**3- سياسة جودة الخدمة الداخلية المصرفية**

|  |
| --- |
| **الأهداف التعليمية:** |
| **يمكن تلخيص الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:**   * **تحديد وفهم معنى جودة الخدمة الداخلية** * **تحديد متطلبات الاداء العالي لأبعاد جودة الخدمة الداخلية** * **التطرق والتعرف على احدى النماذج المشهورة لأبعاد جودة الخدمة الداخلية** |

**أولا- تعريف جودة الخدمة الداخلية**

ان المنظمات لديها نوعان من الموظفين: أولئك الذين يخدمون العميل أي الزبون مباشرة، وأولئك الذين يخدمون مباشرة الموظفين في خدمة العملاء. قد يكون هذا الشيء مبسطا، إلا أنه يؤكد أهمية هؤلاء الأفراد الذين يدعمون الموظفين الذين يواجهون العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تستلزم جودة الخدمة الداخلية إشراك جميع الموظفين.

تعرف جودة الخدمة الداخلية بأنها نوعية الخدمات التي يتلقاها موظفو الخطوط الأمامية من باقي المؤسسة. فإذا واجه موظفو الخطوط الأمامية صعوبة في تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، فان المؤسسة تعاني بأكملها. لذلك، من الأهمية على المدراء فهم وقياس جودة الخدمة الداخلية لتحقيق مستويات عالية من مشاركة الموظفين ورضا العملاء والولاء.[[1]](#endnote-1)

**ثانيا – متطلبات الاداء العالي لأبعاد جودة الخدمة الداخلية**

في عام 1987، حدد ديفيد جارفين **David Garvin** ثمانية أبعاد للجودة: أداء المنتج(الصفات التشغيلية للمنتج)، والميزات أو الخصائص(الصفات الاضافية التي تكمل الصفات الرئيسية)، والموثوقية أو المعولية(احتمالية وجود خلل أو فشل في المنتج في فترة زمنية محددة)، والمتانة(درجة ومقدار استخدام المنتج قبل التدهور)، المطابقة لمعايير محددة(درجة الخصائص التشغيلية والتصميمية التي تقابل المعايير الموضوعة)، ومستوى الخدمة(والتي تعتمد على سرعة مقدم الخدمة والملاطفة والكفاءة وسهولة اصلاح المنتج)، الجانب الجمالي للمنتج(التى ترتبط بالمظاهر، كيف يبدو، الملمس، الرائحة، المذاق)، والجودة المدركة أو المستلمة. **product performance, features, reliability, durability, conformance to specified standards, serviceability, aesthetics, and perceived quality.**

فيجب على المنظمات العمل على الحفاظ على مستويات عالية من الجودة وذلك بالمحافظة على جميع الأبعاد الثمانية، ولكن هل يمكن أن تنطبق أبعاد مماثلة لجودة الخدمة الداخلية؟

إن تفسير الفروقات بين تسويق المنتجات والخدمات، فضلا عن الاختلافات في الجودة الداخلية والخارجية، يؤدي إلى هذه الأبعاد التسعة (كما طرحها ديفيد راي باكا وغيره-  **David Ray Baca and others**). تتطلب جودة الخدمة الداخلية أداء عالي على جميع هذه الأبعاد التسعة:[[2]](#endnote-2)

* على الموظفين فهم احتياجات الموظفين الآخرين داخل المؤسسة. وهذا يعني أن الموظفين قد تم تدريبهم وتدريبهم على عمل المؤسسة.
* يمكن للموظفين الاعتماد على الخدمات التي يتم تنفيذها؛ فإن الموظفين الأفراد يدركون أهمية أداء الخدمات المتوقعة. الخدمات الموثوقة.
* يقدم الموظفون الخدمات في الوقت المحدد، كما وعدت بها المؤسسة. وهذا يزيد من الكفاءة التشغيلية ويحسن رضا الموظفين.
* يقوم الموظفون بتنفيذ الخدمات على النحو المطلوب (من قبل المشرفين أو الزملاء أو المرؤوسين) بشكل صحيح في المرة الأولى. يتم إعطاء الموظفين توجيه واضح حول كيفية أداء وظائفهم.
* المشاكل الداخلية هي أولوية كل موظف. يجب اعطاء المشاكل الداخلية الاهتمام الكامل الفوري حتى يتم حلها.
* على الموظفين وضع خطة بشكل استباقي لتقديم الخدمات، وتحديد العقبات قبل أن تصبح مشاكل.
* يجب أن يعامل جميع الموظفين بعضهم البعض بمهارة ومهنية.
* ان يكون لدى الموظفين معرفة كافية للإجابة على أسئلة الموظفين الآخرين. سهولة تبادل الموظفين لمعارفهم.
* يجب أن يتلقى الموظفون الذين يعانون من مشاكل اهتمام فردي. الموظفين لديهم سلطة لتخصيص استجابتهم لمشاكل للموظفين.

تتمثل الرسالة الرئيسية لسلسلة أرباح الخدمة في الترابط، والربط بين مشاركة الموظفين، ورضا العملاء، وأداء الأعمال. ولتحقيق مستويات عالية من أداء الأعمال، يجب على الإدارة تسيير الجودة بشكل شامل وعلى جميع المستويات الثلاثة.

فبدون جودة الخدمة الداخلية، فإن مشاركة الموظفين سوف تؤثر سلبا على رضا العملاء وولائهم، وسيعاني أداء الأعمال. وينبغي أن توجه هذه الأبعاد التسعة المديرين في إنشاء - وقياس - جودة الخدمة الداخلية.[[3]](#endnote-3)

**ثالثا: نموذج (edvarsson larsson 1997)لأبعاد جودة الخدمة الداخلية**

اذا كان قياس الجودة الخارجية يواجه عدة إشكاليات وصعوبات، فان الامر يكون اكثر صعوبة منه في قياس جودة الخدمة الداخلية، ولكن بالاستناد الى الدراسات التي قام بها كل من ايدفارسون ولارسون (edvarsson larsson 1997) في احد المنظمات الخدمية حيث استعملوا التحليل العاملي لاستخلاص الابعاد التي يتوقع على أساسها الموظفين جودة الخدمة الداخلية، فحاولوا قياس جودة الخدمة الداخلية بمحاكاة مقياس (servqual) على السوق الداخلي، ومن خلال جمع وتحليل المعلومات من الموظفين. وفيما يلي الابعاد المعتمدة:

* المظهر العام للمنظمة: واجهة المبنى التجهيزات، مظهر العمال، الديكور الداخلي للمبنى.
* الاعتمادية (مدى قدرة المؤسسة على الاعتماد على موظفيها) شعور الموظف بالانتماء للمنظمة ، روح المبادرة، المساهمة في حل المشاكل، اتقان العمل.
* التفاعل الإيجابي: (علاقات العمل بين الموظفين، التواصل الفعال، الاستجابة الفورية أي نمط الاشراف، والعلاقة مع الرؤساء، الرغبة في المساعدة.
* الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة (علاقات شخصية خارج اطار العمل) جو من الثقة السائدة بين الموظفين ايمان العمال بروح المنافسة بينهم.
* الدعاية والتعاطف: اهتمام المؤسسة بالموظفين الاستجابة لاحتياجاتهم، الولاء للمنظمة.

تزداد أهمية التسويق الداخلي كونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين و ولائهم للمؤسسات الخدمية بصفة عامة و المصرف بصفة خاصة،ولقد قدما طورا كل من (Kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات، والذي يمكن توضيحه كما يلي:

**الشكل رقم (2): مثلث تسويق الخدمات**

**المصرف**

**الجودة**

**التسويق الخارجي**

**الجودة**

**التسويق الداخلي**

**الجودة**

**العاملون**

**الزبائن**

**التسويق التفاعلي**

**المصدر:** بلباي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،قسم علوم التسيير،تخصص تسويق ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2010،ص36.

من خلال هذا الشكل يتضح أنه ومن خلال الجودة في الخدمة المقدمة للزبائن ينتج التسويق التفاعلي بين العاملون والزبائن، ومن خلال الجودة في الخدمة المقدمة يرتبط كذلك التسويق الدخلي بالتسويق الخارجي، فمن خلال رضا الموظف الناتج عن التسويق الداخلي يتم انتاج نشاط تسويقي خارجي يؤدي إلى رضا الزبائن و كسب رضاهم ، وكل ذلك من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات والتفاعلات التسويقية بالمصرف..

1. http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/, 12-02-2018,14 :00. [↑](#endnote-ref-1)
2. http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/, 12-02-2018,14 :00. [↑](#endnote-ref-2)
3. <http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/> , 12-02-2018,14 :00. [↑](#endnote-ref-3)