير عوامل الإنتاج المختلفة.
- تحسين جودة وكفاءة إدارة عمليات المصرف في تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- حماية مستخدمي هذه الاموال.

4- إدارة الموارد البشرية:

عن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة والمختلفة التي تساهم في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة المصرفية، حيث تسعى المؤسسة المصرفية من خلال مواردها البشرية إلى بناء وتطوير القدرات والكفاءات البشرية لتنمية المصرف وتطويره وتحسين مستوى جودة أداء الافراد والجماعات، وبالتالي تحقيق الإلتزام تجاه مختلف العملاء والافراد، وترتبط تحسين مستوى أداء وإنتاجية العامل بعدة عناصر أهمها:

- كفاءة العامل وتكوينه وتوظيفه بطريقة صحيحة.
- وجود ثقافة تنظيمية محفزة توجهه للسلوك الايجابي.
- ملاءمة الانظمة والوظائف الاستراتيجية المختارة من قبل المنظمة.
- وجود تحليل وتوصيف مفصل للوظائف ومعرفة العاملين به، مع ملاءمة كفاءاتهم وقدراتهم لمتطلبات الأعمال.
- مراعاة التغيير والتجديد في الاعمال من خلال متابعة ومراجعة الاعمال والمهام باستمرار.
- والشكل الموالي نلخص به هذه الادارات السالفة الذكر:

شكل رقم: الإدارات المسؤولة عن الجودة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية للبنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2009، ص 67، بتصرف.



خلاصة المحور الرابع

يعتبر موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي كانت في صميم اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت هذا المفهوم، لذلك نجد أن مفهوم جودة الخدمات المصرفية المقدمة هي وسيلة للتمييز نتيجة النمطية والتشابه في الطبيعة الاجرائية للخدمات المصرفية التي أظهرت مفاهيم عديدة كخدمة الزبائن، التعاطف معهم، سرعة الانجاز، السرية المصرفية... كمجالات للتمييز، حيث يعتبر مفهوم جودة الخدمة المصرفية من المفاهيم المهمة في إنتاج الخدمات المصرفية وتسويقها وسبب ذلك يعود بالدرجة الاولى إلى أهمية مفهوم الجودة نفسه الذي يدعم أداء المصرف، وبالتالي يمكن القول أن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا مستوى الانسجام بين توقعات العميل التي يبنها على عدة أسس من جهة وبين الاداء الفعلي لهذه الخدمة والتي يبنها على أساس مدى إعتماديته على الخدمة واستجابة العاملين ومدى الامان والتعاطف و ملموسية الخدمة المقدمة له، والتي توسع أو تضيق من الفجوة التي يدركها العميل بين توقعاته وإدراكاته، علما أن الهدف من جودة الخدمة المصرفية هو تطوير الخدمات المصرفية وتحسين نوعيتها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية للمصرف تميزه عن غيره من المصارف وتضمن له البقاء في السوق والاستمرارية فيه.

وعلى ذلك يمكن تصنيف جودة الخدمات المصرفية إلى جودة فنية تشير إلى مستويات الأداء الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية والمادية في تقديم الخدمات، وجودة وظيفية تعبر عن التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهنا تبرز خاصية الجودة الوظيفية والتي تعتمد بالأساس على العنصر البشري، وهي بذلك قد تعبر عن مستويات مختلفة لجودة الخدمة المصرفية، كالجودة المتوقعة، الجودة المدركة، الجودة القياسية، الجودة الفعلية، واخيرا الجودة المروجة من طرف المصرف.

أما أبعاد جودة الخدمة المصرفية، فبعد سلسلة من الدراسات والأبحاث إلى تطوير عشر أبعاد أساسية للجودة وهي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك العملاء، إتفقت على أن أهمها بالنسبة للقطاع المصرفي تتمثل في مدى الاعتمادية على خدماته المقدمة من دقتها وصحتها وذلك بنسبة 32%، إضافة إلى بعد الاستجابة من طرف مقدمي الخدمة لمطالب العملاء بنسبة 22% ، تليه بعد الأمان بنسبة 19% والذي يعكس خلو المعاملات المصرفية من الشك أو المخاطرة، ثم بعد التعاطف بنسبة 16% ، وأخيرا بنسبة 11% نجد بعد الملموسية التي تمثل الجوانب الملموسة كالمعدات والآلات، وهندام العاملين ومستوى التكنولوجيا، ووسائل الاتصال... وغيرها التي تتوفر لدى المصرف، لذلك ونظرا لأهمية هذه الأبعاد في الجودة المصرفية، ويهدف تحقيق الاهداف المتوخاة من ذلك توجب على المصرف بثها في هيكلته، وإدارتها في المستويات الادارية المختلفة كإدارة التسويق، الادارة المالية للمصرف، ادارة العمليات المصرفية، وكذا إدارة الموارد البشرية من خلال بناء وتطوير القدرات والكفاءات البشرية لتنمية المصرف وتطويره وتحسين مستوى جودة أداء الأفراد والجماعات، وبالتالي تحقيق الإلتزام تجاه العملاء والأفراد.



أسئلة تقييمية:

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ قدم تصورا لمفهوم جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما هي الأهداف المتوخاة من تحقيق جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما الفرق بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية؟
- ✓ حدد مستويات جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة؟
- ✓ ما هي أسباب تولد الفجوة الترويجية؟
- ✓ تتميز جودة الخدمة المصرفية بأبعاد رئيسية أذكرها.
- ✓ لماذا تعتبر اعتمادية الخدمة المصرفية هي أهم هذه الأبعاد.
- ✓ ما هي مسؤولية إدارة العمليات المصرفية في تحقيق جودة خدمة المصرف؟

المحور الخامس:

تطوير جودة الخدمة المصرفية

أولاً: ماهية تطوير الخدمة المصرفية.

ثانياً: مراحل تطوير جودة الخدمات المصرفية.

ثالثاً: أدوات تطوير جودة الخدمات المصرفية.

رابعاً: التحسين المستمر.

المحور الخامس: تطوير جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

إن المصرف ومن خلال مختلف مستوياته الادارية المختلفة كإدارة التسويق، الادارة المالية للمصرف، إدارة العمليات المصرفية، وكذا إدارة الموارد البشرية يسعى لممارسة الجودة بأبعادها المختلفة في سعيه لضمان جودة خدماته المصرفية وتطويرها وتحسين مستوياتها باستمرار، فعلى اعتبار أن الخدمة المصرفية ما هي إلا نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي الى ملكية أي شيء، كخدمة إيداع النقود مثلا، كأحد الخدمات التقليدية التي تقدمها المصارف لمختلف عملائها، والتي تتوقف عندها مستويات الجودة بل تجاوزتها إلى خدمات أخرى أكثر حداثة وأكثر تطورا مثل الخدمات الإلكترونية، مما يعني أن العمليات التحسينية والتطويرية مستمرة طيلة دورة حياة الخدمة المصرفية أو حتى طيلة حياة المصرف نفسه.

لذلك ومن خلال هذا المحور سنحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتطوير الخدمة المصرفية؟
- هل هناك خطوات ومراحل لتطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ما هي أم أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ما هي أهمية التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمة المصرفية؟

1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:

يقصد بتطوير الجودة هو العمل على تقليل الاختلافات بين المشاهدات أو الإجراءات المختلفة عن القيم أو الإجراءات المثالية.

2- أهمية تطوير جودة الخدمة المصرفية:

بعد التطور السريع الذي حدث في جميع القطاعات، وذلك لاكتشاف عدة وسائل تكنولوجية يحتاج إليها العملاء لتلبية حاجاتهم، دفع ذلك بالمؤسسات المصرفية إلى دراسة حاجات ورغبات العملاء ومحاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود بوجه المنافسين، وبشكل عام يمكن إيجاز أهمية تطوير جودة الخدمات المصرفية بما يلي :

- التعرف على حاجات العملاء للخدمات المصرفية.
- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف.
- تحديد السوق المستهدف.
- دراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية.
- تقديم الخدمة المصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- تحديد المزيج الترويجي المناسب.
- تحديد أساليب توزيعية مناسبة للزبائن.

3- متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية:

إن عملية تطوير الخدمة المصرفية وتطوير جودتها يتطلب الاهتمام بالعديد من من الجوانب، ومن أبرز المداخل التي يعتمد عليها في تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة نذكر مايلي¹:

أ - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث: تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير وتحسين مستوى جودة خدماتها، إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك، لأنها لا تملك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها، مما أدى إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وفهم توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، حيث أن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة ومشكلات التعامل معها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية للمؤسسات الخدمية:

¹ - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، ص.50

- التعرف على معايير جودة الخدمة.
 - مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
 - قياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
 - معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
 - تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.
- ب - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني رؤيتهم للعميل، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو المصرف نفسه، ولذا فإن إدارة المصرف يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للخدمات المصرفية.
- ج - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المصرف من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوافر لدى العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة الإدراك بأهمية العميل وتحقيق العناية به، وعلى المستوى الإستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعميل والجهود الموجهة تجاهه.
- د- تأكيد دور فرق الخدمة:** يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الخدمة: (Service teams) ، ويقصد بها مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق، والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء.
- هـ - سرعة التصدي لمشكلات العملاء:** يؤثر سلوك التعامل مع شكاوي العملاء في قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع مؤسسة الخدمة، مما يعني رضا هذا العميل عن الجودة المصرفية المقدمة له وبالتالي القيام بالترويج المجاني والإيجابي لفائدة هذا المصرف، والعكس صحيح، في حالة عدم رضاه.
- و - تعليم العميل عن الخدمة:** تزيد مصداقية المصرف لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة له، مما يزيد من قدرة العميل على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات المقدمة.
- ز - تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالمصرف ويسعون إلى التطبيق العملي له.



ثانيا: مراحل تطوير جودة الخدمة المصرفية:

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة يضمن للمؤسسات الخدمية لاسيما المصرفية منها، من المحافظة على ميزتها التنافسية المبنية على جودة خدماتها، ومن بين الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك¹:

1- وضع نظام لقيادة الجودة:

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعميل ويتكون هذا النظام من:

أ- **نظام اليقظة:** ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية للمنافسين، أي أن نظام اليقظة يعمل على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية، بكسب عملاء جدد والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، من أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات.

ب- **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في:

-على المستوى التسويقي : تكوين "حزمة الخصائص" المميزة للخدمة.

-على المستوى التجاري : تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الإشهارية.

-على المستوى الإداري : تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية

ج- **تحديد سياسة الجودة:** بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكيف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات، التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء.

د- **نظام تقييم رضا العملاء:** إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:

-استقبال وتحليل شكاوي العملاء.

¹ - نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق فرع: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2007، ص 81-93 بنصرف



-البحوث الخاصة برضا العملاء.

-البحوث مع العملاء القدامى.

-اختبار المنتجات.

هـ- **نظام التحسين المستمر:** يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم.

2- تحقيق التميز في العلاقة مع العميل:

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع العميل تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم العميل للنتيجة المتحصل عليها من جهة والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات العميل،

حيث يحدث اتصال بين المؤسسة والعميل خلال سيرورة التسويق لمعرفة حاجاته وعملياته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة ومواصفات الرقابة على جودتها قبل تقديمها، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة- التداخل بين العميل والمؤسسة - ، وبعد ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي وإستغلال نتائج التقييم في إعادة تصميم الخدمة ومواصفات أداءها واستغلالها في ضبط سيرورة الأداء.

وعليه يمكن القول أن التميز في العلاقة مع العميل لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة، وهي تتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها:

أ- **إدارة فترة انتظار العميل:** إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار إنجاز معاملته، تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المؤسسة ومستوى الجودة في خدماتها، ولذلك ينبغي على المؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالعميل الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من العميل الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للعملاء للتعريف بالمؤسسة، أو تهيئة قاعات وأماكن مناسبة للانتظار.

ب- **التعامل مع شكاوي العملاء:** إن شكاوي العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

-عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال ، ... إلخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى العميل.

-ضعف المصداقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات العميل.

-مقاومة التغيير من طرف العميل فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة، ما يؤدي إلى تدمير العميل ورفضه للتغيير.

-الحالة المزاجية للعميل أو لمقدم الخدمة فقد يواجه العميل أو مقدم الخدمة ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية، وبالتالي تؤثر على تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين.

-التمييز بين العملاء فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة.

-نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى العميل.

-عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل.

لذا يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوي العملاء منها:

-التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة.

-التحديد الجيد لمجالات الشكاوي.

-تطوير إجراءات العمل وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

-تقديم الضمان وتوفير الأمان في التعامل مع المؤسسة لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة.

-أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى.

-الاتصال الفعال بالعملاء.

-تحويل المشكلات إلى فرص بهدف كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

-تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة.

-العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.

-وضع الإرشادات اللازمة للتعامل مع شكاوي العملاء.

-تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية لدعم الجودة.

ج- جعل العلاقة مع العميل شخصية: في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على

المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى العملاء أقل تكلفة من إستراتيجية غزو

أسواق جديدة، فعدم الرضا لدى العميل سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع

العميل شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست

الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها.

ولجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة

الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى

إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين



تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بـ " :محفظة العملاء " ويتم ذلك حسب نوع العملاء وطريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها.

3- تطوير ثقافة الجودة:

إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور الاهتمام، فوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالنشاط الخدمي.

أ- مفهوم ثقافة الجودة: يعتبر مفهوم ثقافة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وارتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتعرف ثقافة الجودة على أنها " الأسلوب الذي من خلاله تمنهج المؤسسة المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وهي عبارة عن نمط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية، والسلوك الإنساني المرتبط بجودة الخدمة، وبالتالي فتقافة الجودة في المؤسسة تعكس شخصيتها، وهي بمثابة القلب النابض لها.

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة هما:

-ثقافة جودة سلبية: وتقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المؤسسة، مثل : إخفاء الأخطاء.

-ثقافة جودة إيجابية: وتنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد العملاء ، بمعنى تحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا العميل و تتجاوز توقعاته.

ب- أسس ثقافة الجودة: تستند ثقافة الجودة إلى عدة أسس أهمها:

-القيم الأساسية: القيم هي تلك الأشياء التي يعتبرها الفرد هامة ، وتتسم بأنها ذات جدور أكثر عمقا من اتجاهات الفرد ومواقفه، وهي أكثر سيطرة على سلوك الفرد ، إذ تلعب دورا جوهريا في نظام الإدارة لأنها تحدد الأولويات، ومن ثم فهي توحد أية قرارات يتم اتخاذها داخل المؤسسة

-إستراتيجية التشغيل الأساسية: تشير الإستراتيجية هنا إلى القاعدة أو المعيار الأساسي الضروري من أجل التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار، وتتمثل في أن الجودة تأتي أولا، حيث توفر الخطوط المرشدة للعاملين في المواقف المختلفة، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.



-التحسين المستمر: إن عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه ، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها ، مما يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة ، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها ويتطلب ذلك:

- ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة ، لذلك فإنه ينبغي على كافة الأقسام بالمؤسسة تطوير فهمها لاحتياجات العميل وتوقعاته.

- ضرورة أن يصبح التحسين جزءا من العمل اليومي الروتيني أي أن يصبح " عادة " لدى العاملين في كافة المستويات.

- ضرورة أن ينظر أعضاء المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملا إستراتيجيا يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة في أسواقها وبتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى.

ج- المقومات الأساسية لثقافة الجودة: إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها:

-خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها ، ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها ، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

-توفير دليل القيادة الإدارية : بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها، ويكون ذلك من خلال:

-إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة.

-وضع سياسات الجودة.

-تحديد ونشر أهداف الجودة.

-توفير الموارد.

-توفير التدريب للعاملين نحو المشاكل الخاصة بالجودة:

- التدريب على جودة الخدمة.

-تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير .

ج- مشاركة الأفراد في جهود التطوير من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل المختلفة للجودة.

د -وجود نظام واضح للرقابة يساعد نظام الرقابة على توفير المعلومات الضرورية للإدارة ، ويقوم هذا النظام على افتراض أساسي هو " : لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما، يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا " وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بالتعرف على الإنحرافات في الوقت المناسب، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ب- **الحصول على شهادة المطابقة:** إن تبني مفهوم التوجه بالعميل يسمح للمؤسسة الخدمية بالإجابة على التحديات التي تواجهها وذلك حسب نشاطها والمحيط الموجودة فيه، فكل مؤسسة لها وضعية إستراتيجية خاصة بها.

وإن التقدم في اتجاه التوجه بالعميل والذي يعرف بأنه " : توحيد جهود المؤسسة من أجل فهم العملاء، جذبهم والمحافظة عليهم أفضل من المنافسين، ليس سهلا وفعالاً دائماً لذلك فالتوجه بالعميل يتطلب قيادته عن طريق مبادئ مترابطة ومتناسقة، بالاعتماد على أداة فعالة تتمثل في شهادة المطابقة لمعايير الجودة. والمزايا التي تجنيها المؤسسة الخدمية من حصولها على شهادة المطابقة هي مزايا مرتبطة بالمبادئ الأساسية لتحسين الجودة في مجال الخدمات، و يمكن أن نذكر منها ما يلي:

-تعمل شهادة المطابقة على جعل الخدمة ملموسة من خلال المعايير التي تضعها كما يمكنها إظهار فرص التحسين في أداء الخدمة.

-وتسمح بتوسيع العلاقات مع العملاء وتنظيمها.

-تسمح بوضع نظام للإصغاء للعميل على المستويات الدنيا والعليا للنشاط ، كما تسمح للمؤسسة بالتعرف وباستمرار على توقعات العملاء.

-تقود المؤسسة إلى تطوير فعالية وظائفها الداخلية والخارجية.

-تمكن من معالجة الانحرافات والبحث عن أسبابها وإزالتها، كما يسمح في التحكم في عدم الرضا لدى العملاء وجعل النشاط أكثر اعتمادية.

-تمكن المؤسسة من تحديد وتوجيه الوسائل التقنية والبشرية الضرورية، كما يقود المؤسسة إلى تطوير الموارد البشرية في ظل النشاط الإداري.

4- تنشيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات ، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسية والعلاقاتية للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع العملاء، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها- عدم القابلية للتخزين - يجعل الاتصال مع العملاء بما يعرف " لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع العميل يعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين وسلوكياتهم تجاه العميل.

إن أهمية الموارد البشرية تكمن في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تعتمد على الصورة، الاتصال، قاعدة بيانات العملاء، مراقبة أداء الخدمات، أما العاملين يعتمدون مباشرة على الخبرة، العقلنة، المصادقية، والمعرفة، إذن لابد من توفر موارد إستراتيجية.

إن مكانة الموارد البشرية في جودة الخدمات مهمة جدا وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلية " عميل -مقدم الخدمة " ثم تبدأ هذه العلاقة تقوى وتنمو أكثر، ويزيد اعتمادها على الخبرة ، لذلك فالموارد



البشرية عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة ، إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين كمايلي:

أ- تحديد ، إكتساب ، وتطوير الكفاءات الضرورية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات حيث تعرف الكفاءة على أنها " : القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات، المعارف والخبرات، ومن أجل ضمان تقديم خدمات جيدة ، على المؤسسة أن تحدد الكفاءات المطلوبة كما يلي:

- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة.
- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق.
- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة.
- تحديد درجة التحكم في إحتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة.

ب- التحكم في الإستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:

يعتبر تكيف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية، فالمشكلة التنظيمية تقود عموماً المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية والمراقبة، والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط، لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- نتيجة للخاصية العلائقية للخدمة لابد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء، وإدارة المواقف غير المتوقعة، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء.
- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

ثالثاً: أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية:

من خلال الاطلاع على العديد من المراجع نجد أن هذه الأدوات تأتي على عدة مسميات، منها طرق أو أساليب أدوات إدارة الجودة، أدوات التحسين المستمر، أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي في مجملها نفس الأدوات والأساليب التي يتم الاعتماد عليها لإدارة وتطوير وتحسين الجودة في المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص، ونذكرها كما يلي¹:

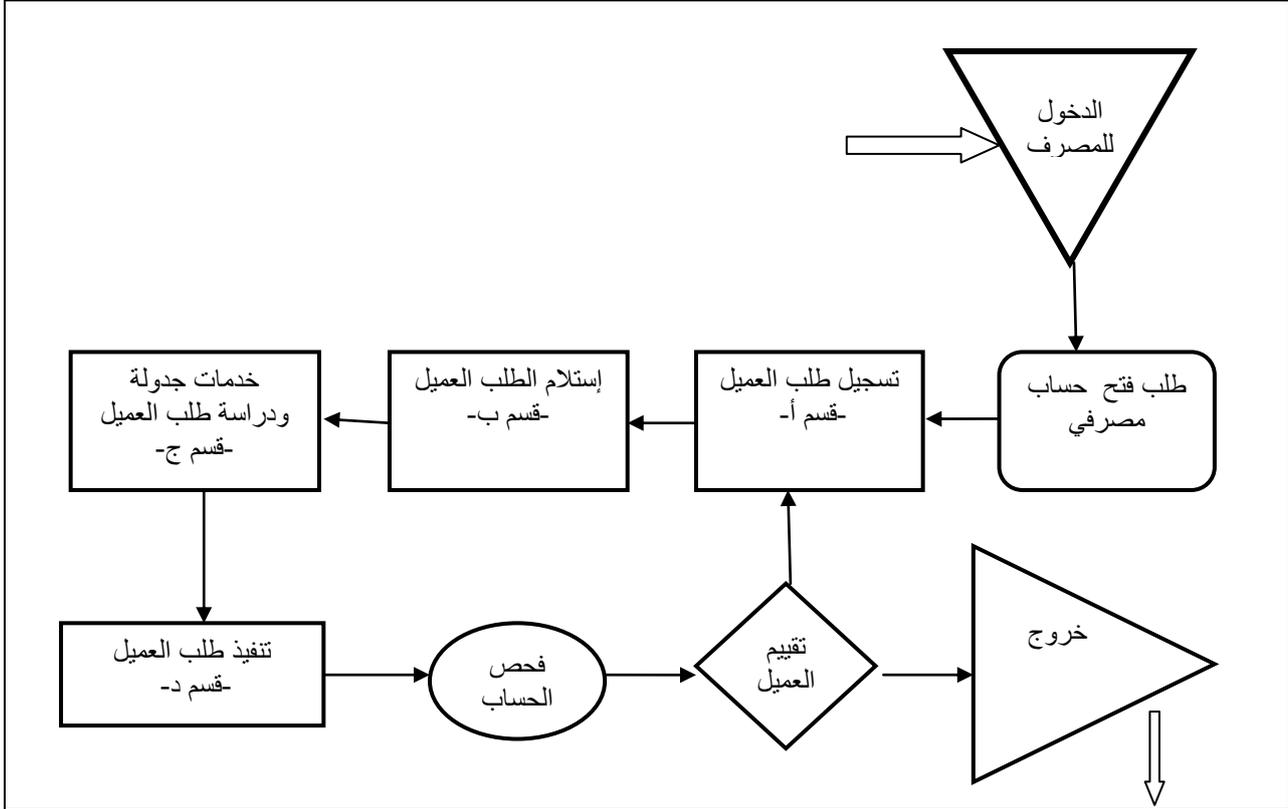
¹ -الأخضر خراز، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2018، ص93-



1- خرائط التدفق: Flow Charts:

خريطة التدفق (أ و خريطة المسار) هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية، والخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة.
فوائد استخدام خرائط التدفق تتلخص في تمثيل خطوات العملية و تبسيط فهمها من قبل العاملين وتحديد نقاط اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية والتحسينية المناسبة عليها.
وهي بالشكل التالي:

شكل رقم: خريطة تدفق خدمة فتح حساب مصرفي



المصدر: من إعداد الباحث

2- قوائم الاختبار: Check Sheet

قوائم الاختبار هي إحدى أدوات الجودة التي تستعمل لجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة منظمة وسلسة، مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية وإجراء التحسينات المناسبة عليها.

الشكل رقم: قائمة فحص الخدمات المصرفية المطلوبة حسب أيام الاسبوع

المجموع	الأيام						الخدمة المطلوبة
	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	
							فتح حساب
							سحب بالعملة الوطنية
							سحب العملة الاجنبية
							عمليات الصرف الاجنبي
							عمليات التوفير
							عمليات الإئتمان
							المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

3- مخطط باريتو: Pareto Chart

مخطط باريتو هو عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية يساعد في ترتيب المشاكل ترتيبا تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها، فمن خلال خريطة باريتو يمكن تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرا على الجودة و التركيز على حلها.

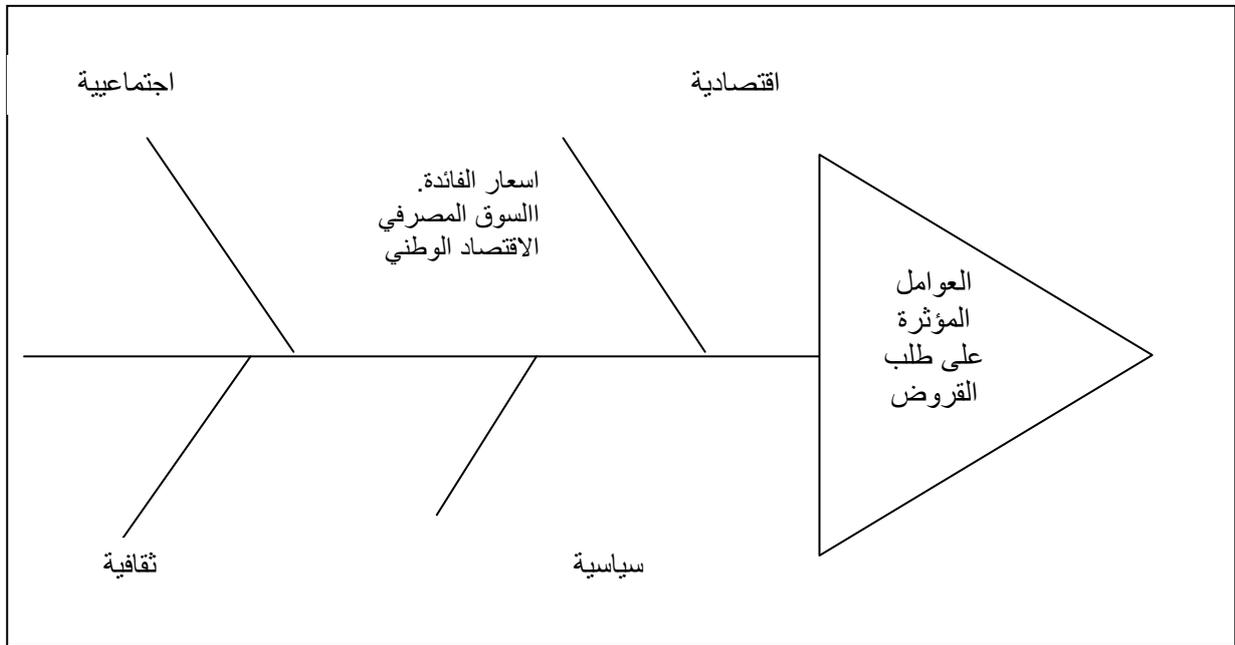
4- المدرج التكراري:

المدرج التكراري (أو التوزيع التكراري) هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو واكتشاف عيوبها.

5- مخطط السبب والنتيجة:

يستخدم بهدف تحديد المشاكل في العمليات، ومعرفة الأسباب المؤثرة عليها ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة لتحسين العملية، حيث يطلق عليه البعض مخطط إيشيكاوا، وهناك العديد من الطرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء (المشاكل) حيث تقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها، وهذه تتفرع بدورها إلى أسباب فرعية، وعند رسم هذا المخطط يظهر على شكل عظمة سمكة لهذا يسمى بهذا الاسم أحيانا، حيث يتم إعداد قائمة تفصيلية بالأسباب المحتملة ليتم إختيار أكثرها احتمالا تمهيدا لإخضاعها لمزيد من التحليل¹.

الشكل: مخطط إيشيكاوا للعوامل المؤثرة على طلب القروض المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث

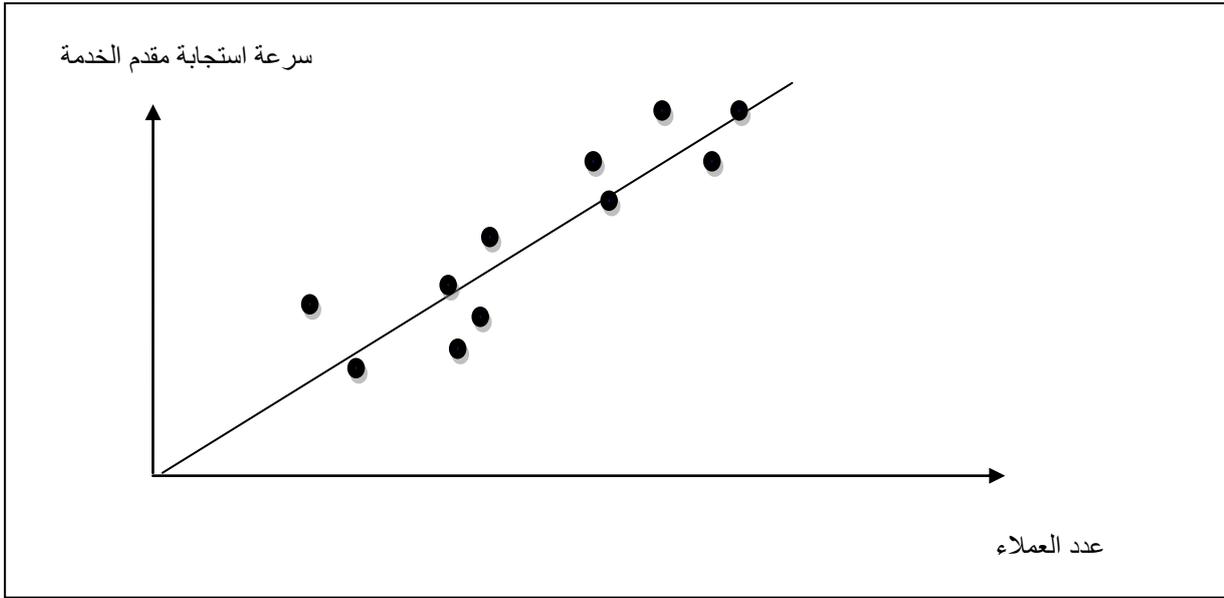
6- مخطط التبصر:

يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين، وأهم استعمالات هذه التقنية في مجال الجودة:

- البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين.
- توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

¹ - فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص84،85

الشكل رقم: العلاقة بين سرعة استجابة مقدم الخدمة للعملاء وعددهم

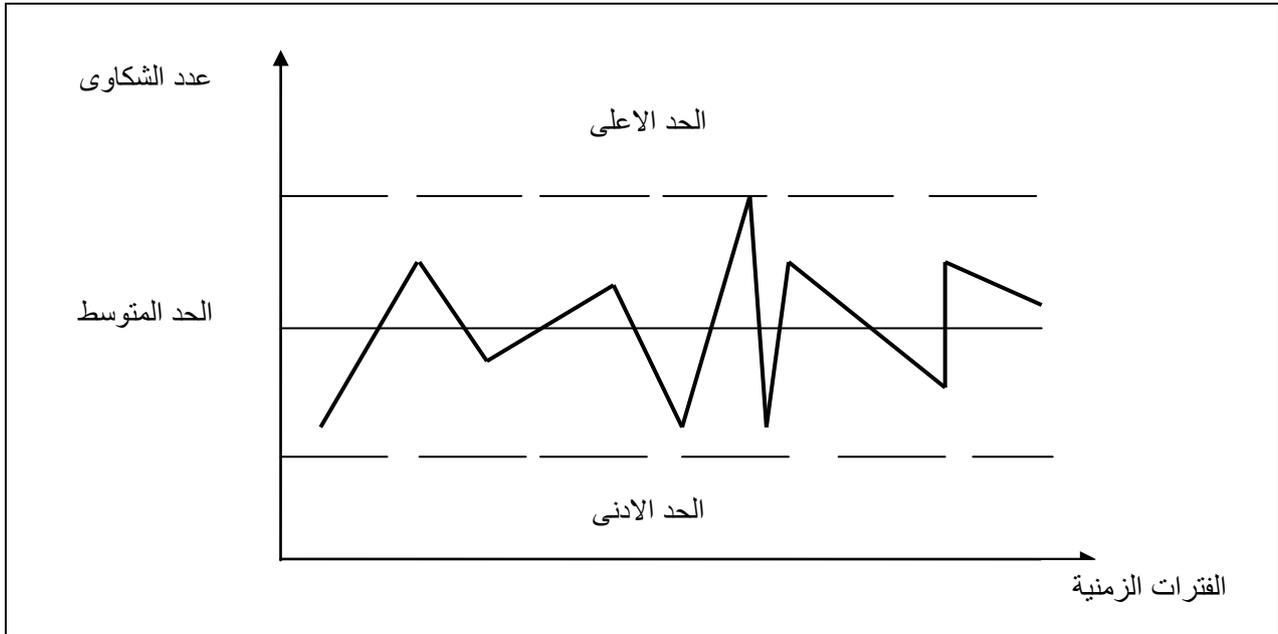


المصدر: من إعداد الباحث

7- خرائط المراقبة: Control Chart

تستخدم خرائط المراقبة للمراقبة الإحصائية للعمليات بحيث يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج (أ والخدمة) وتحسين أداء العملية.

الشكل رقم : عدد شكاوى عملاء المصرف



المصدر: من إعداد الباحث.

8- حلقات الجودة:

أحد أسرار تطور الجودة باليابان، فرق عمل تطوعية تجتمع ساعة في الأسبوع، لحل مشكلات العمل الصغيرة باستخدام أدوات الجودة الأساسية و تقديم المقترحات التحسينية.

9- منهجية الإنحرافات الستة:

وتسمى بمنهجية سيقما 6 وهو أسلوب علمي وإحصائي لحل المشكلات و تقليل التكلفة وزيادة رضا العملاء من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات والخدمات، وتتم من خلال تحفيز المشاركين بالتأهيل بنظام احزمة الكاراتيه، وهي تعني 3,4 منتج غير صالح /خدمة سيئة لكل مليون منتج / خدمة.

10- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) :

إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق تحسن هائل في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في: الجودة، الخدمة، السرعة والتكلفة

11- الاقتداء بالنماذج : BENCHMARKING

أنواع الاقتداء بالنماذج:

-اقتداء بالنماذج المنافسة.

-اقتداء بالنماذج المشابهة.

-اقتداء بالنماذج العامة.

-اقتداء بالنماذج الداخلية

أدوات التنفيذ:

-الأبحاث والنشرات المتخصصة

-الزيارات الميدانية

-الاستبيانات

ونلخص مجمل الأدوات المستخدمة في مجال إدارة الجودة بغرض تطويرها وتحسينها في الشكل

التالي:



الشكل رقم : أدوات إدارة الجودة:



المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: التحسين المستمر:

1- مفهوم التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يعتبر من مفضليات مهام المؤسسات الاقتصادية في سعيها لاكتساب والمحافظة على مزايا وقدرتها التنافسية، كشرط من شروط البقاء في السوق والاستمرارية فيه، فالمؤسسات التي اهتمت بفكرة أساليب التحسين المستمر استخدمته كفلسفة لها في إدراتها للجودة، هي المؤسسات التي تمكنت من المحافظة على مستويات مقبولة من رضا العملاء، وتمكنت من البقاء في حقول المنافسة. فالتحسين المستمر هو فلسفة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل عملية التحسين المستمر المعدات والطرق، الخامات والأفراد¹.

وهناك مقولة شائعة توماس إديسون في التحفيز على التحسين المستمر وهي:
هنالك دائماً طريقة أفضل لأداء العمل.... حاول أن تبحث عنها

2- مداخل التحسين المستمر:

إنفق الباحثين على المداخل الخمسة التالية لتعريف التحسين المستمر وهي²:

¹ -Bernard FORM, du manuel qualité au manuel de management , AFNOR édition, France , 2013, p 287.

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص،ص.



- أ- تخفيض الموارد المستخدمة: حيث أن العمليات التي تستخدم الموارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافاً.
- ب- تخفيض الأخطاء: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة والتي تتطلب إعادة التصحيح .
- ج- تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات العملاء أو التفوق عليها.
- د- جعل العمليات أكثر أمناً: حيث إن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات العمال.
- هـ- زيادة رضا القائمين بالعمليات: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولكن البحوث قد أظهرت أن العامل الراضي والسعيد يكون أكثر إنتاجية من غيره.

3- أهداف التحسين المستمر:

- تتمثل أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق، لذلك فهو شديد الارتباط بكل إدارة من إدارات المؤسسة وما تمتلكه من إمكانيات تخدم هذه الفلسفة، ومن أبرز الأهداف من ذلك هو¹:
- البحث عن فرص الأداء الأفضل
 - تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.
 - تقليل الأخطاء.
 - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.
 - تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

4- مناهج التحسين المستمر:

أ- مناهج رواد الجودة²:

- مدخل ديمنج: التركيز على استعمال الأساليب الإحصائية في عمليات التحسين، والنقاط الأربعة عشر لديمنج، وحلقة ديمنج DemingCycle.

¹- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 199.

²- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص، 26-30



- **مدخل جوران:** التركيز على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و أهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة و ضرورة وضع الأهداف وفق ثلاثيته : التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة.

- **مدخل كروسبي:** الالتزام الكلي للإدارة العليا بمبادئ الجودة، والعمل على تحقيق مبدأ "افعله صحيحا من المرة الأولى" حيث أن الهدف من ذلك هو المعيب الصفري، وكذا التركيز على الدوافع وعمليات التخطيط أكثر من أساليب رقابة العمليات و حل المشاكل.

ب- **منهج الكايزن KAIZEN¹:** تتكون كلمة كايزن باليابانية من كلمتين KAI وتعني المستمر، ZEN وتعني التحسين، وبالتالي فهي تعني التحسين المستمر ودوام التغيير الى الافضل . وهي عبارة عن استراتيجية يابانية سهلة وابداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت الموارد والمصاريف والمساحات وبعيثة مهدت الطريق للشركات اليابانية لتحقيق أعلى معدلات صافي أرباح في العالم على الرغم من أنها تبيع عدد منتجات أقل من منافساتها العالمية وبجودة أعلى،، تقوم على أسس تعرف بـ: **M3** التالية:

- **Muda:** الهدر: وتعني التقليل من التلف والعطل.
- **Muri:** الاجهاد: أي تخفيض إجهاد الفرد والآلات.
- **Mura:** عدم التناغم: أي التقليل من الاختلاف والتغيرية.

ج- مدخل الياباني S5²:

- **Seiri:** إزالة التلف: تعني التمييز بين الأشياء الضروريةوتغير الضرورية والتخلص من هذه الأخيرة والهدف من ذلك هو منع الهدر.
- **Seiton:** الأنافة: تعني حفظالأشياء بأنافة كي تكون متاحة للإستعمال والهدف تحسين الكفاءة.
- **Seison:** الكنس: وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف ومالهدف هو منع العطلات.
- **Seiketsu:** النقاء: وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الانتاجية لتقليل التلف والهدر وإدامة تحسين الجودة.
- **Seitsuke:** النظام: وتعني إطاعة ما يتم تقريره بهدف تنميطة الفعاليات والإجراءات.

¹- رعد عبد الاله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 197، بتصرف
²- المرجع نفسه، ص. 197



خلاصة المحور الخامس

أسفر التطور السريع الذي حدث في جميع القطاعات الإقتصادية، إلى التطور التكنولوجي الذي بدورها المؤسسات المصرفية إستفادت منه في تطوير منتجاتها ولعل أبرز شكل منها هو البطاقات الالكترونية، وتستمر المصارف في تطوير جودة خدماتها المصرفية بهدف التعرف على حاجات عملائها والحفاظ على حصتها السوقية، بهدف الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى وغيرها، وحتى تتمكن من تطوير خدماتها فإن ذلك يتطلب الاهتمام بالعديد من الجوانب، كالاستخدام المستمر للدراسات والبحوث باعتبارها وسيلة لتجميع المعلومات وفهم توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، حيث أن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة ومشكلات التعامل معها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة، كما يجب على المصرف العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات خاصة في الجبهة الأمامية لها، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن ما يقارب 1/3 من مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني رؤيتهم للعميل، وهذا ما يستدعي الاهتمام ببرامج التسويق الموجه نحو عمال وموظفي المصرف، وهو ما يصطلح عليه في العلوم التسويقية بـ: التسويق الداخلي، الذي يساهم في زيادة الإدراك بأهمية العميل الخارجي والعناية به، وبشكل عام خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية تجاه العميل والجهود الموجهة إليه، مع التأكيد على دور فرق الخدمة، إضافة إلى ذلك يجب التصدي لمشاكل وشكاوي العملاء بشكل سريع، وكما يقال ضرب الحديد وهو ساخن حتى نرفع من درجة رضاه، وفي نفس السياق فإن تعليم العميل عن الخدمة تزيد مصداقية المصرف لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة له، وبشكل عام يجب نشر ثقافة تنظيمية داعمة للجودة في كل زوايا المصرف حتى تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالمصرف ويسعون إلى التطبيق العملي له.

ومن بين الأساليب التي تمكن المؤسسات المصرفية من تطوير خدماتها هو وضع نظام لقيادة الجودة مبني على نظام اليقظة، تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة، تحديد سياسة الجودة، ونظام تقييم رضا العملاء، ونظام التحسين المستمر، كما انبن هذه الأساليب نجد الاسلوب الذي يهدف إلى تحقيق التميز في العلاقة مع العميل من خلال إدارة فترة انتظار، التعامل مع الشكاوي، توطيد ل العلاقة مع العميل وجعلها شخصية، والاسلوب الاخير هو تطوير ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة والعمل على تحسينها بإستمرار، مما يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بمجال نشاطها، وكذا تنشيط كل الموارد البشرية للمساهمة النسبية في عمليات التطوير.

ومن أبرز الادوات المساعدة على التطوير نجد أساليب تقليدية مثل خرائط التدفق، قوائم الفحص، وغيرها، إضافة إلى تطبيقات أخرى حديثة مثل حلقات الجودة وأساليب التحسين المستمر المعروفة بالكايزن.

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما أهمية تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما أبرز المداخل التي يعتمد عليها المصرف في تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ لماذا الاهتمام بالتسويق الداخلي يساهم في تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ إشرح مراحل تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ماهي مجالات اهتمام نظام تقييم رضا العميل؟
- ✓ كيف يتم إدارة فترة انتظار العميل؟
- ✓ ما الاسباب التي تدفع العميل لتحرير شكوى لدى إدارة المصرف؟
- ✓ ما هي أهمية جعل العلاقة مع العميل شخصية في تطوير جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ متى تنتقل ثقافة الجودة من إطارها السلبي إلى الاطار الإيجابي؟
- ✓ ما أفضل اداة يمكن أن تستخدمها المصارف في تطوير جودة خدماتها؟
- ✓ ما المقصود بالكايزن ضمن مفاهيم تطوير وتحسين الجودة؟

المحور السادس:

تقييم جودة الخدمة المصرفية

أولاً: ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية.

ثانياً: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية.

ثالثاً: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية.



المحور السادس: تقييم جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

في سياق الحديث عن الجودة وكيفية تحقيقها والانتقال بها من جانبها النظري البحث، ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، أثبتت معظم الدراسات والبحوث النظرية أن الجودة أصبحت مطلبا لجميع المؤسسات الاقتصادية لاسيما الخدمية منها، ولهذا بات من الضروري على رجال الاعمال أن يراعوا هذا المطلب في جميع ممارساتهم الاقتصادية والتسويقية على وجه الاخص، وباسقاط ذلك على المؤسسات المصرفية، فإنه يمكن القول أن المصارف كذلك تسعى إلى رفع سقف جودة خدماتها المقدمة للسوق المصرفي، كأحد أهم تحديات البقاء فيه في الوقت الراهن، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات المصرفية التي فرضتها تشابه وتجانس منتجاتها المصرفية.

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة المصرفية دائمة الإهتمام برضا عملائها، ولهذا فهي فهي بتقييم مستمر لجودة خدماتها المقدمة لمختلف أصناف عملها سواء بشكلهم الطبيعي أو المعنوي. لذلك فإنه في هذا المحور سيتم البحث والإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتقييم جودة الخدمة المصرفية؟
- لماذا يتم تقييم جودة الخدمات المصرفية؟
- وما هي متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية؟

1- مفهوم تقييم جودة الخدمات المصرفية:

إن المؤسسات الخدمية تحتاج إلى أداة أو معيار تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلاً، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً، ولذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل¹.

وقد شكل القياس مكوناً أساسياً في التنظيم العلمي للعمل الذي سرده المنهجيات التقليدية في الفكر الإداري، وحتى المنهجيات الحديثة للجودة لا تختلف عن سابقتها في الاهتمام بالقياس، في ضمان الجودة بصفة خاصة والجودة الشاملة بصفة عامة، حيث نجد فكرة القياس وقياس الجودة المدركة بالذات ولو ضمناً في تعريف المنظمة الدولية للتعبير إيزو في نشرتها الخاصة بمفاهيم الجودة، والتي تعرف الجودة بأنها مجموعة خصائص الوحدة التي تجعلها قادرة على تلبية الحاجات المعبر عنها والضمنية²، فالتأكد من تلبية الوحدة حاجات الزبون المعلنة والضمنية يقتضي قياس هذه الأخيرة².

وفي الحديث عن الجودة وكيفية تحقيقها وتقييمها ومن قياسها، فإن الدراسات أثبتت أنها أصبحت مطلباً لجميع المؤسسات الاقتصادية لاسيما الخدمية منها، ولهذا بات من الضروري على رجال الأعمال أن يراعوا هذا المطلب في جميع ممارساتهم الاقتصادية.

فحسب الباحثين في المجال المصرفي، فإن جودة الخدمات المصرفية بما في ذلك تقييمها وقياسها، قد يكون من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، حيث أن وجهة النظر الداخلية مبنية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فترتكز على جودة الخدمة المصرفية الفعلية المدركة من طرف العميل، أي أن وجهة النظر الداخلية تعبر عن موقف الإدارة المصرفية، في حين أن وجهة النظر الخارجية فما هي إلا تعبير عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات، وبالتالي فوجهتي النظر ما هما إلا مدخلين هامين لقياس جودة الخدمة المصرفية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالرغم من أن مفاهيم التسويق الحديث تميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العميل، ومن هذا المنطلق برزت مفاهيم ومجالات جديدة مثل خدمة العملاء، الخصوصية، السرية... كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية³.

1- أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 41-42.
2- صالح بو عبدالله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص 51.
3- فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 185، 186.



ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المقصود بمفهوم بتقييم وقياس جودة الخدمة المصرفية هو البحث عن النموذج المناسب من خلال المحددات والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة المصرفية وتطبيقه بما يتلاءم مع خصوصية القطاع المصرفي للتحديد مدى رضا العميل أو عدمه عن الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات التابعة لهذا القطاع .

2- نتائج تقييم جودة الخدمات المصرفية:

وتتمتع كل مؤسسة خدمية بخصوصياتها وميزاتها التي تؤكد على أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب ويخضع للتفاوت الإدراكي من طرف العملاء، حيث أن تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة، لذلك نلمس صعوبة تقييم جودة الخدمة¹، خاصة في ظل تعدد مداخل قياس الخدمة المصرفية الذي يترتب عنه النتائج التالية:

- جودة خدمات المصرف مرتفعة وبالتالي فهي تحظى بقبول ورضا العميل.
- جودة خدمات المصرف منخفضة وبالتالي فهي لا تحظى برضا العميل.

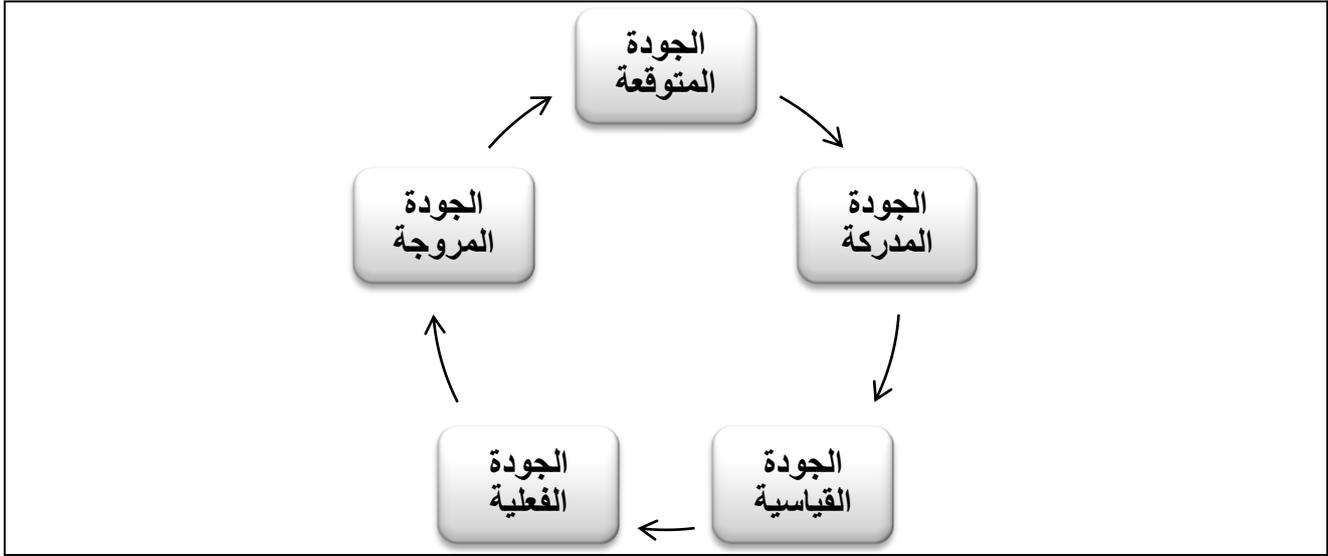
3- مستويات جودة الخدمة المصرفية:

- تعبر عن موقف الإدارة المصرفية لجودة الخدمة المصرفية، وهي خمس مستويات نذكرها كما يلي²:
- أ- **الجودة المتوقعة:** وهي الجودة المنتظرة من طرف العملاء أي هي التي يرى العملاء وجوب وجودها في الخدمة المصرفية.
 - ب- **الجودة المدركة:** وهي الجودة التي ترى المؤسسة المصرفية أنها مناسبة لإحتياجات وتوقعات العملاء والتي يتم تقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي يدركونها لتكون في المستوى الذي يرضيهم.
 - ج- **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
 - د- **الجودة الفعلية:** وهي التي تؤدي بها الخدمة، ويقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة وتقديمها طبقا لمواصفات التي حددها وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وكفاءتهم.
 - هـ- **الجودة المروجة:** تقديم المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها، وما تعهد المصرف بتقديمه إلى عملائه من خلال مزيج الترويجي.
- ونلخص تلك المستويات السابقة في الشكل التالي:

¹ - فريد كورتل، موجع سابق، ص 187.
² - المرجع نفسه ، ص 186.



الشكل رقم: مستويات جودة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، دون ذكر سنة النشر، ص 186.

ثانيا: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية:

إن قياس جودة الخدمات يعترضه نوع من الصعوبة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الخدمات في مضمونها تتميز بخاصية اللاملموسية، ففي مجال الخدمات لا يستطيع طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء، إضافة إلى أهمية العنصر البشري في إنتاج هذه الخدمة، كما أن جودة الخدمة أيضا تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة، وتشير الدراسات إلى صعوبة قياس أداء الجودة في بعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات، كذلك تؤثر الجودة المدركة للخدمات بالبيئة المحيطة، لأن أداء مقدمي الخدمة يساهم لدرجة كبيرة في تحديد جودة الخدمة باعتبار أن معظم الخدمات كثيفة العمل، كذلك اختلاف مراحل الخدمة من صناعة خدمية إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، لذا فإن هناك حاجة ماسة لأن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية كل على حدة بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة، في ضوء الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية التي يعمل من خلالها، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمة ومقدم الخدمة والمؤسسة في نفس الوقت¹.

ومن خلال ما سبق، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل

¹ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 42.

بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة، ويرجع تقييم جودة الخدمة المصرفية إلى الأسباب التالية¹:

1. عدم معرفة المصرف بمعايير العملاء:

أي قد لا يكون لدى المؤسسة المصرفية معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.

2. خطأ تقدير المصرف:

أي قد تخطئ إدارة المؤسسة المصرفية في معرفة الأساليب والطرق التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم .

3. عدم إعراف المصرف بتغير التوقعات :

فقد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.

4. عدم قدرة المصرف على تحديد مستوى الجودة:

قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستويات الجودة في خدماتها.

ثالثاً: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية:

تمثل هذه المتطلبات في مضمونها مختلف الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة، حيث يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي²:

1- القيادة في تقديم الخدمة:

إن الالتزام بتقديم الخدمة يعتبر الركيزة الأساسية الخاصة بجودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها، فالمؤسسة القائدة في مجال خدماتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بأداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة ، فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من الدقة والإتقان في أداء الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بما يلي:

أ -إن الوصول إلى درجة الدقة في خدماتها بنسبة % 100 هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفاً للمؤسسة وشعاراً تسعى دائماً إلى تحقيقه.

ب -إنه من المهم أن يسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كل المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري.

¹ - نور الدين بوغان، مرجع سابق، ص. 70
² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005 ، ص-447- 451.



2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها:

إن عملية تقديم الخدمة الجديدة للسوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعبر عن عدم دقة وجودة الخدمة، فالعديد من المؤسسات الخدمية لا تهتم بتجربة الخدمة الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية التي تطرح السلع الجديدة في السوق لتجربتها قبل تسويقها على نطاق أوسع، وقد يعود السبب إلى أن الخدمة غير ملموسة ومن الصعب تجربتها قبل تقديمها إلى السوق.

ورغم ذلك يجب على المؤسسة الخدمية أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي بحيث تكون قادرة على تجربة الخدمة على نطاق ضيق، وذلك بعرضها على العملاء المتوقعين أو العاملين لديها أو بعض الخبراء لكشف الجوانب التي تؤثر على دقة وصحة الخدمة حتى تتمكن من أداءها على نطاق أوسع، وتتطلب عملية فحص واختبار الخدمة الجديدة أن تمر المؤسسة بالمراحل التالية:

أ - **مرحلة الاختبار قبل التقديم:** تستخدم المؤسسة مكانا يشبه المكان الذي سيتم فيه تقديم الخدمة الجديدة، بعد ذلك يتم اختبار عينة محدودة من العملاء المحتملين لإبداء آرائهم وتوجهاتهم فيما يخص الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ثم العمل على تعديلها وفقا لهذه النتائج.

ب - **إعداد تصميم مطبوع:** إن أحد الأساليب الجيدة في فحص الخدمة والتأكد من صحتها هو قيام المؤسسة بإعداد وتصميم خرائط للخدمة للمساعدة في كشف النقاط التي يحتمل أن تؤثر في دقة الخدمة.

وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي وتشخيصي لكل عناصر الخدمة ومراحلها في صورة، ومثل هذا التصميم يعطي جانبا ملموسا يسهل إدراكه من قبل العاملين، وهو ما يعرف بخريطة التدفق (Flow chart) لتقديم الخدمة بدلا من التعامل على الخدمة المجردة وغير الملموسة، فهو يقدم للمؤسسة طريقة متتابعة لتقييم مراحل تقديم الخدمة سواء في إنتاجها أو تسليمها للعميل الأمر الذي يمكنها من اكتشاف كافة الأخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل.

ج - **التقييم بعد تقديم الخدمة:** إن عملية اختبار الخدمة الجديدة قبل تقديمها ليست كافية لضمان دقة وصحة الخدمة، فالخدمة الجديدة تتطلب وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق أوسع، لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها، إذ أن الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي في تقديمها هي خدمات غير متجانسة وتختلف من مؤدي إلى آخر ومن عميل إلى آخر، وبالتالي مهما كانت دقة عملية اختبار وفحص الخدمة قبل تقديمها فإنها غير كافية لضمان دقتها وصحتها بعد التقديم.

ومن الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات إجراء الدراسات والبحوث لتقييم جودة الخدمة بالإستعانة بآراء العملاء والعاملين والخبراء، بالإضافة إلى الإستفادة من شكاوي العملاء وإقتراحاتهم وإستخراج النتائج لتطوير جودة الخدمة.

3- بناء بنية أساسية داخل المؤسسة:

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة.

إن إتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد وأن يؤدي إلى تدعيم أو تهديم سمعة المؤسسة لدى عملائها وتشمل هذه الاتجاهات في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى أداء الخدمة، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات، لذلك فعلى المؤسسات الخدمية أن تضع معايير لاختيار العاملين، ووضع الإجراءات المساعدة في تحقيق خدمات جيدة، والتركيز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء، بالإضافة للاهتمام بالتدريب واستمراريته.

تسعى المصارف إلى الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها المسطرة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه العملية هي ما يقصد به تقييم تقييم جودة الخدمات المصرفية، فحسب الباحثين في المجال المصرفي، فإن تقييم وقياس جودة الخدمات المصرفية، قد يكون من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الادارة المصرفية، ومبنية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون صممت على أساسها الخدمة المصرفية، أما وجهة النظر الخارجية فترتكز على جودة الخدمة المصرفية الفعلية المدركة من طرف العميل، وبالرغم من أن مفاهيم التسويق الحديث تميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العميل، ومن هذا المنطلق برزت مفاهيم ومجالات جديدة مثل خدمة العملاء، الخصوصية، السرية... كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية واصبحت نتائج تقييم الخدمة المصرفية هو رضا أو عدم رضا العميل.

وبالتالي ترتب عن ذلك خمس مستويات تعبر عن جودة الخدمة المصرفية تتمثل في الجودة المتوقعة، المدركة، القياسية، الفعلية، واخيرا الجودة المروجة.

إن قياس جودة الخدمات المصرفية وتقييمها يعتبرها نوع من الصعوبة، والسبب في ذلك يرجع إلى خاصية اللاملموسية التي تتميز بها هذه الخدمات في طبيعتها، إضافة إلى أن العميل المصرفي لا يمكنه أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء، إضافة إلى أهمية العنصر البشري في إنتاج هذه الخدمة، كما أن جودة الخدمة أيضا تعتمد على درجة مشاركته الهامة في عملية إنتاج الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة، ويرجع تقييم جودة الخدمة المصرفية إلى عدم معرفة المصرف بمعايير العملاء، خطأ في تقديرها المصرف، عدم الإعراف بتغير التوقعات، وعدم قدرة المصرف على تحديد مستوى جودة خدماته المقدمة.

ويتطلب تقييم جودة الخدمات المصرفية القيادة في تقديم الخدمة، الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها، بناء بنية أساسية داخل المصرف للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يتمكن من أن يقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل يساهم في تقييم جودة الخدمة المصرفية.

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما المقصود بتقييم جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ حدد مستويات جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة؟
- ✓ لماذا يتم تقييم جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما اسم الجودة التي تتأثر بالمزيج الترويجي للمصرف؟
- ✓ ما هي متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية
- ✓ ما دواعي الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها؟
- ✓ كيف تؤثر البنية الأساسية داخل المؤسسة المصرفية في تقييم خدماتها؟

المحور السابع:

قياس جودة الخدمة المصرفية

أولاً: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن

ثانياً: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة

ثالثاً: قياس جودة الخدمة المصرفية من المنظور الشامل

المحور السابع: قياس جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

تعتبر الجودة في أحد معانيها عن الخصائص الواجب توفرها في الخدمة المقدمة للعميل بهدف إشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق التقارب بين توقعاته المرجوة من الخدمة وإدراكه الفعلي لها بعد الاستفادة منها، وبالتحليل البسيط لهذه الفقرة فإن تحديد ذلك الفارق الذي يؤسس لرضا أو عدم رضا العميل، يقتضي القيام بعملية القياس.

وقد تم الإهتمام بقياس جودة الخدمات المصرفية في العديد من الدراسات التسويقية التقليدية منها والحديثة، وخلصت جلها إلى صعوبة قياسها شأنها شأن بقية الخدمات الأخرى التي تطمح إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة، وتكمن الصعوبة في ذلك إلى الخصائص التي تتميز بهذه الخدمات كاللاملموسية، والتلازمية، التباين، الاهتلاكية، وعدم الملكية.

كما تجدر الإشارة إلى قياس جودة الخدمة المصرفية يهم الزبائن من جهة، ويهم المؤسسة المصرفية من جهة أخرى.

وبالتالي فإنه من خلال هذا المحور سنحاول الأجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكن قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن؟
- وكيف يمكن قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة؟
- وما هي النظرة التوفيقية الشاملة في قياس جودة الخدمة المصرفية؟

أولاً: قياس جودة الخدمة من منظور العملاء

يمكن التفرقة بين خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل هي:

1- مقياس عدد الشكاوى : **Complains measures**:

هي طريقة سهلة وبسيطة لقياس جودة الخدمة، حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى ، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم¹. وتعتبر شكاوى العملاء وسيلة مفيدة للتعرف على خلل معين في جزئية معينة في نظام تقديم الخدمات داخل المؤسسة، سواء ذلك الجزء الذي يتعلق بالعاملين أنفسهم أو بإجراءات واليات العمل، وبالتالي تستطيع إدارة المؤسسة توجيه الإرشادات والتوجيهات إلى العاملين لتصويب الأخطاء، أو إجراء التعديلات المناسبة على نظام تقديم الخدمات.

إلا أن اعتماد إدارة المؤسسة على هذه الوسيلة فقط لا يعتبر مناسباً لفهم توقعات العملاء حول جودة الخدمة المقدمة، حيث أن شكاوى العملاء تكون عادة في جزئية معينة من نظام تقديم الخدمات، وبالتالي لا تستطيع إدارة المؤسسة تقييم جودة الخدمات المقدمة من منظور شامل، إلا أن هذه الوسيلة غير مكلفة من حيث الإنفاق والوقت وتعطي انطباع جيد لدى العملاء بأن إدارة المؤسسة مهتمة بهم، وتسعى لتحسين خدماتها لإرضائهم².

2- مقياس الرضا : **Satisfaction measures** :

وهي من أكثر الطرق استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس "ليكرت" المكون من سبعة خانات لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، وتتميز في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها³.

وتشير العديد من الدراسات، إلى الدور المهم لجودة الخدمات في تحقيق الأثر الإيجابي على رضا الزبائن، ففي القطاع البنكي والذي يهتم بشكل عالي ببناء علاقة مثمرة وطويلة الأمد مع الزبائن، أكدت نتائج دراسة للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة عبر مواقع الإنترنت وكل من الرضا والالتزام، على وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات الإلكترونية على رضا الزبائن، وفي هذا الصدد نشير إلى أن للرضا ثلاث مستويات يمكن التمييز بينها كالتالي⁴:

1- نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،، 2005، ص105-106

2- أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص61

3- نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106

4- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سابق، ص47.



- التوقعات < الخدمة المدركة ← العميل غير راض .
- التوقعات = الخدمة المدركة ← العميل راض .
- التوقعات > الخدمة المدركة ← العميل رارض جداً .

3-مقياس الفجوة : " SERVQUAL measures :

ينسب هذا المقياس إلى parasuraman et al ويعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات بالمعادلة التالية¹:

جودة الخدمة = التوقعات - الادراكات

يقوم هذا المدخل على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة وبالتالي فان مستوى جودة الخدمة، والخدمة المدركة التي تعبر عن الأداء الفعلي يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للعملاء وبين ما يتوقع بشأنها، وبناء عليه فان جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اكبر من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون اقل من مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة متساوية مع جودة الخدمة المدركة فان جودة الخدمة تكون مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فان جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية.

وتنبثق عن هذه المعادلة خمس فجوات هي²:

- الفجوة 1: فجوة البحث:** الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون.
- الفجوة 2: فجوة التصميم:** الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.
- الفجوة 3: فجوة التسليم:** الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائما باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء العاملين.
- الفجوة 4: فجوة الاتصال:** الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج لها، فالمبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات.
- الفجوة 5: الفجوة الحقيقية:** وهي الفرق بين الخدمة المدركة من قبل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها، أي أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وقد يكون أكثر من فجوة في آن واحد.

¹ - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 105-106

² -- بوعبدالاه، ص 56.



4- مقياس الأداء الفعلي " SERVPERF measure " :

يرتكز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء...ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية¹:
أي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$
$$\text{Service quality} = \text{Performance}$$

3- مقياس العميل الموجه بالقيمة: qualitymeasures – value servic – use – :

حيث نجد القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل والتمن الذي يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد هذه القيمة².

يركز هذا النموذج على أن الجودة من منظور الزبائن بالدرجة الأولى، حيث يحدد هذا النموذج ثلاث مستويات، تسعى المنظمة حسب قدرتها لتقديم الخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن ومفاجأتهم بما يتجاوز توقعاتهم، والمستويات هي:³

أ- مستوى الخبرة الأساسية أو القاعدة: هو المستوى الذي يقع في منطقة ما يجب أن يكون، وفي هذا المستوى تكمن الحاجات وأهمية الإيفاء بها، وتساؤلات الزبائن، وأهمية الإجابة عليها، وسهولة الحصول على الخدمة، وانجاز المنظمة لوعودها التي قطعها في مزيجها الترويجي.

ب- مستوى الخدمة المرتكزة على الزبون: هو المستوى الذي يرتبط بالدائرة التنافسية التي يتم فيها تحقيق التميز بين المنافسين بناء على تفضيلات الزبائن عند المقارنة بين البدائل المقدمة في السوق، وتكون فيه جودة الخدمة أعلى (More Is Better)، وتذهب إلى ما هو بعد الأساسيات في خبرة الزبون، حيث أن جودة الخدمة ترتبط بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي وذلك بالأخذ بالإعتبار ما يقدمه المنافسون.

ج- مستوى خدمة القيمة المضافة: وهو المستوى الذي يتعلق بالمعرفة والمعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانية الاستخدامات الجديدة وما يمكن إضافته من خصائص وسمات تتوافق مع توقعات الزبون فضلاً عن إمكانية استخدام المنتج، والتي تساعد على إيجاد قيمة إضافية، ويجعل العميل مبهتجاً.

ويرى (الضمور)، أن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد وقياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم المستهلك للخدمة، وأن الحكم الإجمالي للعميل على جودة الخدمة قد يكون على كل من إجراءات التسليم والنتائج، مقارنة مع التوقعات الخاصة به كمستهلك للخدمة والمنافع التي يرغب في الحصول عليها، وهذا يقودنا إلى فكرة تقييم الجودة من منظور تسويق الخدمات وهي جودة الخدمة المدركة، والتي أشار حيث أرى أن القيمة

¹ - نايف قاسم علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 105-106

² - نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، المرجع نفسه، ص 105-106

³ - نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، ط4، دار الصفاء، ص للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 11.



المدركة تتجسد في صافي القيمة التي يتحصل عليها العميل بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، حيث تنشأ لدى العميل بعد عمليه الاستخدام، ويتضح أن تحديد القيمة المدركة ينتج عن عنصرين أساسيين هما (المنافع) التي يتحصل عليها العميل والأعباء التي يتحملها العميل للحصول على الخدمة المصرفية¹.

ثانيا : قياس الجودة من منظور المؤسسة:

يقصد بقياس الجودة من منظور المؤسسة، هو قياس الجودة المهنية، حيث يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور واحد وهو منظور الزبون إنما هو بئرا لنتائج قياس جودة الخدمة المقدمة، باعتبار أن قياس الجودة من منظور الزبون يمثل جزءاً من برنامج الجودة، والجزء الآخر المكمل له هو ما تتناوله مقاييس الجودة من منظور المؤسسة نفسها ، باعتبارها تهتم بقدرة هذه المؤسسات على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

وتنقسم مقاييس الجودة من منظور المؤسسة إلى الانواع التالية²:

1. قياس الجودة بدلالة المدخلات:

أ- مفهوم مقياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة المدخلات الجيدة، فإنه بالتأكيد ستكون الخدمة مميزة دون شك، حيث يعتقد بعض الباحثين أن تزايد معدل التكلفة لكل زبون يكفل جودة المدخلات التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل ومن هنا يتم قياس الجودة بدلالة المدخلات.

ب- عناصر مقياس الجودة بدلالة المدخلات: تتمثل الخدمات اللازمة لضمان جودة عالية في الخدمات المقدمة في العناصر التالية:

- البناء المناسب.
- التجهيزات والمعدات.
- العاملون الأكفاء.
- القوانين واللوائح المحكمة.
- الأدوات، والنظام المساعدة الكافية.
- الأهداف المحددة الواضحة.
- الزبون المستفهد لتلقي الخدمة.

ج- الإنتقادات: وبالرغم من منطقية هذا المدخل والترحيب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة، فإن عدم انتشاره يرجع إلى:

1- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سابق، ص.53 .
2- نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106
103



- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- التركيز على الجانب النظر مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

2. قياس الجودة بدلالة العمليات:

- أ- مفهوم قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة من طرف العميل، وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يهتموا بشكل كامل المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب والتأثير في جودة الخدمة المقدمة، حيث ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة و التي يجب إن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.
- ب- الانتقادات: وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذا أهمية في التصميم والتقييم والجودة لخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

3. قياس الجودة بدلالة المخرجات:

أ- مفهوم قياس الجودة بدلالة المخرجات:

- هو مقياس يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، و يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:
- القياس المقارن: وذلك بإجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تفاديها مستقبلا.
 - الاستقصاء: حيث يتم استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة من جهة، واستقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل و المعهقات التي حالت دون تحقيق الداء المنشود من جهة أخرى.

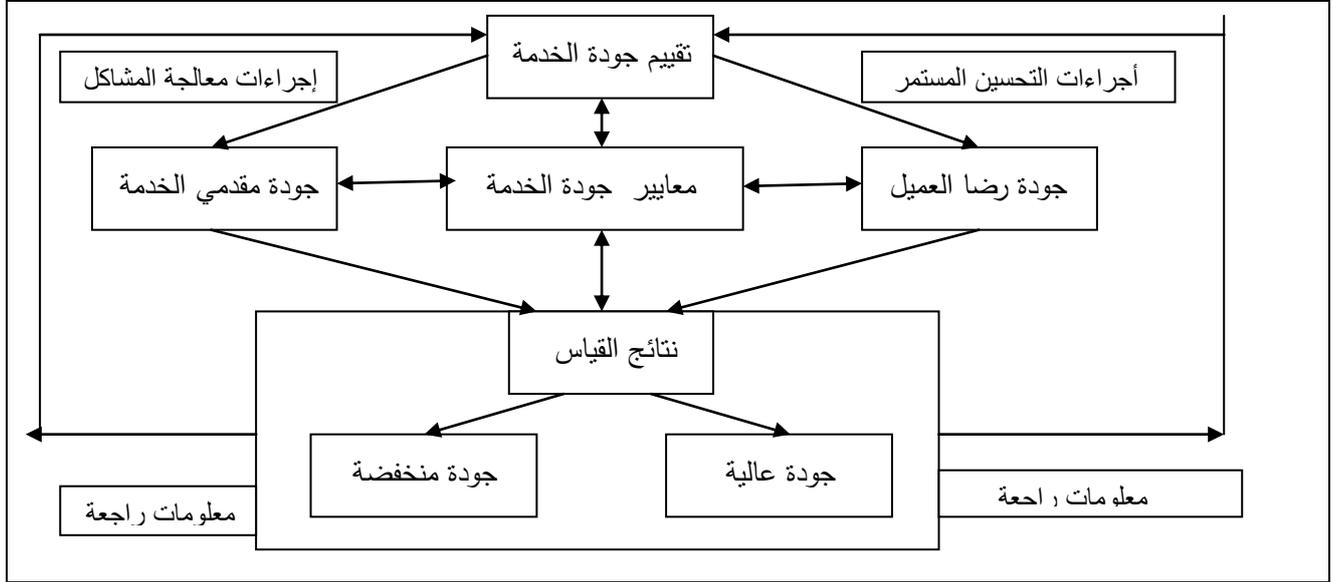
ثالثا: قياس جودة من منظور الشامل

بالرغم من إسهامات كل المداخل السابقة من تقدم في مقاييس لجودة و تقييمها إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة وأهمية المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة و تقديمها، دون التركيز فقط على وجهة نظر الزبون على حدة، أو التركيز على وجهة



النظر المهنية لوحدها بل يجب دمج التحليلين معا للاستفادة منهما معا، والشكل التالي يوضح طريقة تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر شاملة¹:

الشكل رقم: النموذج الشامل في تقييم وقياس جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ذكره، ص 11

خلاصة المحور السابع

أضحى التسويق المصرفي يفرض نفسه في انتهاج استراتيجيات تتماشى مع اشتداد حجم المنافسة في السوق المصرفية والبحث عن مزايا تنافسية لخدماتها تركز عليها المجال، فكان التوجه نحو الجودة أحد الأساليب التي توجهت إليها العديد من المؤسسات المصرفية، وهذا التوجه يتطلب متابعة مستويات الجودة باستمرار من خلال عمليات القياس التي تتم وفقا لثلاث مداخل.

فقياس جودة الخدمة من منظور العملاء، يعني إحصائية استخدام خمسة طرق أساسية في ذلك مثل مقياس عدد شكاوي الذي من خلاله يتم حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوي، أما مقياس الرضا فيتم باستخدام مقياس " لكرت " لمكون من سبعة درجات لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة ومدى رضا المستهلك عليها، بينما مقياس الفجوة المعروف بمقياس SERVQUAL فهو الذي يوضح الفجوات الخمسة الناتجة عن الفجوة الرئيسية بين توقعات العميل وإدراكاته الفعلية، في حين أن مقياس الأداء الفعلي والشهير بـ: SERVPERF والذي يوضح قياس جودة الخدمة المصرفية يكون من خلال الأداء الفعلي لها، أما المقياس الأخير فهو مقياس العميل الموجه بالقيمة، والذي يوضح التصور المبني على المنفعة من الخدمة والثمن الواجب دفعه لقاءها.

والمدخل الثاني في قياس الجودة المصرفية هو من منظور المؤسسة المصرفية، حيث يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور العملاء فقط هو إهمال لوجهة نظر المؤسسة، لذا حتى نوفي المصرف حقه في القياس يجب الحديث عن قياس للجودة بدلالة مدخلاتها باعتبارها جوهر الخدمة نفسها، أو بدلالة مخرجاتها والتي تمثل النتيجة النهائية المقدمة كخدمة تامة للعميل، أو بدلالة العمليات التي تحكم تحويل هذه المدخلات إلى تلك المخرجات.

وبين المدخل الأول والمدخل الثاني ظهر توجهها وسطيا محاولا التوفيق بين وجهة النظر العميل ووجهة نظر المؤسسة وينادي بذلك عدم إمكانية فصل القياسين عن بعضهما البعض لاعتبارات تسويقية تستدعي تعظيم مستويات جودة الخدمات المصرفية على نطاق واسع.

أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما هي أبواب قياس جودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ كيف يستخدم مقياس عدد الشكاوي لقياس جودة الخدمة من منظور العملاء.
- ✓ متى يكون العميل راض عن الخدمة المقدمة له من الصرف؟
- ✓ ماذا تعني نتيجة سلبية للفرق بين التوقعات والإدراكات؟
- ✓ ما ذا تمثل فجوة تسليم الخدمة المصرفية في نموذج Servqual؟
- ✓ على ماذا يركز نموذج Sevperf في قياسه لجودة الخدمة المصرفية؟
- ✓ ما الذي يجعل العميل مبهتجا في مقياس العميل الموجه بالقيمة؟
- ✓ ما الفرق بين قياس الجودة بدلالة المدخلات وقياس الجودة بدلالة المخرجات في قياس الجودة من منظور المؤسسة؟
- ✓ ما الإنتقادات الموجهة لنموذج قياس جودة عمليات المؤسسة المصرفية؟.
- ✓ علق على النموذج الشامل في تقييم وقياس جودة الخدمة المصرفية.

المحور الثامن:

إدارة توقعات العملاء

- أولاً: ماهية العملاء.
- ثانياً: أنماط العملاء.
- ثالثاً: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء.
- رابعاً: كيفية إدارة توقعات العملاء.



المحور الثامن: إدارة توقعات العملاء

تمهيد:

تهدف المؤسسات المصرفية من خلال سعيها الحثيث فيما يتعلق جودة الخدمات المصرفية إلى كسب رضا عملائها والانتقال بهم إلى مستويات أعلى منها من خلال عمليات التحسين المستمر، لأنه حسب تأكيدات الأبحاث والدراسات أن العميل هو لب العمليات التسويقية لأي مؤسسة إقتصادية بما ذلك المؤسسات المصرفية، ولهذا فإنه من الضروري التعمق في فهم العملاء بتحليل حاجاتهم ورغباتهم، فهم كيفية إتخاذ لقراراتهم الشرائية، فهم طرق التعامل معهم بما يتلاءم مع أنماط شخصياتهم حتى يتم إصابة الهدف بدقة بانتهاج استراتيجيات تتماشى مع اشتداد حجم المنافسة والبحث عن مزايا تنافسية لخدماتها تركز عليها المجال، وبالتالي التوجه بهم بما يقتضيه مدخل إدارة جودة الخدمات المصرفية. ومن هذا المنطلق فإن هذا المحور يسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بـ "عملاء المؤسسة"؟
- هل للعملاء نمطا متشابهها أم هم متعددي الأنماط؟
- ما أهمية الخدمات المتميزة المقدمة للعملاء؟
- كيف يتم إدارة توقعات العملاء؟

1- مفهوم العميل:

تسعى جميع المؤسسات في سبيل الوصول إلى خدمات متميزة للعملاء أن تهتم بجودة خدماتها، حت أن مؤسسات العصر الحديث أصبحت لا تعمل فقط على إرضاء عملائها وإبهارهم، بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى بـ "إسعاد العملاء" وتقديم ما لا يتوقعونه أصلاً¹.

أ- **تعريف العميل:** هو الشخص الذي يتيح للمنظمة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، وهو الشخص الأكثر أهمية في كل وقت وكل مكان، وهو الذي تعتمد عليه المنظمة في التخطيط لحاضرها ومستقبلها، وهو الذي يعبر عن رغباته ومتطلباته، وتصبح مهمة المنظمة أن تلبى هذه الحاجات وتفي بهذه المطالب، والعميل هو الذي يمنح المنظمة القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح، وهو كذلك قد يكون احد أسباب خروج المنظمة من السوق²، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة، وكلما زاد الطلب على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضاً³.

وعملاء المؤسسة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها⁴.

ب- المصطلحات المتشابهة لمصطلح العميل:

هناك العديد من المصطلحات التي تتشابه مع مصطلح زبون ومنها العميل، المستهلك، المشتري، كلها ألفاظ متشابهة في معانيها، لكنها تختلف بحسب واقع المنظمات وتخصصها، حيث نوضح الفروقات بينها كما يلي⁵:

- **الزبون:** يقصد بالزبون هو المتعامل مع مقدم الخدمة، وفي المعجم العربي تشير هذه الكلمة إلى شخص أو منظمة التي تستأجر خدمات مهنية، أما في المعجم الغني فتشير هذه الكلمة إلى من يتعامل في الشراء مع بائع واحد، ولكلمة زبون عدة معاني في اللغة العربية، غير أن هذه الكلمة باللغة الإنجليزية customer هو المستخدم للبضاعة من منظمات أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية، أي أن الزبون هو الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق، فمصطلح زبون لا يستخدم كمصطلح علمي خاص في علم الاقتصاد والتجارة إنما كلمة شائعة الاستعمال عند الكثيرين وتتقاطع مع العديد من المصطلحات، إلا أن الزبون لديه إرتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو في أكثر من عملية بيع لهذا فإن مصطلح زبون يتميز بما يعرف بـ : M.A.N وهي إختصاراً للمعاني التالية:

- **المال:** لديه المال لشراء المنتج المعروض.

- **الصلاحية:** يملك صلاحية الشراء.

1- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص180.

2- حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص17.

3- رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين، مركز إستراتيجيات التربية، دون ذكر مكان النشر، 2017، ص10.

4- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص182.

5- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص16-17.



- الحاجة: وهي إحتياجه للمنتج المعروض.

- المستهلك: هو كل شخص تقدم إليه منتجات المؤسسة لإشباع إحتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد بهذا الخصوص.

- المشتري: هو الشخص الذي يقوم بدفع قيمة المنتج بعد ان يكون مقتنع باقتنائها تماما وعن رغبة للحصول عليها بقيامه بدفع المال في مقابل ذلك.

ج- أقسام العملاء: ينقسم العملاء إلى نوعين أساسيين هما¹:

- العميل الداخلي: ويقصد به العاملون في جميع إدارات وأقسام المؤسسة والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز مختلف المهام والأعمال المنوطة بهم، حيث أنهم قد يكونوا أفرادا أو مجموعات، أو منظمات، وقد يتمثلون في زملاء العمل، الرئيس المباشر، إدارة التسويق، مسؤولي العمليات، المهندسون، فريق الانتاج..

- العميل الخارجي: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون مخرجاتها النهائية، حيث أنهم قد يكونوا أفرادا أو مجموعات، أو منظمات، ومن أمثلتهم: الزبائن، المشتريين، الضيوف، المودعون...

2- القرار الشرائي للزبون:

ونشير أننا نهتم هنا بالعمل الخارجي باعتباره المتلقي لمخرجات المؤسسة ويقوم بعملية الطلب والشراء، حيث أن عملية الشراء تتكون من خمسة مراحل هي: إدراك الحاجة- البحث عن المعلومات- تقويم البدائل- قرار الشراء- سلوك ما بعد الشراء، حيث أن عملية الشراء تبدأ قبل الشراء الفعلي وتستمر طويلا بعده ولهذا يكون تركيز المسوقين أكبر على عملية الشراء كلها بدل التركيز على القرار النهائي للمستهلك²:

أ- إدراك الحاجة: **Need recognition**: وهي المرحلة الأولى من عملية قرار الشراء، والتي يدرك فيها المستهلك مشكلة أو حاجة معينة، فالمستهلك عند شعوره بالحاجة فإنه سوف يبحث عن السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجة، بمعنى أن كل قرار شراء لابد أن يبدأ بوجود حاجة معينة لدى الفرد، وطالما أن السلع والخدمات ليست أهداف بحد ذاتها، بل هي وسائل لتحقيق غايات الفرد من إشباع لحاجاته المتنوعة، ومن هنا كان لابد على المسوقين معرفة هذه الحاجات، التي تعتبر أول مراحل عملية الشراء.

ب- البحث عن البيانات: **search information**: عندما يتأكد المستهلك أن لديه حاجة معينة فإنه يبدأ بالبحث عن وسائل إشباعها، وذلك من خلال قيامه بتجميع معلومات عن السلع والخدمات الموجودة في الأسواق والتي يمكن لها أن تسد حاجته، حيث يمكن جمع المعلومات من مصادر مختلفة وعديدة منها: الإعلانات، الأصدقاء، مستخدمي الخدمة، البحث الشخصي وغيرها، أي أن هذه المرحلة هي مرحلة لتجميع

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص182.

² -Philip kotler et allK merketing mangementK ,person ،éducation ،12eme edition ،paris ،،2006 p224-p226.



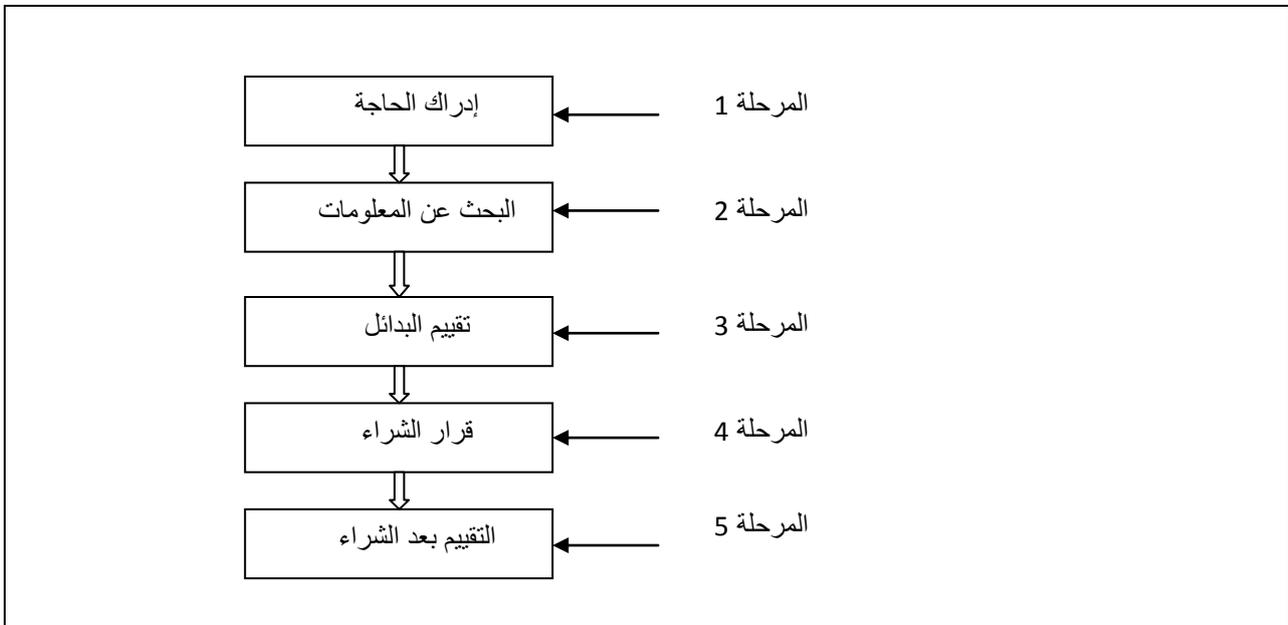
البيانات يبحث فيها المستهلك عن المزيد من البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات التي يمكنها أن تلبي له حاجاته المتنوعة.

ج- **تقييم البدائل: Alternative Evaluation**: في هذه المرحلة يقوم المستهلك باستخدام المعلومات التي جمعها في المرحلة السابقة وذلك بتقييم السلع والخدمات المتاحة في مجموعات الاختيار، أي أن المستهلك بعد قيامه بتجميع البيانات عن الخدمة، بدائلها، أسعارها... يبدأ بتقييم هذه المعلومات، ووضع المعايير التي من على أساسها سوف يتخذ قرار الشراء، لذلك فهو يقوم بترتيب البيانات والمعلومات التي تم جمعها، فوضع معايير للاختيار، ثم تحديد البدائل المختلفة.

د- **قرار الشراء: Purchase decision**: وهو القرار النهائي للمستهلك بالحصول على سلعة أو خدمة محددة، ويتم بعد تقييم المعلومات التي جمعت، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وفق المعايير الموضوعية مسبقا.

هـ- **السلوك ما بعد الشراء : behavior purchase Post** : هي المرحلة الأخيرة من عملية قرار الشراء التي يتخذ فيها المستهلك إجراء بعد الشراء بناء على رضاه أو عدم رضائه، أي هل كان قرار الشراء صحيحا أو لا؟ وقد ينتج عن مرحلة ما بعد الشراء على القرارات اللاحقة، فإذا حققت السلعة الهدف المقصود من شرائها فقد تتكرر عملية الشراء، وإذا كان العكس فإن المستهلك يعيد النظر في قرار الشراء اللاحق. ونلخص المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم: مراحل اتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

Philip kotler et allK merketing mangementK ،person ،éducation ،12eme edition ،paris ، 2006 p224-p226

بما أن المؤسسات الخدمية عامة والمصرفية خاصة تسعى لكسب رضا عملائها من خلال مدخل الجودة في الخدمات، فعلى مقدم الخدمة أن ينتبه لتعدد أنماط العملاء فليس من الحكمة أن يكون له أسلوب واحد يتعامل به مع جميع أنماط العملاء، فلكل نمط من العملاء صفاته وبالتالي أسلوب خاص للتعامل معه، لذلك يجب أن يتقن مقدم الخدمة أولاً تصنيف العملاء، ثم كتحصيل حاصل يجب أن يعرف الأسلوب الملائم لشخصية هذا العميل عن غيره من العملاء، الذين قد تفرز شخصياتهم، وحاجاتهم، رغباتهم، ودوافعهم وقيمهم ومبادئهم... الأنماط التالية من العملاء¹:

1. العميل السلبي:

- **صفات العميل السلبي:** الخجل، المزاجية، وكثرة طرح الأسئلة، الاصغاء بانتباه ويقظة، البطء في إتخاذ القرار والرد، وذلك لانشغال تفكيره بموضوعات كثيرة، فهو يفكر العديد من المواضيع أثناء حديث مقدم الخدمة معه، مما يحد من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى الحديث.

- **كيفية التعامل مع العميل السلبي:** ينبغي التحلي بالصبر عند التعامل مع هذا الصنف من العملاء، ومحاولة إستيعاب أسباب عدم قدرته على اتخاذ القرار، حيث يفضل عدم إجباره على الاتجاه الذي لا يرغبه، ينصح بمسايرته، وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده، مع تدعيم الحديث معه بالأدلة لإقناعه.

مثال: التذكير بالمزايا التي حققها غيره من العملاء ممن قبلوا بوصايا موظف الخدمة وساروا على نهجها.

2. العميل المتشكك:

- **صفات العميل المتشكك:** يميل هذا العميل إلى عدم الثقة، ويبدو شكاكاً في مقدم الخدمة، إضافة إلى لهجته التهامية، وأسلوبه الساخر لما يقال له، لذا تجده دائماً يطلب الأدلة والبراهين، يصعب عادة تحديد ما يرغب به وما يريد.

- **كيفية التعامل مع العميل المتشكك:** تجنب مجادلته فيما يقوله، حاول معرفة أسباب شكوكه، تبديد عدم ثقته بتكييف أسلوب الحوار، بناء جسور الثقة معه.

مثال: محاولة الحصول على موافقات مبدئية لبعض الجوانب الفرعية لموضوع الحديث معه إلى غاية الوصول إلى الثقة التامة.

3. العميل الثرثار:

- **صفات العميل الثرثار:** يستمتع بكثرة الحديث والكلام، يتصف بالمجاملة، ولديه روح الفكاهة والدعابة، يميل إلى الاستحواذ على الحوار، ويخلط المواضيع ببعضها في محاولة منه لجر الأشخاص للأحاديث التي يريدونها وكذا للفت الانتباه بكثرة حديثه.

¹ - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1994، ص-ص. 308-321، بتصرف.



- **كيفية التعامل مع العميل الثرثار:** يجب معاملته بحذر، ويجب الامساك بزمام المبادرة أثناء الحديث، منحه وقتا مناسباً ليتحدث بما يريد، مع الحرص على بقاء الحديث في سياق الموضوع أو الخدمة المطلوبة، يفضل إبداء الامتنان لاقتراحاته ورائه.

مثلاً: تحويل المقترحات الايجابية التي يقدمها هذا العميل بالشكل الذي يخدم تطوير الحوار معه .

4. العميل المغرور:

- **صفات العميل المغرور:** لديه مبالغة في تقدير ذاته يرى نفسه متميزاً، ومسيطرًا، وواثقًا، ينفذ صبره بسرعة، لا ينصت إلى الحديث معه، ويلجأ إلى المقاطعة باستمرار، وسريع الاستفزاز، ويرى أن الآخرين مجبرين على انتظاره، ويزعم معرفته بكل الأمور، لذلك فهو قليل الاسئلة.

- **كيفية التعامل مع العميل المغرور:** يجب إنهاء المعاملة معه في وقت قصير، والحرص على ضرورة مسابرتة، وإشعاره بأهميته، ويحتاج إلى مجاملته، لكن الابتعاد عن الدخول في التفاصيل معه والتركيز على الهدف.

مثلاً: انتزاع المبادرة في الحوار معه، واستخدام أسلوب: نعم...ولكن...

5. العميل المتردد:

- **صفات العميل المتردد:** يتميز بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه ويستصعبها، فهو يتصف بالالتكالية، متردد، وغير صارم وغير مستقر، لا يعارض ما يقال له، يؤجل قراراته إلى وقت لاحق، وإذا تعرض لموقف محرج، فإنه سوف يبدو عليه عدم الرغبة فيما ستفرض عليه من قرارات.

- **كيفية التعامل مع العميل المتردد:** إشعاره بمحدودية فرص الاختيارات المعروضة أمامه، غلق أبواب بعض الحلول البديلة، مناقشته بأسلوب منطقي وبالبراهين حتى تبين له أن رأيه غير منطقي.

مثلاً: في حالة عدم إتمام الصفقة، لا بد من إشعاره أن الحديث معه ليس مضيعة للوقت بل كان فرصة جيدة وفاقحة للصدقة، وتقديم الشكر له.

6. العميل الغاضب:

- **صفات العميل الغاضب:** يتميز هذا العميل بسرعة الغضب والإستفزاز، والإثارة، يبحث عن توافه وصغائر الامور والتركيز عليها لافتنال الغضب، وهو يرغب في الإساءة إلى الآخرين، وإلحاق الضرر بهم، يميل للتهجم على الآخرين، حيث يواجه مقدم الخدمة صعوبة في التعامل معه، وفي محاولة إرضائه.

- **كيفية التعامل مع العميل الغاضب:** الحفاظ على الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، التعامل بحكمة وروية، محاولة استيعاب غضبه والتعرف على مشاكله، تفادي مجادلته، والتحكم في النفس وضبط المزاج ، الانضباط والتحكم في ردود الافعال، مع محاولة إثبات الرأي بالحقائق والارقام .

مثلاً: التعامل معه بصفة شخصية وخاصة إذا كان غضبه نابعا من أمور لها صلة بالمؤسسة، وتهديته كما يريد هو .

7. العميل المشاهد:

صفات العميل المشاهد: وهو العميل المتسوق، يميل إلى التمعن في الخدمات أو السلع، لا يريد شيئاً محدداً، وبالرغم من أنه يفضل عدم مراقبته، والاهتمام به في ذات الوقت، إلا أنه يجدر الاهتمام به لأنه عميل محتمل جيد، وهو يشير دائماً إلى أنه مجرد متفرج وأنه ليس عميلاً فعلياً.

كيفية التعامل مع العميل المشاهد: تجنب وضعه محلاً لتركيز الإنتباه عليه بطريقة تشعره بذلك، محاولة إثارة انتباهه، واهتمامه بالأخص الخدمات الجديدة، وإشعاره بأن الخدمات التي يبحث عنها متوفرة وتوضيح المميزات المقترنة بخدمات المؤسسة، الترحيب به، والفضول معه بحذر، وعدم استخدام أساليب ترويجية ضاغطة. إشعاره بأن الخدمة التي يبحث عنها متوفرة.

مثلاً: تقديم الدلائل على أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.

8. العميل النزوي:

صفات العميل النزوي: يتميز بالتفاخر الدائم وسرعته في اتخاذ القرارات، لا يصغي للمناقشات الطويلة والمعلومات التفصيلية والشرح المستفيض، عاطفي في سلوكه الاستهلاكي، يهتم بالمظهر الخارجي أكثر من المضمون، مهما قدم له مقدم الخدمة من معلومات فإنه سيختار ما يعجبه، وما يناسب تفضيلاته.

كيفية التعامل مع العميل النزوي: تقديم المساعدة له، ومحاولة تجنبه الوقوع في الخطأ، تقديم النصائح المساعدة للخيار الأفضل.

مثلاً: الطلب منه التمعن في المعلومات قبل اتخاذه لقراره، واتضح أية التزامات تترتب عن هذا الخيار تجنباً لأي إحراج ولوم لمقدمة الخدمة مستقبلاً.

9. العميل العنيد:

صفات العميل العنيد: هذا العميل يتصف بأنه إيجابي النزعة، يبدو نشيط، وإستقلالياً، يفضل اتخاذ قراره بصورة منفردة دون تأثير الآخرين، ويتمسك به. وهو شخص محافظ يتجنب تجريب الأشياء الجديدة، ويقاوم التغيير.

كيفية التعامل معه: محاولة مسايرته فيما يقوله، يتوجب معاملته باحترام وتقدير لمعارفه وذكائه، يفضل طلب مساعدته في تقديم اقتراحات جديدة.

مثلاً: إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.

10. العميل الصامت:

صفات العميل الصامت: يتصف بالهدوء وقلة الحديث. ينصت للحديث أكثر مما يتكلم، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار، يتمعن في كل شيء ويبحث عن مقارنات بين الخيارات المقترحة للوصول للخيار الأمثل، يواجه مقدم الخدمة صعوبة في تحديد أفكاره ورائه.

كيفية التعامل مع العميل الصامت: الحرص على اعطائه المعلومات الصحيحة، الجدية في أسلوب الحوار معه، تقديم الحقائق واعتماد المنطق التحليلي، المعاملة باحترام ووقار.



مثلا: إعطاء الأمثلة الرقمية والأدلة المختلفة.

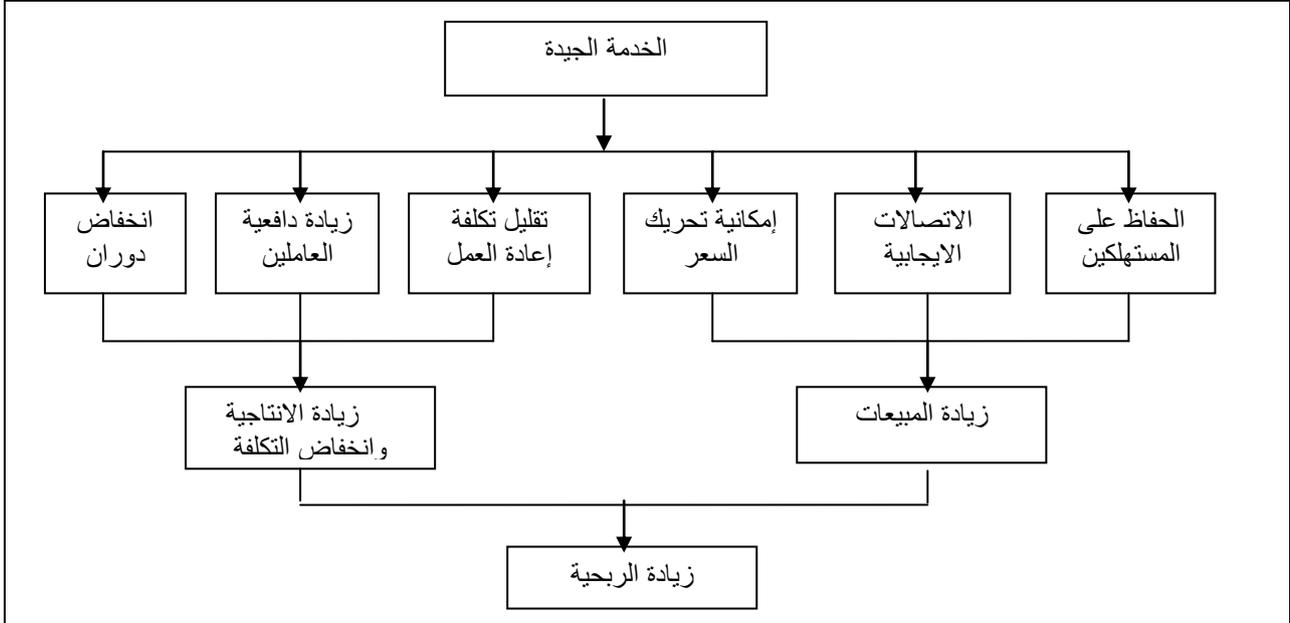
ثالثا: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء:

1- مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء:

هناك عدة مزايا وفوائد تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات ومن هذه المزايا¹:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
 - تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
 - أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك للحصول على أسعار وخدمات أكبر.
 - أن الخدمة المصرفية المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء
 - زيادة تعامل العملاء الحاليين.
 - زيادة حصة المصرف ونصيبه من السوق المصرفي.
 - اكتساب قدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق المصرفي (الخضيري، ١٩٩٩).
- ويمكن تلخيص أهمية تقديم خدمة جيدة للعملاء في الشكل التالي:

الشكل رقم: أهمية جودة الخدمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود البكري، دليلفن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص34.

¹ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 42-43

2- العوامل المؤثرة على كيفية كسب الزبائن:

قبل إقدام الزبون على التعامل مع خدمة معينة لإحدى المنظمات الخدمية فإنه يمر بمجموعة من العمليات، وهذا ما يجعل من مهام رجال التسويق مهام التعرف على هذه العمليات ومختلف العوامل المؤثرة، إذ أن عمل المنظمة يقوم على تصوراتها عن هذا الزبون وعملياته، حيث أن كل تعاملاته تخضع لتعامل مع المنظمة، فالزبون عندما يقوم بالتعامل مع منظمة معينة تحقق له الإشباع المطلوب، فإنه يصل إلى مرحلة التوازن أو الإشباع كما أن سلوكه وتصرفاته اتجاه المنظمة وخدماتها يتأثر بالعديد من العوامل التي تدفع إلى التعامل مع المنظمة¹، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي²:

- مدى وفرة الخدمات وتكاملها وإشباع وترابط مزيجها التسويقي ومدى إتاحتها للفروع القريبة للزبون.
- تكلفة الحصول على الخدمات والاستفادة منها.
- مقدار المجهود والوقت الذي بذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمات.
- موقع فروع المنظمة ومدربها من الزبون.

رابعا: كيفية إدارة توقعات العملاء:

1- مستويات توقعات العملاء:

إن توقعات العملاء تعد المحور الأساسي للحكم على جودة خدمة المنظمة، فالعملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ماذا يريدون أو يتوقعون وما يدركون إنهم يحصلون عليه، والعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء كمحور أساسي في تقديم جودة الخدمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين وهما³:

أ- **مستوى التوقعات المرغوب:** ويتمثل في المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه.

ب- **مستوى التوقعات الملائم:** فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة والذي يجده العميل مقبولا عنده، ويتكون جزئيا من تقدير العميل مقدما لما سيكون عليه مستوى الخدمة.

ويوجد بين هذين المستويين نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد بها ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضيا، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل، فإن العميل سيشعر بالإحباط والندم وتتنخفض درجة ولاءه للمنظمة، أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولاءه للمنظمة.

¹ - حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق ، ص30.

² - المرجع نفسه، ص31.

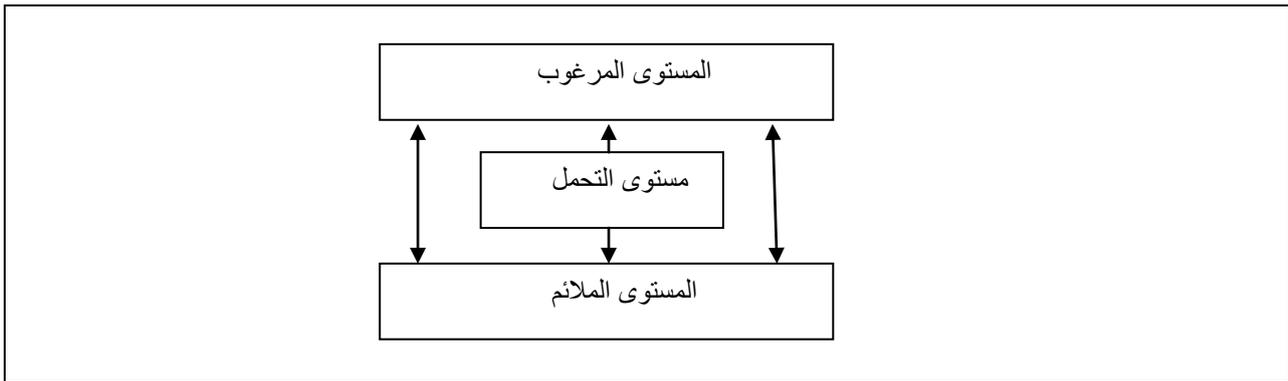
³ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 45-46



ولتوضيح مفهوم مستويات توقعات العملاء و نأخذ المثال التالي، على فرض أن أحد العملاء يرغب في دفع قيمة فاتورة الهاتف في مدة لا تتجاوز 10 دقائق، فإن هذا يطلق عليه مستوى الخدمة المرغوبة، ولكنه وفقا لخبرته مع البنك ومع الأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء الآخرين الموجودين قبله، الذين جاءوا أيضا لدفع قيمة فواتيرهم، ووفقا لعوامل أخرى فإن انتظاره يمكن أن يتحمل 20 دقيقة، ويعرف هذا المستوى بالمستوى المناسب للخدمة، فإذا كانت الخدمة الفعلية قد إستغرقت أي وقت بين 10 دقائق و 20 دقيقة (منطقة التحمل)، فإن العميل سوف يكون راضيا عن المصرف، أما إذا كان الوقت الفعلي خارج منطقة التحمل، فإن تأثيره سوف يكون أكبر من مدى العميل، سواء كان أقل من 10 دقائق أو أكثر من 20 دقيقة، ففي الحالة الأولى سيشعر العميل بسعادة أكبر لأن الأداء فاق توقعاته المرغوبة، أما في الثانية فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضا، لأن الخدمة أخذت وقتا أكبر مما اعتبره الحد المناسب، ومنطقة التحمل بطبيعة الحال تختلف من عميل لآخر.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات:

الشكل رقم : مستويات توقعات العملاء



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الضموري ص 372 بتصرف.

2- العوامل المؤثرة على توقعات العملاء:

لقد دلت الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد أنه يوجد عدة عوامل تؤثر على توقعات الأفراد، ومن هذه العوامل¹:

أ- الاتصال بالأشخاص المحيطين : **Word of mouth communication**: أي أن الشخص قد يبني توقع معين عن المؤسسة الخدمية التي ينوي التعامل معها، أو عن خدمة معينة تقدمها المؤسسة الخدمية التي يتعامل معها، من خلال نقل إنطباعات الآخرين عن هذه المؤسسة أو الخدمة له، فالجماعات القريبة من هذا الشخص مثل الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل والتي سبق لها التعامل مع هذه المؤسسة، سينقلون إنطباعاتهم

¹ - أيمن فتحي، مرجع سابق، ص 44-43

أو تجربتهم لهذا الشخص من خلال عملية التعامل مع المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الشخص سيكون إنطباع أو توقع مسبق عن هذه المؤسسة أو الخدمة.

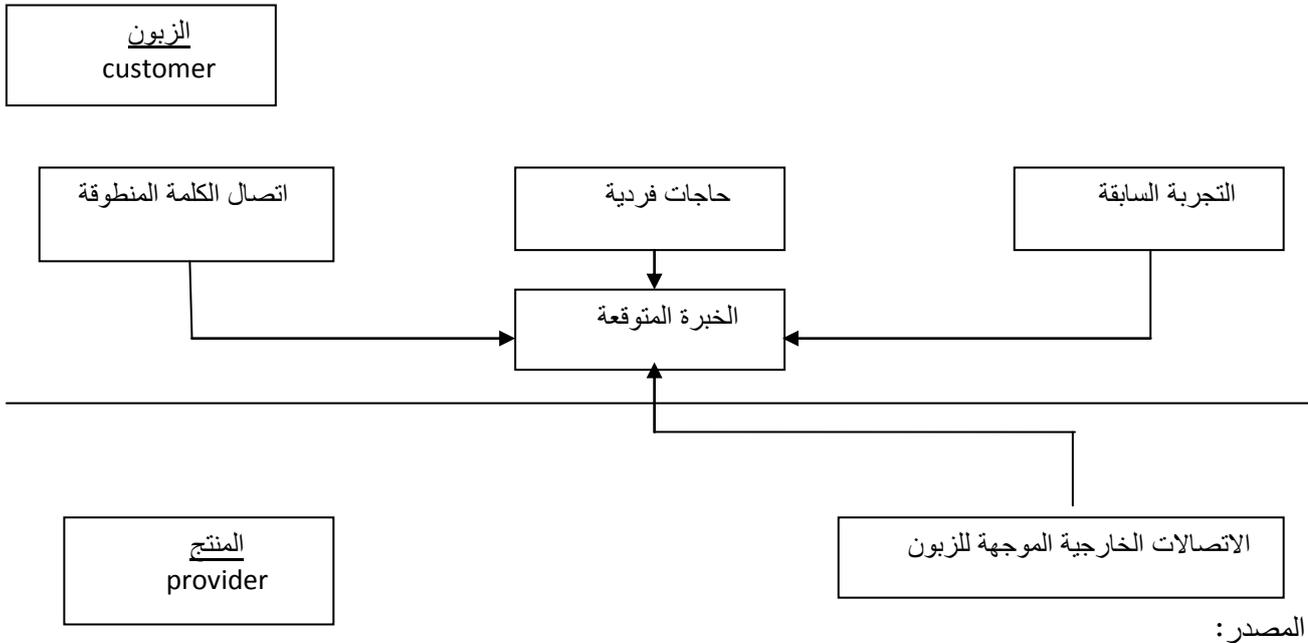
ب- الحاجات الشخصية: Personal needs: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية، وتختلف الاحتياجات الشخصية من شخص لآخر، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الأشخاص في أعمارهم، وأذواقهم، وثقافتهم، ودخلهم، وأعمارهم، وأجناسهم...إلخ.

لذا نجد أن هذا الاختلاف يؤدي إلى التفاوت في توقعات العملاء نحو خدمة معينة، أو نحو المؤسسة التي يتعاملون معها بشكل عام. (zeithaml,parasuraman,berry, 1990).

ج- الخبرة السابقة: Past experience: وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة، وكلما كان العميل له خبرة سابقة في التعامل مع مؤسسة معينة كلما أثر ذلك على تكوين توقعاته نحو الخدمة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فمثلا إذا كان عميل يتعامل مع مصرف منذ فترة وقام المصرف بتقديم خدمة جديدة، فإن توقعات هذا العميل نحو جودة الخدمة الجديدة ستكون مختلفة عن عميل جديد يتعامل مع المصرف لأول مرة من خلال هذه الخدمة الجديدة.

د- الاتصال الخارجي: External communication: ويقصد بالاتصال الخارجي تلك الرسائل التي تقوم المؤسسة بإرسالها إلى جمهور العملاء بواسطة وسائل الاتصال المختلفة، كالإعلانات أو الدعاية العامة، والتي من خلالها يكون العملاء (قد كونوا توقع معين عن مستوى جودة الخدمة المقدمة في تلك المؤسسة) والشكل الموالي يوضح العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء.

الشكل رقم : العوامل المؤثرة على توقعات العملاء



المصدر:

3- أساليب إدارة توقعات العملاء؟

تستطيع منظمات الخدمات إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعد التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم وهذا يحتاج منها التأكيد على العوامل التالية¹:

أ- **التأكد من أن الوعود واقعية:** أي على المنظمة أن لا تغالي في وعودها أو أن لا تعطي وعودا خلافة لا تعكس ما تقدمه المنظمة في الواقع، فالوعد المغالي بها والتي لا تتمكن المنظمة من تحقيقها للعميل سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها، وحتى يمكن أن يتوافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعد المعطاة من قبل المنظمة للعملاء، فلا بد على إدارة التسويق مراعاة ما يلي:

• التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل مجموعة من العملاء، ويكون الهدف من ذلك هو التأكد من صحة الوعد التي سوف تطلقها هذه الحملة.

• القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمنظمة على مستويات توقعات العملاء، مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

ب- **التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:** إن أداء الخدمة بشكل صحيح لأول مرة يمكن العملاء الاعتماد على المنظمة وخدماتها، مما يساهم في تمايز الخدمة، وذلك لأن العملاء يعطون أهمية كبيرة لمعيار الثقة في الخدمة عند تقييم جودة الخدمة، كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المنظمة سيقال من حاجته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة.

ج- **الإتصال الدائم مع العملاء:** يجب على المنظمة أن تعمل دائما على الاتصال مع العملاء، فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل، ولو قامت المنظمة بالاتصال الدائم مع العميل لإستطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة، والاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد احد الطرق الفعالة في إدارة توقعاتهم، فالإتصال في الوقت المناسب بالعميل يشعره بأنه شريك وليس مجرد عميل، ومثل هذا الشعور هو الذي يبحث عنه العميل عند التعامل مع مقدمي الخدمة.

وحتى يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تفوق مستواها المستوى الذي يتوقعه العملاء فإن عليها أن تقوم

بالتالي:

د- **التميز في تسليم الخدمة:** حتى يشعر العملاء عند تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم، وهذا بالتالي يعطي فرصة لتزويد من درجة ثقة العملاء بخدمات المنظمة وذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في السوق، ونشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل المنظمات بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة وأدائها وليس على نتائج الخدمة، فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة له تأثير كبير، والعاملين الذين يقدمون الخدمة للعميل ويتفاعلون معه وجها لوجه يعدون من أكثر العناصر أهمية بهذا الشأن، فالإبتسامة والتعامل الإنساني وإظهار

¹ - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 46-47.

الاهتمام والعناية بالعميل والعمل على حل مشاكله والقدرة والمهارة على أداء الخدمة بشكل صحيح، يؤدي إلى أن تقوم المنظمة بتقديم خدمة عند مستوى يفوق توقعات عملائها.

هـ - استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة: إن قيام المنظمة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها تمثل فرصة ذهبية للمنظمة، لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فعندما تقوم المنظمة بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع، يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المنظمة، وتشير الدراسات التي أجريت على عدد من المنظمات الخدمية الناجحة، أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا ومن ثم تزداد عملية توصيته بالتعامل مع المنظمة وتحسين من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها.

خلاصة المحور الثامن

يعتبر العميل هو ذلك الشخص الذي يتيح للمؤسسة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، وهو الشخص الأكثر أهمية في كل وقت وكل مكان، وهو الذي تعتمد عليه في التخطيط لحاضرها ومستقبلها، من خلال حاجاته ورغباته، فهو الذي يمنح لها القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح، وهو كذلك قد يكون أحد أسباب خروجها من السوق، ومصطلح العميل يستخدم في عدة مجالات كمرادف للمصطلحات القريبة منه في المعنى والتي من أهمها مصطلح الزبون، المستهلك، المشتري... لكن هناك فروقا جوهرية بينها، لكن ما يجعلنا نؤكد عليه هو مراحل إتخاذ القرار الشرائي والذي ينطلق من مرحلة إدراك الحاجة للخدمة المراد طلبها، ثم البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة حول تلك الخدمة، فتوفر للعميل مجموعة من البدائل يقوم بتقييمها وغربلتها وفقا لمعاييرها الخاصة، وبالتالي يصل إلى إتخاذ قراره بطلب الخدمة أو عدمه، وأخيرا يتولد لديه إنطباع نهائي يولد له فيما يسمى بالسلوك ما بعد الشراء كتعبير عن مدى رضاه عن جودة الخدمة المقدمة.

لكن رضا العميل أو عدم رضاه قد يختلف من عميل إلى آخر، فعلى مقدم الخدمة أن ينتبه لتعدد أنماط العملاء فليس من الحكمة أن يكون له أسلوب واحد يتعامل به مع جميع أنماط العملاء، فلكل نمط من العملاء صفاته وبالتالي أسلوب خاص للتعامل معه يجب أن يتقن مقدم الخدمة أولا تصنيف العملاء، ثم كتحصيل حاصل يجب أن يعرف الأسلوب الملائم لشخصية هذا العميل، الذي قد يكون عميلا سلبيا، متشككا، ثرثارا، مغرورا، مترددا، غاضبا، مشاهدا، مترويا، عنيدا، صامتا... وغيرها من الصفات الأخرى.

إن الإهتمام بكل تفاصيل العميل لدرجة الشخصية منها له أهميته على المؤسسة المصرفية نفسها من حيث تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات المقدمة بهدف أسمى وهو تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف.

وإن توقعات العملاء تعد المحور الأساسي للحكم على جودة خدمة المنظمة، فالعملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ماذا يريدون أو يتوقعون وما يدركون إنهم يحصلون عليه، والعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء كمحور أساسي في تقديم جودة الخدمة، ومن العوامل المؤثرة على توقعات العملاء نجد تأثير الكلمة المنطوقة باعتبارها تعبير عن الاتصال بالأشخاص المحيطين، إضافة إلى الحاجات الشخصية للعميل نفسه، ودرجة الخبرة السابقة سواء مع الخدمة نفسها أو مع مقدم الخدمة أو حتى مع المؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يتمثل في القوى المؤثرة عليه من الأفراد والمؤسسات الأخرى.

ولهذا حتى تتحصر تلك الفجوة بين التوقعات والإدراكات إلى أضيق الحدود لدى العميل ولصالح المصرف، فلا بد من التأكد من واقعية الوعود، وعامل الثقة في تقديم الخدمة، مع القيام بالاتصال الدائم مع العملاء، والحرص على التميز في تسليم الخدمة، دون إهمال أثر التغذية الراجعة في استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة المقدمة.



أجب عن الاسئلة التالية:

- ✓ ماذا يقصد بـ : M.A.N. التي تميز الزبون؟
- ✓ ما المقصود بـ "عميل المصرف" ؟
- ✓ حدد مراحل إتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون؟
- ✓ كيف يتخذ الزبون قراره النهائي في طلب الخدمة؟
- ✓ لماذا يتم الاهتمام بالزبون بعد إتمام صفقة بيع الخدمة؟
- ✓ في أي نوع تصنف نفسك كمستهلك للخدمات؟
- ✓ لماذا يجدر بالمؤسسة تقديم خدمات متميزة لعملائها؟
- ✓ كيف يتم كسب الزبون المصرفي؟
- ✓ ما هي العوامل المؤثرة على توقعات العملاء؟
- ✓ كيف يؤثر الاتصال الخارجي على توقعات العملاء؟
- ✓ هل هناك مستوى يتحمله العميل في مستوى توقعاته؟
- ✓ ما هو الاسلوب الارجح حسب رأيك لإدارة توقعات العملاء؟

يعتبر موضوع الجودة من المواضيع التي تهتم جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها وأحجامها، فهي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتوجا يقترب من الكمال.

فالملاح العامة للجودة هي تعابير نسبية وليست مطلقة تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن عميل إلى عميل لذلك فهي تعبير عن وجهات نظر متفاوتة ومتباينة، المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية حاجات العميل بما يتناسب مع الأهداف المسطرة، وبالرغم من هذا التباين فإن الباحثين رصدوا ابعادها الأساسية التي تكاد معظم الدراسات والابحاث العلمية تجزم على أهميتها، والتي من خلالها يتم ضبط جودة المنتج أو الخدمة،

فإحتمالية عمل منتج ما خلال فترة زمنية محددة ووفقا للمعايير والمواصفات المحددة في تصميمه، هي تعبير عن مدى إمكانية الإعتماد عليه، وهذا الحديث ما هو إلا مرادف لخاصية الاعتمادية، والتي لطالما أثبتت أسبقيتها عن بقية أبعاد الجودة والمتمثلة في درجة الاستجابة، التعاطف، الامان، اللاملموسية.

وبفصل الخدمة عن السلعة فإن هناك صعوبة في تعريف جودة الخدمة مقارنة بجودة السلع المادية، حيث تظهر معظم التعاريف لجودة الخدمة على أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها من طرف مقدميها، وبالتالي فإنه من خلال هذا التعريف البسيط فإن هناك تئمين لإدراكات العميل للجودة المقدمة له، ومدى رضاه عنها، فإذا ما توافقت مع توقعاته، فإن تقييمه للخدمة المقدمة له ستكون جيدة أو متميزة، والعكس بالعكس صحيح، أي أنه إذا لم تتوافق الخدمة المدركة من طرف العميل مع توقعاته فإن تقييمه للخدمة بأنها سيئة، وهذا ما يؤسس للقول بأن جودة الخدمة تعتمد على رضا العميل عن الخدمة المقدمة له وإلى أي مدى هي قادرة على تلبية حاجاته ورغباته.

وبعد القطاع المصرفي في الوقت الراهن من القطاعات الأساسية التي تركز عليها معظم الدول في تطوير اقتصادياتها، وذلك لما تؤديه من دور هام في معظم العمليات الاقتصادية، من أجل تنشيط جميع القطاعات التي تساهم في بناء اقتصاد كل دولة، لهذا فإن الحاجة إلى المصارف هو حتمية إقتصادية، تستدعي الإهتمام بها لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها وبالتالي رفع فعاليتها في الاقتصاد.

وبالتطرق إلى المصارف فقد تطورت نشاطاتها خلال السنوات الأخيرة بسبب التقدم العلمي والتقني السريع الذي يشهده عالم اليوم، حيث أخذت المصارف تعمل بمبدأ جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن كنتيجة للمنافسة الشديدة التي تتميز بها أسواق الأعمال المصرفية، كما تتميز داخليا بكونها تخضع لإجراءات إدارية تختلف عن بقية المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاديات الوطنية لكل دولة لأهمية نشاطها الاقتصادي من حيث تنظيم الحركة المالية واستقرار الأنظمة النقدية، وتوفير الائتمان والاستثمار والنقد وغيرها.

وتستمد الخدمات المصرفية أهميتها من أهمية المصارف نفسها في الاقتصاد، فحسب معظم الباحثين فإن الخدمات المصرفية المقدمة هي كل نشاط يقدمه المصرف للعميل بهدف الحصول على رضاه أولاً ثم ولاحقاً، سواء كان ذلك بمقابل أو بدون مقابل.

حيث تعتبر الخدمة المصرفية نشاطاً معنوياً ينتج ويستهلك في نفس الوقت ويستلزم التفاعل المباشر بين العميل من جهة ومقدم الخدمة من جهة أخرى، ولكن على العموم يمكن القول أن خصائص الخدمات المصرفية لا تختلف عن تلك الخصائص التي تتميز بها الخدمات بشكل عام، إلا أنها تحضى بنوع من التميز في بعض الجوانب.

وفي الختام نقول بأن كافة المصارف بكافة أنواع خدماتها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها، لأن عملية التحسين المستمر هي جوهر إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، فمن خلالها لا تبقى الخدمة المصرفية وجودتها تراوح مكانها بل، يمكنها المضي قدماً نحو الانسجام مع التغيرات البيئية داخلياً وخارجياً.

وعليه فإن نجاح إدارة الجودة ينطلق أساساً من وجود منطلق فكري لممارستها في المصرف لتصبح ثقافة راسخة لدى كل عمال وموظفي المصرف من أعلى هيكله التنظيمي إلى أدناه، وبالتالي من خلال هذا البحث ودعماً للأفكار النظرية التي تم التطرق إليها فإن الجودة هي مصطلح تختبر فاعليته في الميدان من طرف العميل، لهذا فهي تحتاج إلى ممارسة ميدانية يجب تتويجها من خلال مايلي:

- نشر ثقافة الجودة في أرجاء هيكله المصرف حتى يتشبع أفرادها وخاصة مقدمي الخدمة بالدافع الوجداني لتقديم خدمة مصرفية ذات جودة.
- إبراز أهمية رفع مستويات جودة الخدمة المصرفية، من كل جوانبها لصالح كل المصرف سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد.
- تثمين أهمية رضا العميل في ديمومة المصرف وكذا ديمومة المكاسب.
- الاهتمام بالتحسين المستمر في الخدمات المصرفية من خلال فرق العمل المكلفة بذلك.
- تأهيل مقدمي الخدمة على أسس تحقيق الجودة وكذا تدريبهم وتكوينهم بما يتلاءم مع المناصب الوظيفية المكلفين بها.
- مواكبة التكنولوجيا والابداع العلمي في الحقول المصرفية والمالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الأخضر خراز، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017
2. آل علي رضا صاحب أبو حمد والموسوي سنان كاظم، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
3. الباهي صلاح الدين مفتاح سعد، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، رسالة مقدمة متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016.
4. البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002 .
5. البرواري نزار عبد المجيد وآخرون، إستراتيجيات التسويق، المفاهيم، الأسس والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
1. الدوري زكريا وعلي أحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات قراءات وبحوث، اليازوري دمشق، سوريا، 1999 .
2. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. الهندي منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، ط3، الاسكندرية، 1996 .
4. الحاج طارق، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1997 .
5. الحمزاوي حمد كمال خليل، إقتصاد الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، ط2، مصر، 2000 .
6. الحسيني فلاح حسن والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
7. الطائي حميد وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2007.
8. الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
9. الطائي رعد عبد الإله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. المهيدب رائد بن عبد العزيز، رضا العملاء والمستفيدين، مركز إستراتيجيات التربية، دون ذكر مكان النشر، 2017.
11. المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
12. السبسي صلاح الدين حسن، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام للطباعة والنشر، 1998 .
13. السلطي مأمون، إلياس سهيل، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. السعيد محمد وأنور، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2005 .
15. العجارمة تيسير، تسويق مصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 .

16. العياشي زرزار وبشاغة مريم، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
17. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
18. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
19. الصميدعي محمود، يوسف ردينة عثمان،التسويق المصرفي دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2005.
20. القزويني شاكراً: محاضرات في اقتصاد البنوك ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
21. الخالدي أيمن فتحي فضل: قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة مقدمة إستمكالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2006.
22. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005
23. باوني محمد، العمل المصرفي وحكمه الشرعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 16 ديسمبر، 2001.
24. بوعبدالله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014/2013.
25. بوحرد فتيحة، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
26. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006.
27. بوذياب سليمان، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسات الجامعية الدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
28. بحيح عبد القادر، الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2013.
29. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف ، العدد 3 .
30. جودي حيدر حمزة و الصائغ نغم علي: أثر إستراتيجيات إستهداف السوق في الخدمة المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69/2008.
31. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل، الأردن، 2004 .
32. هاغستروم ديمينغ وروبيرت، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادي وتطبيقات، تر: هند رشدي، مجلة الابتسامة، كنوز للنشر والتوزيع، 2016 .
33. هلال كهيبة، إجراءات منح القروض من طرف البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع :نقود مالية وبنوك، جامعة بسكرة، 2008/2009
34. حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2009.
35. حتفي عبد الغفار، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .

36. يحيوي إلهام، محاضرات مقياس إدارة الجودة، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص التسويق والاستراتيجية، والسنة الثانية تخصص النقل والامداد، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، دون ذكر السنة.
37. يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان الساحة المركزية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 2007.
38. كورتل فريد، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط2، عمان، الأردن، 2009.
39. معلا ناجي، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الاردن، 1994.
40. نجم عيود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، ط4، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. سالم فؤاد الشيخ والزعبي علي فلاح، التسويق المصرفي مدخل صناعة الخدمات المصرفية والمالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2020.
42. عباس حسين وليد حسين والجنابي أحمد عبد محمود، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.
43. عبد الله خالد أمين، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2000.
44. عبد الله خالد أمين، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.
45. عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2006.
46. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
47. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
48. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
49. قريصة صبحي إدريس، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 .
50. رحمانى سناء، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الجودة، موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2017/2018.
51. شياع عبد الامير عبد الحسين و الموسوي رحيم عبد محمد، أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الادارة الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر .
52. خليل عبد القادر، الاقتصاد البنكي مدخل معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
53. غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الإتصال في تحسين الخدمات دراسة حالة الخدمات المصرفية بمدينة قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسويق، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، 2006/2007.

ثانيا: المراجع الأجنبية

54. Dale besterfield, quality control by prentice, hall NEWGERSY, USA, 1986.
55. Philip kotler et all, merketing mangement, Person, éducation, 12eme édition, paris, 2006.
56. Bernard FORM, du manual qualité au manuel de management, AFNOR édition, France, 2013.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. تعريف ومعنى مصرف في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تاريخ 2019/04/30 التوقيت 13.20:
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81/>

1. الفرق بين المصرف والبنك، تاريخ الإطلاع 2019/04/30 التوقيت 13.20:
<https://www.arageek.com/l/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83>

فهرس المحتويات

1مقدمة

المحور الاول:

ماهية الجودة

3تمهيد

5أولاً: مفهوم الجودة

9ثانياً: أهمية الجودة وأصنافها

11ثالثاً: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

13رابعاً: إدارة الجودة

22خلاصة المحور الأول

23أسئلة تقويمية

المحور الثاني:

مدخل للإقتصاد المصرفي

25تمهيد

26أولاً: ماهية المصرف

31ثانياً: أهمية وأهداف المصارف

33ثالثاً: أنواع المصارف

38خلاصة المحور الثاني

39أسئلة تقويمية

المحور الثالث:

ماهية الخدمة المصرفية

41تمهيد

42أولاً: مفهوم الخدمة

47ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية

50ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية



- 53 خلاصة المحور الثالث
- 54 أسئلة تقييمية

المحور الرابع:
ماهية جودة الخدمة المصرفية

- 56 تمهيد
- 57 أولا: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
- 59 ثانيا: أصناف جودة الخدمات المصرفية
- 60 ثالثا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
- 62 رابعا: إدارة الجودة في المصارف
- 65 خلاصة المحور الرابع
- 66 أسئلة تقييمية

المحور الخامس:
تطوير جودة الخدمة المصرفية

- 68 تمهيد
- 69 أولا: ماهية تطوير الخدمة المصرفية
- 71 ثانيا: مراحل تطوير جودة الخدمة المصرفية
- 77 ثالثا: أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية
- 83 رابعا: التحسين المستمر
- 86 خلاصة المحور الخامس
- 87 أسئلة تقييمية

المحور السادس:
تقييم جودة الخدمة المصرفية

- 89 تمهيد
- 90 أولا: ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية

92	ثانيا: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية.
93	ثالثا: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية.
96	خلاصة المحور السادس.
97	أسئلة تقييمية.

المحور السابع:

قياس جودة الخدمة المصرفية

99	تمهيد.
100	أولاً: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن.
103	ثانيا: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة.
104	ثالثا: قياس جودة الخدمة المصرفية من المنظور الشامل.
106	خلاصة المحور السابع.
107	أسئلة تقييمية.

المحور الثامن:

إدارة توقعات العملاء

109	تمهيد.
110	أولاً: ماهية العملاء.
113	ثانيا: أنماط العملاء.
116	ثالثا: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء.
117	رابعا: كيفية إدارة توقعات العملاء.
122	خلاصة المحور الثامن.
123	أسئلة تقييمية.
124	الخاتمة.
126	قائمة المراجع.
130	فهرس المحتويات.

