دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية

أ.نجاح بولودان
مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع
جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

مع دخول العالم عصر العولمة و تنامي التنافس بين البنوك أصبحت إدارة الجودة الشاملة الورقة الرابحة في إدارة الأعمال، فهي تهدف أساسا إلى رضا الزبون من خلال تقديم خدمات بجودة تطابق مع توقعاته أو تتفوق عليها من اجل كسب حصة سوقية و التوسيع فيها.
إن البداية في مسيرة الجودة تنطلق من دراسة توقعات العملاء و تحديد العوامل المؤثرة عليها، و من ثم ترجمة هده التوقعات إلى معايير والعمل على تجسيدها من خلال أداء العاملين للخدمة من جهة، و الاستفادة منها في عملية الرقابة و التقييم من جهة أخرى.

Abstract:

The increased competition among banks era of globalization, total quality management has become the trump card in business administration, is aimed primarily to satisfy customer by providing services with good quality to correspond with the expectations or exceed them in order to gain market share and expand it.

The beginning in quality movement based on the study of customer expectations and identify the factors affecting it, therefore interpreting this topic to the standards and try to make them work through the performance of employees from one hand, and benefit from the process control and evaluation from the other hand.

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات عديدة من تحرير التجارة وتدويل الأسواق ورفع القيود أمام انسياب السلع والخدمات، في ظل انضمام الكثير من الدول إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعديد من اتفاقيات التجارة الحرة والشراكة الثنائية، بالإضافة إلى الثورة الهائلة في نظم الاتصالات والمعلومات التي أحدثها التطور التكنولوجي والتوجه نحو التجارة الإلكترونية.اما العميل فأصبح أكثر وعياً وثقافة وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة والمنتج

الأفضل الذي يحقق إشباعه و بجودة عالية فهو سيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات

في ظل هده التحولات وجدت البنوك نفسها أمام تحديات عديدة دفعتها إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها فتوجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، واستخداماتها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم

يعتبر التركيز على العملاء أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا على البنوك أن تعمل على تقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات عملائها و أن تكون مستمعه جيدة لهم و مستجيبة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية للعملاء وكذلك لحاجاتهم المستقبلية بغية المحافظة عليهم و كسب عملاء جدد.

ونحاول في هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

ما المقصود بتوقعات العملاء؟

كيف يمكن للبنك تقديم خدمات بجودة تتطابق مع توقعات العملاء و تحقق رضاهم؟

و نهدف من خلال هذه الدراسة الى:

1. محاولة تقديم مفهوم شامل لجودة الخدمة البنكية و تحديد أبعادها
2. تحليل العوامل المؤثرة على توقعات العملاء
3. الأساليب المتبعة من اجل الكشف عن مواطن الخلل في تقديم الخدمة البنكية

وذلك من خلال المحاور الأساسية التالية:

أولا: ما المقصود بجودة الخدمة البنكية؟

ثانيا: ماهية توقعات العملاء

ثالثا: تطبيق نموذج الفجوات للرقابة على الجودة وتحسينها

أولا: ما المقصود بجودة الخدمة البنكية؟

من المعروف أنه لا توجد مفاهيم موحدة لجودة الخدمة ومحدداتها، فكل من يحاول الكتابة عنها يجد أنه من الصعب الوصول إلى وضع صياغة عملية يتفق معه الجميع.

1 تعريف جودة الخدمة البنكية

فتعرف المنظمة العالمية للمعاييرISO الجودة بأنها: الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية منتوج، أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة وضمنية: (د. محمود الرادي د.عبد الله الطائي، ص 3.)

إن هذا التعريف شمل كل من السلعة أو الخدمة، ونظر إلى الجودة من نفس المنظار رغم الاختلافات الموجودة بينهما.

*عرف **عوض بدير حداد** الجودة في الخدمة البنكية بأنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها. (د.عوض بدير حداد، ص236.)

* يرى **محمد فؤاد حسان** أن جودة الخدمة هي: معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء وما يأمل العميل أن يتحقق له فالشعور بالرضى نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة ويتحقق الرضى عندما تكون مستويات الأداء الفعلي تساوي أو تفوق مستويات التوقع.(محمد فؤاد حسان، ص83)

* قدم **Gronross** التعريف التالي: مطابقة مستوى الخدمة المقدم مع توقعات العملاء(د. ثابت عبد الرحمان إدريس، ص13.)

*يقدم **Payane** التعريف التالي: تتعلق بقدرة البنك على ملاقاة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء. (د.تيسير عجارمة،ص331).

يتضح من التعاريف السابقة أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين **ما يتوقع** أن يحصل عليه العميل وبين **ما يحصل عليه فعلا** من البنك. وعليه نخلص إلى أن جودة الخدمة البنكية هو التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع توقعاتهم. وبعبارات أخرى تطابق توقعات للعملاء لأبعاد جودة الخدمة البنكية مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم. وعليه نصل إلى أن تحليل توقعات العملاء الركيزة الأساسية نحو الارتقاء بالجودة. وهذا ما يدفع بالإدارة إلى اعتماده كمرجع أول في اتخاذ القرار. أما الخطوة الثانية تتمثل في توجيه كل جهودها نحو تطابق تسليم الخدمة (الأداء الفعلي للخدمة) مع توقعات العملاء.

2 مستويات جودة الخدمة البنكية

قدم Perasuruman عام1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي:(محمد سليم الشورة، ص 66.)

أ- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر من أهمها:احتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب-**الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه، وتقديم الخدمة البنكية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.

د- **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم. وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لأخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.

ذ- **الجودة المدركة:** وهي تقدير الزبون للخدمة المقدمة له.

3 اثر جودة الخدمة البنكية على رضا العملاء:

حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة ورضا العملاء، فعلى الرغم من وجود علاقة أكيدة بين الرضا وجودة الخدمة إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على نقطة الانطلاق ووضع أرضية مشتركة بخصوص المفهومين والعلاقة الترابطية بينهما. وعلى اعتبار أنه تم التطرق إلى المفاهيم المختلفة للجودة في العناصر السابقة فإننا نعرض المفاهيم المرتبطة بالرضا ثم نحلل العلاقة الموجودة بينهما.

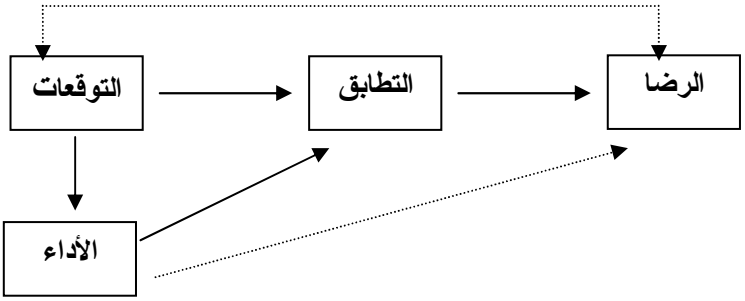
أ- **وجهة نظر المستندة على التبادل التجاري:** حسب الأستاذ محمد فريد الصحن فإن الرضا: هو مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات هذا الفرد. وبعبارة أخرى فالرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقع. (د.محمد فريد الصحن، ص71)

وقد قدم Lendrevie. J تعريفا مشابها للتعريف السابق، فهو يعرف الرضا بأنه: إحساس بالسعادة والذي يتولد من خلال المقارنة بين التوقعات المسبقة وتجربة الاستهلاك. (Lendervie(J) et autres,p911)

من خلال التعاريف المقدمة نصل إلى نتيجة مفادها أن الرضا هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معينة، و يصف الرضا أو عدم الرضا الشعور الطبيعي الذي يحدث بعد الشراء، وأن شكوى العميل ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا. والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج من المقارنات التي تكون بين التوقعات بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء الخدمة، ومن خلال مقارنة الأداء بالتوقعات التي يجريها العميل نتحصل على النتائج التالية:

- الأداء < التوقعات ← المستهلك غير راضي.
- الأداء = التوقعات ← المستهلك راضي.
- الأداء > التوقعات ← المستهلك يكون راضي وسعيد.

وقد اصطلح على هذا النوع من الرضا **بالرضا المستند على تبادل تجاري**، ويمكن تمثيل ضد المفهوم بالشكل **1** التالي:



شكل 1:نموذج للرضا المستند على التبادل التجاري

المصدر: .Zolinger.M et Lomarque ، ص86.

من خلال ما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد اختلاف بين الجودة والرضا، فإذا استطاعت المنظمة تقديم خدمات جودتها الفعلية تتطابق مع جودتها المتوقعة فإن العميل راض عن تجربة الاستهلاك. بمعنى آخر إذا كان عائد الخدمة التي تحصل عليها أقل من الناتج المتوقع فإن ذلك يعطي شعورا سلبيا، أما إذا كان ناتج المقارنة إيجابيا فإن ذلك يولد شعورا إيجابيا.

ب- وجهة النظر المستندة على تبادلات تراكمية: يقوم هذا المفهوم على إجمالي تجربة الشراء والحصول على الخدمة عبر فترة زمنية:(د. تيسير العجارمة، ص352.)

أي أن الشعور بالرضا عن الخدمات التي يعرضها البنك لا يمكن تحديده من مجرد عملية واحدة، بل لا بد من أن تكون عملية تكرار للشراء من أجل تحديد درجة الرضا، وحسب هذا الاتجاه فالرضا يعتمد على القيمة التي تتكون من الجودة والسعر. ويمكن الاستفادة من هذا المؤشر في تقييم أداء الخدمة في البنك في الماضي والحاضر والمستقبل.

أن مفهوم الرضا أكثر شمولا من مفهوم الجودة، لأنه يتضمن محددات أخرى غير المنتوج، والتي عبر عنها بمصطلح القيمة ومن أجل تحديد الفرق بين الجودة والرضا فيرى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال أنه يمكن الفصل بين الجودة والرضا على مستوى تجربة واحدة لكن في المدى الطويل أو حتى المتوسط يندمجان في تقييم إجمالي والمسمى بالمواقف.

إن مواقف العميل اتجاه المنتوج تتغير بشكل مستمر، ففي البداية يكون لديه اتجاهات مسبقة، وبعد تجربة المنتوج ومقارنة الأداء بالتوقعات يتم الحكم على الجودة المدركة. ومن ثم تقييم الرضا عن التجربة التي تقود في النهاية إلى إعادة التعديل في المواقف السابقة. ونصل في النهاية إلى الإقرار بوجود اختلاف بين مفهومي جودة الخدمة والرضا التراكمي للعميل (المستفيد) في النقاط التالية:

- يعتمد رضا العميل على القيمة عندما تكون القيمة مركب من السعر والجودة، وعليه فإن الرضا هو الذي يعتمد على السعر.
- إن الجودة ترتبط بالأداء الحالي بينما الرضا ترتبط بالأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.

في النهاية نصل إلى أن رضا العملاء يتسم بالخصائص التالية:

- الرضا متغير ذاتي: يكون مرتبطا بكل عميل باعتباره يستند إلى الأساس الداخلي لكل عميل. وإدراكه الخاص للعرض المقدم.
- الرضا نسبي: أن الرضا يتميز بكونه متغيرا نسبيا يختلف من عميل لآخر.
- الرضا متغير متطور: فهو يتغير مع الوقت فتوقعات العملاء ومعايير الأداء الفعلي. فهي تتطور وسيتم تعديلها بعد كل تجربة استهلاك.

من أجل ضمان نجاح البنك في تقديم خدمة متميزة للعملاء والتي تحقق رضا العملاء لابد من متابعة العملاء ودراسة وتحليل وقياس رضاهم عن الخدمة المقدمة. وتسمح عملية القياس بـــ: (Monin.J ص 108)

- الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا العملاء عن المنظمة و خدماتها و أساليب التعامل معهم.
- توفير أساليب الحوار المفتوح و البناء حول مجالات القوة و الضعف في الخدمة.
- التعرف و التشخيص الجيد لاحتياجات العملاء و توقعاتهم لمستويات أداء الخدمة.

- توفير مقياس لاستقرار مجالات و فرص التطور المستقبلي .
- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز، و تقييم الأداء و التدريب.

تدرس المنظمة رضا العملاء عن الأبعاد التالية: المادية، الدقة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان. وهي نفسها أبعاد جودة الخدمة. وتعتمد المنظمة على عدة أساليب من أجل قياس رضا العملاء نذكر أهمها:

- الاستقصاءات (الاستبيان): وهو أحد المصادر الأكثر استخداما من أجل الحصول على أراء وتفضيلات واتجاهات ومستويات رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. ويمكن أن تطبقه إما عن طريق البريد، الهاتف أو المقابلة الشخصية على عدد من العملاء الشكلين للمجتمع المدروس. ويجب أن تتسم بالإيجاز والبساطة والوضوح.
- شكاوي العملاء وانتقاداتهم: إذ تشكل إحدى المصادر الهامة والتي تعتمد في تحليل رضا العملاء، فكلما زادت عدد الانتقادات المقدمة عن الخدمة فهذا مؤشر لعدم رضا العملاء. وبالتالي على المنظمة تحليل هذه الشكاوي من أجل تحديد نقاط الضعف في الخدمات والعمل على علاجها تبعا لتوقعات العملاء.
- خطابات الشكر والتقدير: والتي بدورها تعكس مستوى الرضا للعملاء. والتقدير في الخدمة وبالتالي مصادر الميزة التنافسية ونقاط التركيز في الحملات الإعلانية.
- مراقبة تصرفات العملاء: فمن خلال ملاحظة تصرفات وسلوكات العملاء أثناء أو بعد الحصول على الخدمة يمكن التوصل إلى معلومات قيمة حول تفضيلاتهم.

وبعد أن تجمع المنظمة كل المعلومات الهامة على مستوى رضا عملائها. فهي فلابد من مقارنة النتائج مع المنافسين. وهذا ما يتطلب منها عدم الاكتفاء بدراسة الرضا على مستوى المنظمة بل أيضا قياس الرضا عن خدمات المنافسين.

3- أبعاد جودة الخدمة البنكية

يعتبر التصنيف الذي قدمه Prasuramann من أهم الإسهامات فيما بتعلق بجودة الخدمات والأبعاد المحددة لها (Lovelock.C et Lapert.D ، ص391.)، ويرى أن أبعاد الجودة متمثلة في:

أ- **الإعتمادية:** تعبر عن درجة ثقة العميل بالبنك، وعن مدى قدرة البنك على الوفاء بالوعود المقدمة من قبله، ويعد هذا البعد الأكثر أهمية للعميل كونه يعكس مستوى الخدمة عموما، فالعميل يأمل من البنك بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرعة في إنجازها تماما مثلما وعد، وأن يعتمد على البنك في هذا المجال بالذات فقد يتساءل العميل: هل لي أن أطمئن بأن أموالي المودعة ستكون بأيدي أمينة وأن أتمكن من سحبها في الوقت المحدد؟ وقد نجد عميلا يسأل مدير البنك:

إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى المستفيد غدا مساء بالتأكيد. فهل يمكن تحقيق ذلك؟ ومن أهم مظاهره:(أحمد محمود أحمد، ص 102.)

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.
- تقديم الخدمة بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المعلن عنها.

ب- **الأمن:** تعكس خلو المعاملات مع البنك من الشك أو المخاطرة، ويجب أن تتوفر في الخدمة البنكية بدرجة أكبر من توقعات العميل، ويمكن إبراز هذا البعد من خلال توفير أجهزة السلامة والأمن والإجراءات المرتبطة بها. ومثال على ذلك درجة الأمن المترتبة على قيام العميل باستخدام الطرق الصراف الآلي.

ج- **الوصول للخدمة:** وهي تعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يرغب فيهما العميل وبأن يحصل عليها دون انتظارها، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل العميل في البنك من أجل الحصول على الخدمة، وكذلك ملائمة موقع البنك، وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة البنكية التي تكون قادرة على تلبية الطلب.

وهنا يمكن تحديد هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كم من الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة؟
- هل يتوفر البنك على مراكز خدمة كافية؟

د- **الاتصال:** ويعبر هذا البعد عن قدرة البنك على تزويد العميل بكل المعلومات الضرورية حول طبيعة الخدمة المقدمة، من حيث الخطوات والإجراءات الضرورية بهدف الحصول على الخدمة وكذلك مخاطبته باللغة التي يفهمها، وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة، مثلا: هل أن مورد الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المطلوبة؟

هـ- **درجة فهم البنك للعميل:** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومدى تعرف البنك على مشاعر العميل والجهد المبذول لتحقيق ذلك، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد، مثلا: كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد؟ وهل يقدر المشاعر الخاصة بالعميل؟

و- **التسهيلات المادية:** ويعكس المنظر العام لمباني البنك والمعدات ومظهر العاملين، ويجب أن تكون على جودة عالية من الجمال والأداء، وجودة أدوات الاتصال مثل توفر التكنولوجيا، البنك التليفوني، وبطاقة الشراء الفوري، بالإضافة إلى توفر المطبوعات والكتيبات التي يستفيد منها العميل في الحصول على المعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات المالية:(أد.عادل زايد، ص 62.) وعليه فالبنك الذي لا يمتلك صرافا آليا أو معدات التدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء كأجهزة التكييف أو الإضاءة أو المقاعد ... الخ يكون عرضة لتقييم خدماتها بشكل سلبي من قبل العميل.

ز- **المصداقية:** يتمثل هذا البعد في قدرة البنك على تقديم الخدمة بعناية فائقة، وأن يلتزم بوعوده وأن يتعامل مع طلبات العميل بسرية تامة. كل هذه العوامل تأثر بدرجة كبيرة على سمعة البنك، والتي تعتبر من أساسيات العمل البنكي، فمن خلال استخدام السمعة الجيدة للبنك يمكن تقوية الثقة بين الطرفين.

ح- **الاستجابة:** يمكن تحديد هذا البعد من خلال قدرة ورغبة البنك في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على استفساراتهم وإظهار الحماس اتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة. ويمكن تقييمه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مدى استعداد ورغبة البنك على تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله المحددة؟ هل أن مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لتذليل هذه المشكلة؟

ط- **الجدارة:** ويعكس هذا البعد كفاءة الأداء وكذلك المعارف الخاصة بالعاملين والتي تمكنهم من إتقان مهامهم وكذا الإلمام بظروف وطبيعة العمل، وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة. وفي حالة التعامل مع البنك لأول مرة فإن العميل غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءة العملية والخبرة لتقييم جدارة البنك.

ي- **اللباقة:** تبعا لهذا البعد فعلى مقدم الخدمة أن يتمتع بقدر من الاحترام والأدب والمحادثة المعبرة فضلا عن الاحترام المتبادل. ومن ثم فإن هذا المعيار يشير إلى المودة والاحترام بين مقدم الخدمة وعميل البنك والتي ينبغي إبرازها خلال التفاعل المتبادل.

من خلال هذا العرض لأبعاد جودة الخدمة البنكية نجد أنها متداخلة فيما بينها كما يمكن أن تكون مكملة لبعضها، وعليه فهي تشكل حلقة متكاملة أين يرتبط كل بعد بالأخر.و عليه تم تجميع هده الأبعاد في خمسة مجموعات رئيسية هي: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان و الجانب المادي.

وعليه يتم قياس جودة الخدمة البنكية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي لهذه الأبعاد مع توقعات العملاء. وما يتم التأكيد عليه هو أن هذه الأبعاد تختلف درجة أهميتها من

عميل إلى أخر، إذ نجد عميلا كبيرا في السن يمكن أن يعطي أهمية أكبر إلى بعد الاتصال واللباقة بالطريقة التي يحدثه بها العامل في البنك وتبادل الحديث معه لفترة من الوقت وبطريقة ودية، في حين رجل الأعمال نجده يركز على بعد سهولة الحصول على الخدمة وكذا بعد الاستجابة، فالوقت الذي ينتظره من أجل الحصول على الخدمة وكذا الرد السريع على استفساراتهم يعد أهم معيار عنده للحكم على جودة الخدمة.

وعلى هذا الأساس لابد على البنك أن يقوم بدراسات من أجل تحديد ماهية الأبعاد التي يركز عليها العملاء بشكل أكبر من أجل توحيد جهوده نحوها والعمل على تقليص الثغرات في الأداء. فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد، وضمان توفرها بمستويات ثابتة، أمكنه ذلك من تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق له مجموعة من المزايا تنعكس على الإنتاجية والحصة السوقية ورضا العملاء.

ثانيا: ماهية توقعات العملاء

ان نقطة الانطلاق في إدارة الجودة هي توقعات العملاء فمن خلال المقارنات التي يجرونها بين ما تم التحصل عليه فعلا وبين ما كانوا يتوقعون الحصول عليه. وبهدف ضمان سمعة جيدة في السوق وتقديم صورة طيبة عن العرض الخدمي لديها، لابد على البنوك أن تقدم مستويات أداء لخدماتها يفوق توقعات العملاء أو على الأقل يساويها.

1 ما المقصود بتوقعات العملاء: لقد تعددت الآراء حول المعنى الحقيقي للتوقعات الخاصة بالعملاء، وخلصنا إلى وجود عدة آراء: (د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي، ص115).

– الرأي الأول: ترى فئة من الباحثين أن توقعات العملاء يتم إدراكها من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما الذي يعتقد العميل أنه يحدث عندما يتقدم لطلب الخدمة؟ نلاحظ أن هذا التساؤل يهدف إلى دراسة تنبؤات العملاء.

– الرأي الثاني: التوقعات هي الرغبات التي تتولد لكل عميل، ويأمل توفرها في الخدمة المتحصل عليها.

– وقد قدم Samili معنى آخر للتوقعات حيث يرى أنها: معايير موضوعة من قبل العميل من أجل تقدير جودة الخدمة (.A. Samili ، ص133).

إن توقعات العملاء هي بحد ذاتها معتقدات وأفكار معينة يحملها العميل لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعتمدها ليقرر جودة أداء منتج معين. وهنا نؤكد على أن دور المسير في البنك ليس فقط إدراك هذا التوقعات وترجمتها إلى معايير والعمل على تحقيقها، بل يفترض على البنك أن يتفوق في أدائها طمعا في الاحتفاظ بالعملاء. ولغرض التميز والتفوق على توقعات العملاء يفترض البنك أن يضع في الحسبان الجوانب التالية:

– أي نوع من التوقعات يمكن التعامل معها والتفوق عليها؟

– ما هو أثر التفوق على توقعات العملاء الحالية والمستقبلية؟

2 هيكل توقعات العملاء: يحمل العميل أنواعا مختلفة من التوقعات حول الخدمة، والتي قسمت من قبل بعض الكتاب الى مستويين:(Zollinger. M et Lomarque.E ص85)

- **الخدمة المرغوبة:** وهي المستوى الذي يأمل العميل الحصول عليه.
- **الخدمة المناسبة:** ويتمثل في مستوى الخدمة والذي يكون العميل مستعدا لقبوله.

ويوجد بين هذين المستويين منطقة وسطى تسمى **منطقة التحمل** وتمثل الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يجده العميل مقبولا و مرضيا.

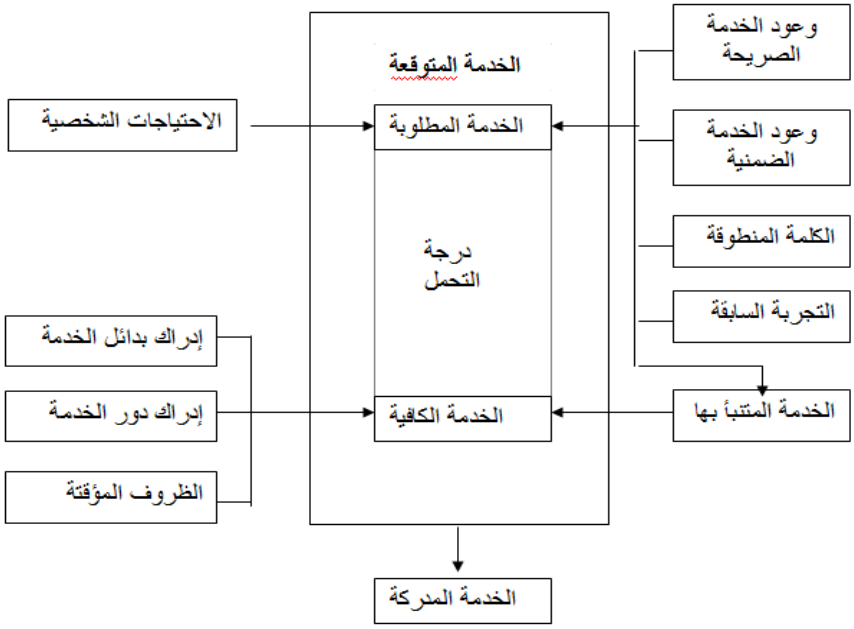
فإذا كان مستوى أداء الخدمة أسفل منطقة التحمل، فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضا في حين إذا كان الأداء الفعلي أعلى منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة.

ويمكن تمثيل العرض السابق بالشكل (2).

إذا فرضنا أن أحد العملاء يرغب في صرف شيك لدى بنكه في مدة لا تتجاوز 10 دقائق، وهذا ما نسميه مستوى الخدمة المرغوب فيها، ولكن وفقا لتجربته مع البنك ومع الآخذ بعين الاعتبار الأفراد الموجودين في البنك في نفس الفترة، بالإضافة إلى الوقت الذي قصد فيه البنك، فهو مستعد للانتظار إلى غاية 30 دقيقة من أجل صرف الشيك، وتعبر عن منطقة التحمل.

فإذا استغرقت الفترة التي يقضيها العميل في البنك ما بين 10-30 دقيقة فإن العميل يكون سعيدا عن الخدمة التي تلقاها، أما إذا طالت المدة عن 20 دقيقة فإن العميل يشعر بالقلق وعدم الرضا عن الخدمة المتحصل عليها. أما الاحتمال الأخير وهو أن تستغرق عملية تحصيل الشيك والخروج من البنك أقل من 10 دقائق فإن العميل يكون سعيدا بالخدمة المقدمة من قبل البنك.

شكل (2) : طبيعة و محددات توقعات العملاء للخدمة



المصدر:د. تيسير عجارمة (بالتصرف)، ص358

3 العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

لقد دلت الدراسات التي أجريت بخصوص مستوى توقعات العملاء أنها تتأثر بالكثير من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، ابتداء من التجارب التي يمر بها الزبائن مع البنوك الأخرى، وانتهاء بالحالة السيكولوجية لدى الزبون عند تلقيه الخدمة، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

أ- **الاحتياجات الشخصية:** هي الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للعملاء، وهذه الحاجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة، فالعميل الذي تتسم حاجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال قد يحمل توقعات عالية المستوى كأن يتوقع أن يمتلك البنك الذي ينوي التعامل معه على تكنولوجيا عالية وأثاث ذي دوق رفيع.

ب- وعود الخدمة الظاهرة: وهي جميع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية أو غير شخصية إلى العميل عن الخدمة، وتأخذ هذه الوعود أشكال مختلفة وصيغا عديدة، منها الإعلان والمبيعات الشخصية والاتصالات التي تصدر عن الأقسام المختلفة، وجميع

هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلا عن الخدمة التي يتنبأ بها العميل.

ج- الوعود الضمنية: هي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة، وهذه الوعود تعطي العميل فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة فعلا، وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة، وغالبا ما يعتمد العملاء على السعر والعناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير جودة الخدمة، فمثلا يرى العميل الذي يبحث عن خدمة معينة أن البنوك تتفاوت في أسعار هذه الخدمات بين بعضها البعض، لدى فإن هذا العميل يصل إلى تكوين فكرة عن البنك الذي يتقاضى أسعارا أعلى لابد أنه يقدم خدمة ذات جودة عالية مقابل هذا السعر(د.تيسير عجارمة، ص359).

د- اتصالات الكلمة المنطوقة: يتمثل هذا الاتصال في التصريحات الشخصية والتي يقدم أطراف أخرى غير البنك المعني لتنقل إلى الجمهور صورة عما تكون الخدمة عليه فعلا، إن اتصالات الكلمة المنطوقة عن مستوى أداء الخدمة لها وزنها الخاص كمصدر للمعلومات لأنها في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها العملاء في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء، ولأنهم يمرون بتجربة الخدمة مباشرة. ومن بينها: تقارير الأصدقاء أو العائلة... وهي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى الخدمة التي يتنبأ بها العميل. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب لا يخضع لرقابة وتحكم المنظمة الخدمية، إلا أنه يمكن التأثير فيه والاستفادة منه بشكل كبير من خلال: (د.بشيرعباس محمود علاق ود. أحمد محمود أحمد محمود، ص22.)

- ترغيب المستفدين الراضين عن الخدمة بالحديث عن التجارب السابقة لهم مع البنك.
- تطوير المواد الإعلانية بحيث يكون المستفيدون من الخدمة قادرين على تمريرها إلى العملاء المحتملين بالشكل المرغوب والصحيح
- توجيه الإعلانات إلى قادة الرأي والجماعات المرجعية، لما لتأثيرهم السريع على الأفراد.

هـ- التجربة السابقة: إن الحالات الماضية التي تعرض فيها العميل إلى الخدمة تعد عاملا آخر في صياغة وتكوين توقعات العملاء، أن تجارب العميل التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها البنك أو مع البنوك الأخرى في الخدمة البنكية، وقد قدم الباحثون في مجال رضا العملاء أو عدم الرضا دليلا واضحا على استخدام المعايير القياسية من تجارب الأداء النموذجي لخدمة معينة أو مع متوسط الأداء لهذه الخدمة.

و- إدراك بدائل الخدمة: وقد تكون هذه الحالات محدودة جدا في القطاع البنكي، إذ أن البدائل في التعامل خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية، إلا أن البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة، كانتقال العميل من بنك إلى آخر لعدم قناعته بالخدمة المقدمة من هذا البنك.

ز- إدراك العميل لدور الخدمة: وترتبط بالإدراك المتحقق لدى العميل من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات منخفضة مع بنك معين مدركا أن غيابه من هذا المكان سيترك الأثر الواضح على معاملات العميل، ويمكن أن يكون ذلك كحالة إذعان، فالعميل لا خيار لديه.

ح- الظروف المؤقتة: تظهر الحاجة إلى الخدمة في ظروف طارئة مثل الهزات التي تحصل للعملة المحلية أو الحروب أو ظروف اقتصادية...

ط- تنبؤات الخدمة: المستوى الذي يعتقد العميل أنه من المحتمل أن يحصل عليه، وهذا النوع من التوقعات للخدمة يمكن أن يظهر كتنبؤات للعميل بخصوص ما يحتمل أن يحصل، وتكمن هذه التوقعات المحتملة عند العميل نحو الخدمة المقدمة من الجهاز البنكي، فعلى الرغم من التوقعات المعروفة من الخدمات البنكية، إلا أن العميل يتوقع دوما أن تكون الخدمة مبادرة جديدة مهما كانت محدودة أو موسعة. فحتى ما تقدمه البنوك من هدايا ترويجية مثلا لبساطتها فإن العميل يتوقع في كل زيارة أن تكون هناك مثل هذه البوادر.
يمكن أن نلاحظ أن هذه العوامل تأثر على المستويات المختلفة للتوقعات على النحو التالي:

***العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة:** وتتمثل في الاحتياجات الشخصية وفلسفة العميل بخصوص الخدمة والتي تتعلق بالحالة النفسية والمادية التي يكون عليها العميل.
***العوامل التي تؤثر على الخدمة الكافية:** وهي مستوى الخدمة التي يجدها الزبون مقبولة بشكل عام، تتمثل في: إدراك بدائل الخدمة، إدراك العميل لدور الخدمة، تنبؤات الخدمة.
***العوامل المؤثرة في الخدمة المتنبأ بها:** ويمكن تحديدها في: الوعود الواضحة للخدمة، الوعود الضمنية للخدمة، الخبرة السابقة، الكلمة المنطوقة.
إذن فالعميل يبني توقعاته على أساس هذه العوامل، غير أن ما يلفت الانتباه هو أن هذه التوقعات تكون مبنية أساسا وتتطور أيضا بفضل عوامل نابعة من العميل ذاته، ومن أهمها التجارب والتفاعلات السابقة مع الخدمة ومقدمها، وتعتبر كل عملية تفاعل جديدة مصدرا جديدا لبناء التوقعات وتعديلها. غير أن الإشكال يقع عندما لا يكون للعميل تجربة سابقة مع منظمة الخدمة، ففي هذه الحالة سيعتمد على مصادر خارجية ومن أهمها الإعلانات المقدمة من قبل المنظمة نفسها أو حتى المنظمات الخدمية الأخرى، تجارب

العملاء الآخرين، وحتى سمعة المنظمة والأحاديث المنتشرة عنها تعتبر من أهم المصادر التي يعتمد عليها العميل في بناء توقعاته.

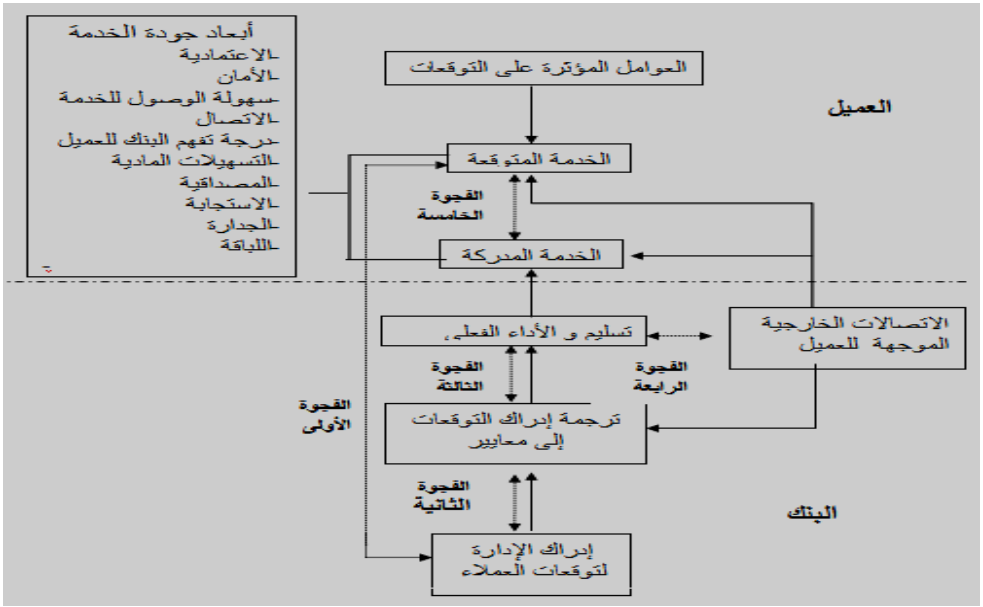
ثالثا: تطبيق نموذج الفجوات للرقابة على جودة الخدمات البنكية و تحسينها:

إن الارتقاء بالجودة من أهم الأهداف التي تسعى لها البنوك لكونه الورقة الرابحة في لعبة المنافسة، فالخدمة التي تتميز بمستوى عال من الجودة تسمح له بتحقيق رضا عملائه. وفي هذه الحالة لابد للبنك من التأكد من أن المراحل التي تمر بها عملية صناعة الخدمة تتم بالشكل الصحيح، والعمل على تحديد مواطن الخلل إن وجدت من أجل التصحيح السريع لها. وقد أطلق Parasuramann على مواطن الخلل بالفجوات في جودة الخدمة.

1 الهيكل العام لنموذج الفجوات: قدم Parasuramann وزملاءه عام 1989نموذجا بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر ومشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية الرقابة وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وسمي **بنموذج تحليل الفجوات:** Lovelock.C et Lapert.D، ص394.)

الموضح في الشكل المقابل:

شكل (3) :نموذج الفجوات في جودة الخدمة البنكية



المصدر: Doubosson .M et Rousseau. M، ص217

التعليق: نلاحظ أن هذا النموذج يتضمن جزئين.
- الجزء العلوي: هو خاص بالعملاء لدى البنك.
- الجزء السفلي: مرتبط أساسا بالإدارة في البنك، والإجراءات التي تتم فيه et (Doubosson .M Rousseau. M، ص217.)

نلاحظ من هذا النموذج أن العميل البنك يبني توقعاته حول مستوى الخدمة التي يمكن أن يحصل عليها انطلاقا من التجارب السابقة له سواء مع هذا البنك أو مع البنوك الأخرى وسواء كانت تجارب جيدة أو العكس، كما يعتمد على الاتصالات الشخصية التي يقوم بها مع الأفراد الآخرين سواء كانوا داخل البنك من موظفين فيه، أو عملاء موجودين أثناء قدومه للبنك. هذا ما يسمى بالاتصال من الفم إلى الأذن. بالإضافة إلى أحاديث الناس عن البنك وسمعته، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات من المتغيرات التي لها أثر كبير على البنك، فهو لا يمكن أن يتحكم ويراقب هذا النوع من الاتصالات. كما أن الاتصالات الخارجية للبنك من الإعلانات والتصريحات المقدمة من قبل الإداريين فيه تعد من الأمور التي يبني للعميل على أساسها توقعاته. أما الجانب السفلي فيمثل ما يحدث على مستوى البنك وإدارته فيجب على الإدارة عامة ورجل التسويق على وجه التحديد، دراسة توقعات العملاء وتحديد احتياجاتهم بدقة. والعمل على ترتيبها حسب درجة أهميتها. وكذا ترجمة تلك النتائج حول تلك الاحتياجات إلى إجراءات تحدد سبل العمل الكفيلة بتلبيتها، وتحديد المهام وتوزيع الأنشطة والاختيار الجيد للعاملين لمختلف الوظائف. ويسعى البنك نحو تعزيز موقفه من خلال إجراء مجموعة من الاتصالات الخارجية الهدف منها تعريف العملاء المختلفين على الخدمات المقدمة وما يمكن أن يحققوه من منافع خلال التعامل معه. كما يظهر النموذج مواطن الخلل التي يمكن أن تتعرض لها عملية تقديم الخدمة والمتواجدة في خمس نقاط، وقد اصطلح عليها تسمية الفجوات.

2 أنواع الفجوات في جودة الخدمة البنكية:

قد يكون العميل غير راض عن الخدمة المقدمة ويعتبر جودتها متحفظة ذلك لكون ما يحصل عليه لا يتطابق مع توقعاته، والتي تكون نتيجة لوجود خلل في تقديم الخدمة. والتي تظهر في الشكل كفجوات في مراحل تقديمها.

أ- **الفجوة الأولى:** وتنتج من الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز إدارة البنك عن المعرفة الدقيقة لتوقعات العملاء. والسبب في هذه الفجوة يرجع إلى قلة بحوث التسويق، وكذا الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن أن يكون السبب أيضا انعدام الاتصال بين الإدارة والعملاء(Doubosson .M et Rousseau. M ،،ص 217) فقد يرغب العميل أساسا في الحصول على خدمة فورية من موظفي البنك من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن العملاء لا يهتمون بعامل الزمن، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف.

ب- الفجوة الثانية: تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء فقد يكون للإدارة التصور الصحيح لرغبات الزبائن إلا أنها تكون غير قادرة أو غير مكترثة في تجنيد إمكانياتها ومواردها لتلبية احتياجات العملاء. فقد يكون مدير البنك مطلعا على حجم الضيق الذي يشعر به العميل من جراء الانتظار لمدة طويلة من أجل الحصول على الخدمة (د.أحمد محمود أحمد، ص 113.).غير أنه لا يتخذ التدابير اللازمة للتخفيف من ذلك، كما يمكن آن تكون الإدارة ملمة بضرورة الاهتمام بكل عميل بشكل خاص ووجود موظفين قادرين على خدمة العملاء، إلا أنها تقوم بوضع إجراءات معقدة وعراقيل أمام كل عميل يريد مثلا الاتصال بمدير البنك مباشرة أو الحصول على الخدمة بشكل سهل.

ج- الفجوة الثالثة: وتظهر كنتيجة لاختلاف المستوى الفعلي لأداء الخدمة عن المواصفات المحددة من قبل الإدارة، ويعود هذا السبب إلى مجموعة من العوامل منها (عصام الدين أبو علفة،ص514.):

- سوء التنسيق بين رجال التصميم و الإنتاج و المبيعات .
- عدم توفر روح الفريق بين العاملين.
- قصور و ضعف الرقابة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- عدم ملائمة التكنولوجيا و الكفاءات البشرية لمتطلبات العمل .

فقد نجد أن من المواصفات الموضوعة ضرورة إنجاز المعاملات بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية إلا أن الأداء الفعلي لم يتطابق مع معيار الموضوع. فقد نجد أن موظفي البنك غير متواجدين بالكامل عند بدأ العمل، أو أنهم بطيئون في إنجاز معاملات ويرتكبون أخطاء كثيرة.

د- الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤذاة و ما تم الترويج عنه بخصوصها(د.بشير عباس محمود علاق ود.أحمد محمود أحمد محمود، ص32.)، أي أن الوعود التي قدمها حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف على المستوى الفعلي لتقديم الخدمة،و تسمى بفجوة الوعود (د.أحمد محمود أحمد، ص113.)

فقد يركز البنك في الاتصالات الخارجية التي يقوم بها مع الجمهور كالإعلان مثلا على أن البنك هو الأسرع في إنجاز معاملات التحويل الخارجي، لكن في الواقع يجد العميل أن عملية تحويل الأموال تستغرق الوقت الأطول مقارنة مع عملية التحويل التي تقوم بها البنوك الأخرى. ويعود السبب في وجود هذه الفجوة إلى سوء اتصالات داخل البنك وبين

مختلف الأقسام فيه، وعدم وجود تنسيق بينها خاصة بالقسم المكلف بالتسويق، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى كون مستوى الخدمة المقدمة منخفضا عما تم الترويج له فعلا.

ذ- الفجوة الخامسة: و تعني ان الخدمة المدركة لا تتطابق مع لخدمة المتوقعة،و هدا ناتج عن اختلاف إدراك العميل لجودة الخدمة التي تحصل عليها فعلا عن الجودة المتوقعة، و تقع هذه الفجوة بسبب كل أو بعض الفجوات السابقة (عصام الدين أبو علفة، ص515.)

3 أساليب تحديد الفجوات في جودة الخدمة البنكية:

إن الخطوة الأول لبناء سمعة جيدة للبنك هو العمل على اكتشاف المشاكل والإحباطات التي يعاني منها العميل عند تلقيه الخدمة والعمل على علاجها، ولا يمكن أن تتم هذه العملية بطريقة ارتجالية بل لابد من أن تمتلك نظاما يسهل لها التعرف على الفجوات في جودة الخدمة. ومن الأساليب المعتمدة نذكر:

أ- متابعة شكاوي العملاء: تعتبر إحدى السبل الكفيلة بتحديد القصور في تقديم الخدمة فعلى البنك أن يقوم فحص هذه الشكاوى وتحليل ملاحظاتهم وانتقاذاتهم ومقترحاتهم حول الخدمة البنكية. وتتيح هذه الشكاوى فرصة التعرف على مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة. ومن الأساليب المعتمدة في هذا النوع من الاتصالات نجد المكالمات الهاتفية المجانية وكروت الخدمة التي يستطيع الفرد أن يكتب عليها تعليقه على ما تلقاه من الخدمة، وصناديق المقترحات والشكاوي. وحتى في حالة غياب هذه الأساليب يمكن للعميل أن يقدم بعض المعلومات بطريقة أخرى(د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي،،ص92.)

ب- القيام ببحوث المستهلك: تقوم المنظمة الخدمية أو الإدارة في البنك بتعيين أفراد من قسم التسويق لديها مهمتهم هي سؤال العميل عن المشاكل التي يعاني منها عند تلقيه الخدمة وتقييمهم لجودة الخدمة المقدمة. ويتم ذلك من خلال استقصاءات عادية أو مقابلات شخصية لعينة غير محددة من العملاء، يتم اختيارها بطريقة عشوائية. ويعكس هذا الأسلوب اهتمام البنك بعملائه ومدى سعيه إلى إرضاء العميل والتعرف على المشاكل التي تصادفه، ففي هذه الحالة لا تنتظر تقدم العميل شاكيا ولكن تسعى بنفسها إلى التعرف على العيوب التي صاحبت عملية تقديم الخدمة.(د.إسماعيل السيد ود.محمد صالح الحناوي،ص97.)

ج- استخدام المسوق السري: تعتبر كوسيلة لمراجعة مستويات أداء الخدمة خاصة تلك التي تضمن اتصالا مباشرا مع العملاء(د.عوض بدير حداد،ص359.)، يتقدم الباحثون في الحصول على الخدمة في صورة العملاء و غالبا ما يتم إرسالهم من قبل قسم التسويق إن

وجد في البنك أو الإدارة العليا له،مهمته هي التعرف على الخدمة بشكلها الحقيقي بنفس الطريقة التي يتلقاها العميل.
وهذا ما يمكنه من دراسة وتقييم الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لتقديم الخدمة.

الخاتمة

أصبح لزاما على المؤسسات الخدمية والبنوك تحديدا ضمان الجودة في الخدمات المعروضة للعملاء، وأن تصممها بالشكل الذي يرقى إلى مستوى توقعاتهم من أجل كسب رضاهم و تحقيق الميزة التنافسية، وعليه لابد من إيجاد الأساليب الكفيلة لإدارة الجودة والعمل على علاج الانحرافات إن وجدت.
تمرعملية وضع المعايير المعتمدة من قبل البنك اتقديم خدمة بجودة تتطابق مع التوقعات الخاصة بعملائها بالخطوات التالية:
– التعرف على توقعات العملاء، فهي نقطة الانطلاق في وضع معايير الجودة في الخدمة ويمكن التعرف عليها عن طريق سؤال العملاء أنفسهم مباشرة أو عن طريق ملاحظة سلوكياتهم في التعامل أو التعرف على ما يلتزم به المنافسون.
– تصميم وصياغة المعايير، ولكي تكون المعايير فعالة لابد أن تتسم ب :
- البساطة والوضوح .
- التعبير الكمي أو القابلية للقياس.
- الاستناد إلى متطلبات العملاء.
- الموضوعية والقابلية للتطبيق.
- قبول العاملين
- اعتبارها جزءا من الوصف الوظيفي ومراجعات الأداء.

– تضمين المعايير في خطة الأداء وتدريب العاملين على تحقيقها والتدعيم بكافة الطرق التي تساعد على اكتساب مهارات الأداء.
– قياس مدى إنجاز المعايير ومكافأة الأداء المتميز، فمن أجل زيادة الفاعلية يجب أنا يدعم الأداء المتميز والذي يتوافق أو يفوق المعايير الموضوعة.
– تعتبر عملية وضع المعايير هدفا متحركا، فهو يرتبط بالتغيرات التي تحدث في توقعات العملاء واحتياجاتهم وظروف المنافسة وتكنولوجية العمل، وهذا ما يجعل من عملية المتابعة ضرورة لضمان تحقيق العائد من وضع معايير لجودة الخدمة .
يساهم وضع معايير محددة تعكس توقعات العملاء في تحقيق:
– ضمان تقديم خدمات بمستوى جيد من الجودة.
– التفوق على المنافسين بما يدعم الصورة الذهنية والمركز التنافسي للبنك.
– ترك انطباع جيد لدى العملاء بأن البنك يسعى إلى تحقيق توقعاتهم حول الخدمة.
– تساعد المسيرين على معرفة أفضل طرق الأداء الخدمة.

– إتاحة الفرصة لمعرفة وتقدير مستويات الأداء للخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين.
غير ان إدارة توقعات العملاء لن تعود بثمارها الكاملة إلا ان تبنى البنك الأفكار التالية:

وجود ثقافة تنظيمية تدعم جودة الخدمة: من الدعائم الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة، أن توضع الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا والحفز لدى العاملين، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة.

وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء: أحد الاختلافات البارزة بين المؤسسات الموجهة لخدمة العملاء وتلك التي تجعل منها موضوعا ثانويا، هي الطريقة التي يترجم بها المسؤولون في المنظمة أقوالهم إلى أفعال. ففي التحليل النهائي ليس المهم ما تقوله المنظمة على لسان مسئوليها أو العاملين لديها أو ما تنشره في وسائل الإعلان حول تطوير خدماتها، ولكن المهم هو الإجراءات التي يتم اتخاذها في الواقع العملي، ومدى إرساء القدرة بواسطة الإدارة.
إن سلوك موظفي خط المواجهة مع العملاء، إنما يستمد في المقام الأول من الاتجاهات التي تكونها الإدارة حول أهمية العميل، ومدى الالتزام بتقديم مستويات الخدمة تفوق توقعاتهم.
ويساعد وجود الالتزام الإداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:
– و ضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
– تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة العملاء.
– ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة الخدمة إلى واقع ملموس.
– المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
– إيجاد بيئة مشجعة لتطبيق رؤية المنظمة، وثقافاتها المكلفة بخدمة العملاء.
– تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وأعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.
وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين: تحتل عملية وضع معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجية الريادة في الخدمة حيث تساعد على تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس. ومن ثم يستوجب على البنك أن يعكس هذه المعايير توقعات العملاء للخدمة، ويعد الأساس الذي يرتكز عليه الموظف في تأديته للخدمة من جهة، والذي يحتكم على أساسه الإدارة في تقييم الأداء لكل عامل.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1-أحمد محمود أحمد ،**تسويق الخدمات المصرفية- مدخل نظري و تطبيقي-**، دار البركة للنشر و التوزيع،عمان،2000 .

2-د.إسماعيل السيد و د. محمد صلاح الحناوي،**قضايا إدارية معاصرة**،الدار الجامعية، الإسكندرية،1999

3-د.تسيير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار حامد، عمان، الطبعة الاولى،2005

4-عصام الدين أبو علفة،**التسويق- النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية،بدون مكان نشر،2002

5-د.عوض بدير حداد،**التسويق الخدمات المصرفية**،البيان للطباعة و النشر، القاهرة الطبعة الأولى، 1999

6-د.محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.

7-د.هاني حامد الضمور ،**تسويق الخدمات**،دار وائل،عمان، الطبعة الثالثة،2005.

الكتب بالغة الاجنبية:

8-Darpy(D) et Volle(P),**Le comportement de consommateur- concepts et outil,** Dunod,Paris,2003.

9-Doubosson (M) et Rousseau(M),**Le service global international-strategie international de développement dans les services,**Maxime ,Paris ,1997.

10-Lendervie(J) et autresl,**Mercator-theorie et pratique en marketing**,Dalloz,Paris, 7 ed,2003.

11-Lovlock(C) et Lapert(D), **Marketing des services**, Publi-unio,Paris,1998.

12-Monin(J), **La certification qualité dans les services** ,AFNOR,2001.

13-Samili (A),**Stratégies de service , Dunod, Paris,2001.**

14-Zolinger(M), Lomarque(E),**Marketing et stratégie de la banque**,Dunod,Paris, 4 ed,2004.

المقالات:

15-بشير عباس محمود علاق ود. احمد محمود احمد محمود، **استخدام نموذج الفجوة لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات**، مجلة الإداري، العدد4، مارس2002 .

16- ثابت عبد الرحمان إدريس، **قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات و التوقعات- دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت-** المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد4 ، العدد الأول، الكويت، نوفمبر1996.

17-عادل زايد،**الأداء التنظيمي المتميز طريق إلى منظمة المستقبل**، مجلةالمنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات،القاهرة، العدد368، 2003.

18-محمد سليم الشورة،قياس جودة الخدمة في الفنادق ذات خمسة نجوم في عمان- الأردن، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الانسانية، المجلد7، العدد الاول، الأردن،2004.**

19- محمود الرادي و د.عبد الله الطائي،**ضمان الجودة: صياغة المنهج و تحليل الممارسة بالتركيز على كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية لارتفاع مستوى أدائها.** مداخلات المؤتمر العالمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية:ضمان الجودة و آثره في أداء كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية،جامعة الزرقاء الأهلية،الزرقاء ، الأردن،-23 21 نوفمبر2003.