



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

إدارة جودة الخدمات المصرفية

موجهة لطلبة:

السنة الثانية ماستر - تسويق مصرفي

إعداد:

الدكتورة عميش سميرة

السنة الدراسية

2021/2020

محاضرات مقياس إدارة جودة الخدمات المصرفية

محاضرة 1: ماهية الجودة

محاضرة 2: مدخل للإقتصاد المصرفي

محاضرة 3: ماهية الخدمة المصرفية

محاضرة 4: ماهية جودة الخدمة المصرفية

محاضرة 5: تطوير جودة الخدمة المصرفية

محاضرة 6: تقييم جودة الخدمة المصرفية

محاضرة 7: قياس جودة الخدمة المصرفية

محاضرة 8: إدارة توقعات العملاء

محاضرة 1: ماهية الجودة

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ مفهوم الجودة.
- ❖ أهمية الجودة وأصنافها.
- ❖ التطور التاريخي لمفهوم الجودة.
- ❖ إدارة الجودة.

1- تعريف الجودة:

من أبرز المساهمين في تقديم تعاريف للجودة نذكر مايلي:

- يعرفها بيسترفيلد على انها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبى 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 والبيئة.
- تعريف أرماند فيجينبيوم: الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.
- وعرفها جوران Juran: مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، والمقصود منه أنه كلما كان المنتج ملائم للاستعمال من طرف الزبون وهذا ما يعني أنه ذو جودة.

2- خصائص الجودة:

- أ- الخصائص الاقتصادية:
- ب- الخصائص التقنية:
- ج- الخصائص الحسية:
- د- الخصائص الطبيعية:

3- أنواع الجودة:

ويمكن تقسيم الجودة إلى ثلاثة أقسام:

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

4- أهمية الجودة:

أ- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

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

- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق:
- درجة الثقة في منتجاتها: مستوى الإنتاجية:
- التكلفة:
- الأنظمة والتشريعات الدولية:

• زيادة الأرباح والحصة السوقية:

ب- أهمية الجودة بالنسبة للزبائن:

تتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

• الرضا:

• الولاء:

ج- أهمية الجودة بالنسبة للعمال:

• دعم نشاط كل فرد:

• المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

• التناسق والترابط:

5- أهداف الجودة:

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات هي:

أ- أهداف الأداء الخارجي

ب- أهداف الأداء للمنتوج.

ج- أهداف العمليات.

د- أهداف الأداء الداخلي.

هـ- أهداف الأداء للعاملين.

6- متطلبات الجودة:

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

• التركيز على العميل.

• تشمل كل فرد/جزء بالنظام.

• تتطلب ولاء والتزام كل فرد.

7- وظائف إدارة الجودة:

على إعتبار أن وظائف أي إدارة تتمثل في فيما يعرف في الفكر الإداري بالوظائف الإدارية الأربعة

المتتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة لا تخرج عن هذا السياق، إلا أنها تحظى بنوع من الخصوصية التي نذكرها في:

- أ- **تخطيط الجودة:** فتخطيط الجودة هو جزء من إدارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة وخصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة،
- ب- **تنظيم الجودة:** يتمثل تنظيم الجودة في عملية توزيع الأنشطة لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الأنشطة وكذا السلطة اللازمة لتحقيق الاهداف،
- ج- **توجيه الجودة:** تعتمد هذه الوظيفة على توجيه الافراد وتوحيد جهودهم لتحقيق اهداف الجودة، فالعنصر البشري مهم بالمؤسسة رغم إدخال الآلية في المؤسسات.
- د- **رقابة الجودة:** ويقصد برقابة الجودة مجموعة من العمليات التي تسمح بقياس درجة الجودة ومقارنتها مع المواصفات ثم التصرف بعدها في الفرق بين الدرجة والمواصفات.

محاضرة 2 : مدخل للإقتصاد المصرفي

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ ماهية المصرف.
- ❖ أهمية وأهداف المصارف.
- ❖ أنواع المصارف. مفهوم الجودة.

1- مفهوم المصرف:

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 والمستثمرين.

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

2- العوامل المؤثرة على نشاط المصارف:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نشاط المصارف بما في ذلك خدماتها المقدمة للعملاء،

والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- العوامل الاقتصادية:

ب- الاعتبارات السياسية النقدية والائتمانية:

ج- العوامل القانونية:

د- إعتبارات السياسة المصرفية:

3- 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 التالية:

- المصارف هي أهم الوسطاء الماليين في تقديم الخدمات المالية والمصرفية.

- الحصول على الودائع مثل الودائع الجارية.

- المصارف هي الوسيلة الرئيسية للدفع.

- 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.

4- أنواع المصارف:

أ- أنواع المصارف من حيث طبيعة المصرف:

يمكن تقسيم المصارف على هذا الأساس إلى:

• المصارف المركزية:

• المصارف التجارية:

ب- أنواع المصارف من حيث طبيعة النشاط: ونجد في هذا الصدد الأنواع التالية:

• المصارف الصناعية:

• المصارف الزراعية:

• المصارف العقارية:

• المصارف وصناديق التوفير: وغيرها

ج- أنواع المصارف من حيث عدد الفروع: نجد التقسيمات التالية:

• المصارف التجارية ذات الفروع:

• مصارف السلاسل:

• مصارف المجموعات:

• المصارف الفردية:

د- أنواع المصارف من حيث الملكية: وتنقسم إلى ما يلي:

• مصارف القطاع العام:

• مصارف القطاع الخاص:

• مصارف مختلطة:

هـ- أنواع المصارف من حيث المدى الجغرافي: وتنقسم إلى:

• المصارف الوطنية:

• المصارف الأجنبية:

• المصارف الإقليمية:

• المصارف والصناديق الدولية:

و- أنواع المصارف من حيث الشكل القانوني:

• المصارف الخاصة:

• المصارف المساهمة:

• المصارف التعاونية:

محاضرة 3: مدخل للإقتصاد المصرفي

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ مفهوم الخدمة.
- ❖ مفهوم الخدمة المصرفية.
- ❖ أنواع الخدمات المصرفية.

1- تعريف الخدمة:

- حسب 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 يكون.
- والخدمة 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 يكون.

2- طبيعة الخدمة:

من ناحية عملية قد يكون من الصعب جداً 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 بينهما كالتالي:

أ- منتجات ملموسة:

ب- منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:

ج- الهجين:

د- خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية:

هـ- الخدمة الصرفة:

3- زهرة الخدمات:

أ- حزمة المنافع: الخدمات الداعمة للخدمات

ب- الخدمة الجوهر: الخدمة الأساسية

ج- الخدمات المحيطة:

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 في:

أ- **مرحلة التقديم:** تدخل في هذه المرحلة عملية تصميم و تنمية الخدمة، فتقدم 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.

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

5- الخدمة المصرفية:

لا يختلف كثيرا 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 يرتبط. وتتميز الخدمة المصرفية تتميز عن غيرها من الخدمات بمجموعة من الخصائص، من أهمها:

أ- عدم الملموسية:

ب- التلازم:

ج- الفناء السريع:

د- قابلية التغيير:

هـ- الملكية:

و- صعوبة التتميط:

ز- إقحام الزبون:

محاضرة 4: ماهية جودة الخدمة المصرفية

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ مفهوم جودة الخدمة المصرفية.
- ❖ أصناف جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ أبعاد جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ إدارة الجودة في المصارف..

1- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

جودة الخدمة المصرفية تعني تقديم الخدمة المالية المصرفية بالموصفات والمعايير العالمية التي تحقق رضا الزبون.

2- أهداف جودة الخدمة المصرفية: من أهمها:

- تطوير خدمات مصرفية جديدة للأسواق الحالية والجديدة.
- 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.
- تكييف الخدمة المصرفية مع المتطلبات القانونية أو فرص جديدة.
- تحسين العلاقات مع العملاء والجمهور .

3- مستويات جودة الخدمة المصرفية:

هناك خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل في:

- أ- الجودة 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 اداء 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.

4- 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 في:

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.

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 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.

محاضرة 5: تطوير جودة الخدمة المصرفية

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ ماهية تطوير الخدمة المصرفية.
- ❖ مراحل تطوير جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ أدوات تطوير جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ التحسين المستمر.

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:

يمكن إيجاز أهمية تطوير جودة الخدمات المصرفية في النقاط الأساسية التالية:

- التعرف على حاجات العملاء للخدمات المصرفية.
- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف.

3- متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية:

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

- أ - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:
- ب - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:
- ج - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:
- د- تأكيد دور فرق الخدمة:
- هـ - سرعة التصدي لمشكلات العملاء:
- و - تعليم العميل عن الخدمة:
- ز - تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:

4- 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 ذلك:

أ- وضع نظام لقيادة الجودة:

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

- نظام اليقظة:
- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة

- تحديد سياسة الجودة.

- نظام تقييم رضا العملاء

- نظام التحسين المستمر

ب- تحقيق التميز في العلاقة مع العميل:

يُعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، وهذا يتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها:

- إدارة فترة انتظار العميل

- التعامل مع شكاوي العملاء

- جعل العلاقة مع العميل شخصية

ج- تطوير ثقافة الجودة:

أي خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار،

د- 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.

5- أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية:

يتم الاعتماد لإدارة وتطوير وتحسين الجودة في المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص على العديد من الأدوات، ونذكر من أهمها:

- خرائط التدفق: Flow Charts: خريطة التدفق (أو خريطة المسار)

- قوائم الاختبار: Check Sheet: قوائم الفحص.

- مخطط باريتو: Pareto Chart

- المدرج التكراري: (أو التوزيع التكراري)

- مخطط السبب والنتيجة: مخطط إيشيكاوا

- خرائط المراقبة: Control Chart

- حلقات الجودة: فرق الجودة.

- منهجية الإنحرافات الستة:

6- التحسين المستمر:

التحسين 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 والأفراد.

وقد إتفق الباحثين على المداخل الخمسة التالية لتعريف التحسين المستمر وهي:

- تخفيض الموارد المستخدمة:

- تخفيض الأخطاء:

- تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين:

- جعل العمليات أكثر أمنا:

- زيادة رضا القائمين بالعمليات:

ومن أبرز أهداف التحسين المستمر هو:

- 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.

ومن أبرز مناهجه نذكر:

- **مدخل ديمينج:** التركيز على استعمال الأساليب الإحصائية في عمليات التحسين، والنقاط الأربعة

عشر لديمنج، و**حلقة ديمينج DemingCycle**.

محاضرة 6: تقييم جودة الخدمة المصرفية

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية.
- ❖ أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية.

1- مفهوم تقييم جودة الخدمات المصرفية:

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 . خاصة في ظل تعدد مداخل قياس الخدمة المصرفية الذي ويترتب عن تقييم و قياس الخدمة المصرفية بالحكم عليها بأنها جودة مرتفعة وبالتالي فهي تحظى بقبول ورضا العميل، أو العكس.

2- مستويات جودة الخدمة المصرفية:

- تعتبر عن موقف الادارة المصرفية لجودة الخدمة المصرفية، وهي خمس مستويات نذكرها كما يلي:
- 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:

3- أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية:

- تتمثل أسباب تقييم جودة الخدمة المصرفية إلى:
- عدم معرفة المصرف بمعايير العملاء:
 - خطأ تقدير المصرف:
 - عدم إعتراف المصرف بتغير التوقعات :
 - عدم قدرة المصرف على تحديد مستوى الجودة:

محاضرة 7: قياس جودة الخدمة المصرفية

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن
- ❖ قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة
- ❖ قياس جودة الخدمة المصرفية من المنظور الشامل

1. قياس جودة الخدمة من منظور العملاء

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

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

ب- مقياس الرضا: **Satisfaction measures**:

- ← - التوقعات < الخدمة المدركة
- ← - التوقعات = الخدمة المدركة
- ← - التوقعات > الخدمة المدركة

ج- مقياس الفجوة : **SERVQUAL measures**:

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات

وتتبع عن هذه المعادلة خمس فجوات هي:

-**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 دائماً 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.

د- مقياس الأداء الفعلي " **SERVPERF measure** ":

أي: جودة الخدمة = الأداء الفعلي

Service quality= Performance

هـ- مقياس العميل الموجه بالقيمة:

2. قياس الجودة من منظور المؤسسة:

يقصد بقياس الجودة من منظور المؤسسة، هو قياس الجودة المهنية، وتتقسم مقاييس الجودة من

منظور المؤسسة إلى الأنواع التالية:

أ- قياس الجودة بدلالة المدخلات:

ب-قياس الجودة بدلالة العمليات:

ج-قياس الجودة بدلالة المخرجات:

3. ثالثاً: قياس جودة من منظور الشامل

يجب دمج التحليلين السابقين معاً للأستفادة منهما معاً، وبالتالي إمكانية الحكم على جودة الخدمة من وجهة نظر شاملة، أي من وجهة نظر العميل ووجهة نظر المؤسسة في آن واحد.

محاضرة 7: إدارة توقعات العملاء

تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على:

- ❖ ماهية العملاء.
- ❖ أنماط العملاء.
- ❖ أهمية الخدمات المتميزة للعملاء.
- ❖ كيفية إدارة توقعات العملاء.

1- مفهوم العميل:

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 تلبي هذه الحاجات وتفي بهذه المطالب، والعميل هو الذي يمنح المنظمة القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح، وهو كذلك قد يكون احد أسباب خروج المنظمة من السوق، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة، وكلما زاد الطلب على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضا.

ج- **أنواع العملاء:** ينقسم العملاء إلى نوعين أساسيين هما:

- **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 الإنتاج..

- **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:

وتتمثل مراحل القرار النهائي للمستهلك في:

أ- إدراك الحاجة:

ب- البحث عن البيانات:

ج- تقييم البدائل:

د- قرار الشراء:

هـ- السلوك ما بعد الشراء : behavior purchase Post :

3- أنماط العملاء:

بما أن المؤسسات المصرفية خاصة تسعى لكسب رضا عملائها من خلال مدخل الجودة في الخدمات، فعلى مقدم الخدمة أن ينتبه لتعدد أنماط العملاء ومن أبرزها

أ- **العميل السلبي:** ينبغي التحلي بالصبر عند التعامل مع هذا الصنف من العملاء.

ب- **العميل المتشكك:** تجنب مجادلته فيما يقوله

ج- **العميل الثرثار:** الحرص على بقاء الحديث في سياق الموضوع

- د- العميل المغرور: يحتاج إلى مجاملته
هـ- العميل المتردد: إشعاره بمحدودية فرص الاختيارات المعروضة أمامه
و- العميل الغاضب: تفادي مجادلته.
ز- العميل المشاهد: تجنب وضعه محلاً لتركيز الإنتباه.
ح- العميل النزوي: محاولة تجنيبه الوقوع في الخطأ
ط- العميل العنيد: مسابرة فيما يقوله.
ي- العميل الصامت: الجدية في الحوار مع

4- مستويات توقعات العملاء: إن توقعات العملاء توجد على مستويين هما:

- أ- مستوى التوقعات المرغوب: وهو مستوى الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه،
ب- مستوى التوقعات الملائم: فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة والذي يجده العميل مقبولاً عنده،

5- العوامل المؤثرة على توقعات العملاء:

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

- أ- الاتصال بالأشخاص المحيطين: 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.
ب- الحاجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.
ج- الخبرة السابقة: وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة.
د- الاتصال الخارجي: ويقصد به الرسائل الترويجية.

6- أساليب إدارة توقعات العملاء:

- أ- التأكد من أن الوعود واقعية:
ب- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:
ج- الإتصال الدائم مع العملاء:
د- التميز في تسليم الخدمة:
هـ- استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة: