

ادارة جودة الخدمات المصرفية مدخل استراتيجي

Quality Management of Banking Service : Approach Strategy

¹د. بوصال سفیان

استاذ محاضر قسم أ /مخبر تقييم سياسات التنمية في الجزائر/ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان

sboussalah@yahoo.fr

قدم للنشر: 2023-03-04 , قبل للنشر: 2023-03-22 , نشر في : 202-06-02

ملخص :

اصبح قطاع الخدمات بشكله الجديد من أكثر القطاعات ديناميكية بالنسبة للنمو، كما ان التطور الحاصل في القطاعات الأخرى أصبح مرهونا بالتطورات والتحسينات التي تحدث في هذا القطاع ،وفي الوقت الحالي ان معظم الأعمال الخدمية تحقق جزءا كبيرا من عوائدها من خلال بيع خدماتها في الأسواق العالمية حيث تشكل المصارف القاعدة الاساسية لبناء القطاعات الاقتصادية المختلفة وتلعب دورا كبيرا في عملية التنمية الاقتصادية، وخاصة فيما تقدمه من خدمات مالية واقتصادية متنوعة لم يعد الحصول عليها هو اساسا المشكلة وانما اصبح موضوع تقديمها بالشكل الذي يرضي العملاء يمثل اهم الاكبر بالنسبة للعديد منها، وبالنظر الى ما تتميز به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها، اصبح موضوع الجودة السلاح التنافسي المستخدم من قبل المصارف باعتبار ان الجودة هي مفتاح الاستمرارية والمتمثلة بجذب المزيد من العملاء وتحقيق التميز في السوق من خلال تطوير خدماتها المصرفية وفقا لمتطلبات الحياة المتغيرة تدريجيا.

ان ادارة الجودة في الخدمات المصرفية ضرورة لا مفر منها وانعكاسها الايجابي على اقتصاد الدول والتنمية الاقتصادية، خاصة مع التغير المستمر في أذواق الزبائن ورغبتهم وزيادة درجة تعقيد البيئة المحيطة بالبنوك وتعاضم درجة المنافسة فضلا عن اتساع الأسواق وتباين خصائصها، جعلت المصارف تبحث عن طرق وأساليب واجراءات من شأنها المساهمة في الاحتفاظ بزبائنهم و نيل رضاهم اصبحت الغاية الأساسية والهدف الاستراتيجي الذي تصبو إلى تحقيقه.

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمات المصرفية، الاساليب النوعية في ادارة الجودة ، النماذج النوعية

تصنيف JEL: E59;L15

Abstract :

The services sector in its new form has become one of the most dynamic sectors in terms of growth, and the development in other sectors has become dependent on the developments and improvements that occur in this sector, and at the present time most service businesses achieve a large part of their revenues by selling their services in global markets where they constitute Banks are the basic base for building the various economic sectors.

Quality management in banking services is an inevitable necessity and its positive impact on the economy of countries and economic development, especially with

¹المؤلف المراسل

the continuous change in the tastes and desires of customers and the increase in the complexity of the environment surrounding banks and the increasing degree of competition as well as the expansion of markets and the variation in their characteristics, made banks look for ways, methods and procedures of Contributing to retaining its customers and obtaining their satisfaction has become the primary goal and the strategic goal that it aspires to achieve.

Key words : quality of bank services , Qualitative methods in quality management, qualitative models

Jel Classification Codes: L15;E59

مقدمة :

مع تنامي واستمرار احتياجات الزبائن إلى الخدمات المصرفية التي تواكب متطلبات العصر لا سيما مع ظهور التقنيات الجديدة كالخدمات الالكترونية و بنوك الانترنت باتت خدمة العملاء تشكل فنا له أركانه وأساليبه الخاصة من خلال الكيفية التي تقدم بها الخدمة ومتابعة مدى رضاه عن ذلك والوقوف على متطلباته المختلفة وأصبحت جودة الخدمة معيار وعامل المفاضلة بين المصارف وكذا في استقطاب زبائن جدد، مما تطلب أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات من شأنها أن تدفع بالبنك بالمضي قدما نحو اكتساب المركز المتميز والمكانة الدائمة في السوق.

ان أكبر تحد يواجهه المصارف في هذا المجال هو صعوبة قياس رضا الزبون، وهذه الصعوبة تظهر لأننا نتعامل مع أذواق ورغبات الزبائن وتوقعاتهم من مستويات الجودة المطلوبة في المنتج ونظرا لكون قياس رضا الزبون لا يعد من المواضيع الحديثة، فالمقاييس المستخدمة كانت تقليدية وان كانت معظم مقاييسها تركز على الزبون، وحيث ان مشكلة الدراسة تكمن في موضوع ادارة الجودة المصرفية. فقد أثارَت الدراسة الأسئلة الآتية:

ما المتطلبات التي يجب توفرها في الاسلوب الاستراتيجي لضمان جودة الخدمات المصرفية؟

ما مستويات جودة الخدمة التي تحققها النماذج الاستراتيجية في ادارة الجودة؟

كيف يتم معرفة رضا الزبون من خلال أداة فاعلة (نموذج) وفق مستويات الجودة والمتطلبات التي رغب فيها الزبون؟

يتضمن بحثنا عن طريقة استراتيجية لإدارة جودة الخدمة في القطاع المصرفي .

- الإشكالية : من خلال معالجتنا لبحث سنبحث الإشكالية التالية :

ما مدى اعتماد الإدارة البنكية على الاساليب الاستراتيجية قصد التحكم في جودة خدماتها المصرفية ؟

1- جودة الخدمات المصرفية :

1.1- مفهوم الخدمات المصرفية :

تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الخدمات المالية التي تتميز بالإقبال الواسع عليها، ونظرا لدورها الكبير في تسهيل عمليات الدفع و تحصيل الأموال جعلها تحتل مكانة مهمة في قطاع الخدمات وتعد البنوك أحد المؤسسات الرائدة في تقديم مختلف الخدمات . تعرف الخدمات المصرفية على انها التعاملات المالية والخدمات التي تقدمها البنوك للمؤسسات وتمثل في تقديم الائتمان والقروض وحساب التوفير والحسابات الجارية².

كما يمكن تعريفها ايضا انها اي نشاط يتعلق بقبول الاموال المملوكة للأفراد والمنظمات بحيث يكون الغرض من اقراض هذه الاموال هو الربح³.

وتعرف ايضا انها توفر الأمن و الثقة للمستثمر نظرا للقوانين والضوابط الحكومية التي تفرض على تسويق الودائع⁴.

² <https://www.investopedia.com/terms/b/business-banking.asp>

³ https://www.brainkart.com/article/Definition-of-Banking-Services_35369/

2.1- جودة الخدمات المصرفية :

ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية ، وإن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيها وجعلهم راضين ، فضلاً عن زيادة فرص تقديم الخدمات المصرفية ، وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات وتعزيز السمعة وتحسين الأداء المصرفي وفقاً لتوقعات الزبون ، وبناء على هذا نالت المسائل المرتبطة بجودة الخدمة اهتماماً بالغاً من الإدارة والأكاديميين وبشكل خاص الذين ركزوا على فهم ما تعنيه جودة الخدمة وما هي أبعادها وفوائدها وكذا تحديد الفجوات ونقاط الضعف المحتملة فيها ، وكيف يمكن معالجتها من قبل إدارة المصارف ⁵.

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلع أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة ⁶.

إن الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات المصرفية هو خفض شكاوى الزبائن والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم و زيادة المبيعات ، الحصة السوقية والأرباح، زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها، تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض الأخطاء، تخفيض مدة الخدمة وتخفيض التكاليف، الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية، تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المصرف ⁷.

إن الجودة تتطلب تقديم الخدمات الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الانزعاج وبالتالي تقليل التكاليف (الناجمة عن فقدان الزبائن) ، وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة الزبائن ⁸.

3.1- أهمية جودة الخدمة المصرفية :

تعد الجودة في الخدمة المصرفية مؤشراً مهماً في قياس مستوى الرضا لدى العميل عن الخدمة المقدمة له من قبل المصرف، حيث تخضع للتحسين المستمر عبر إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، هادفة لتحقيق الشمولية (تعني التوسع في مستوى جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة لهم وبكافة جوانبها) و لتكاملية (نظام مكون من أنظمة فرعية يعتمد بعضها على البعض الآخر، ولكل نظام فرعي برامج الخاصة إلا أنه يتكامل مع البرامج الأخرى) في الأداء لتحقيق الرضا لدى الزبون من الخدمة المصرفية المقدمة له ⁹.

2- إدارة جودة الخدمة المصرفية :

تسعى المؤسسات المصرفية للتعرف على مدى رضا الزبون تجاه منتجاتها وأدائها بشكل عام، مما يحتم عليها أن تكون أكثر قرباً واتصالاً بهم لأنهم محور عملها والقوى الدافعة لها ويعد الرضا بعداً أساسياً لنمو المؤسسة واستمرارها وأن قياسه يعد أداة مؤثرة تمكنها من تحديد الحصة السوقية وإمكانية توسيعها مستقبلاً فضلاً عن إتاحة الفرصة لكشف الانحرافات الموجودة مما يحسن نتائج مخرجاتها من خلال تخفيض كلف التشغيل .

⁴ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، 2000 ، إدارة البنوك ،- دار وائل للنشر ص 224
⁵ الصرن ، رعد حسن ، ، 2000 انظمة الجودة ، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر ، الطبعة الاولى ، دمشق

ص197

⁶ العجامة تيسير ، 2005 ، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص45

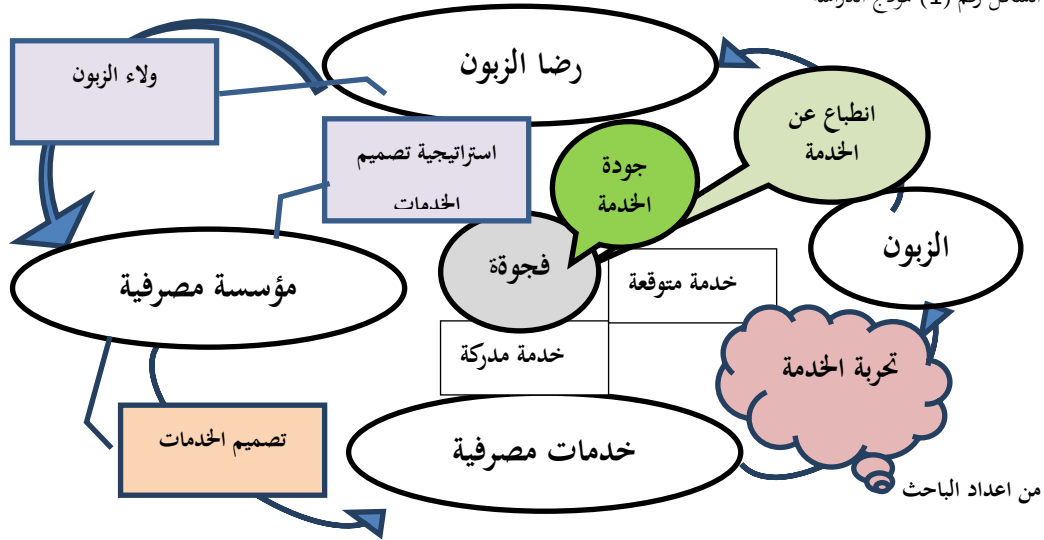
⁷ مجلة جامعية نشر في الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، 2000 لمجلد 22 ، العدد 2 ، ص 18

⁸ فرحات، احمد نبيل، 2009 ، المبادئ السبعة للشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ص 13

⁹ صفاء محمد هادي الجزائري ، علي غباش، 2000 ،المجلة العراقية للعلوم الادارية،المجلد8 ،الاصدار 32 ص171

إن احتمال وجود فجوات أو فروقات بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لمنتجات المؤسسات المصرفية وما ينتج عنها من ردود فعل الزبائن يستدعي متابعة وقياس رضا الزبون الذي يحقق عددا من المنافع¹⁰.
لقد تأكد لدى المؤسسات المصرفية إن رصد مؤشرات رضا الزبون يؤمن للمؤسسة سهولة انسياب المعلومات المولدة للأفكار التي تطور استراتيجيات أفضل لترجمة الرغبة في إرضاء الزبون إلى فعل يجعل رضا الزبون يقود المنظمة باتجاه السوق الذي تسعى إليه¹¹.
إن المؤسسات المصرفية التي تتبنى نموذج إدارة الجودة المركزة على استراتيجية الزبون تؤمن تسمح بتسهيل تدفق المعلومات التي تعطي الأفكار الجيدة التي تمكن من الاستجابة السريعة لحل المشكلات وهذا ما استدعى وضع نموذج استراتيجي يوضح العلاقة بين الإدارة والجودة و رضا الزبون .

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



1.2- العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة :

إن الجودة المدركة من قبل الزبون بوصفها موقفا أو اتجاهها "شامل"، إذ ميز (Bate so) ما بين جودة الخدمة ورضا الزبون وحددها كونها اتجاهها يكونه الزبون من خلال تقييمه لعرض الخدمة وهذا الموقف مستند إلى سلسلة من الخبرات تقييمية سابقة¹².
والجودة هي بالأصل تقلد الخدمة على الوجه الذي يجب أن تقدم به للزبون بما يتناسب وتوقعاته عنها، لأن هذه التوقعات لم تأتي من الفراغ بل هي مبنية على تصورات ومؤثرات جعلت هذا الزبون يتوقع هذه الجودة، وبالتالي لن يحكم على الخدمة بأنها ذات جودة عالية إلا إذا ما طابقت أو فاقت توقعاته¹³.
ويرى (ابن سعيد) بأن الجودة تقوم على أساس أن استمرار المنظمة ونجاحها يعتمد إلى حد كبير على توافر حاجات الزبائن ورغباتهم ومحاولة تنفيذ توقعاتهم¹⁴.

¹⁰ Perrin Tower's, 2002, "Consumer Satisfaction – sowhy should we measure it"? To improve Bottom – line Business Results", the advantage group inc, the New – York times. Vol . 1 NO. 2.

¹¹ Kotler, Philip, "Marketing Management", 2000, The Millennium ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., p12

¹² عمار عبد الأمير زوين، 2009، قياس رضا الزبون لتحسين جودة المنتج، مجلة العراقية الدراسات الادارية، المجلد 3 العدد 5 ص 30

¹³ العلاق، بشير عباس، 1998، "مبادئ التسويق" جامعة التحدي، ص 42

الالتزام بتحسين المستمر. "توفر للعملاء ما يريدون وليس ما يفكر به صناع القرار وهذا هو المفهوم الرئيسي في تقديم الخدمات (تصميم الخدمات) التي تركز على العملاء".¹⁵

في مجال استراتيجية تصميم الخدمة، ومن المسلم به عموماً هناك مجموعتين رئيسيتين من التدابير. أولاً، مقاييس الأداء الموضوعية، وتسمى أيضاً تدابير "صارمة"¹⁶ وهي تتألف من سلسلة من التدابير المحددة لأداء وظائف معينة مرتبطة بمؤشرات التقدم في إنجاز مهمة معينة. وتتضمن المجموعة الثانية للتدابير، مقاييس الأداء الذاتية وتسمى أيضاً تدابير "لينة"¹⁷

2.2- ولاء الزبائن :

ولاء الزبون كمفهوم يركز بالواقع على إعادة الزبون لسلوك الشراء من خلال نشاطات التسويق وفي التعمق بمفاهيم تحفيز شراء الزبون. ورغم ما كان سائد في السابق عن ولاء الزبون بكونه مفهوم ذو بعد سلوكي فقط فإنه اليوم يشمل كلا من البعد السلوكي والبعد الموقفي إذ يعرف كل من (Reinartz & Kumar, 2002)¹⁸

ولاء الزبون بأنه سلوك الزبائن المتمثل بإعادة الشراء في المنظمة وشعورهم بالولاء لها، وبعدم وجود أي نية للتحويل إلى علامات منتج أو مقدم خدمة آخرين. حيث هنالك بعدين لولاء الزبون ، البعد الأول بعد سلوكي و البعد الثاني موقفي¹⁹ لقد أثبتت الدراسات أن برامج قياس رضا الزبون يمكن أن تكون أداة في تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية²⁰ إن قياس رضا الزبون يتم من خلال اعتماد وسائل وأدوات التعقب والقياس التي يمكن إجمالها بالاتي نظام الشكاوى والمقترحات ، مسح رضا الزبون ، التسويق الخفي ، تحليل فقدان الزبائن²¹

3- ادارة جودة الخدمة المصرفية :

اعتماد على فلسفة تنظيمية قائمة على الخدمات ، قياس اشباع الزبائن يساعد على معرفة احتياجات وتوقعات العملاء، سواء كانوا قد استوفيت توقعاتهم ام لا وكذلك تحديد معايير الخدمة.

ان عملية تشكل الرضا او الاشباع يستند أساسا على نموذج سلوك المستهلك يسمى النموذج المتعدد الأبعاد ، ووفقا لهذا الاخير، فان المستهلك لا يرى الخدمة ككل، ولكن يراها في شكل مجموعة من الفوائد الممكنة اذ يمكن أن نطلق عليها سمات وخصائص أو أبعاد. في كل تجربة خدمة كل شخص يحاول الاستفادة بشكل كبير من كل السمات ، بعض منهم لديهم تأثير أكبر على الرضا العام، والبعض الآخر يكون له تأثير أقل بكثير يقترح هذا النموذج متعدد الابعاد في تبني منطلق أن المساهمة في الرضا العام من كل بعد سيكون خطي إذا كان الأداء المدرك على مستوى بعد معين يؤدي الى ارتفاع الرضا العام حتى يزيد بالضعف حسب اهمية هذا البعد (والعكس صحيح في حالة انخفاض).

1.3- نماذج ادرة جودة الخدمات المصرفية :

¹⁴ العفشيات، تيسير محمد شحادة، 2001 ، الجودة ورضا المستهلك وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الموصل، ص 77
¹⁵ ابن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز ، 1997 "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي" - الطبعة الأولى، الرياض، ص 97

¹⁶ Dinsdale et MARSON. Sondages auprès des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations, ed d'organisation, 1999, p. 22

¹⁷ Hard measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

¹⁸ Soft measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

¹⁹ علاء فرحان طالب ، تقييم الموجودات السوقية غير الملموسة في اطار التوجه نحو ادارة علاقات الزبون ، مجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 9 العدد 36 ص 9

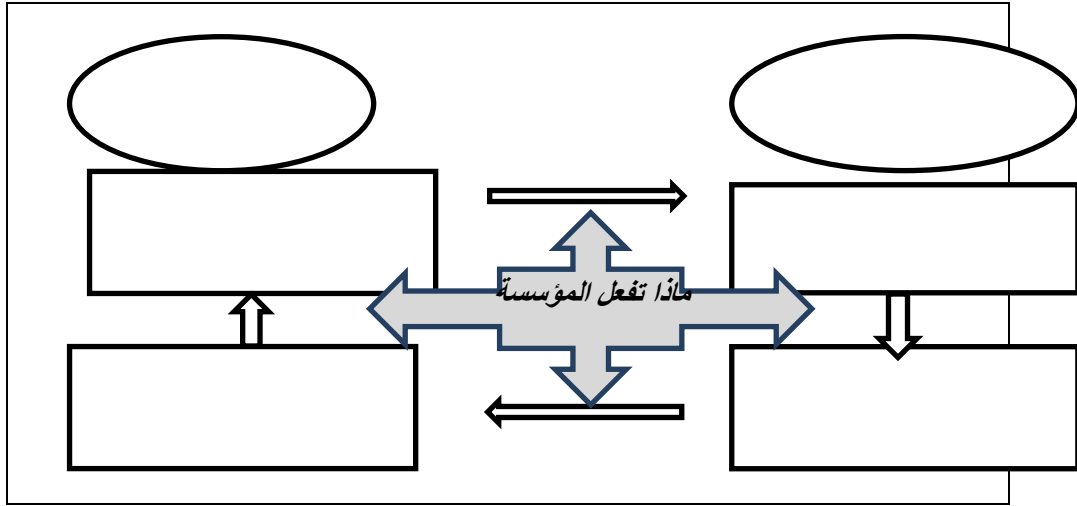
²⁰ التوجه نحو الزبون وولائه، 2008 ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ص 97

²¹ Grosby A, Lawrence & Taylor. R. James, 1982, "Consumer satisfaction with Michigan's Container Deposit Law – An Ecological Perspective Journal of Marketing winter, p14

1.1.3- نموذج دورة الجودة CYQ : Cycle de Qualité

نموذج CYQ هو عبارة عن إطار عملي ووظيفي ، يستخدم عند مستويات منطقية مختلفة:

الشكل (2) الشكل العام لنموذج CYQ



المراجع : Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, Mesurer et manager la qualité de service ; La méthode CYQ ; INSEP Éditions ; 2004 p32

ان محيط الزبون ومقدم الخدمة عبارة عن حقل عقلي يتغذي على المعتقدات والخبرات، والمعلومات الخاصة بكل زبون والذي يشكل تجربة الزبون او العميل، وهو المكان الذي تتواجه العلاقة بين خدمة كان يتصورها فالتقت بخدمة فتولدت عنده مجموعة من الاحاسيس عن جودة الخدمة.

من خلال الأربع فضاءات CYQ ذات المعايير المفهومية، ما يجعل دورة الجودة تتجدد ، هو الانتقال من مخطط توضيحي الى نموذج ديناميكي يسمح بتبني اسهامات المؤسسة وتوليد اسهامات اخرى، فهو استغلال لكل "الفضاءات" بين الاربع فترات ، كل فضاء يسمح بتقديم احد المساهمات الخاصة اين الشركة تنفذ جانباً من خبرتها. تنسيق هذه المساهمات يدعو وظائف مختلفة في المؤسسة الى للعمل معا لتحسين العرض للعملاء²² الفضاء الاول : من الخدمة المنتظرة الى الخدمة المرغوبة : هذا هو الفضاء المفضل في التسويق، والذي انطلاقاً من الخدمة المتوقعة او المنتظرة من قبل العميل يتحدد العرض، الفضاء الثاني : من الخدمة المرغوبة الى الخدمة الفعلية : هذا الفضاء الذي تم تحديده ليقوم بتقييم مطابقة الإنتاج للخدمة، فإنه لا ينبغي أن ينحاز إلى مراقبة الأداء الداخلي، هذا الحقل هو المكان المفضل لتحسين عمليات إنتاج الخدمة. فهنا تحلل وتحسن الإجراءات القائمة على عملية إنتاج الخدمة والتعبير عن هذه العمليات. وهن ايضا تتجسد أيضا مواصفات والدلائل التي وضعت قيد التنفيذ من قبل المهنيين المعنيين، الفضاء الثالث : من الخدمة الفعلية الى الخدمة المدركة : بعد معرفة الفضائين 1 و 2، نفهم من ذلك أن تحسين رضا العملاء يعني تقليص الفجوة بين نقاط ثابتة من دورة الجودة. يمكننا أيضا تقليص الفجوة بين الخدمة الفعلية والخدمة المدركة ، فجعل الخدمة الفعلية سهلة القراءة هي واحدة من المناطق المتميزة للاتصال، الفضاء الرابع : من الخدمة المدركة الى الخدمة المنتظرة : نحن هنا في محيط العميل ، في محيط المرجعية والخبرة

²² Kotler , Philip & Armstrong ,2000, Gary Marketing an introduction Printed in Prentice Hall Upper Saddle River , New Jersey 07458 5th ed p43

والتقييم، اذا تم تسمية نموذجنا "دورة" الجودة هذا يدل على أن كل خطوة من الخطوات السابقة تشارك في القضاء 4، اين يتم تقييم الرضا النهائي. وتحذف دراسات الإدراك لإعلامنا كيف "يدرك" العميل خدمتنا. كيف يجد عرضنا للخدمة؟ هل يعرف كل الجوانب؟ ما هي أوجه الاختلاف بين التصور والواقع الموضوعي في عرضنا للخدمة؟²³، مما سبق نستنتج ان نموذج CYQ او دورة الجودة يبحث في مختلف الاوقات الرئيسية التي تمر بها الخدمة و يقدم نقاط التدخل في تحسين جودة الخدمة .

2.1.3- نموذج Crosby :

يعد Crosby من اوائل من طرح مصطلح العيب الصفري في الادارة Zéro Défaut الذي هو تعبير عن انجاز العمل الصحيح من اول مرة للوصول الى الاتقان، ويعني العيب الصفري في الانتاج الخدمي خدمة بدون اخطاء Zéro Erreur فهو لا يشمل عدم الالتزام مقدم الخدمة بخطوات واجراءات محددة في تقديم الخدمة ، أو تدهور في النواحي الملموسة للخدمة فحسب ، بل يكون الاهتمام بالاتقان في العمل او تبسيط الاجراءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين الذي يصطاح عليه بالاثراء الذي يفترض ان يتلاءم مع احتياجات العميل زمانيا ومكانيا²⁴، لقد حدد Crosby اربعة عشر مبدأ للوصول الى العيب الصفري من خلال المراحل الاربعة عشر حيث ركز فيها على الموظفين الداخليين ممثلا في المدراء ،مسؤولي الخدمات ومقدمي الخدمة كونهم المعنيين الاكثر من غيرهم بمستوى الجودة الامثل المفترض تقديمه للعميل ، ويمكن ترجمت هذه المراحل مع خصوصية الخدمة المصرفية كالتالي :

1-جودة الادارة : يفترض بإدارة المصرف ان تحقق عنصر الالتزام ، اي يكون على دراية بكل ما يجري داخل المصرف ليستطيع التدخل بغرض التصحيح.

2-فريق تحسين جودة الخدمة : وهذا ما يجسده المدير بتوضيح الادوار و اختيار منسقا عنهم للاتصال بالمدير لمواجهة التغيرات الانية.

3-قياس الجودة : يحدد هذا المبدأ اهمية الاقسام ومدى تأثيرها في جودة الخدمات من خلال مساهمتها في توثيق وترتيب اولويات الاحتياجات التي تضمن الجودة .

4-تقييم تكلفة جودة الخدمة المصرفية :ان التقديرات الاولى للتكاليف الناجمة عن تحسين الخدمة من المحتمل ان تكون مفاجئة على الرغم من انها قد تكون منخفضة مقارنة بالربح الذي سوف تحققه مستقبلا في الحفاظ على الزبائن.

5- الوعي بالجودة وتكوين ثقافة الجودة : يتحقق الوعي وصلا للثقافة العامة في المصرف كتدريب مقدمي الخدمة وذوي المهام الحساسة على التوجيه و النصح ، هذه الوسائل تمكن الادارة من ضمان مشاركة الجميع في برنامج الجودة²⁵ .

6-العمل التصحيحي : يفترض بالادارة الجيدة ان تشجع الموظفين للتحدث عن مشاكلهم التي يمكنها ان تحدث فارقا في الجودة ونقل أ الانطباع ليس تفتيشا بل هو طريقة تمكن من التصحيح والتقييم الذاتي .

7-تكوين لجنة خاصة لبرنامج الخدمة بدون أخطاء : تعرف الخدمة بدون أخطاء عموما كونها ازالة كل المواصفات التي لا تضيف قيمة لدى الزبون او العميل .

الشكل رقم (3) مراحل القيمة التي يحصل عليها الزبون

	الاسعاد
--	---------

²³ Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, op cit p 40-41-42-43

²⁴ Crosby, David, (2009), Why Zero Defects Always Works, the Crosby Company, www.qualitynews.com

²⁵ محمد لبيت ، 2013 ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 28 ، ص 74-75-76

الرضا
الاستياء
عدد المستفيدين من نوع الخدمة

المرجع : Bellows, William J., (2003), Conformance to Specifications Zero Defects and Six Sigma

Quality A Closer Look, International Journal of Internet and Enterprise Management, April 2003, p15

8- تدريب المدراء والمشرفين : يفترض وضع برنامج تدريبي يشرف عليه متخصصون بالإدارة متمكنين من المعرفة والخبرة على حد سواء ، ليتمكنوا من نقل المفاهيم التي تدربوا عليها ويجسدونها على الواقع .

9- تحديد يوم لخدمات بدون اخطاء : اين تكون الثقافة تنم بمبدأ الجودة فيها عنصرا اساسيا لجميع العاملين وتكون ملموسة في التعامل مع الموظفين .

10- تحديد الهدف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم : يفترض ان يطلب المدير من الموظفين تحديد الاهداف التي يسعون لبلد الجهد والوقت والكلفة لتحقيقها .

11- التخلص من اسباب الخطأ وازالة معوقات الاتصال الفعال : يقوم المدير بطلب الموظفين لوصف الحلول التي تمنعهم من ارتكاب الازالة في العمل عبر تحرير وصف العمل .

12- الاعتراف والتقدير : يفترض التأسيس لجوائز غير مالية بتطابق تحقيق الاهداف كالمساهمة في التغطية بالخدمات أو تقليل التكاليف ، يمكن الموظفين من دعم برامج الجودة.

13- تكوين مجلس للجودة : يفترض عقد اجتماع بين المتخصصين بالجودة ورؤساء فرق العمل لتوسيع وتقليص او اثراء برنامج الجودة عبر تكوين قاعدة معلومات للأفكار وبصورة منتظمة .

14- تكرار البرنامج مرة أخرى : تكرار اعتمادها من دون الاحباط من النتائج فهو قائم على الاستمرارية والاعتماد على العمل الجماعي من اجل الوصول الى النتائج المرجوة .

نموذج Crosby يركز على متابعة نتائجه ومعرفة مدى توافر مبادئه وتشخيص النقص في أحدها ،فهو فلسفة او مدخل للإدارة قائم على تحديد الخصائص النوعية للأداء عبر معرفة مكوناته وتطبيقها وتحديد التقنيات المناسبة²⁶ .

3.1.3- نموذج LE SERVQUAL :

هو طريقة لقياس "جودة الخدمة" في مجال الأعمال التجارية، ويتم استخدامها بشكل رئيسي في القطاع الخاص. أنها تركز على إجراء معاناة مجموعة من العملاء بحيث يتم فهم احتياجات المدركة او المرغوبة للعملاء في شكل الخدمة. هذا الأسلوب، الذي تم تطويره في أواخر 1980 من قبل الباحثين Parsu Parasuraman, Leonard Berry Valarie Zeithaml (1990)، وهو نقطة البداية بالنسبة لغالبية الأعمال التي تركز على رضا العملاء وجودة الخدمة²⁷ .

التوقع - الإدراك = جودة الخدمة (SERVQUAL)

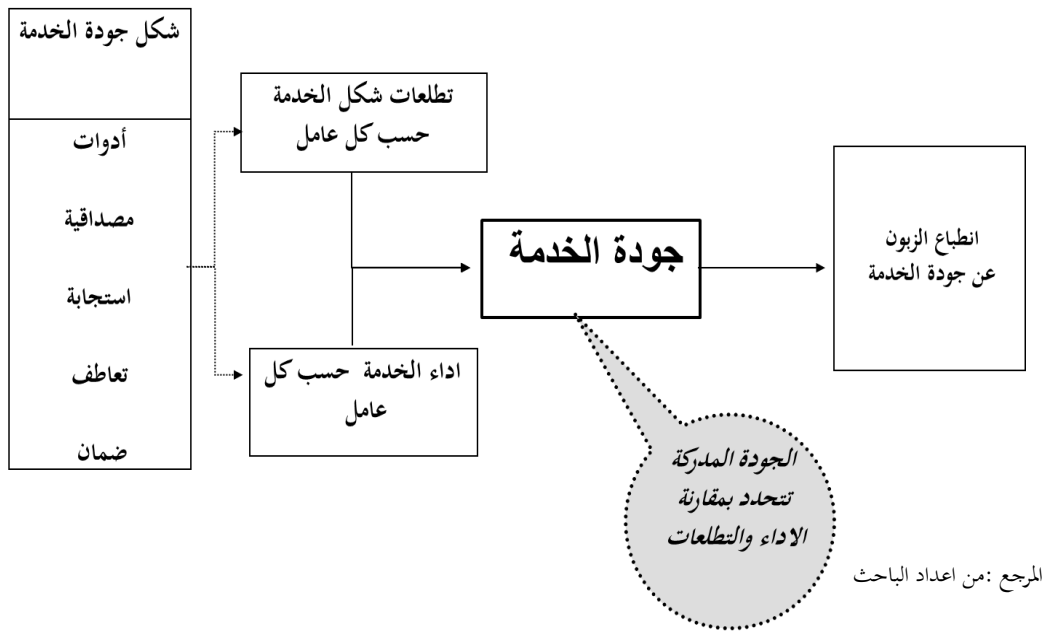
²⁶ Crosby, Phillip B., (2005), Crosby's 14 Steps to Improvement, www.asq.org

²⁷ (MORI Social Research Institute, Public Service Reform. Measuring and Understanding Customer Satisfaction, London, 2002, p. 10

وقد توصل berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها²⁸.

* مبدأ SERVQUAL بسيط نسبياً، وله ثلاثة عناصر رئيسية هي: تقييم ما يكون عليه حال خدمة ممتازة ، تقييم أداء مورد الخدمة الخاص بكل الأبعاد ، تقييم الأهمية النسبية لكل بعد على الرضا العام

الشكل رقم (4) جودة الخدمة ونموذج servqual



وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

- **الفجوة الاولى :** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية، فإن معرفة ما يرغب الزبائن ويتوقعونه هي الخطوة الاولى في تسليم جودة الخدمة المصرفية المميزة. مثال ذلك إذا توقع زبون أن يتعامل المصرف مع حساباته بسرعة تامة ولم يلتزم المصرف بذلك فإن الزبون في هذه الحالة سيحكم على جودة الخدمة في هذا المصرف بأنها سيئة²⁹.
- **الفجوة الثانية :** وتشير إلى عدم وجود تطابق في المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل.
- **الفجوة الثالثة :** وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة والأداء الفعلي لها.
- **الفجوة الرابعة :** وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة

²⁸ معلا ناجي 2002 ،الاصول العلمية للتسويق المصرفي ،دار وائل للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر

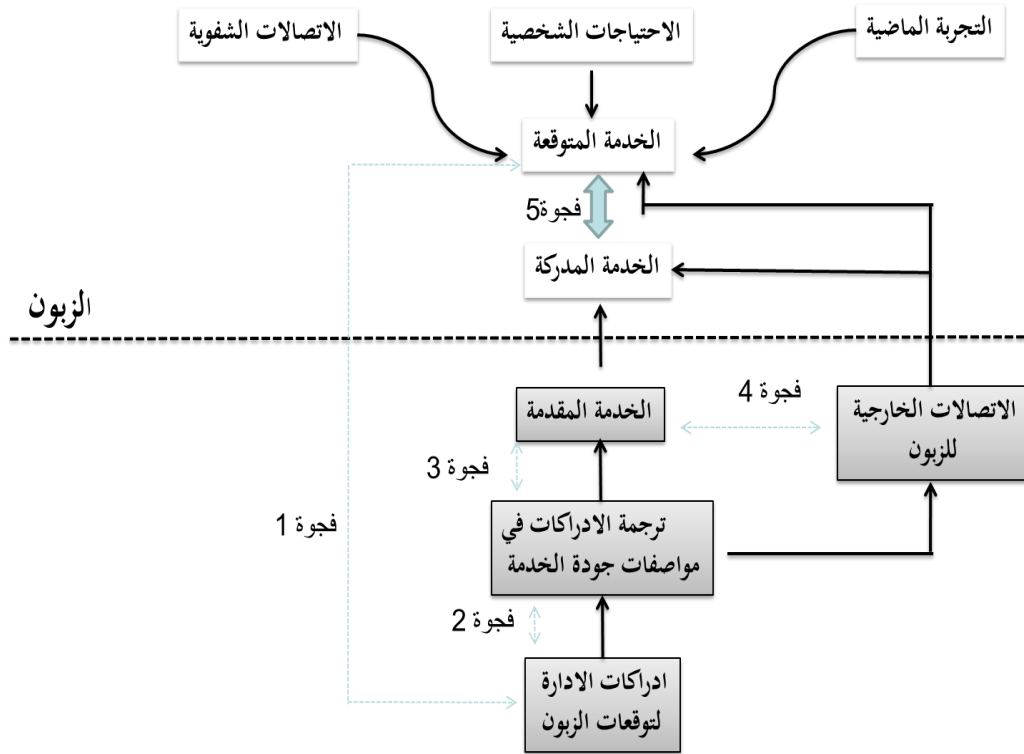
والتوزيع عمان ص 145

²⁹ الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ندينه عثمان، 2005 ، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج ، عمان. ص573-74

- الفجوة الخامسة: بين توقعات الزبون والخدمة المدركة.

ان الفجوة (5) هي الفجوة الوحيدة التي يتلمسها الزبون على أساس كون الفجوات الأخرى تحدث داخل المصرف وكجزء من تصميم وصياغة الجودة للخدمة المصرفية المقدمة. إلا أنها جميعا تساهم في إظهار الفجوة (5). لقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة .

الشكل رقم (5) نموذج الفجوة servqual



المراجع: Lambin J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunod, paris, 2002, P345.

أما الفوائد التي يمكن أن يحققها هذا المقياس فمنها :

تحديد نقاط القوة أو الضعف والتي تعكسها الإجابة عن الأسئلة الخاصة بتقويم العملاء لجودة الخدمة المقدمة .
معرفة مدى التحسين في مستوى الجودة عبر الوقت ، قياس رضا العملاء ، تحسين وضع المؤسسة الخدمية أو صورتها الذهنية بمرور الوقت .³⁰

4.1.3- نموذج كانو (Kano's model)

³⁰ د. الحداد ، عوض بدير ، 1999 ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص 346-347

لقد وضع العالم الياباني (Noriaki Kano) وفريق عمل مكون من ثلاثة علماء هم (N.Seraku, F.Takahah, S.Tsuji) مخطط للنموذج يوضح متطلبات الزبون لجودة المنتجات على وفق دراسة " Attractive quality & must-be quality " والمنشورة في مجلة المجتمع الياباني للرقابة على الجودة عام 1992 وعلى وفق هذه الدراسة التي ميزت ست مجاميع لخواص او صفات الجودة المرتبطة برضا الزبون³¹.

لقد تم تطوير (نموذج كانو) من قبل (Sourewein et al., 1996) والذي وحد صفات الجودة التي بينها نموذج كانو ضمن ثلاث مجاميع ليميز بين ثلاثة انواع من متطلبات المنتج التي تؤثر في رضا الزبون بشكل أو بآخر ، والشكل يوضح نموذج كانو ويظهر المتطلبات الثلاثة³²

—متطلبات ضرورية: وهي تلك الخصائص الأساسية المفترض توافرها بالخدمة وهي التي تعطي قيمة له وتتصف بكونها (ضمنية، بديهية، ليست خاصة، واضحة)

—متطلبات أحادية البعد: وهي متطلبات خاصة تطلب عادة من قبل الزبون وتتصف بكونها (ناطقة بالجودة، محددة، قابلة للقياس، فنية)
—متطلبات جاذب وهي متطلبات مميزة للمنتج او الخدمة والتي يكون لها تأثير كبير جدا على رضا الزبون، وتتصف بكونها (متميزة، تشدد انتباه الزبون، تسبب الابتهاج للزبون) .

أن نموذج kano يوفر مدخلا فاعلا لتجميع الخصائص التي يرغب فيها الزبون، ووضع أشكال وهيئات مستقلة لرضا الزبون حول المنتج، ثم خلق متطلب أساسي ملئم لأنشطة تطوير المنتج كما ينبغي أن نعلم ان أنموذج kano هو نموذج حركي dynamic ، في كون ما ييهر الزبون اليوم من مستوى خدمة سوف يتم توقعه من قبل الزبائن غدا، هذا فضلا عن ذلك تقديم منتجات تشعر الزبون بالابتهاج سوف تقلد سريعا من قبل المنافسين³³.

ويؤكد Sommerville & Craig ان تصنيف متطلبات الزبائن ضمن نموذج كانو يعطي العديد من الفوائد من أهمها³⁴ تطوير الاسبقيات التنافسية، فمن خلال التحسين المستمر لمتطلبات البعد الواحد و المتطلبات الجاذبة لما لها من تأثير كبير في رضا الزبون ، الأخذ بنظر الاعتبار تلك المتطلبات يعطي فهم واضح لجودة المنتج، فضلا عن ذلك إمكانية تطبيق النموذج في القطاع الصناعي والخدمي على حد سواء.

5.1.2- نموذج QFD :

يستخدم نموذج QFD والذي يسمى نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) او صوت المستهلك (Voice of the Dcustomer) بسبب غرضه ،أو بيت الجودة (The House of Quality) بسبب شكله كما يظهر في الشكل ادناه وهو وسيلة لترجمة رغبات وحاجات المستفيدين الى مواصفات خاصة لتصميم الخدمة من خلال الاستماع الى اصواتهم ودراصة سلوكهم لتحديد الأبعاد المثلى للخدمة ،وهي بمجده تعد أداة للتحسين المستمر لجودة الخدمة.

ويعرف صوت المستهلك (VOC) على انه تعبير مقصود به وصف كامل لمتطلبات واحتياجات المستفيدين سواء المعلن عنها ام لا ،ويمكن جمع اصوات المستفيدين بعدة طرق كالمقابلات ،المسوح ،حلقات البحث ،الملاحظة ،بحوث التسويق

³¹ Lee, Wan & Chang, Tien-Hsiang & Chao, Pei-Ju, 2007, The relation between quality of healthcare services and customer satisfaction , Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers , Vol.24, No.1 , p.81-95

³² Sommerville, James & Craig ,Nigel ,2002 ,The Application of QFD in the IT/ Construction Industries ,Glasgow UK, p4

³³ Pawitra, T & K, Tan , 2003 , "Tourist satisfaction in Singapor-a perspective from Indonesian tourists," Managing Services Quality , 13(5) , 399-411 p399

³⁴ ميسر ابراهيم احمد الجبوري ، 2009 بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الرافين العدد 95 المجلد 31 ص28، 29

- النظام الاجتماعي : هناك تفاعل بين العملاء داخل البنوك وايضا بين موظفي المصرف والعملاء كلها تكون جانب اجتماعي .
- فكل هذه الانظمة تتفاعل في ما بينها وهذا التفاعل يسمى بالتفاعل الخفي الذي يحيط بالمصرف³⁵

³⁵ حاكم أحسوني الميالي، عمار عبد الأمير زوين، ليث علي الحكيم، 2009، تحسين جودة الخدمة في التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد: 1 الاصدار: 12 ص196

خاتمة

إن اختيار استراتيجية الا ولها آثارها القريبة و المستقبلية وتتوقف فعالية الاستراتيجية على دقة و وضوح المعطيات الخاصة بتصميم وطريقة تسليم الخدمة و مختلف تصورات الزبائن من حيث شكل الخدمة التي ستكون بدلا من الخدمة السابقة وهل هذه الخدمات ستال رضا العملاء .

ولا تتوقف هذه المرحلة بمجرد الاختيار ولكن تستمر بمتابعة التنفيذ للتدخل إن تطلب الأمر ذلك و كذلك تدوين مختلف الملاحظات الناجمة عن ردود فعل الزبائن .

تعتبر نماذج الجودة وقياس اشباع الزبائن من النماذج الشائعة الاستخدام في ادارة جودة الخدمة المصرفية من خلال تعاملها البسيط والمنطقي في تشخيص نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات من خلال مقارنة ادراكات وتوقعات العملاء في ما يخص شكل الخدمة المقدمة وتعتبر اداة ايضا للادارة البنكية لمعرفة مدى الرضا والاشباع لدى زبائنهم من خلال التقييم الدوري المتمثل في التحكيم الممارس من طرف الزبائن في شكل استبيانات و مقابلات .

إن التنافس جار بين البنوك في تقديم خدمات متميزة وبأسعار تنافسية وهذا ما يقرع ناقوس الخطر للبنوك الجزائرية خاصة وأنها لم تظهر تجاوب يواكب الطلبات المتنامية للزبائن وكيف لها أن تضمن وفاء وولاءه إن لم ترضيه حاليا ما سيترك فجوة بين الزبون والبنك و يمهّد المكان للبنوك الأجنبية لتشغله وتسيطر شيئا فشيئا على سوق المال في الجزائر .

يعود السبب في رأينا إلى عدم وجود استراتيجية التوجه نحو الزبون في البنوك الجزائرية واقتصار اهتمامها بأصحاب طالبي القروض وأرباب الأعمال، ونست أن ارتفاع دخل طالبي خدمة الرواتب سيؤدي بهم إلى الادخار ولكن ليس في البنك الذي لم يبد أي اهتمام بهم .

قائمة المراجع :

الكتب:

إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000

لصرن ، رعد حسن ، انظمة الجودة ، 2000 سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر ، الطبعة الاولى ، دمشق لعجارة تيسير ،"2005 ، التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، فرحات، احمد نبيل، المبادئ السبعة للشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2009 معلا ناجي الاصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان 2002 الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ندينه عثمان، 2005 التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج ، عمان د. الحداد ، عوض بدير ، 1999 ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، العلاق، بشير عباس، 1998 "مبادئ التسويق" جامعة التحدي، الاردن ابن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي- "الطبعة الأولى، الرياض،

Kotler, Philip, 2002 "Marketing Management", The Millennium ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc Dinsdale et MARSON. 1999, Sondages auprès des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations, ed d'organisation,

« Hard measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

« Soft measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

Grosby A, Lawrence & Taylor. R. James, "Consumer satisfaction with Michigan's Container Pepsit Law – An Ecological Perspective Journal of Marketing winter, 1982 p14

Kotler , Philip & Armstrong , Gary Marketing an introduction Printed in Prentice Hall Upper Saddle River , New Jersey 07458 5th ed2000

Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, Mesurer et manager la qualité de service ;La méthode CYQ ; INSEP Éditions ;2004

Crosby, David, (2009), Why Zero Defects Always Works, the Crosby Company,
www.qualitynews.com

Crosby, Phillip B., (2005), Crosby's 14 Steps to Improvement, www.asq.org
MORI Social Research Institute, Public Service Reform. Measuring and Understanding Customer Satisfaction, London, 2002

Sommerville, James & Craig ,Nigel ,The Application of QFD in the IT/ Construction Industries ,Glasgow UK,2002

Pawitra,T & K,Tan , "Tourist satisfaction in Singapor-a perspective from Indonesian tourists," Managing Services Quality ,13(5) , (2003)

المجلات

مجلة جامعية نشرين للدراسات والبحوث العلمية، 2000 سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 2 ،

صفاء محمد هادي الجزائري ، علي غباش، 2000 ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8 ، الاصدار 32

عمار عبد الأمير زوين، قياس 2009 ، رضا الزبون لتحسين جودة المنتج، مجلة الدراسات الادارية، المجلد 3 العدد 5

علاء فرحان طالب ، 2020 ،تقييم الموجودات السوقية غير الملموسة في اطار التوجه نحو ادارة علاقات الزبون ، مجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 9 العدد 36

التوجه نحو الزبون وولائه، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2008

محمد ليث ، 2013 ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 28

ميسر ابراهيم احمد الجبوري 2009 ،، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الرافدين العدد 95 المجلد 31

حاكم أحسوني الميالي ،عمار عبد الأمير زوين، ليث علي الحكيم، 2009 ،تحسين جودة الخدمة في التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد : 1 الاصدار 12

Perrin Tower's 2002"Consumer Satisfaction – sowhy should we measure it"? Toimprove Bottom – line Business Results", the advantage group inc, the New – York times. Vol . 1 NO. 2.

The relation between quality of 2007, Lee, Wan & Chang, Tien-Hsiang & Chao, Pei-Ju, healthcare services and customer satisfaction , Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers ,Vol.24, No.1

اطروحات

العفشيات، تيسير محمد شحادة، 2001 ، الجودة ورضا المستهلك وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الموصل،
مواقع الانترنت:

<https://www.investopedia.com/terms/b/business-banking.asp>

https://www.brainkart.com/article/Definition-of-Banking-Services_35369/