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

**موجهة لطلبة:**

**السنة الثانية ماستر- تسويق مصرفي**

**إعداد:**

**الدكتورة عميش سميرة**

**السنة الدراسية**

**2020/2021**

**المحور الاول:**

**مـــــــــاهية الجــــــــــــودة**

**أولـــا: مفهوم الجودة.**

**ثانيا: أهمية الجودة وأصنافها.**

**ثالثا:التطور التاريخي لمفهوم الجودة.**

**رابعا: إدارة الجودة.**

**أولا: مفهوم الجودة**

1. **تعريف الجودة:**

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

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

1. **التعريف اللغوي:** یرجع مفهوم "**الجودة**" (QUALITY) إلى الكلمة اللاتینیة(QUALITAS) التي تعني طبیعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقدیما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قیامهم بتصنيع الآثار الدینیة والتماثيل والقصور والقلاع لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحمایة، وحدیثا تغیر مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الانتاج الكبیر والثورة الصناعیة والشركات الكبرى وزیادة حدة المنافسة، حیث أصبح للجودة أبعادًا جدیدة ومتشعبة[[1]](#footnote-1).
2. **التعريف الإصطلاحي:** تمثل الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما (عقيلي[[2]](#footnote-2).

ومن أبرز المساهمين في تقديم تعاريف للجودة نذكر مايلي:

* يعرفها بيسترفيلد على انها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق إحتياجات مشمولة أو محددة مثل الامن، الاتاحة، القابلية للصيانة ، الاستخدام، السعر والبيئة[[3]](#footnote-3).
* تعریف أرماند فیجینبیوم: الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسویق والهندسة والصناعة والصیانة والذي یمكن من تلبیة حاجات العمیل ورغباته[[4]](#footnote-4).
* وعرفها جوران Juran: مدى ملاءمة المنتوج للاستخدام، والمقصود منه أنه كلما كان المنتج ملائم للإستعمال من طرف الزبون وهذا ما يعني أنه ذو جودة[[5]](#footnote-5) .
* وعرفها Deming: بأنها حسن عمل شيء كما ينبغي[[6]](#footnote-6)،ويقصد بذلك تقديم السلع والخدمات بالطريقة الواجب تقديمها به والتي تكون حسنة من حيث إستجابتها لتوقعات الزبائن، وهو یؤكد لنا أن الجودة یمكن تحقیقها عند تقلیل الأخطاء، وتحسین العملیات.
* وهي مجموعة المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر، الأمان، التوفر، الموثوقية والإعتمادية وقابلية الاستعمال[[7]](#footnote-7).

**بالاضافة إلى التعاريف الهامة التالية:**

* **تعریف المعهد الوطني الأمریكي للمقاییس والجمعیة الأمریكیة لمراقبة الجودة**: تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبیة احتیاجات محددة[[8]](#footnote-8).
* **تعریف المنظمة الدولية :ISO**درجة تلبية مجموعة من الخصائص الموروثة في المنتوج كمتطلبات العميل.
* **المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة:** على أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق[[9]](#footnote-9).

**و**من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الجودة يمثل أساسا جملة الخصائص التي يتميز بها المنتج، فهي لا تمثل جودة السلعة فقط أو جودة الخدمات فقط، بل هي أبعد من ذلك، لكونها تمثل كذلك جودة الأفراد، جودة الإجراءات، جودة المعلومات وجودة القيادة،،.... لتشكل في مجملها جودة للؤسسة ككل.

ومهما تعددت المداخل التعريفية للجودة، فإنها لا تخرج عن الاطار الموضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم: المفاهيم الاساسية للجودة**

**المصدر:** من إعداد الباحث

1. **خصائص الجودة:**

يتطلب تحقيق الجودة تحديد المواصفات المطلوبة من الزبون مسبقا للإجابة عنها مسبقا، فالجودة لا تعني دوما المنتج أو الخدمة ذات الخطأ الصفري، إنما هي إجابة على إحتياجات الزبون كما يطلبها وبالشكل الذي يناسبه، وعليه فإن المفهوم العلمي للجودة يركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات لدى مستخدميه وذلك بتميزه بعدة خصائص تتمثل في[[10]](#footnote-10):

1. **الخصائص الاقتصادية:** التكلفة، السعر، المردودية، الانتاجية...
2. **الخصائص التقنية:** السرعة، القوة، الصلابة...
3. **الخصائص الحسية:** الرائحة، الانطباع...
4. **الخصائص الطبيعية:** النظافة، التلوث...

على أساس ما تقدم یتضح لنا بأن للجودة عدة تعریفات بحسب مدارس الجودة المختلفة، ویمكننا أن نجمع هذه التعریفات في تعریف واحد هو أن: " الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العمیل وتحقیق احتیاجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنیة"، أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العمیل من شرائها، وتحقق رضاه حاض را ومستقبلا، وهنا نجد الزبون أو العمیل هو الأساس في هذا التعریف، وأن أي مؤسسة خدمیة أو إنتاجیة، في القطاع العام أو الخاص، إذا أرادت أن تتبنى مفاهیم الجودة وتطبق أیا من أنظمتها وطرقها، فإنه یلزمها أن تجعل رضا العمیل وتحقیق احتیاجاته محط اهتمامها وبؤرة عملیاته[[11]](#footnote-11).

1. **مداخل الجودة:**

إن الاختلاف في معاني مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة له من أفراد ومؤسسات، لذلك قدم قام الباحث David Garvin بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، في كتابه Managing Quality سنة 1988 [[12]](#footnote-12)وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها كما يلي[[13]](#footnote-13):

1. **مدخل التفوق:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج ، أي قدرة أداء المنتوج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك . Feigenbaum وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنبوم.
2. **مدخل المنتج :**ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن: " المتغير الخاضع للقياس الدقيق " أو " الجودة هي قياس لإشباع العميل "

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

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

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

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم

المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في منتوج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين إستراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم السوق أو السوق الكلي.

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

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

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

ویمكن تقسیم الجودة إلى ثلاثة أقسام[[14]](#footnote-14):

**أ- جودة التصمیم:** وهي درجة تحقیق مواصفات وتصامیم المنتج أو الخدمة لمتطلبات العمیل.

**ب- جودة المنتج:** وهي درجة تطابق المنتج أو الخدمة المقدمة لمواصفات التصمیم.

**ج- جودة المنشأة**: وهي درجة الوعي بالجودة وثقافة السعي لإرضاء العملاء المترسخة في فكر موظفیها وعملیاتها وأقسامها.

**ثانیا: أهمیة الجودة وأهدافها**

مع تزاید المنافسة، وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسیة، فلا شك أن تحقیق الجودة هو حلم يراود جمیع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفًا أو اختیارا یمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بدیل له، وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئیسیة هم[[15]](#footnote-15):

1. **أهمیة الجودة بالنسبة للمؤسسة:**

وتظهر أهمیة جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالیة:

1. **الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق:** فعدم تخصیص الاهتمام اللازم للجودة قد یؤدي إلى تدمیر سمعة المؤسسة، تخفیض مشاركتها التجاریة في الأسواق المحلیة والعالمیة، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.
2. **درجة الّثقة في منتجاتها:** فسوء تصمیم أو تصنیع المنتجات قد یؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما یتسبب في المسائلة القانونیة للمنظمة، كوقوع حادث سیارة بسبب سوء تصمیم أو تصنیع نظام المكابح.
3. **مستوى الإنتاجیة:** فالجودة السیئة للمنتجات تؤّثر سلبًا على الإنتاجیة، وذلك من خلال إنتاج سلع معیبة غیر قابلة للتسویق، بالإضافة إلى تكالیف الإصلاح.
4. **التكلفة:** فالمستوى الضعیف للجودة یؤدي إلى زیادة تكالیف المؤسسة، وذلك من خلال زیادة المرفوضات، التالف والمعیب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانص ا رفهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.
5. **الأنظمة والتشریعات الدولیة:** فعدم الالت ا زم بمعاییر الجودة الخاصة بالمنتجات یحول دون دخول المؤسسة للأسواق العالمیة، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسیها في هذه الأسواق، مما یؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقیة، ولربما معظمها.
6. **زیادة الأرباح والحصة السوقیة:** إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة %22 من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقیة للمؤسسة من خلال زیادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.
7. **أهمیة الجودة بالنسبة للزبائن*:***

یتوّقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي یكون مستعدًا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن یكون ذا جودة جیدة، وتتضح أهمیة الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرین التالیین:

1. **الرضا:** فلا یمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسویقها ذات جودة جیدة وترضي رغبات العملاء واحتیاجاتهم.
2. **الولاء:** إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمان وفائه یكّلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جدید، فضمان وفاء الزبائن لا یتحّقق إلا من خلال تقدیم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتیاجاتهم.
3. **أهمیة الجودة بالنسبة للعمال*:***

إن تطبیق منظور الجودة في المؤسسة ینمي روح المسؤولیة لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجیعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطویر كفاءاتهم الجماعیة، فمنهج الجودة یعد بمثابة العامل المثالي لكل تغییر إیجابي في المؤسسة، فالأداء الجید ینتج عن كفاءة العاملین في المؤسسة وقدرا تهم وخبراتهم الجماعیة، وكذا تكاتف جهود الجمیع بهدف تحقیق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمیة الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالیة:

1. **دعم نشاط كل فرد**: إن تحسین جودة العمل یعد عاملا هامًا لرفع فعالیة الأداء، وذلك من خلال تحسین ظروف العمل، مما یساهم في تحسین أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسین الإنتاجیة، ورفع مستوى الجودة.
2. **المساهمة في تنسیق عملیة التسییر:** فالتسییر یهدف إلى تنشیط وتحفیز فریق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا یتحّقق إلا بتطبیق مفهوم الجودة الشاملة الذي یقوم على اشترا ك كافة أفراد، عملیات وأقسام المؤسسة.
3. **التناسق والترابط**: إن سیاسة الجودة تقترح أسلوب جدید للعمل في المنشآت الحدیثة، والمتمّثل في تطویر شبكات الإتصال الأفقي بین مختلف الأقسام من خلال العلاقة: المورد /العمیل داخلي، وكذا المشاركة في حل مشاكل العمل.
4. **أهداف الجودة :**

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات هي :[[16]](#footnote-16)

1. أهداف **الأداء الخارجي** للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .
2. أهداف **الأداء للمنتوج أو الخدمة** وتناول حاجات العملاء والمنافسة .
3. أهداف **العمليات** وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط .
4. أهداف **الأداء الداخلي** وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
5. أهداف **الأداء للعاملين** وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

**ثالثا: التطور التاریخي لمفهوم الجودة**

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل، والتي یمكن حصرها فیما یلي[[17]](#footnote-17):

* 1. **مرحلة العصور القدیمة:**

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانیة للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاریخیة قدیمة جدا، وأن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحدیثة الذي یرجع الجودة إلى أیام الثورة الصناعیة أو قبلها بفترة قصیرة لیس صحیحا، لأن المتفحص في التاریخ والحضارات البشریة یتضح له جلیا بأن الجودة هي ولیدة الحضارات الإنسانیة القدیمة التي دعت إلیها وساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلیة وعلى ید ملكها حمورابي – حوالي 1700 سنة قبل المیلاد، أما الحضارة الفرعونیة فعملیة بناء الأهرامات والمعابد المصریة القدیمة وطریقة طلائها تؤكد على وجود عملیات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء، فكل هذه الأشیاء اتسمت بالجودة الأبدیة التي عجز عنها الإنسان.

* 1. **مرحلة الفحص والتفتیش *:*بدایة الثورة الصناعیة 1940**

كانت بدایات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي یقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ینتجه، وبذلك كانت عملیة الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنیعي الحرفي، حیث كان العامل مسؤولا عن تصنیع المنتوج بأكمله.

ومع التطورات التي شهدتها بدایات القرن العشرین وظهور مفهوم المصنع الحدیث واسع النطاق والمتضمن العدید من العاملین الذین یؤدون مهام متشابهة ویشكلون مجموعة لیكون بالإمكان توجیههم من قبل رئیس العمال الذي یتحمل مسؤولیة جودة أعمالهم، وكانت عملیات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسیط یطلق علیه أسلوب المقارنات ویركز على المقارنة بین الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقیق التطابق بینهما سیتحقق هدف عملیة الرقابة على الجودة.

ومع التطورات الحاصلة في عملیات الانتاج تطلب القیام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي لیتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتیش، إذ اتسع نشاط التفتیش، بعد أن أصبحت نظام التصنیع اكثر تعقیدا خلال الحرب العالمیة الأولى، واشتملت على عدد كبیر من العمال وساد الاعتقاد بان التفتیش هو الطریق الوحید لضمان الجودة بوصفه أسلوب التفتیش والاختیار أو القیاس لواحدة أو اكثر من خصائص السلعة، أو مقارنه نتائج هذا النشاط مع المعاییر الموضوعة للتأكد من تحقیق التطابق لكل الخواص.

* 1. **مرحلة ضبط الجودة إحصائیا1960- 1940**

أدت الحرب العالمیة الثانیة إلى تطویر أسالیب إحصائیة للرقابة على الجودة بهدف تخفیض عدد جهوده في الرقابة الإحصائیة للجودة، (SHEWHART) وتكالیف عملیات الرقابة، حیث خصص" شوارت سنة 1947 بإنشاء منظمة سمیت (BELL TELEPHONE LABORATORIES) كما قام "مهندسو (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY أو (ASQC) "بالمنظمة الأمریكیة للرقابة على الجودة "أي والتي لعبت لاحقًا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة . CONTROL

ولقد طور دمینج (DEMING) فلسفة" شوارت"، ثم قام بتلقینها للخبراء الیابانیین سنة 1950 ، حیث أكد فیها على ضرورة تطبیق الأسالیب الإحصائیة في جمیع مرا حل الإنتاج.

وشهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت

الشركات الصناعیة بأن القیام بنشاط الفحص أصبح غیر كاف، وٕانما علیها البحث عن أسالیب اكثر تأثيرا لیصبح المنتوج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغییر باتجاه السیطرة على الجودة إحصائیا وزود الفاحص بأدوات وأسالیب إحصائیة مثل للمخططات الاحصائیة ولوحات السیطرة وعینات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحلیل عملیة التشغیل ومخرجاته، وبذلك تحول الفحص إلى دور ممیز اكثر كفاءة.

* 1. **مرحلة ضمان أو تأكید الجودة 1960 -1980**

إن تأكید الجودة لا یهتم فقط بالمنتج، بل یهتم أیضا بالموارد التي تساهم في العملیة الإنتاجیة، كالمواد الأولیة، التجهيزات، والید العاملة، كما تقوم أیضًا بتقویم فعالیة نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافیها، وهذا بهدف تحسین مستوى الجودة وتلبیة احتیاجات العمیل، "وتشمل عملیات تأكید الجودة كافة القرارارت والتصرفات المخططة الضروریة لضمان ثقة العملاء وتحقیق مستوى الجودة المطلوب محلیا وعالمیا، ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكید الجودة كمقاییس الأیزو سلسلة 9000 ، لإیمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاییس والمعاییر لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمیة.

وفي هذه المرحلة اصبح تحقیق الجودة العالیة للمنتوجات هو ما تسعى إلیه جمیع المنظمات الصناعیة، فتحقیق الثقة بأن كل شيء صحیح وخال من العیوب، هي الميزة التي یتمتع بها أسلوب عمل .Crosby الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Zero Defect المنظمات بمبدأ التلف الصفري.

دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقیق التنسیق بین العاملین والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسینات عن طریق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلًا عن جعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة یتمثل بتحقیق التلف الصفري عن طریق الصلاحیات الممنوحة له وتشجیعهم بالمكافآت والحوافز بما یحقق الدعم لعمل الافراد داخل المؤسسة من جهة، وتحقیقها للأهداف الاستراتیجیة لعملیة التخطیط للجودة من جهة أخرى.

وفي ظل تأكید الجودة یتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

- الرقابة الوقائیة: تعني متابعة تنفیذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

- الرقابة المرحلیة: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة حیث لا ینتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا یساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

- الرقابة البعدیة: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنیعه وقبل وصوله إلى ید المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عیب.

* 1. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى یومنا هذا:**

یصعب تحدید أصل ومصدر موضوع الجودة الشاملة فالمتفق علیه الیوم بأنها نتاج لتجمیع وحوصلة

وشملت مجموعة من المساهمات، مساهمة أمریكیة من طرف الثلاثة **Juran ,Fengenbum , Crosby** " حول حلقات " **ishikawa**" ضمان الجودة " وصفر معیب " والتي أضیفت للمساهمات الیابانیة ممثلة في . الجودة إبتداء من سنة 1961.

هذه الصعوبات تجلت من خلال التحولات العمیقة التي حدتث في البیئة الاجتماعیة والاقتصادیة للمؤسسة والتي شهدتها هذه الفترة، حیث عرف الاقتصاد العالمي نموا قویا في النصف الثاني من العشریة 1960 وبدایة 1970 بالإضافة إلى الأزمتین البترولیتین 1973 و 1979اللتین كشفتا هشاشة الاقتصادیات

الغربیة، وكذلك فإن اضطراب العالم الذي نعیش فیه الیوم وضغوط التحول التي تواجه الصناعة، والتقدم التكنولوجي إلى جانب التغيرات السكانیة وٕانشاء التكتلات الاقتصادیة وظهور التبادلات التجاریة والمنافسة الشدیدة بشكل واضح كانت سببا كافیا للمدیرین في القطاعات الإنتاجیة، على المستوى العالمي، ان یفكروا وبعمق في الحاجة إلى مدخل جدید لمواجهة هذه التحدیات.

ولقد تمیزت هذه المرحلة بالتغيرات التالیة:

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العلیا، وٕادراجها ضمن التخطیط الاستراتیجي للمنظمة.

- إیجاد علاقة بین الجودة وتحقیق الأرباح، واستخدامها لتحقیق میزة تنافسیة للمؤسسة.

- إعطاء الجودة تعریفًا خاصًا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعمیل واحتیاجاته.

**رابعا: إدارة الجودة**

1. **تعريف إدارة الجودة:**

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

ومن أبرز تعاريف إدارة الجودة QUALITY MANAGEMENT هو باعتبارها نظام متكامل ومفتوح يشتمل مجموعة من المدخلات التي تتخذ كركيزة أساسية في تصميم مستويات الجودة، والتي تدخل ضمن الانشطة والعلمليات والممارسات لتحقيق تلك المستويات التي هي عبارة عن مخرجات إدارة الجودة كنظام متكامل**[[18]](#footnote-18)**.

وتعرف إدارة الجودة بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة ، تحسين الجودة ضمن نظام الجودة[[19]](#footnote-19).

وعرفت كذلك نظام إدارة الجودة في مواصفة الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنها نظام إدارة يسمح بتوجيه ورقابة مؤسسة بدلالة الجودة**[[20]](#footnote-20)**.

تمثل إدارة الجودة وظيفة إدارية تقوم بتحديد وتنفيذ سياسة الجودة والتي هي جزء من مسؤوليات الادارة العليا للمؤسسة، حيث أن سياسة الجودة تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة وكما تم إقرارها رسميا من قبل الادارة العليا، أما نظام الجودة فيقصد به الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة**[[21]](#footnote-21)**.

ويستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة في أية مؤسسة إلى عدة مبادئ ومن أهم المبادئ التي لاقت إهتمام أغلب الباحثين في هذا المجال وهي تلك المبادئ التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء لها، وتتمثل هذه المبادئ في**[[22]](#footnote-22)**:

* التركيز على العميل.
* دعم وإلتزام الادارة العليا.
* إدارة القوى البشرية.
* التحسين المستمر.
* نظام المعلومات والتغذية المرتدة.
* العلاقة بالمورد.
* ضمان الجودة.
* الوقاية من الاخطاء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة تعني مجموعة من الانشطة والعمليات المنسجمة والمتناسقة التي تقوم بتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالجودة وأهدافها.

وبالتالي يمكن تلخيص إدارة الجودة كنظام في الشكل التالي:

**الشكل رقم: نظام إدارة الجودة**

المنتجات

الخدمات

المعلومات

مهارات

إجراءات

أدوات

أعمال

أساليب

أنشطة

المنتجات

الخدمات

المعلومات

**المصدر:** من اعداد الباحث:

1. **متطلبات الجودة:**

تمّثل الجودة مجموعة الخصائص المتعّلقة بالمنتوج، أو بالنظام، أو بالعملیة الإنتاجیة والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى، وتتمثل متطلبات الجودة في:

* التركیز على العمیل.
* تشمل كل فرد/جزء بالنظام.
* تتطلب ولاء والتزام كل فرد.
* أسلوب وقایة.
* الجودة تحتاج إلى وقت طویل لضمان نتائج ممتازة.
* التطویر والتحدیث المستمر.
* التعلیم والتدریب المستمر.

وتتمثل عناصر تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة ما يلي :

**الشكل رقم: عناصر تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة**

رضا العميل

تمكين ومشاركة العاملين

مبادئ الجودة

إجراءات وممارسات تنظيمية

**المصدر:** من إعداد الباحث

1. **أهمية وأهداف إدارة الجودة[[23]](#footnote-23):**
2. **أهمية إدارة الجودة:** تعتبر إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في الوقت الراهن، وهذا للأسباب التالية:

* الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الافضل والمتميز.
* الجودة العالية تحافظ على ولاء الزبون.
* تنافس المؤسسات يرتكز على أكثر جودة.

1. **أهداف إدارة الجودة:** باعتبار أن الهدف الرئيسي للجودة هو إرضاء الزبون، ومن هذا الهدف تنبثق الاهداف التالية:

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

1. **وظائف إدارة الجودة:**

على إعتبار أن وظائف أي إدارة تتمثل في فيما يعرف في الفكر الاداري بالوظائف الادارية الاربعة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة لا تخرج عن هذا السياق، إلا أنها تحظى بنوع من الخصوصية التي نذكرها في**[[24]](#footnote-24)**:

* 1. **تخطيط الجودة:** فتخطيط الجودة هو جزء من إدارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة وخصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة، فعملية التخطيط للجودة يقوم بها فريق مشكل من ممثلي اقسام المؤسسة باتباع الخطوات التي إقترحها جوران juran، وهي كالتالي:
* تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين من خلال تحديد أهمية ووزن كل نوع منهم.
* تحديد مطالب الزبائن والمتمثلة في أهدافهم، حاجاتهم، رغباتهم وتوقعاتهم.
* تحديد خصائص المنتوج.
* تحديد خصائص عمليات الانتاج أوتقديم الخدمة.
* تحديد مقدرة العملية الانتاجية ومراقبتها.
* تحديد أهداف الجودة.
  1. **تنظيم الجودة:** يتمثل تنظيم الجودة في عملية توزيع الانشطة لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الانشطة وكذا السلطة اللازمة لتحقيق الاهداف، حيث ينتج عن عملية التنظيم الهيكل التنظيمي الذي يسمح بفهم التنظيم وطريقة العمل وكذلك المسؤوليات وسلطات الافراد المكلفين بإدارة المهام المؤثرة على الجودة، فإدارة الجودة ليست مسؤولية فرد أو قسم معين في المؤسسة بل هي مسؤولية يشترك فيها كل أفراد المؤسسة، ويتم تنظيم الجودة كما يلي:
* **إلتزام الادارة العليا:** والمتمثل في مسؤوليتها من حيث قيادة حركة الجودة وإدارتها بالمؤسسة، وكذا دورها في وضع سياسات الجودة، الهيكل التنظيمي، وتقييم نظام إدارة الجودة وتوفير الدعم والتحفيز لفرق الجودة.
* **ضمان الجودة:** والمتمثل في الانشطة التي تهدف إلى خلق الثقة داخل المؤسسة وخارجها لدى الزبائن للحصول على الجودة مع توفير نظام معلومات الجودة.
* **مصلحة الجودة:** دورها هو التأكد من مطابقة المواصفات لمتطلبات الزبائن، الاتصال باستمرار مع باقي المصالح والقيام بإجراءات خدمات ما بعد البيع والصيانة في موقع الزبون.
  1. **توجيه الجودة:** تعتمد هذه الوظيفة على توجيه الافراد وتوحيد جهودهم لتحقيق اهداف الجودة، فالعنصر البشري مهم بالمؤسسة رغم إدخال الالية في المؤسسات، ويؤدي المسير هذه الوظيفة من خلال:
* إصدار الاوامر الخاصة بالجودة.
* تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة.
* القيادة الفعالة وروح الفريق.
* التنسيق بين العناصر بين كل العناصر.
* نظم الاتصال.
* التدريب
  1. **رقابة الجودة:** تتمثل البوادر الاولى للجودة كانت تتمثل في رقابتها، لتتطور ويصبح الاهتمام منصبا على إدارتها بشكل شامل، فالرقابة هي هي مرحلة مكملة للمراحل السابقة والتي يتم الاعتماد عليها في تحسين الجودة، ورقابة الجودة يتم التعبير علنها بالعديد من المصطلحات كالتحكم والسيطرة (في الفكر الأمريكي)، ةتعني التأكيد والتفتيش في الفكر الاوروبي (فرنسا) .

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

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

1. **نماذج إدارة الجودة:**

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

* + - 1. **نموذج إدوارد ديمينج deming**[[25]](#footnote-25)**:** وهو المعروف بإسم أو الجودة لأن الفضل الكبير في تعليم اليابانيين إستخدام الأساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة، وقد تم تخصيص جائزة باسمه سنة 1951 تمنح سنويا للمؤسسات المتميزة في تطبيق برامج إدارة الجودة، وتتمثل الافكار الرئيسية التي قدمها في مجال إدارة الجودة في:
* الادارة مسؤؤولة بشكل دائم على جودة الأداء في المؤسسة.
* ضرورة تدريب الافراد على التحسين الدائم والعمل الجماعي في المؤسسة.
* توفير الدوافع الداخلية لجميع العاملين وتدريبهم على استخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.
* نظم العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي 85 بالمئة من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الانتاجية.
* يؤمن ديمينج بنظريةY في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الافراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعملوإمكانية تحفيزهم من خلال الحجات المعنوية .

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

**جدول رقم: المبادئ الأربعة عشر لديمنج**

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

**المصدر:** من إعداد الباحث.

* + - 1. **نموذج جوران: JURAN:** يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث، حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها إصطلاح ثلاثية الجودة:QUALITY TRILOGY، وهي تعالج الجودة من خلال العمليات الثلاث التالية[[26]](#footnote-26):
* **التخطيط للجودة:**وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعة، وبعدها تأتي عملية التنفيذ الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فعالية ممكنة حسب المقاييس المحددة.
* **الرقابة على الجودة:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقايي التي تقيم من خلاللها عملية التنفيذ.
* **عملية تحسن الجودة:** وهي الاجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الآداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

**شكل رقم: ثلاثية الجودة لجوران: QUALITY TRILOGY**

**المصدر**: من إعداد الباحث

* + - 1. **نموذج شيوارت وديمينج: SHEWHART AND DEMING:** لقد قام الباحثان بإعادة صياغة العناصر التي قدمها جوران في شكل دورة متتابعة أطلقا عليها دورة PDCA وذلك إختصارا للعمليات إدارة الجودة التالية[[27]](#footnote-27):
* **التخطيط: Plan:** وتتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي سيكون عليها المنتوج في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة **.**
* **التنفيذ: Do:** وتتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء المخطط له في المرحلة السابقة، وبالتالي الوصول إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.
* **التقييم: Check:** وتتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعة في مرحلة التخطيط.
* **التحسين والتطوير: Act:** ويتم هنا تحسين المنتوجات المقدمة للعملاء من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه المنتوجات

والشكل التالي يوضح فكرة الدورة المتتابعة لعمليات الجودة:

**شكل رقم: الدورة المتتابعة لعمليات إدارة الجودة**

المصدر: من إعداد الباحث

**خلاصة المحور الأول**

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

ومع تزاید المنافسة، وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسیة، لذلك فالجودة لم تعد خیارا یمكن التغاضي عنه، لكونها هامة بالنسبة للمؤسسة من حيث سمعتها في السوق، درجة الّثقة في منتجاتها، مستوى الإنتاجیة والتكلفة، وضمان زیادة الأرباح وحصتها السوقیة، أما الجودة بالنسبة للزبائن فهي من أجل تحقيق رضاهم وولائهم، وهي بالنسبة للعمال دعم نشاط كل فرد، المساهمة في تنسیق عملیة التسییر، وتحقيق التناسق والترابط .

والمتتبع للتطور التاریخي لمفهوم الجودة، يجده قد مر بعدة مراحل، بدايتها كانت مرحلة العصور القدیمة، فمن خلال التاریخ والحضارات البشریة یتضح جلیا أن الجودة هي ولیدة الحضارات الإنسانیة القدیمة والتي ساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها الحضارة البابلیة، مرورا بمرحلة الفحص والتفتیش مع التطورات الاقتصادية في بدایات القرن العشرین وظهور مفهوم المصنع والمتضمن العدید من العاملین الذین یؤدون مهام متشابهة ویشكلون مجموعة، تتطلب توجیههم من قبل رئیس العمال الذي یتحمل مسؤولیة جودة أعمالهم وساد الاعتقاد بأن التفتیش هو الطریق الوحید لضمان الجودة، ثم جاءت مرحلة ضبط الجودة إحصائیا من خلال تطویر أسالیب إحصائیة للرقابة على الجودة، فكان التغییر باتجاه السیطرة على الجودة إحصائیا، ثم كانت مرحلة ضمان أو تأكید الجودة عن طريق الموارد التي تساهم في العملیة الإنتاجیة، إضافة إلى تقویم فعالیة نظام الجودة باستمرار، في حين أن مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي كانت نتاجا للتحولات العمیقة التي حدتث في البیئة الاجتماعیة والاقتصادیة للمؤسسة.

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

**المحور الثاني:**

**مدخل للإقتصاد المصرفي**

**أولـــا: ماهية المصرف.**

**ثانيا: أهمية وأهداف المصارف.**

**ثالثا: أنواع المصارف.**

**أولا: ماهية المصارف**

1. **مفهوم المصرف:**

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

1. **المفهوم اللغوي للمصرف:** كلمة **المَصْرِفُ** هي كلمة عربية معناها :الانصراف، وهي مشتقة من الفعل: **صرَفَ**: والتي تعني مَهْرَب أو مَلْجأ، وجمعها مَصارِفُ، ونقول مَصْرِفُ الْمِيَاهِ : مَكَانُ جَرَيَانِهَا، والمَصْرِفُ: يقصد به مكان **الصَّرف**، وبه سمّي البنك **مصرفًا[[28]](#footnote-28).** فكلمة مصرِف هي مرادف لكلمة بنك، فالأولى هي كلمة عربية أصيلة، أما الثانية فهي كلمة أجنبية مُعرّبة[[29]](#footnote-29).

كلمة بنك هي تعريب الكلمة الإنكليزية **bank**المشتقة من الكلمة الإيطالية **banko**، التي كان يقصد بها في البدأ المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور معنى الكلمة إلى منضدة (comptoir) التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه المنضدة[[30]](#footnote-30).

1. **المفهوم الاصطلاحي للمصرف:** من أبرز التعاريف التي قدمها الباحثين في تعريفهم للمصارف، نجد مايلي:

* المصرف هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال، لغرض اقراضها للغير وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات محددة)، كما يعرف البنك على أنه مكان لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين[[31]](#footnote-31).
* المصرف منشأة مالية تقوم بجمع الودائع وقبولها ثم إقراضها قصد توظيف المال وإمداد المشاريع الإقتصادية بمصادر التمويل[[32]](#footnote-32).
* المصرف یمكن تعریفه بأنه المنشأة أو المؤسسة المالیة التي تقبل الودائع من الأشخاص الطبيعيين (أفراد)، أو الأشخاص المعنویین) الهیئات) تحت الطلب أو الأجل ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات وتقدیم القروض الائتمانیة بقصد الربح[[33]](#footnote-33).
* ويعرف أيضا بأنه المؤسسة التي تتعامل بالائتمان، فهو يحصل على ودائع الغير ويعطي مقابلها وعودا تحت الطلب أو بعد أجل محدد، وهذا الائتمان الذي يقدمه البنك يدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقا له قبل الغير فهو بذلك يقوم بتجميع الموارد الادخارية من الأفراد والمشروعات بغرض التوظيف الاستثماري أو الاستهلاكي[[34]](#footnote-34)،
* وتعرف المصارف كذلك بإنها عبارة عن مؤسسات التي تقوم بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو الآجال محددة و تزاول عملیات التمویل الداخلي والخارجي وخدمته بما یحقق أهداف خطته التنمیة ودعم الاقتصاد الوطني وتباشر عملیات التنمیة و الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك تلكالمساهمة في إنشاء المشروعات وما یستلزم من عملیات مصرفیة تجاریة و مالیة وفق للأوضاع التي یقررها البنك المركزي[[35]](#footnote-35).
* المصرف هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى هي مجموعة من العملاء لها فائض الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه لتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج الأموال لأغراض مختلفة اهمها الأستثمار او التشغيل او كلاهما[[36]](#footnote-36).

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

1. **مهام المصرف:**

يقوم المصرف بالعديد من المهام الادارية، فإستنادا إلى وظائفه الأساسية في تجميع الأموال واقراضها من وإلى العملاء، فإنه يتوجب عليه تنظيم عملياته الداخلية في إطار هيكلته الادارية، ومع ذلك فإنه لا يوجد شكل تنظیمي موحد لجميع المصارف، فيهي تختلف حسب طبيعتها، وأحجامها، وأنواع خدماتها المقدمة .

ولذلك یمكن وضع هیكل تنظیمي یحتوي على إدارات رئیسیة وأخرى فرعیة توضح مهام المصارف، وذلك من خلال الشكل التالي**:**

**الشكل رقم: الشكل العام للهيكل التنظيمي للمصارف**

مجلس الادارة

رئيس المجلس

المدير التنفيذي

إدارة العمليات

إدارة الأموال للمؤتمن

إدارة التمويل

إدارة القروض

الشخصية

حفظ السجلات

خدمات الايداع

الشؤون القانونية

منشآت

الصرافة

خدمات الاستثمار

أصحاب المهن المختلفة

الاستثمار

الأمن

المؤسسات المالية

البنوك الاخرى

التسويق

نظم المعلومات

التخطيط والتسويق

القروض العقارية

خدمة العميل

الرقابة والمحاسبة المالية

القروض الاستهلاكية

إدارة النقدية

التأجير

شؤوون العاملين

الخدمات العامة

تحليل طلبات الاائتمان والكمبيالات

**المصدر:** خلد أمین عبد الله ، العملیات المصرفیة، الإسكندریة ، مصر، دار وائل للنشر، 2000 ، ط 2 ، ص.217.

1. **خصائص العمل المصرفي:**

يتميز العمل المصرفي بعدة مميزات تجعله مختلفا عن بقية المجالات الخدمية الأخرى، ومن أبرزها[[37]](#footnote-37):

1. **منتجات غير ملموسة:** وهي الخاصية الاساسية التي تتصف بها منتجات المصرف بصفة عامة، وهي تعني ببساطة أن ما يقدمه المصرف للعميل لا يمكن لمسه أو حمله أو خزنه، أو تجربتها، ومن خلال هذه الخاصية يتبين أن كل الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك مباشرة عند تقديمها من طرف مقدم الخدمة، وبالتالي فإن العميل لايمكنه بيعها أو الاستفادة منها إلا بحضوره .
2. **عدم تجزئة الخدمات:** وهي خاصية التلازم التي تتميز بها أنواع الخدمات الأخرى، والتي تعني أن إنتاج الخدمات المصرفية واستهلاكها متزامنان، أي أنها تستغل وتنجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها سعيا لتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لها، وهو ما يتطبل الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية عن طريق إستخدام بعض الوسائل المتطورة كإستخدام اليطاقة الائتمانية التي انتشر استخدامها وانشارها وباتت ملازمة للخدمة المصرفية.
3. **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي التميز بالسرعة في التغير والتنويع، وهذا قد انعكس على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حاليا أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها وشموليتها من بيئة إلى اخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة الصرفية يمكن أن تتوافق وتتكيف مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستوى من مستويات العمل بما في ذلك إستخدام التقنيات الحديثة من الآلات والمعدات والبرامج، وعليه فإن معظم الخدمات المصرفية تتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم إستخدامه.
4. **الخصوصية والتميز في الخدمة:** بالرغم من أن جميع المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع من الخدمات تلبية للحاجات المصرفية المختلفة من قبل عملاء مختلفين وفي مناطق مختلفة، إلا أن كل مصرف يحاول أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور، سعيا منه لتمييز خدماته عن خدمات المصارف الأخرى، فمثلا أستخدام البطاقات الائتمانية في البيع والشراء يمكن من تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة والمدى في الاستخدام، وتحديد المستويات الدنيا والعليا للمبالغ المتعامل بها، وفترات الصلاحية للبطاقة... وغيرها من الأساليب التي تعى المصارف إلى إستخدامها بغية تمييز الخدمة المقدمة عن بقية الخدات المقدمة في المصارف الأخرى.
5. **المدى الواسع للخدمات:** إذا كانت الخدمات الاساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف والعملاء، فإن هذه الخدمات قد إتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرف بمعدلات وكفاءة متباينة تبعا لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكون للمصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فانتقال الأموال عن طريق التحويلات الخارجية سمة تتصف بها معظم المصارف لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل واسع في العمل المرن هذا.
6. **التشتت الجغرافي:** نظرا لتنوع الحاجات والطلبات باتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات خلالها سمة واضحة في مختلف إقتصاديات العالم، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد بالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية كمواسم السياحة والسفر، وامتلاك شبكة فروع لتلبية الحاجات المنتشرة على النطاق المحلي، الوطني والعالمي.
7. **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنموفي العمل المصرفي وفي عملية جذب الاموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الاخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له أثاره السلبية على المصرف واستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطر التي تعتبر من الامسائل الضروروية التي لا يمكن تجاهلها في هذا القطاع.
8. **التقلبات في الطلب:** الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، وهذا الطلب عليها قد يتسم بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات أو لأسباب موسمية أو غيرها، لذلك فإن التقلبات في الطلب تبدو من الخصائص البارزة والتي تظهر لظروف معينة أو لإعتبارات سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي ولا يشترط أن تكون كل الخدمات تحت طائل التقلبات وإنما قد تشهد جزءا منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبية وأخرى عكس ذلك.
9. **المسؤولية الائتمانية:** وهذه المسؤولية تنبع من مسؤولية المصرف تجاه العملاء وبمختلف صور التعامل كحماية الودائع ومكاسب ومصالح العملاء، وهذه المسؤولية من الاعتبارات الأساسية لدى كل المصارف، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الإئتمانية للمصرف يؤدي إلى أن الطرف المتعامل والمتمثل في الأفراد أو المؤسسات يكون غير مستعد للمغامرة والمخاطرة بأرصدته وأمواله في مواقف لا تضمن له المسؤولية الائتمانية.
10. **كثافة العمل:** يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة سواء كانت هذه العمليات تنجز بمعدلات مرتفعة أو منخفضة، إضافة إلى أن التوسع في العامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثرا واضحا على كثافة العمل، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة في استخدام التقنيات الحديثة والآليات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية، إلا أن ذلك لم يحد من كثافة العمل، إلا أنها مهمة في تعزيز خدمة العميل.
11. **العوامل المؤثرة على نشاط المصارف:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نشاط المصارف بما في ذلك خدماتها المقدمة للعملاء، والتي یمكن تصنیفها إلى[[38]](#footnote-38):

1. **العوامل الاقتصادیة:** فالنشاط المصرفي یتأثر بالبیئة الاقتصادیة السائدة من حیث دینامكیة الأعوان الاقتصادیة، النمو، الادخار، درجة الاستقرار في الخیارات الاقتصادیة المتبعة في السیاسة العامة للبلاد.
2. **الاعتبارات السیاسیة النقدیة والائتمانیة:** یتأثر المصرف بالسیاسة النقدیة والائتمانیة المرسومة من رف السلطة من حیث تأثیرها على سعر الخصم مثلا أو إتباعها لطرق الرقابة الكمیة والنوعیة على الائتمان والتي تؤثر بدورها على حجم و أنواع الائتمان المقدم من طرف النظام المصرفي .
3. **العوامل القانونیة:** وهي الأخذ بعین الاعتبار القوانين التشریعية الواردة في القوانین التجاریة المصرفیة وغيرها من القوانين، حيث أن البیئة القانونیة التي یعمل بها أي مصرف تحكم نوعیة توظیفاتها فقد تتضمن هذه التشریعات نصوصا تحظر على المصارف التجاریة منح أنواع معینة من القروض .
4. **إعتبارات السیاسة المصرفیة:** وتتمثل هذه الاعتبارات في:

* اعتبارات تتعلق بالحیطة والحذر في رسم السیاسات الداخلیة التجاري سواء بالمصرف من حیث إتباعه لسیاسة تمویلیة محافظة أو توسعیة.
* ومدى الدقة والالتزام بقواعد جامدة، والأسلوب الذي تتبعه إدارة المصرف لدى دراسة تمویل المشاریع المختلفة.
* اعتبارات التوفیق بین عوامل الربحیة والسیولة لمقابلة التزامات المصرف تجاه المودعین من ناحیة مع تحقیق أقصى ربحیة ممكنة من تشغیل أمواله من ناحیة أخرى و هو ما یعبر عنه بالتوفیق بین اعتبارات السیولة الربحیة والأمان.

**ثانيا: أهمية وأهداف المصارف:**

1. **أهمية المصارف:**

لقد أثبتت المصارف أهميتها في الاقتصاد الوطني وأصبحت الحاجة إليها ملحة وضرورية، وهذا ما أدى بدوره إلى أهمية تفعيلها لزيادة كفاءتها وفعاليتها في إطار مهامها ووظائفها، وتبرز أهمية المصارف في النقاط التالية[[39]](#footnote-39):

* المصارف هي أهم الوسطاء الماليين في تقديم الخدمات المالية والمصرفية.
* الحصول على الودائع مثل الودائع الجارية.
* المصارف هي الوسیلة الرئیسیة 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 السیاسة النقدیة للدولة .

1. **أهداف المصارف:**

یرى البعض الآخر أن أهداف المصرف تتمثل في[[40]](#footnote-40):

1. **الربحیة:** تكون الجانب الأكبر من مصروفات المصرف من تكالیف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا یعني وفقا لفكرة الرفع المالي أن أرباح تلك المصارف ك أكثر تأثيرا بالتغییر في إدارتها ذلك بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال الأخرى لذا یقال أن المصارف تعد من أكثر المؤسسات الأعمال تعرضا لأثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات المصرف بنسبة معینة ترتب على ذلك زیادة الأرباح بنسبة أكبر، وإذا انخفضت الإيرادات بنسبة معینة انخفضت الأرباح بنسبة اكبر بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائرـ وهذا یقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزیادة الإيراردات و تجنب حدوث انخفاض فیها .

وإذا كان للاعتماد على الودائع -كمورد رئیسي لموارد البنك المالیة بعض الجوانب السلبیة نتیجة التزام البنك بدفع فائدة علیها سواء حقق أرباح أو لم یحقق، فإن للاعتماد على الودائع میزة هامة، فالعائد الذي یحققه البنك على استثماراته عادة ما یقل عن العائد الذي یطلبه ملاكه، ولهذا لا يتم الاعتماد على أموال الملكیة في تمویل الاستثمارات.

1. **السیولة** :یتمثل الجانب الأكبر من موارد المصرف المالیة في ودائع تستحق عند الطلب، و من ثم یكون المصرف مستعدا للوفاء بها في أي لحظة، وتعد السیولة من أهم الأهداف التي یتمیز بها المصرف عن المؤسسات المالية الأخرى، ففي الوقت الذي تستطیع فیه هذه المؤسسات تأجیل سداد ما علیها من مستحقات و لولبعض الوقت ، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سیولة كافیة لدى البنك كفیلة بان تزعزع ثقة المودعین، ویدفعهم فجأة لسحب و ودائعهم ، مما قد یعرض المصرف للإفلاس .
2. **الأمان**: یتسم رأسمال المصرف بأنه صغیر نسبیا، إذا لا تزید نسبته إلى صافي الأصول عن%10 عادة، وهذا یعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعین، الذین یعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار فالمصرف لا یستطیع أن یستوعب خسائر تزید عن قیمة رأسمال ، فإذا ا زدت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعین، والنتیجة هي إفلاس المصرف لذلك یسعى المصرف دائما لكسب ثقة المودعین وهو یحرص على أموالهم، حیث یعبر عن هذا الحرص بضمانات یطلبها عن إقرا ضه للآخرین.
3. **النمو:** یصل المصرف إلى هدف النمو من خلال تعظیم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف يراعي شروط الإقراض الجید واستقطاب عملاء متمیزین والتقییم المستمر لأداء ولسیاسات المصرف المنافسة بالسوق، وجودة خدماته، حیث یكون على عاتق إدارة المصرف تحقیق التوازن في نمو المصرف بما یتناسب مع حجم موارده، والفرص التسویقیة المتاحة أمامه، ودرجة العائد الممكن تحقیقه ودرجة المخاطرة المصاحبة .

**ثالثا: أنواع المصارف**

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

1. **أنواع المصارف من حيث طبيعة المصرف:**

ويعتبر هذا التصنيف الابرز في النظام المصرفي، حيث لا نهتم هنا فقط بالمصارف التجارية إنما بالمصرف الأول في الاقتصاد والذي هو على النظام المصرفي، وبالتالي يمكن تقسيم المصارف على هذا الأساس إلى[[41]](#footnote-41):

1. **المصارف المركزية:** وتسمى كذلك بنوك الإصدار، وهي المؤسسة المصرفية التي تشغل مكانا رئيسيا في سوق النقد، فهي تقف على قمة النظام المصرفي، حيث أن الهدف الرئيسي لسياسة المصارف المركزية لدى جميع الدول ليس هو تحقيق أقصى ربح ممكن بل هو خدمة الإقتصاد الوطني باعتبارها بنك الدولة، ويمسك حسابات الحكومة ويتولى خدمة الدين العام، ومن أهم وظائف هذه المصارف: اصدار النقود، إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعمولات الأجنبية وتوجيه السياسات النقدية في الدولة.
2. **المصارف التجارية:** المصارف التجارية هي مؤسسات إئتمانية غير متخصصة تقوم أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير والتعامل بصفة أساسية في الإئتمان قصير الأجل، لهذا فهي تسمىمصارف الودائع، وبعكس المصارف المركزية فإنه بالنسبة للمصارف التجارية تحقيق الارباح هو الهدف الرئيسي لها، ومن وظائف المصارف التجارية نجد: قبول ودائع، منح الإئتمان، خصم الأوراق التجارية....الخ.
3. **أنواع المصارف من حيث طبيعة النشاط:**

وهذه التصنيف يهتم بطبيعة نشاط المصرف، وطبيعة الخدمات التي يقدمها، ونجد في هذا الصدد الأنواع التالية[[42]](#footnote-42):

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

نجد التقسيمات التالية:

1. **المصارف التجاریة ذات الفروع:** وهي تلك المصارف التي تتخذ في الغالب شكل شركات المساهمة كشكلا قانونیا، لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولاسیما الأماكن الهامة وتتبع اللامركزیة في تسییر أمورها، حیث یترك للفرع تدبیر شؤونه فلا یرجع للمركز الرئیسي للمصرف إلا في ما یتعلق بالأمور الهامة التي ینص علیها في لائحة المصرـف، وبطبیعة الأمور فان المصرف الرئیسي یضع السیاسة العامة التي تهدف بها الفروع، ویتمیز هذا النوع من المصارف بأنها تعمل على النطاق الوطني وتخضع للقوانین العامة للدولة ولیس لقوانین المحافظات التي تقع فيها نطاقها الجغرافي، كما تقوم بكافة الأعمال التقلیدیة للمصارف التجاریة وتقدیم قروض قصیرة الأجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي**[[43]](#footnote-43)**.
2. **مصارف السلاسل:** نشأت هذه المصارف مع نمو حجم المصارف التجاریة ونمو حجم الأعمال التي تقدمها من أجل تقدیم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع، وهذه المصارف تعد نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداریا ولكن یشرف علیها مركز رئیسي واحد یتولى رسم السیاسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة كما ینسق الأعمال والنشاط بین الوحدات بعضها ببعض. ولا یوجد هذا النوع من البنوك التجاریة إلا في الولایات المتحدة الأمریكیة**[[44]](#footnote-44)**.
3. **مصارف المجموعات:** وهي أشبه بالشركات القابضة والتي تتولى إنشاء عدة مصارف وشركات مالیة، فتملك معظم رأسمالها وتشرف على سیاستها وتقوم بتوجیهها، ولهذه المصارف طابع احتكاري وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولایات المتحدة الأمریكیة ودول غرب أوروبا**[[45]](#footnote-45)**.
4. **المصارف الفردیة:** وهي منشات صغیرة یمتلكها أفراد أو شركات أشخاص ویقتصر عملها في الغالب على منطقة صغیرة، وتتمیز عن باقي أنواع المصارف بأنها تقتصر توظیف مواردها على أصول بالغة السیولة مثل الأورارق المالیة والأوراق التجاریة المخصومة، وغیر ذلك من الأصول القابلة للتحویل إلى نقود في وقت قصیر ودون خسائر، ویرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تستطیع تحمل مخاطر توظیف أموالها في قروض متوسطة أو طویلة الأجل لصغر حجم مواردها**[[46]](#footnote-46)**.
5. **أنواع المصارف من حيث الملكية:**

وتنقسم إلى ما يلي[[47]](#footnote-47) :

1. **مصارف القطاع العام:**  وتعود ملكية هذه المصارف إلى الدولة، ومنها في الجزائر: البنك المركزي الجزائري، وكثير من مؤسسات الاقراض المتخصصة كمؤسسة الاقراض الزراعي.
2. **مصارف القطاع الخاص:** وتعود ملكية هذه البنوك إلى القطاع الخاص بأشخاصه الطبيعيين والاعتباريين سواء كانت على شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال.
3. **مصارف مختلطة:** ويشترك في ملكية هذه البنوك القطاع العام والخاص.
4. **أنواع المصارف من حيث المدى الجغرافي:** وتنقسم إلى[[48]](#footnote-48)**:**

**أ- المصارف الوطنية: و** هي المصارف التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تابعين للدولة التي تقوم هذه المصارف على أرضها، أي المصارف التي رأسمالها وإدارتها وطنيتان.

**ب- المصارف الأجنبية:**  هي المصارف البنوك التي تعود ملكيتها إلى رعايا دولة أخرى غير الدولة المسجلة فيها هذه المصارف، أي هي تلك المصارف التي تكون مؤسسة في دولة أجنبية وافتتحت لها فرعا في الدولة المحلية.

**ج- المصارف الإقليمية:** هي المصارف التي يشترك في ملكيتها عدد من دول منطقة معينة كبنك الخليج.

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

1. **أنواع المصارف من حيث الشكل القانوني**[[49]](#footnote-49)**:**

**أ- المصارف الخاصة:** تأخذ هذه المصارف شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة واحدة أو مجموعة شركاء.

**ب- المصارف المساهمة:** وتأخذ هذه المصارف شكل الملكية المساهمة حيث تكون شركات أموال (مساهمة عامة محدودة) وتطرح أسهمها للاكتتاب العام كما تجري تداولها في الأسواق المالية.

**ج- المصارف التعاونية:**  تعود ملكية هذا النوع إلى جمعيات تعاونية أو نقابات مهنية أو حرفية أو عمالية أو غيرها.

1. **أنواع المصارف من حیث حجم النشاط**[[50]](#footnote-50) **:**

**أ- مصارف الجملة:** ویقصد بها تلك المصارف التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشئات الكبرى.

**ب- مصارف التجزئة:** ویقصد بها تلك المصارف التي تتعامل مع صغار العملاء والمنشئات الصغرى، لكنها تسعى لاجتذاب اكبر عدد ممكن، فهي منتشرة جغرارفیا وتتعامل بأصغر الوحدات المالیة قیمة من خلال خلق المنافع الزمنیة والمكانیة ومنفعة التملك والتعامل مع الأفراد، وبذلك فإن مصارف التجزئة تسعى إلى توسیع خدماتها من خلال المستهلك النهائي.

ونلخص هذه الأنواع في الشكل التالي:

**الشكل رقم: أنواع المصارف**

**المصدر:** من إعداد الباحث.

**خلاصة المحور الثاني:**

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

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

ولقد أثبتت المصارف أهميتها في الاقتصاد الوطني وأصبحت الحاجة إليها ملحة وضرورية على المستوى الجزئي والمستوى الكلي، فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف كالربحیة، السیولة والأمان والنمو من خلال تعظیم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف .

وبالرغم من تشابه المصارف من حيث المبدأ والخصائص والأهداف، إلا أنها لا تقوم جميعها بأعمال مصرفية موحدة، وهذا يرجع لطبيعة المؤسسة المصرفية نفسها ومجال تخصص أعمالها، فنجد أنها تختلف من حيث طبيعتها، ومن حيث طبيعة النشاط، من حیث عدد الفروع، من حيث الملكية، من حيث المدى الجغرافي، من حيث الشكل القانوني، حجم النشاطـ، وغيرها من التقسيمات الأخرى، لكن تجدر الاشارة إلى أن ما يهمنا في هذه الدراسة هو المصارف التجارية مهما كانت صفتها.

**المحور الثالث:**

**مـــــاهية الخدمة المصرفية**

**أولـــا: مفهوم الخدمة.**

**ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية.**

**ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية.**

**أولا: مفهوم الخدمة:**

1. **تعريف الخدمة:**

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

* فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة[[51]](#footnote-51).

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

* أما كوتلر Kotler فقد عرف الخدمات على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف أخر، وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون[[52]](#footnote-52).

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

* أما كوتلر وأمسترونغ kotler & Armostrong فهما يشيران إلى أن الخدمة نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف أخر وتكون أساسا غير مادية - أي غير ملموسة- ولا ينتج عنها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون[[53]](#footnote-53).
* وقد قام الضمور، بتعريف الخدمات بأنها بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنه نقل للملكية[[54]](#footnote-54).
* وهناك تعريف Gronoos يقول فيه بأن الخدمة عبارة عن أشياء مادية مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية، وأشار أيضا إلى أن تقديم الخدمات لا يقتصر فقط على المؤسسات الخدمية إنما أيضا على المؤسسات التي تكون غير خدمية بالأساس لكنها تقدم الخدمات في إطار نشاطها السلعي من أجل تمييز نفسها في السوق[[55]](#footnote-55).

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

1. **طبيعة الخدمة:**

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

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

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

1. **منتجات ملموسة:** يتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة بشكل تام مثل الصابون، السكر، معجون الأسنان... إلخ حيث لا يرافق هذه المنتجات أية خدمات[[56]](#footnote-56).
2. **منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:** ويتضمن عرض المؤسسات في هذا المجال منتجات ملموسة يصحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات لتحضير وزيادة رغبة الزبون، فمثلا ينبغي على المنظمة المنتجة للسيارات أن ترافق منتجاتها بخدمات مضافة كإدخال التكنولوجيا التي تجعل من المنتج أكثر تطورا مثل (الكمبيوتر) التي تجعل من المنتج أكثر تطورا[[57]](#footnote-57)، فكلما كان المنتوج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان[[58]](#footnote-58) .
3. **الهجين:** وهي تعني تداخل السلع والخدمات (**hybrid)** حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات، فمثلا وجدت المطاعم لتقديم الطعام ترافقها خدمات أخرى سوية[[59]](#footnote-59).
4. **خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية:** حيث يتضمن العرض خدمة أساسية مع خدمات إضافية وسلع مساعدة فمثلا يقوم المسافرون بطلب خدمة النقل الجوي لهدف الوصول إلى مقاصدهم والتي تعتبر الخدمة الأساسية، لكنها تتطلب الاستفادة من بعض الأشياء الملموسة كالطعام والشراب وبعض الخدمات الثانوية المرافقة للخدمة الأساسية الجرائد ، المجلات ، المشروبات والتغذية وغيرها [[60]](#footnote-60).
5. **الخدمة الصرفة:** وهي خدمات خالصة تقدم فيها الخدمة بشكل أساسي وتام، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتوج مادي، بحيث تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل، مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة، العلاج النفسي، المساج، وغيرها[[61]](#footnote-61)

ونوضح طبيعة الخدمة وترابطها بالسلع الملموسة بالشكل التالي:

**الشكل رقم: طبيعة الخدمة:**

**المصدر** : من إعداد الباحث

1. **زهرة الخدمات:**

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

1. **حزمة المنافع: bundle of benefits:** تتضمن الخدمات الداعمة للخدمات المدركة والضمنية، فالمستهلكون يقارنون بين ما يحصلون عليه من فوائد والتكاليف التي سوف يتحملونها، للحصول على ميزان صفقة في صالحهم[[62]](#footnote-62).
2. **الخدمة الجوهر: core srevice:** وهي تهدف إلى تلبية الحاجات الأساسية للعملاء وتمثل أساس وجود مؤسسة الخدمة حيث يؤدي إلغاؤها إلى تغيير نشاط المؤسسة أو إيقافه، تهدف وهي حقيقة الاشباع الذي يبحث عنه الزبون في الخدمات التي يطلبها من المؤسسة الخدمية[[63]](#footnote-63).
3. **الخدمات المحيطة: peripheral service:** وهي تلك الخدمات التي تسهل الحصول على زبائن مسوقين للخدمة الجوهر، فهي محل بحث وتطوير مستمر قصد تحويلها من خدمة تسهيلية فقط إلى خدمة جوهر جديدة[[64]](#footnote-64).

ونوضح المنافع السابقة في الشكل التالي:

**الشكل : زهرة الخدمات**

**المصدر**: الضمور، 2002، ص.173

1. **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[[65]](#footnote-65):

* 1. **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.
  2. **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.
  3. **مرحلة النضوج:** ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض في المبيعات وتباطئها، 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.
  4. **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات، وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة.

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

**الشكل رقم: دورة حياة الخدمة**

المبيعات

الزمن

المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سابق ذكره، ص:بتصرف . 176

1. **تصنيف الخدمات:**

هناك العديد من الخدمات في أرض الواقع إلا أن Geoffrey قام بتصنيف الخدمات وفقا للمؤشرات التالية**[[66]](#footnote-66)**:

1. **أصناف الخدمات من حيث الإعتمادية :**حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها إما إلى خدمات تعتمد على المعدات مثل السيارات،الغسالات... إلخ، أو خدمات تتميز باعتمادها على الأفراد، مثل تنظيف الشبابيك، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين.
2. **أصناف الخدمات من حيث حضور المستفيد:** تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد شخصيا لكي تؤدي الخدمة، مثل العمليات الجراحية، بينما لا تتطلب خدمات أخرى وجود أو حضور المستفيد، مثل تصليح السيارات.
3. **أصناف الخدمات من حيث نوع الحاجة:** حيث تختلف الخدمات فيما إذا كانت تحقق خدمات فردية أو خدمات أعمال كالأطباء يصنعون تسعيرة الفحوصات الأفراد بشكل مختلف عن فحوصات منتسبي الشركات.
4. **أصناف الخدمات من حيث أهداف مقدمي الخدمة:** حيث تختلف أهداف مقدمو الخدمات في أهدافهم الربحية واللاربحية، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص أو عيادة خاصة تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام.

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

**ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية:**

1. **تعريف 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 الإفراد، المنظمات أو المكائن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل, وقد يرتبط تقديم الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط[[67]](#footnote-67).
* كما أن الخدمة المصرفية هي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر لسد الحاجات التي تخلق الدوافع لسلوك المشترين وموقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة واستراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أية مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية والتي تتطلب من الإدارة تبني استراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة[[68]](#footnote-68).
* وتعرف أيضا :بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغي الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفهدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلهة بين الطرفين[[69]](#footnote-69).
* والخدمة المصرفية أيضا هي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء، مثلاً إيداع النقود.**[[70]](#footnote-70)**

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

1. **خصائص الخدمة المصرفية:**

تعتبر الخدمة المصرفية نشاطا خدميا يستمد خصائصه من الخصائص العامة التي تمتاز بها الخدمات، في كونها غير ملموسة، وتتطلب التفاعل المباشر مع العميل من طرف مقدم الخدمة، إضافة إلى خصائص أخرى تساهم في زيادة مزاياها التنافسية وبالتالي حصتها السوقية إذا ما إعتمدت عليها في بناء جودتها، وتتميز الخدمة المصرفية تتميز عن غيرها من الخدمات بمجموعة من الخصائص، من أهمها[[71]](#footnote-71):

1. **عدم الملموسية: :Intangibility** ويقصد بها أن الزبون لا يمكنه رؤيتها أو الحصول على عينة منها أو الشعور بها ما لم يقم بشرائها، وبما أنها غير ملموسة فإن طريقة مراقبة جودتها من قبل المسوقين أيضا تكون قليلة، لذلك تم إبتكار طرق لقياس جودة الخدمة المصرفية تعتمد بشكل أساسي على رضا الزبائن وقياس ولائهم.
2. **التلازم: :Inseparability** أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الموظف الذي يتولى تقديمها، حيث يتم استهلاك الخدمة المصرفية وقت تقديمها للزبون، الأمر الذي يقود إدارة المصرف إلى محاولة تحسين نظم تقديم الخدمة لأن الزبائن غير قادرين دائماً على الحكم عن جودة الخدمة المصرفية قبل الشراء، لذا يجب على مسوقي الخدمة المصرفية أن يجعلوها أكثر ملموسية.
3. **الفناء السريع: Perishability:** بمعنى أن الخدمات لا يمكن تخزينها، لذلك لا يعد الفناء السريع لها مشكلة طالما الطلب عليها مستقر ولكن المشكلة في تقلب الطلب عليها، فعندما يكون الطلب على الخدمة منتظم، لا يواجه المصرف مشكلة، لأنه يستطيع تقدير حجم الطلب على الخدمة، وعدد الموظفين المطلوب لأدائها، ولكن التغير في كثافة الطلب يتطلب اختيار استراتيجية ملائمة.
4. **قابلية التغيير: :Variability** تظهر قابلية التغيير في جودة الخدمات المصرفية بتأثير مجموعة من العوامل أهمها مهارات وقدرا ت الموظفين، والمكان والزمان الذي تؤدى فيه الخدمة، ولذلك يمكن أن تتخذ المصارف ثلاث خطوات لرقابة جودة خدماتها وهي: استقطاب وتدريب الموظفين لأداء الخدمة بشكل جيد، وتنميط عملية أداء الخدمة، ومتابعة رضا الزبون.
5. **الملكية: :Ownership** بمعنى لا تنتقل الملكية من المصرف إلى الزبون نتيجة تقديم المصرف لخدمة ما من خدماته إلى الزبون المتلقي لها، وهنا لا بد من التمييز بين عدم القدرة على إمتلاك الخدمة والحقوق التي قد يحصل عليها الزبون في المستقبل جراء آداء خدمة ما له، ويتعلق بهذا البعد التصميم المستخدم لقنوات التوزيع التي تجعل الزبائن يشاركون في إنتاج الخدمة.
6. **صعوبة التنميط: :Difficulty of Standarization** وهنا ترجع صعوبة أو استحالة تنميط الخدمة لعدة عوامل كظروف العمل المادية والإجتماعية المحيطة بالخدمة، ولضمان جودة الخدمة المصرفية لا بد من إتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أهمها: تدريب الموارد البشرية على خدمة الزبون، وتحديد معايير وأنماط معينة لأداء الخدمة والإلتزام بتنفيذها، ومتابعة ودراسة رضا الزبون واستخدام التجهيزازت المصرفية لتنميط الخدمة.
7. **إقحام الزبون: :Customer Involvement** إن التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الإنتاج وتوزيع الخدمات هو البعد الأكثر أهمية لجودة الخدمة المصرفية، وذلك للدور البالغ الذي يلعبه الزبون في إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية، وتعد المشاركة إحدى التطبيقات الهامة للتلازم في أبعاد جودة الخدمة، ولا تتطلب جميع الخدمات الدرجة نفسها من المشاركة.

ويمكن توضيح أهم خصائص الخدمة المصرفية والتي تنبثق أساسا من الخدمات، والتي نوضحها في الشكل التالي:

**الشكل رقم: خصائص الخدمة المصرفية:**

**المصدر:** من إعداد الباحث

1. **أبعاد الخدمة المصرفية:**

إن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين هما البعد المنفعي والخصائصي نوضحهما كما يلي**[[72]](#footnote-72)**:

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

* إختلاف حاجات ورغبات العملاء.
* صعوبة قياس منافع الخدمة المصرفية بشكل دقيق.
* تقييم الخدمة المصرفية هو عملية نسبية.

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

* اللاملموسية.
* التلازمية.
* التباين.
* الاهتلاكية.
* عدم الملكية.

**ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية:**

يمكن تقسيم أنواع الخدمة المصرفية على النحو التالي:

1. **الخدمات المصرفية التقليدية:**

وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يومها لعملائها مقابل الحصول على عمولات، عبارة عن أجرة عمل سواء كانت لصالح الأفراد أو المؤسسات، وتتمثل في[[73]](#footnote-73):

1. **قبول الودائع المصرفية:**  وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي:

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

- **الودائع لأجل:** وهي وديعة تودع لدى المصارف التجارية، ولا يسمح لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد إنقضاء المدة المتفق عليها مع البنك، وتكون لقاء فائدة محددة .

- **الودائع الادخارية:** وهي تلك الودائع الخاصة بالتوفير، وهي احدى وسائل تجميع المدخرات التي تحضى بانتشار واسع بين العملاء على إختلاف أنواعهم.

- **ودائع الإخطار:** وتسمى الودائع تحت الاشعار لأنه لا يمكن لصاحبها أن يقوم بعملية السحب إلا بعد الإخطار المسبق للمصرف بفترة زمنية متفق عليها.

**ب**- **تقديم الائتمان:** وتختص هذه الخدمات في توظيف موارد المصرف مع مراعاة الربحية والسيولة ودرجة المخاطرة (الضمان)، وتتقاضى عليها المصارف فوائد، وتتمثل هذه الخدمات في:

- **تقديم القروض:** حيث تقدم المصارف قروضا لطالبيها وذلك بمختلف أنواعها والمتمثلة حسب مدتها في القروض قصيرةـ، متوسطة وطويلة الأجل، أو حسب الغرض منها كالقروض الاستهلاكية، القروض الانتاجية، التجارية والاستثمارية.

- **خدمات خطابات الضمان:** حيث يعتبر خطاب الضمان تعهد كتابي صادر من المصرف بأن تدفع نيابة عنه.

- **خدمات فتح الاعتمادات المستندية:** وذلك بغية تسهيل عمليات التجارة الخارجية لعملائها وكذا تمويلها.

**ج- خدمات تحصيل الشيكات:** حيث يعتبر الشيك أداة دفع وسحب في نفس الوقت، فهو سند بموجبه يمكن للشخص يدعى الساحب إعطاء أمر لمؤسسته المصرفية وتسمى المسحوب عليه بأن يدفع مبلغا لشخص ثالث يدعى المستفيد، حيث يتم تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرف المقاصة.

**د- خدمات الأوراق المالية** : وتتمثل في:

* **خدمات الاكتتاب والإصدار:** غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بدور الوسيط في عمليات إكتتاب والأسهم لبعض الشركات بأمر من هذه الأخيرة.
* **خدمات حفظ الأوراق المالية:** فعادة ما تهيئ المؤسسة المصرفية خزائن حديدية محكمة لحفظ الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.
* الاستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية بيعا وشراءا لفائدة عملائها.
* خدمات تحصيل الاوراق المالية وخصمها.

1. **خدمات الصرف:** وتتمثل في بيع وشراء العملات الاجنبية وبذلك يكون المصرف كوسيط بين الراغبين في شراء العملات الاجنبية وبين الراغبين في بيعها، وكذا التعامل التعامل بالعملات الاجنبية بيعا وشراء والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.

-**2 الخدمات المصرفية الحديثة:**

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

* 1. **الخدمات الالكترونية:** وتتمثل في[[74]](#footnote-74):
* وسائل الدفع الإلكترونهة كبطاقات الائتمان.
* خدمات آلات الصراف الآلي.
* خدمات التحويل الإلكتروني للأموال.
* الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت
  1. **خدمة الأمانة:** حيث تقوم بعض المؤسسات المصرفية بإعداد خزائن خاصة أمنة وتأجيرها للعملاء، حيث يتم إستخدامها بغرض إيداع أشياء معينة كالمجوهرات والمستندات والاشياء الثمينة، وذلك خوفا من مخاطر السرقة والضياع على أن يستردها بعد فترة زمنية معينة بنفس مظهرها المادي[[75]](#footnote-75).
  2. **الخدمات الإستثمارية:** حيثيقوم المصرف بتقديم خدمات إستثمارية متنوعة مثل[[76]](#footnote-76):
* المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية.
* خدمات الهندسة المالية.
* خدمات أمناء الاستثمار.
* تقديم الاستثمارات المالية.
* عمليات بيع وشراء العقارات.
* تشجيع إدخار المناسبات.
  1. **الخدمات الإستشارية:** إضافة إلى تقديم خدمات إستشارية للمعملاء: من خلال إعداد الدراسات المالية المطلوبة، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء من حيث تحديد الحجم الامثل للتمويل وطريقة السداد وطرق التحصيل[[77]](#footnote-77).

**خلاصة المحور الثالث**

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

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

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

**المحور الرابع:**

**ماهية جودة الخدمة المصرفية**

**أولـــا: مفهوم جودة الخدمة المصرفية.**

**ثانيا: أصناف جودة الخدمات المصرفية.**

**ثالثا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.**

**رابعا: إدارة الجودة في المصارف.**

**أولا : مفهوم جودة الخدمة المصرفية .**

1. **تعريف جودة الخدمة المصرفية:**

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

ويعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمنها ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، ومنها ما ركز آخرون على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها والمتمثلة في الإعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال ، المصداقية، الأمان ، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة( المكونات المادية)، والمتابع لمختلف البحوث والدراسات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك المجهودات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، حيث تعددت رؤى الكتاب في مجال مفهوم جـودة الخدمات المصرفية، حيث حددها Schwartz في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانيات المادية والإلكترونية[[78]](#footnote-78).

وعلى غرار المؤسسات المصرفية فإن مفهوم جودة الخدمات المصرفية المقدمة هي وسيلة للتمييز نتيجة النمطية والتشابه في الطبيعة الاجرائية للخدمات المصرفية التي أظهرت مفاهيم عديدة كخدمة الزبائن، التعاطف معهم، سرعة الانجاز، السرية المصرفية ...كمجالات للتميز، حيث يعتبر مفهوم جودة الخدمة المصرفية من المفاهيم المهمة في إنتاج الخدمات المصرفية وتسويقها وسبب ذلك يعود بالدرجة الاولى إلى أهمية مفهوم الجودة نفسه الذي يدعم أداء المصرف، لذلك يجب مراعاة الخدمة المتميزة التي هي أساس المفاضلة بين مصرف واخر حيث تتشابه جميع عروض المصرف تقريبا في كافة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية ه إحدى الادوات القوية لتأمين إستمرار ونمو المصارف[[79]](#footnote-79).

وجودة الخدمة المصرفية تعني تقديم الخدمة المالية المصرفية بالمواصفات والمعايير العالمية التي تحقق رضا الزبون. [[80]](#footnote-80)

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية الإلكترونيةبأنها ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم"، ويقصد هنا تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية عن طريق الشبكة العنكبوتية الدولية الانترنت كقناة تسويقية جديدة لها خصائصها الفريدة والمميزة لها عن بقية القنوات الإتصالية الأخرى التي تمتاز بالسرعة وانخفاض التكاليف، والتي تمثل استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني[[81]](#footnote-81).

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

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

**شكل رقم: تصور مفهوم جودة الخدمة المصرفية**

إدراك العميل

للخدمة المصرفية

توقعات العميل

للخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية

**المصدر**: من إعداد الباحث

1. **أهداف جودة الخدمة المصرفية:**

تسعى صناعة المصارف عموما لتبني الجودة بمنظورها التشغيلي لتحقيق إقتصاديات الكلفة[[82]](#footnote-82)، فعند تقدير حاجات العملاء وتقسيمها إلى مجموعات وأصناف فإنه يمكن للمصرف القيام بتحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل عميل، كما يحدد التصميم المناسب لكل خدمة مقدمة، من خلال تحديد العناصر الاساسية الواجب توفرها في الخدمة المصرفية وكيفية التنسيق بينها، بحيث تمثل في مجملها منفعة العميل بإشباع حاجاته، إضافة إلى تحقيق المصرف لربحيته المنشودة، وللتصميم الجيد للخدمة المصرفية عدة أهداف هي:

* تطوير خدمات مصرفية جديدة للأسواق الحالية والجديدة.
* 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.

**ثانيا: أصناف جودة الخدمة المصرفية**

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

1. **أصناف جودة الخدمة المصرفية من حيث عناصرها:**

**يشير** GRONOROOS إلى أن جودة الخدمة يتضمن عنصرين أساسيين هما:

1. **الجودة الفنية:Technical Quality :** يتطلب هذاالنوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة، ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا، كما يشير بعد الجودة الفنية إلى مستويات الأداء الناتجة عن إستخدام الوسائل التكنولوجية والمادية في تقديم الخدمات، مثل زمن الانتظار في طابور البنك[[83]](#footnote-83).
2. **الجودة الوظيفية: Functional Quality:** وهي تركز على الكيفية التي تؤدى بها الخدمة المصرفية، فهي تتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة من المصرف والمستفيد منها، وهنا تبرز خاصية الجودة الوظيفية والتي تعتمد بالأساس على العنصر البشري، حيث أن الخدمة تتكون من عنصرين رئيسيين وهما الإجراءات وشخصية مقدمي الخدمة، لذلك يجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة خدماتها، وكذا متابعة احتياجات وتوقعات الزبائن ورضاهم من أجل بناء قاعدة متينة لكسب ولائهم[[84]](#footnote-84).

وأضيف للبعدين السابقين بعد ثالث وهو الجودة المروجة، والذي يطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة **Corporate Image،** وهو يعكس إنطباعات العملاء عن المنظمة والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة، ويعبر هذا البعد عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة[[85]](#footnote-85).

1. **أصناف جودة الخدمة المصرفية من حيث مستوياتها:**

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن التمييز بين خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل في[[86]](#footnote-86):

1. **جودة المتوقعة للخدمة المصرفية:** وهي الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
2. **الجودة المدركة للخدمة المصرفية:** وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
3. **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.
4. **الجودة الفعلية للخدمة المصرفية:** ويقصد بها اداء عاملي المصرف، أي أنهاالجودة التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في إستخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
5. **الجودة المروجة للخدمة المصرفية:** أي هي ما تعهد المصرف بتقديمه لعملائه أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

**ثالثا : أبعاد جودة الخدمة المصرفية**

لقد حدد الباحثين **Zeithaml, berry** **Parasuraman,** بعد سلسلة من الدراسات والأبحاث إلى تطوير عشر أبعاد أساسية للجودة وهي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك العملاء وتتمثل في[[87]](#footnote-87):

1. **الاعتمادية : Reliability:**

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

1. **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.

1. **الكفاءة أو القدرة: Competence:**

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

1. **الوصول للخدمة: Accessibility:**

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

1. **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.

1. **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.

1. **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.

1. **اللباقة والتعاطف: AND empathy Courtesy:**

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.

1. **الملموسية: Tangibity:**

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

1. **الفهم: Understanding:**

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما بتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه.

ولاحقا قام هؤلاء الباحثون بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على الجودة المصرفية وهي الموضحة في الشكل التالي:

**الشكل رقم: أبعاد جودة الخدمة المصرفية**

الاعتمادية 32 %

الاستجابة 22 %

جودة الخدمة المصرفية

الأمان 19 %

التعاطف 16 %

الملموسية 11 %

**المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نايف علوان**

**رابعا: إدارة الجودة في المصارف**

سيتم التركيز على أهم الادارات التي تؤثر على مستوى الجودة في المصارف[[88]](#footnote-88):

1. **إدارة التسويق:**

تتولى إدارة التسويق المصرفي عمليات تخطيط، تنظيم، توجيه تدفق المنتجات والخدمات المصرفية عبر مختلف وحدات ومصالح البنك والتي تقوم بتوزيعها وإتاحتها بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء المختارين وتحقيق الاهداف المسطرة للبنك بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة.

حيث يبدأ العمل التسويقي في المؤسسات المصرفية بدراسة العملاء، والقيام باالدراسات التسويقية تتضمن مايلي:

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

1. **الادارة المالية للمصرف:**

وهي تمثل الجهة الادارية التي تهتم بإدارة الموارد المالية والنقدية للمصرف وبالعمل على إستثمارها مع الحرص عل تقليل التكاليف ومراقبة المخاطر، كما تعمل الادارة المالية على تخصيص وإعداد الموازنات التقديدرية وتكوين الاحتياطات الاجبارية والاختيارية وإجراء عمليات الرقابة المالية والمراجعة، وتهدف هذه الادارة إلى تحقيق الربحية والنمو وتوفير السيولة ، كما تقوم هذه الادارة بالتنسيق بين مختلف الوحدات والاقسام المتواجدة في البنك لقياس النتائج وتقييمها ومتابعة تحصيل مستحقات البنك وحقوقه لجى العملاء.

وتهتم الادارة المالية بالقيام بالعمليات التالية:

* تحفيز الطلب على الموارد المالية المستعملة.
* توظيف عوامل الانتاج بشكل كامل.
* رفع مستوى الدخل والادخار والاستثمار.
* الارتقاء بمستوى الانتاج والانتاجية وتحسينهما.

1. **ادارة العمليات المصرفية:**

هذه الادارة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ العمليات المصرفية المختلفة، وتحليل ومراقبة تقديم الخدمات وتقييم إنطباعات العملاء حول سعر وجودة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة.

ويقصد بإدارة الالمنجات من منظور تسويقي بأنها جملة الاجراءات المرتبطة بصنع وتحليل وتنظيم وتخطيط وتنفيذ والتحكم بالمنتجالت الحالية والمعدلة وخصوصا الجديدة بما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى.

وبموجب هذه الادارة فإنه يتم:

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

1. **إدارة الموارد البشرية:**

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

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

والشكل الموالي نلخص به هذه الادارات السالفة الذكر:

**شكل رقم: الإدارات المسؤولة عن الجودة**

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

**خلاصة المحور الرابع**

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

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

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

**المحور الخامس:**

**تطوير جودة الخدمة المصرفية**

**أولـــا: ماهية تطوير الخدمة المصرفية.**

**ثانيا: مراحل تطوير جودة الخدمات المصرفية.**

**ثالثا: أدوات تطوير جودة الخدمات المصرفية.**

**رابعا: التحسين المستمر.**

**أولا: ماهية تطوير الخدمة المصرفية:**

1. **مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:**

يقصد بتطویر الجودة هو العمل على تقلیل الاختلافات بین المشاهدات أو الإجراءات المختلفة عن القیم أو الإجراءات المثالیة.

1. **أهمية تطوير جودة الخدمة المصرفية:**

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

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

1. **متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية:**

إن عملية تطوير الخدمة المصرفية وتطوير جودتها يتطلب الاهتمام بالعديد من من الجوانب، ومن أبرز المداخل التي يعتمد عليها في تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة نذكر مايلي[[89]](#footnote-89):

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

وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية للمؤسسات الخدمية:

- التعرف على معايير جودة الخدمة.

- مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.

- قياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.

- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

**ب-** **العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني رؤيتهم للعميل، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو المصرف نفسه، ولذا فإن إدارة المصرف يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للخدمات المصرفية.

**ج**- **الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المصرف من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوافر لدى العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة الإدراك بأهمية العميل وتحقيق العناية به، وعلى المستوى الإستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعميل والجهود الموجهة تجاهه.

**د**-**تأكيد دور فرق الخدمة:** يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الخدمة: (Service teams) ، ويقصد بها مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق، والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء.

**ه**- **سرعة التصدي لمشكلات العملاء:** يؤثر سلوك التعامل مع شكاوي العملاء في قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع مؤسسة الخدمة، مما يعني رضا هذا العميل عن الجودة المصرفية المقدمة له وبالتالي القيام بالترويج المجاني والإيجابي لفائدة هذا المصرف، والعكس صحيح، في حالة عدم رضاه.

**و-** **تعليم العميل عن الخدمة:** تزيد مصداقية المصرف لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة له، مما يزيد من قدرة العميل على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات المقدمة.

**ز-** **تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالمصرف ويسعون إلى التطبيق العملي له.

**ثانيا: مراحل تطوير جودة الخدمة المصرفية:**

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة يضمن للمؤسسات الخدمية لاسيما المصرفية منها، من المحافظة على ميزتها التنافسية المبنية على جودة خدماتها، ومن بين الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك[[90]](#footnote-90):

1. **وضع نظام لقيادة الجودة :**

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

1. **نظام اليقظة :**ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية للمنافسين، أي أن نظام اليقظة يعمل على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية تموقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية، بكسب عملاء جدد والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، من أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات.
2. **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة :**إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في :

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

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

- **على المستوى الإداري**: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية

1. **تحديد سياسة الجودة :**بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكييف والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات، التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء.
2. **نظام تقييم رضا العملاء :**إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالاصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى :

- استقبال وتحليل شكاوي العملاء .

- البحوث الخاصة برضا العملاء .

- البحوث مع العملاء القدامى .

- اختبار المنتجات .

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

1. **تحقيق التميز في العلاقة مع العميل :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى العميل.

– عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل.

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

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة.

- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي .

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

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

- أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى .

- الاتصال الفعال بالعملاء .

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

- تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة .

- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات .

- وضع الإرشادات اللازمة للتعامل مع شكاوي العملاء .

- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية لدعم الجودة .

**ج- جعل العلاقة مع العميل شخصية:** في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى العملاء أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة، فعدم الرضا لدى العميل سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل لابد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها .

ولجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف ب: " محفظة العملاء " ويتم ذلك حسب نوع العملاء وطريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها.

1. **تطوير ثقافة الجودة:**

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

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

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

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة هما :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة .

- وضع سياسات الجودة .

- تحديد ونشر أهداف الجودة .

- توفير الموارد .

**- توفير التدريب للعاملين نحو المشاكل الخاصة بالجودة**:

- التدريب على جودة الخدمة .

- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير.

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

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

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

وإن التقدم في اتجاه التوجه بالعميل والذي يعرف بأنه : " توحيد جهود المؤسسة من أجل فهم العملاء، جدبهم والمحافظة عليهم أفضل من المنافسين، ليس سهلا وفعالا دائما لذلك فالتوجه بالعميل يتطلب قيادته عن طريق مبادئ مترابطة ومتناسقة، بالاعتماد على أداة فعالة تتمثل في شهادة المطابقة لمعايير الجودة .

والمزايا التي تجنيها المؤسسة الخدمية من حصولها على شهادة المطابقة هي مزايا مرتبطة بالمبادئ الأساسية لتحسين الجودة في مجال الخدمات، و يمكن أن نذكر منها ما يلي:

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

- وتسمح بتوسيع العلاقات مع العملاء وتنظيمها.

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

- تقود المؤسسة إلى تطوير فعالية وظائفها الداخلية والخارجية.

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

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

1. **تنشيط الموارد البشرية:**

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات ، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها، وخاصية 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 وسلوكاتهم تجاه العميل .

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

إن مكانة الموارد البشرية في جودة الخدمات مهمة جدا وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلية " عميل– مقدم الخدمة " ثم تبدأ هذه العلاقة تقوى وتنمو أكثر، ويزيد اعتمادها على الخبرة ، لذلك فالموارد البشرية عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة ، إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية ترتكز على محورين كمايلي :

**أ- تحديد ، إكتساب ، وتطوير الكفاءات الضرورية :**

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

- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة.

- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق.

- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة.

- تحديد درجة التحكم في إحتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة.

**ب- التحكم في الإستقلالية التنظيمية للموارد البشرية :**

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي

خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية، فالمشكلة التنظيمية تقود عموما المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية والمراقبة، والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط، لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- نتيجة للخاصية العلاقائية للخدمة لابد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء، وإدارة المواقف غير المتوقعة، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء.

- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

**ثالثا: أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية:**

من خلال الاطلاع على العديد من المراجع نجد أن هذه الأدوات تأتي على عدة مسميات، منها طرق أو أساليب أدوات إدارة الجودة، أدوات التحسين المستمر، أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي في مجملها نفس الادوات والاساليب التي يتم الاعتماد عليها لإدارة وتطوير وتحسين الجودة في المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص، ونذكرها كما يلي[[91]](#footnote-91):

1. **خرائط التدفق: Flow Charts:**

خريطة التدفق )أ و خريطة المسار( هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية، والخطوات التي يمر بها المنتج أ والإجراءات التي تمر بها الخدمة.

فوائد استخدام خرائط التدفق تتلخص في تمثيل خطوات العملية و تبسيط فهمها من قبل العاملين وتحديد نقاط اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية والتحسينية المناسبة عليها.

وهي بالشكل التالي:

**شكل رقم: خريطة تدفق خدمة فتح حساب مصرفي**

الدخول

للمصرف

طلب فتح حساب مصرفي

تسجيل طلب العميل

-قسم أ-

إستلام الطلب العميل

-قسم ب-

خدمات جدولة ودراسة طلب العميل

-قسم ج-

خروج

تقييم العميل

تنفيذ طلب العميل

-قسم د-

**المصدر:** من إعداد الباحث

1. **قوائم الاختبار: Check Sheet**

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

**الشكل رقم: قائمة فحص الخدمات المصرفية المطلوبة حسب أيام الاسبوع**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **القسم:** خدمة الزبائن**.**  **العملاء:** التجار.  **التاريخ:** شهر جانفي لسنة n  **الاسبوع:** الاول | | | | | | | |
| **الخدمة المطلوبة** | **الأيام** | | | | | | **المجموع** |
| **السبت** | **الاحد** | **الاثنين** | **الثلاثاء** | **الاربعاء** | **الخميس** |  |
| **فتح حساب** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سحب بالعملة الوطنية** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سحب العملة الاجنبية** |  |  |  |  |  |  |  |
| **عمليات الصرف الاجنبي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **عمليات التوفير** |  |  |  |  |  |  |  |
| **عمليات الإئتمان** |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |

**المصدر:** من إعداد الباحث

1. **مخطط باريتو: Pareto Chart**

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

1. **المدرج التكراري:**

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

1. **مخطط السبب والنتيجة:**

يستخدم بهدف تحديد المشاكل في العمليات، ومعرفة الأسباب المؤثرة عليها ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة لتحسين العملية، حيث يطلق عليه البعض مخطط إيشيكاوا، وهناك العديد من الطرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء (المشاكل) حيث تقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها، وهذه تتفرع بدورها إلى أسباب فرعية، وعند رسم هذا المخطط يظهر على شكل عظمة سمكة لهذا يسمى بهذا الاسم أحيانا، حيث يتم إعداد قائمة تفصيلية بالأسباب المحتملة ليتم إختيار أكثرها إحتمالا تمهيدا لإخضاعها لمزيد من التحليل[[92]](#footnote-92).

**الشكل: مخطط إيشيكاوا للعوامل المؤثرة على طلب القروض المصرفية**

اجتماعيية

اقتصادية

اسعار الفائدة.

االسوق المصرفي

الاقتصاد الوطني

العوامل المؤثرة على طلب القروض

ثقافية

سياسية

المصدر: من إعداد الباحث

1. **مخطط التبعثر:**

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

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

**الشكل رقم: العلاقة بين سرعة استجابة مقدم الخدمة للعملاء وعددهم**

سرعة استجابة مقدم الخدمة

عدد العملاء

**المصدر**: من إعداد الباحث

1. **خرائط المراقبة: Control Chart**

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

**الشكل رقم : عدد شكاوى عملاء المصرف**

عدد الشكاوى

الحد الاعلى

الحد المتوسط

الحد الادنى

الفترات الزمنية

**المصدر**: من إعداد الباحث.

1. **حلقات الجودة:**

احد اسرار تطور الجودة باليابان، فرق عمل تطوعية تجتمع ساعة في الاسبوع، لحل مشكلات العمل الصغيرة باستخدام ادوات الجودة الاساسية و تقديم المقترحات التحسينية.

1. **منهجية الإنحرافات الستة:**

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

1. **إعادة هندسة الأعمال ) الهندرة (:**

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

1. **الاقتداء بالنماذج : BENCHMARKING**

أنواع الاقتداء بالنماذج :

-الاقتداء بالنماذج المنافسة .

- الاقتداء بالنماذج المشابهة .

- الاقتداء بالنماذج العامة .

- الاقتداء بالنماذج الداخلية

أدوات التنفيذ:

-الأبحاث والنشرات المتخصصة

-الزيارات الميدانية

-الاستبيانات

ونلخص مجمل الادوات المستخدمة في مجال إدارة الجودة بغرض تطويرها وتحسينها في الشكل التالي:

**الشكل رقم : أدوات إدارة الجودة:**

**المصدر:** من إعداد الباحث

**رابعا: التحسين المستمر:**

1. **مفهوم التحسين المستمر:**

إن التحسين المستمر يعتبر من مفصليات مهام المؤسسات الاقتصادية في سيعها لاكتساب والمحافظة على مزايا وقدرتها التنافسية، كشرط من شروط البقاء في السوق والاستمرارية فيه، فالمؤسسات التي اهتمت بفكرة أساليب التحسين المستمر استخدمته كفلسفة لها في إدراتها للجودة، هي المؤسسات التي تمكنت من المحافظة على مستويات مقبولة من رضا العملاء، وتمكنت من البقاء في حقول المنافسة.

فالتحسين المستمر هو فلسفة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل عملية التحسين المستمر المعدات والطرق، الخامات والأفراد[[93]](#footnote-93).

وهناك مقولة شائعة توماس إديسون في التحفيز على التحسين المستمر وهي:

**هنالك دائما طًریقة أفضل لأداء العمل..... حاول أن تبحث عنها**

1. **مداخل التحسين المستمر:**

إتفق الباحثين على المداخل الخمسة التالية لتعريف التحسين المستمر وهي[[94]](#footnote-94):

1. **تخفيض الموارد المستخدمة**: حيث أن العمليات التي تستخدم الموارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافا.
2. **تخفيض الأخطاء**: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة والتي تتطلب إعادة التصحيح .
3. **تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين**: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات العملاء أو التفوق عليها.
4. **جعل العمليات أكثر أمنا**: حييث ان مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث واقل من تعويضات ومطالبات العمال.
5. **زيادة رضا القائمين بالعمليات:** يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمرا ضروريا بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولكن البحوث قد أظهرت أن العامل الراضي والسعيد يكون أكثر إنتاجية من غيره.
6. **أهداف التحسين المستمر:**

تتمثل أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل باستمرار من أجل تتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق، لذلك فهو شديد الارتباط بكل إدارة من إدارات المؤسسة وما تمتلكه من إمكانيات تخدم هذه الفلسفة، ومن أبرز الاهداف من ذلك هو[[95]](#footnote-95):

* 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.

1. **مناهج التحسين المستمر:**
2. **مناهج رواد الجودة[[96]](#footnote-96):**

* **مدخل ديمنج:** التركيز على استعمال الأساليب الإحصائية في عمليات التحسين، والنقاط الأربعة عشر لديمنج، و**حلقة دیمنجDemingCycle**  .
* **مدخل جوران**: التركيز على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و أهمية التأكيد على مسئولية الإدارة في تحقيق الجودة و ضرورة وضع الأهداف وفق ثلاثيته : التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة.
* **مدخل كروسبي:** الالتزام الكلي للإدارة العليا بمبادئ الجودة، والعمل على تحقيق مبدأ "افعله صحيحا من المرة الأولى" حيث أن الهدف من ذلك هو المعيب الصفري، وكذا التركيز على الدوافع وعمليات التخطيط أكثر من أساليب رقابة العمليات و حل المشاكل.

1. **منهج الكايزن KAIZEN[[97]](#footnote-97):** تتكون كلمة كايزن باليابانية من كلمتين KAI وتعني المستمر، ZEN وتعني التحسين، وبالتالي فهي تعني التحسين المستمر ودوام التغير الى الافضل .

وهي عبارة عن استراتيجية يابانية سهلة وابداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت الموارد والمصاريف والمساحات وبحيث مهدت الطريق للشركات اليابانية لتحقيق أعلى معدلات صافي أرباح في العالم على الرغم من أنها تبيع عدد منتجات أقل من منافساتها العالمية وبجودة أعلى.، تقوم على أسس تعرف بـ: **M3**  التالية:

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

1. **مدخل الياباني S5[[98]](#footnote-98):**

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

**خلاصة المحور الخامس**

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

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

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

**المحور السادس:**

**تقييم جودة الخدمة المصرفية**

**أولـــا: ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية.**

**ثانيا: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية.**

**ثالثا: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية.**

**أولا: ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية:**

1. **مفهوم تقييم جودة الخدمات المصرفية:**

إن المؤسسات الخدمية تحتاج إلى أداة أو معيار تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا، ولذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر أمرا ضروريا لتقييم الأداء وتحليل الإنحرافات عن المعايير الموضوعة ومن ثم إتخاد الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل**[[99]](#footnote-99)**.

وقد شكل القياس مكونا أساسيا في التنظيم العلمي للعمل الذي سردته المنهجيات التقليدية في الفكر الإداري، وحتى المنهجيات الحديثة للجودة لا تختلف عن سابقتها في الاهتمام بالقياس، في ضمان الجودة بصفة خاصة والجودة الشاملة بصفة عامة، حيث نجد فكرة القياس وقياس الجودة المدركة بالذات ولو ضمنيا في تعريف المنظمة الدولية للتعيير إيزو في نشريتها الخاصة بمفاهيم الجودة، والتي تعرف الجودة بأنها مجموعة خصائص الوحدة التي تجعلها قادرة على تلبية الحاجات المعبر عنها والضمنية"، فالتأكد من تلبية الوحدة حاجات الزبون المعلنة والضمنية يقتضي قياس هذه الأخيرة[[100]](#footnote-100).

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

فحسب الباحثين في المجال المصرفي، فإن جودة الخدمات المصرفية بما في ذلك تقييمها وقياسها، قد يكون من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، حيث أن وجهة النظر الداخلية مبنية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فترتكز على جودة الخدمة المصرفية الفعلية المدركة من طرف العميل، أي أن وجهة النظر الداخلية تعبر عن موقف الادارة المصرفية، في حين أن وجهة النظر الخارجية فما هي إلا تعبير عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات، وبالتالي فوجهتي النظر ما هما إلا مدخلين هامين لقياس جودة الخدمة المصرفية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالرغم من أن مفاهيم التسويق الحديث تميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العميل، ومن هذا المنطلق برزت مفاهيم ومجالات جديدة مثل خدمة العملاء، الخصوصية، السرية...كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية[[101]](#footnote-101).

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

1. **نتائج تقييم جودة الخدمات المصرفية:**

وتتمتع كل مؤسسة خدمية بخصوصياتها وميزاتها التي تؤكد على أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب ويخضع للتفاوت الادراكي من طرف العملاء، حيث أن تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدى به الخدمة، لذلك نلمس صعوبة تقييم جودة الخدمة[[102]](#footnote-102)، خاصة في ظل تعدد مداخل قياس الخدمة المصرفية الذي يترتب عنه النتائج التالية:

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

1. **مستويات جودة الخدمة المصرفية:**

تعبر عن موقف الادارة المصرفية لجودة الخدمة المصرفية، وهي خمس مستويات نذكرها كما يلي[[103]](#footnote-103):

1. **الجودة المتوقعة:** وهي الجودة المنتظرة من طرف العملاء أي هي التي يرى العملاء وجوب وجودها في الخدمة المصرفية.
2. **الجودة المدركة:** وهي الجودة التي ترى المؤسسة المصرفية أنها مناسبة لإحتياجات وتوقعات العملاء والتي يتم تقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي يدركونها لتكون في المستوى الذي يرضيهم.
3. **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
4. **الجودة الفعلية:** وهي التي تؤدى بها الخدمة، ويقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة وتقديمها طبقا لمواصفات التي حددها وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وكفاءتهم.
5. **الجودة المروجة:** تقديم المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها، وما تعهد المصرف بتقديمه إلى عملائه من خلال مزيجه الترويجي.

ونلخص تلك المستويات السابقة في الشكل التالي:

**الشكل رقم: مستويات جودة الخدمة المصرفية**

**المصدر**: من إعداد الباحث إعتمادا على:

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

**ثانيا: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية**:

إن قياس جودة الخدمات يعتريه نوع من الصعوبة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الخدمات في مضمونها تتميز بخاصية اللاملموسية، ففي مجال الخدمات لا يستطيع طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء، إضافة إلى أهمية العنصر البشري في إنتاج هذه الخدمة، كما أن جودة الخدمة أيضا تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة،

وتشير الدراسات إلى صعوبة قياس أداء الجودة في بعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات، كذلك تأثر الجودة المدركة للخدمات بالبيئة المحيطة، لأن أداء مقدمي الخدمة يساهم لدرجة كبيرة في تحديد جودة الخدمة باعتبار أن معظم الخدمات كثيفة العمل، كذلك اختلاف مراحل الخدمة من صناعة خدمية إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، لذا فإن هناك حاجة ماسة لأن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية كل على حدة بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة، في ضوء الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية التي يعمل من خلالها، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمة ومقدم الخدمة والمؤسسة في نفس الوقت**[[104]](#footnote-104)** .

ومن خلال ما سبق، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة، ويرجع تقييم جودة الخدمة المصرفية إلى الأسباب التالية**[[105]](#footnote-105)**:

1. **عدم معرفة المصرف بمعايير العملاء:**

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

1. **خطأ تقدير المصرف:**

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

1. **عدم إعتراف المصرف بتغير التوقعات :**

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

1. **عدم قدرة المصرف على تحديد مستوى الجودة:**

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

**ثالثا: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية**:

تمثل هذه المتطلبات في مضمونها مختلف الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة، حيث يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي[[106]](#footnote-106):

**-1 القيادة في تقديم الخدمة :**

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

**أ-** إن الوصول إلى درجة الدقة في خدمتها بنسبة 100 % هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفا للمؤسسة وشعارا تسعى دائما إلى تحقيقه.

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

**-2 الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها :**

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

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

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

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

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

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

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

**-3 بناء بنية أساسية داخل المؤسسة :**

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

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

**خلاصة المحور السادس**

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

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

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

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

**المحور السابع:**

**قياس جودة الخدمة المصرفية**

**أولـــا: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن**

**ثانيا: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة**

**ثالثا: قياس جودة الخدمة المصرفية من المنظور الشامل**

**أولا :قياس جودة الخدمة من منظور العملاء**

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

-**1 مقياس عدد الشكاوىComplains measures : :**

هي طريقة سهلة وبسيطة لقياس جودة الخدمة، حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى ، وتتمهز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم[[107]](#footnote-107) .

وتعتبر شكاوي العملاء وسيلة مفيدة للتعرف على خلل معين في جزئية معينة في نظام تقديم الخدمات داخل المؤسسة، سواء ذلك الجزء الذي يتعلق بالعاملين أنفسهم أو بإجراءات واليات العمل، وبالتالي تستطيع إدارة المؤسسة توجيه الإرشادات والتوجيهات إلى العاملين لتصويب الأخطاء، أو إجراء التعديلات المناسبة على نظام تقديم الخدمات.

إلا أن اعتماد إدارة المؤسسة على هذه الوسيلة فقط لا يعتبر مناسبا لفهم توقعات العملاء حول جودة الخدمة المقدمة، حيث أن شكاوى العملاء تكون عادة في جزئية معينة من نظام تقديم الخدمات، وبالتالي لا تستطيع إدارة المؤسسة تقييم جودة الخدمات المقدمة من منظور شامل، إلا أن هذه الوسيلة غير مكلفة من حيث الإنفاق والوقت وتعطي انطباع جيد لدى العملاء بان ادراة المؤسسة مهتمة بهم، وتسعى لتحسين خدماتها لإرضائهم[[108]](#footnote-108).

**2- مقياس الرضا Satisactionmeasures :**:

وهي من أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس "**ليكريت** " المكون من سبعة خانات لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، وتتميز في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها. [[109]](#footnote-109)

وتشير العديد من الدراسات، إلى الدور المهم لجودة الخدمات في تحقيق الأثر الإيجابي على رضا الزبائن، ففي القطاع البنكي والذي يهتم بشكل عالي ببناء علاقة مثمرة وطويلة الأمد مع الزبائن، أكدت نتائج دراسة للعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة عبر مواقع الإنترنت وكل من الرضا والإلتزام، على وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات الإلكترونية على رضا الزبائن، وفي هذا الصدد نشير إلى أن **للرضا ثلاث مستويات** يمكن التمييز بينها كالتالي[[110]](#footnote-110):

* التوقعات < الخدمة المدركة العميل غير را ض.
* التوقعات = الخدمة المدركة العميل را ض.
* التوقعات > الخدمة المدركة العميل رارض جداً.

-**3 مقياس الفجوة SERVQUAL measures " : :**

ينسب هذا المقياس إلى parasuraman et al ويعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدركاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات بالمعادلة التالية[[111]](#footnote-111) :

**جودة الخدمة = التوقعات – الادراكات**

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

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

وتنبثق عن هذه المعادلة خمس فجوات هي[[112]](#footnote-112):

- **الفجوة1: فجوة البحث:** الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون.

- **الفجوة 2: فجوة التصميم:** الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.

- **الفجوة 3: فجوة التسليم:** الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائما باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء العاملين.

- **الفجوة** 4: **فجوة الاتصال:** الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج لها، فالمبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات.

- **الفجوة 5**: **الفجوة الحقيقية:** وهي الفرق بين الخدمة المدركة من قبل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها، أي أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وقد يكون أكثر من فجوة في آن واحد.

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

يرتكز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء...ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية[[113]](#footnote-113) :

أي :

**جودة الخدمة= الآداء الفعلي**

Service quality= Performance

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

حيث نجد القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل والثمن الذي يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات،.فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد هذه القيمة[[114]](#footnote-114).

يركز هذا النموذج على أن الجودة من منظور الزبائن بالدرجة الأولى، حيث يحدد هذا النموذج ثلاث مستويات، تسعى المنظمة حسب قدرتها لتقديم الخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن ومفاجأتهم بما يتجاوز توقعاتهم، والمستويات هي:[[115]](#footnote-115)

1. **مستوى الخبرة الأساسية أو القاعدة:** هو المستوى الذي يقع في منطقة ما يجب أن يكون، وفي هذا المستوى تكمن الحاجات وأهمية الإيفاء بها، وتساؤلات الزبائن، وأهمية الإجابة عليها، وسهولة الحصول على الخدمة، وانجاز المنظمة لوعودها التي قطعتها في مزيجها الترويجي.
2. **مستوى الخدمة المرتكزة على الزبون:** هو المستوى الذي يرتبط بالدائرة التنافسية التي يتم فيها تحقيق التميز بين المنافسين بناء على تفضيلات الزبائن عند المقارنة بين البدائل المقدمة في السوق، وتكون فيه جودة الخدمة أعلى ( More Is Better)، وتذهب إلى ما هو بعد الأساسيات في خبرة الزبون، حيث أن جودة الخدمة ترتبط بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي وذلك بالأخذ بالإعتبار ما يقدمه المنافسون.
3. **مستوى خدمة القيمة المضافة:** وهو المستوى الذي يتعلق بالمعرفةوالمعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانية الاستخدامات الجديدة وما يمكن إضافته من خصائص وسمات تتوافق مع توقعات الزبون فضلا عن إمكانية استخدام المنتج، والتي تساعد على إيجاد قيمة إضافية، ويجعل العميل مبتهجا.

ويرى )الضمور(، أن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد وقياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم المستهلك للخدمة، وأن الحكم الإجمالي للعميل على جودة الخدمة قد يكون على كل من إجراءات التسليم والنتائج، مقارنة مع التوقعات الخاصة به كمستهلك للخدمة والمنافع التي يرغب في الحصول عليها، وهذا يقودنا إلى فكرة تقييم الجودة من منظور تسويق الخدمات وهي جودة الخدمة المدركة، والتي أشار حيث أ رى أن القيمة المدركة تتجسد في صافي القيمة التي يتحصل عليها العميل بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، حيث تنشاء لدى العميل بعد عمليه الاستخدام، ويتضح أن تحديد القيمة المدركة ينتج عن عنصرين أساسيين هما )المنافع( التي يتحصل عليها العميل والأعباء التي يتحملها العميل للحصول على الخدمة المصرفية[[116]](#footnote-116).

**ثانيا : قياس الجودة من منظور المؤسسة** :

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

وتنقسم مقاييس الجودة من منظور المؤسسة إلى الانواع التالية[[117]](#footnote-117):

**.1 قياس الجودة بدلالة المدخلات :**

1. **مفهوم مقياس الجودة بدلالة المدخلات :**يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة المدخلات الجيدة، فإنه بالتأكيد ستكون الخدمة مميزة دون شك، حيث يعتقد بعض الباحثين أن تزايد معدل التكلفة لكل زبون يكفل جودة المدخلات التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل ومن هنا يتم قياس الجودة بدلالة المدخلات.
2. **عناصر مقياس الجودة بدلالة المدخلات:** تتمثل الخدمات اللازمة لضمان جودة عالية في الخدمات المقدمة في العناصر التالية:

* **ا**لبناء المناسب.
* التجههزات والمعدات.
* العاملون الأكفاء.
* القوانين واللوائح المحكمة.
* الأدوات، والنظام المساعدة الكافية.
* الأهداف المحددة الواضحة.
* الزبون المستفهد لتلقي الخدمة.

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

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

**2. قياس الجودة بدلالة العمليات:**

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

**3. قياس الجودة بدلالة المخرجات:**

1. **مفهوم قياس الجودة بدلالة المخرجات:**

هو مقياس يتعلق بالنتائج النهائية، حهث ينظر للنتائج على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، و يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:

* **القياس المقارن:** وذلك بإجراء مقارنات كمية بين الاداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تفاديها مستقبلا.
* **الاستقصاء:** حيث يتم استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة من جهة، واستقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل و المعهقات التي حالت دون تحقهق الداء المنشود من جهة أخرى.

**ثالثا :قياس جودة من منظور الشامل**

بالرغم من إسهامات كل المداخل السابقة من تقدم في مقاييس لجودة و تقييمها إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة وأهمية المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة و تقديمها، دون التركيز فقط على وجهة نظر الزبون على حدة، أو التركيز على وجهة النظر المهنية لوحدها بل يجب دمج التحليلين معا للأستفادة منهما معا، والشكل التالي يوضح طريقة تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر شاملة[[118]](#footnote-118):

**الشكل رقم: النموذج الشامل في تقييم وقياس جودة الخدمة**

تقييم جودة الخدمة

أجراءات التحسين المستمر

إجراءات معالجة المشاكل

جودة مقدمي الخدمة

معايير جودة الخدمة

جودة رضا العميل

نتائج القياس

معلومات راجعة

جودة منخفضة

جودة عالية

معلومات راجعة

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

**خلاصة المحور السابع**

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

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

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

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

**المحور الثامن:**

**إدارة توقعات العملاء**

**أولـــا: ماهية العملاء.**

**ثانيا: أنماط العملاء.**

**ثالثا: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء.**

**رابعا: كيفية إدارة توقعات العملاء.**

**أولا: ماهية العملاء:**

1. **مفهوم العميل:**

تسعى جميع المؤسسات في سبيل الوصول إلى خدمات متميزة للعملاء أن تهتم بجودة خدماتها، حت أن مؤسسات العصر الحديث أصبحت لا تعمل فقط على إرضاء عملائها وإبهارهم، بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى ب " إسعاد العملاء" وتقديم مالا يتوقعونه أصلا[[119]](#footnote-119).

* + - 1. **تعريف العميل:** هو الشخص الذي يتيح للمنظمة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، وهو الشخص الأكثر اهمية 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 وتحيق النجاح، وهو كذلك قد يكون احد أسباب خروج المنظمة من السوق[[120]](#footnote-120)، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة، وكلما زاد الطلب على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضا[[121]](#footnote-121).

وعملاء المؤسسة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها[[122]](#footnote-122).

* + - 1. **المصطلحات المتشابهة لمصلطح العميل:**

هناك العديد من المصطلحات التي تتشابه مع مصطلح زبون ومنها العميل، المستهلك، المشتري، كلها ألفاظ متشابهة في معانيها، لكنها تختلف بحسب واقع المنظمات وتخصصها، حيث نوضح الفروقات بينها كما يلي[[123]](#footnote-123):

* **الزبون:** يقصد بالزبون هو المتعامل مع مقدم الخدمة، وفي المعجم العربي تشير هذه الكلمة إلى شخص أو منظمة التي تستأجر خدمات مهنية، أما في المعجم الغني فتشير هذه الكلمة إلى من يتعامل في الشراء مع بائع واحد، ولكلمة زبون عدة معاني في اللغة العربية، غير أن هذه الكلمة باللغة الإنجليزية customer هو المستخدم للبضاعة من منظمات أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية، أي أن الزبون هو الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق، فمصطلح زبون لا يستخدم كمصطلح علمي خاص في علم الاقتصاد والتجارة إنما كلمة شائعة الاستعمال عند الكثيرين وتتقاطع مع العديد من المصطلحات، إلا أن الزبون لديه إرتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو في أكثر من عملية بيع لهذا فإن مصطلح زبون يتميز بما يعرف بـ : M.A.N وهي إختصارا للمعاني التالية:
* **المال:** لديه المال لشراء المنتج المعروض.
* **الصلاحية:** يملك صلاحية الشراء.
* **الحاجة:** وهي إحتياجه للمنتج المعروض.
* **المستهلك:** هو كل شخص تقدم إليه منتجات المؤسسة لإشباع إحتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد بهذا الخصوص.
* **المشتري:** هو الشخص الذي يقوم بدفع قيمة المنتج بعد ان يكون مقتنع باقتنائها تماما وعن رغبة للحصول عليها بقيامه بدفع المال في مقابل ذلك.

**ج- أقسام العملاء:** ينقسم العملاء إلى نوعين أساسين هما[[124]](#footnote-124):

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

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

1. **القرار الشرائي للزبون:**

ونشير أننا نهتم هنا بالعميل الخارجي باعتباره المتلقي لمخرجات المؤسسو الخدمية ويقوم بعملية الطلب والشراء، حيث أن عملية الشراء تتكون من خمسة مراحل هي: إدراك الحاجة- البحث عن المعلومات- تقويم البدائل- قرار الشراء- سلوك ما بعد الشراء، حيث أن عملية الشراء تبدأ قبل الشراء الفعلي وتستمر طويلا بعده ولهذا يكون تركيز المسوقين أكبر على عملية الشراء كلها بدل التركيز على القرار النهائي للمستهلك**[[125]](#footnote-125)**:

1. **إدراك الحاجة: :Need recognition** وهي المرحلة الأولى من عملية قرار الشراء، والتي يدرك فيها المستهلك مشكلة أو حاجة معينة، فالمستهلك عند شعوره بالحاجة فإنه سوف يبحث عن السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجة، بمعنى أن كل قرار شراء لابد أن يبدأ بوجود حاجة معينة لدى الفرد، وطالما أن السلع والخدمات ليست أهداف بحد ذاتها، بل هي وسائل لتحقيق غايات الفرد من إشباع لحاجاته المتنوعة، ومن هنا كان لابد على المسوقين معرفة هذه الحاجات، التي تعتبر أول مراحل عملية الشراء .
2. **البحث عن البیاناتsearch Information: :** عندما يتأكد المستهلك أن لديه حاجة معينة فإنه يبدأ بالبحث عن وسائل إشباعها، وذلك من خلال قيامه بتجميع معلومات عن السلع والخدمات الموجودة في الأسواق والتي يمكن لها أن تسد حاجته ، حيث يمكن جمع المعلومات من مصادر مختلفة وعديدة منها: الإعلانات، الأصدقاء، مستخدمي الخدمة، البحث الشخصي وغيرها، أي أن هذه المرحلة هي مرحلة لتجميع البيانات يبحث فيها المستهلك عن المزيد من البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات التي يمكنها أن تلبي له حاجاته المتنوعة.
3. **تقییم البدائل: :Alternative Evaluation**  في هذه المرحلة يقوم المستهلك باستخدام المعلومات التي جمعها في المرحلة السابقة وذلك بتقييم السلع والخدمات المتاحة في مجموعات الاختيار، أي أن المستهلك بعد قيامه بتجميع البيانات عن الخدمة، بدائلها، أسعارها...يبدأ تقييم هذه المعلومات، ووضع المعايير التي من على أساسها سوف يتخذ قرار الشراء، لذلك فهو يقوم بترتيب البيانات والمعلومات التي تم جمعها، فوضع معايير للاختيار، ثم تحديد البدائل المختلفة.
4. **قرار الشراء: :Purchase decision** وهو القرار النهائي للمستهلك بالحصول على سلعة أو خدمة محددة، ويتم بعد تقييم المعلومات التي جمعت، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وفق المعايير الموضوعة مسبقا.
5. **السلوك ما بعد الشراء behavior purchase Post : :** هي المرحلة الاخيرة من عملية قرار الشراء التي يتخذ فيها المستهلك إجراء بعد الشراء بناء على رضاه أو عدم رضائه، أي هل كان قرار الشراء صحيحا أو لا؟ وقد ينتج عن مرحلة ما بعد الشراء على القرارات اللاحقة، فإذا حققت السلعة الهدف المقصود من شرائها فقد تتكرر عملية الشراء، وإذا كان العكس فإن المستهلك يعيد النظر في قرار الشراء اللاحق.

ونلخص المراحل السابقة في الشكل التالي:

**الشكل رقم: مراحل اتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون**

إدراك الحاجة

المرحلة 1

المرحلة 2

البحث عن المعلومات

المرحلة 3

تقييم البدائل

المرحلة 4

قرار الشراء

المرحلة 5

التقييم بعد الشراء

**المصدر**: من إعداد الباحث إعتمادا على:

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

**ثانيا: أنماط العملاء:**

بما أن المؤسسات الخدمية عامة والمصرفية خاصة تسعى لكسب رضا عملائها من خلال مدخل الجودة في الخدمات، فعلى مقدم الخدمة أن ينتبه لتعدد أنماط العملاء فليس من الحكمة أن يكون له أسلوب واحد يتعامل به مع جميع أنماط العملاء، فلكل نمط من العملاء صفاته وبالتالي أسلوب خاص للتعامل معه، لذلك يجب أن يتقن مقدم الخدمة أولا تصنيف العملاء، ثم كتحصيل حاصل يجب أن يعرف الأسلوب الملائم لشخصية هذا العميل عن غيره من العملاء، الذين قد تفرز شخصياتهم، وحاجاتهم، رغباتهم، ودوافعهم وقيمهم ومبادئهم...الانماط التالية من العملاء[[126]](#footnote-126):

1. **العميل السلبي:**

* **صفات العميل السلبي:** الخجل، المزاجية، وكثرة طرح الأسئلة، الاصغاء بانتباه ويقظة، البطء في إتخاذ القرار والرد، وذلك لانشغال تفكيره بموضوعات كثيرة، فهو يفكر العديد من المواضيع أثناء حديث مقدم الخدمة معه، مما يحد من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى الحديث.
* **كيفية التعامل مع العميل السلبي:** ينبغي التحلي بالصبر عند التعامل مع هذا الصنف من العملاء، ومحاولة إستيعاب أسباب عدم قدرته على اتخاذ القرار، حيث يفضل عدم إجباره على الاتجاه الذي لا يرغبه، ينصح بمسايرته، وتعميق الادراك لديه بأهمية وقته وجهده، مع تدعيم الحديث معه بالأدلة لإقناعه.

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

1. **العميل المتشكك:**

* **صفات العميل المتشكك**: يميل هذا العميل إلى عدم الثقة، ويبدو شكاكا في مقدم الخدمة، إضافة إلى لهجته التهكمية، وأسلوبه الساخر لما يقال له، لذا تجده دائما يطلب الأدلة والبراهين، يصعب عادة تحديد ما يرغب به ومايريده.
* **كيفية التعامل مع العميل المتشكك**: تجنب مجادلته فيما يقوله، محاول معرفة أسباب شكوكه، تبديد عدم ثقته بتكييف أسلوب الحوار، بناء جسور الثقة معه.

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

1. **العميل الثرثار:**

* **صفات العميل الثرثار:** يستمتع بكثرة الحديث والكلام، يتصف بالمجاملة، ولديه روح الفكاهة والدعابة، يميل إلى الاستحواذ على الحوار، ويخلط المواضيع ببعضها في محاولة منه لجر الاشخاص للأحاديث التي يريدها وكذا للفت الانتباه بكثرة حديثه.
* **كيفية التعامل مع العميل الثرثار**: يجب معاملته بحذر، ويجب الامساك بزمام المبادرة أثناء الحديث، منحه وقتا مناسبا ليتحدث بما يريده، مع الحرص على بقاء الحديث في سياق الموضوع أو الخدمة المطلوبة، يفضل إبداء الامتنان لاقتراحاته وارائه.

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

1. **العميل المغرور:**

* **صفات العميل المغرور:** لديه مبالغة في تقدير ذاته يرى نفسه متميزا، ومسيطرا، وواثقا، ينفذ صبره بسرعة، لا ينصت إلى الحديث معه، ويلجأ إلى المقاطعة باستمرار، وسريع الاستفزاز، ويرى أن الآخرين مجبرين على انتظاره، ويزعم معرفته بكل الأمور، لذلك فهو قليل الاسئلة.
* **كيفية التعامل مع العميل المغرور:** يجب إنهاء المعاملة معه في وقت قصير، والحرص على ضرورة مسايرته، وإشعاره بأهميته، ويحتاج إلى مجاملته، لكن الابتعاد عن الدخول في التفاصيل معه والتركيز على الهدف.

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

1. **العميل المتردد:**

* **صفات العميل المتردد:** يتميز بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه ويستصعبها، فهو يتصف بالاتكالية، متردد، وغير صارم وغير مستقر، لا يعارض ما يقال له، يؤجل قراراته إلى وقت لاحق، وإذا تعرض لموقف محرج، فإنه سوف يبدو عليه عدم الرغبة فيما ستفرض عليه من قرارات.
* **كيفية التعامل مع العميل المتردد:** إشعاره بمحدوية فرص الاختيارات المعروضة أمامه، غلق أبواب بعض الحلول البديلة، مناقشته بأسلوب منطقي وبالبراهين حتى تبين له أن رأيه غير منطقي.

**مثلا:** في حالة عدم إتمام الصفقة، لابد من إشعاره أن الحديث معه ليس مضيعة للوقت بل كان فرصة جيدة وفاتحة للصداقة، وتقديم الشكر له.

1. **العميل الغاضب:**

* **صفات العميل الغاضب:** يتميز هذا العميل بسرعة الغضب والإستفزاز، والإثارة، يبحث عن توافه وصغائر الامور والتركيز عليها لافتعال الغضب، وهو يرغب في الإساءة إلى الآخرين، وإلحاق الضرر بهم، يميل للتهجم على الآخرين، حيث يواجه مقدم الخدمة صعوبة في التعامل معه، وفي محاولة إرضائه.
* **كيفية التعامل مع العميل الغاضب**: الحفاظ على الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، التعامل بحكمة وروية، محاولة استيعاب غضبه والتعرف على مشاكله، تفادي مجادلته، والتحكم في النفس وضبط المزاج ، الانضباط والتحكم في ردود الافعال، مع محاولة إثبات الرأي بالحقائق والارقام .

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

1. **العميل المشاهد:**

**صفات العميل المشاهد:** وهو العميل المتسوق، يميل إلى التمعن في الخدمات أو السلع، لا يريد شيئا محددا، وبالرغم من أنه يفضل عدم مراقبته، والاهتمام به في ذات الوقت، إلا أنه يجدر الاهتمام به لأنه عميل محتمل جيد، وهو يشير دائما إلى أنه مجرد متفرج وأنه ليس عميلا فعليا.

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

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

1. **العميل النزوي:**

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

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

**مثلا:** الطلب منه التمعن في المعلومات قبل اتخاذه لقراره، واتضاح أية إلتزامات تترتب عن هذا الخيار تجنبا لأي إحراج ولوم لمقدمة الخدمة مستقبلا.

1. **العميل العنيد:**

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

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

**مثلا:** إشعاره بالاهتمام به وبالاشياء التي يقولها.

1. **العميل الصامت:**

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

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

**مثلا:** إعطاء الأمثلة الرقمية والأدلة المختلفة.

**ثالثا: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء**:

1. **مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء:**

هناك عدة مزايا وفوائد تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات ومن هذه المزايا**[[127]](#footnote-127)**:

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

ويمكن تلخيص أهمية تقديم خدمة جيدة للعملاء في الشكل التالي:

**الشكل رقم: أهمية جودة الخدمة**

الخدمة الجيدة

انخفاض دوران

الحفاظ على المستهلكين

الاتصالات الايجابية

إمكانية تحريك السعر

تقليل تكلفة إعادة العمل

زيادة دافعية العاملين

زيادة الانتاجية وانخفاض التكلفة

زيادة المبيعات

زيادة الربحية

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

1. **العوامل المؤثرة على كيفية كسب الزبائن:**

قبل إقدام الزبون على التعامل مع خدمة معينة لإحدى المنظمات الخدمية فإنه يمر بمجموعة من العمليات، وهذا ما يجعل من مهام رجال التسويق مهام التعرف على هذه العمليات ومختلف العوامل المؤثرة، إذ أن عمل المنظمة يقوم على تصوراتها عن هذا الزبون وعملياته، حيث أن كل تعاملاته تخضع لتعامل مع المنظمة، فالزبون عندما يقوم بالتعامل مع منظمة معينة تحقق له الإشباع المطلوب، فإنه يصل إلى مرحلة التوازن أو الإشباع كما أن سلوكه وتصرفاته اتجاه المنظمة وخدماتها يتأثر بالعديد من العوامل التي تدفع إلى التعامل مع المنظمة[[128]](#footnote-128)، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي[[129]](#footnote-129):

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

**رابعا: كيفية إدارة توقعات العملاء**:

1. **مستويات توقعات العملاء:**

إن توقعات العملاء تعد المحور الأساسي للحكم على جودة خدمة المنظمة، فالعملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ماذا يريدون أو يتوقعون وما يدركون إنهم يحصلون عليه، والعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء كمحور أساسي في تقديم جودة الخدمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين وهما**[[130]](#footnote-130)** :

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

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

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

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

والشكل التالي يوضح هذه المستويات:

**الشكل رقم : مستويات توقعات العملاء**

المستوى المرغوب

مستوى التحمل

المستوى الملائم

**المصدر**: من إعداد الباحث إعتمادا على الضموري ص 372 بتصرف.

1. **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**[[131]](#footnote-131)**:

1. **الاتصال بالأشخاص المحيطين : Word of mouth communication:** أي أن الشخص قد يبني توقع معين عن المؤسسة الخدمية التي ينوي التعامل معها، أو عن خدمة معينة تقدمها المؤسسة الخدمية التي يتعامل معها، من خلال نقل إنطباعات الآخرين عن هذه المؤسسة أو الخدمة له، فالجماعات القريبة من هذا الشخص مثل الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل والتي سبق لها التعامل مع هذه المؤسسة، سينقلون إنطباعهم أو تجربتهم لهذا الشخص من خلال عملية التعامل مع المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الشخص سيكون إنطباع أو توقع مسبق عن هذه المؤسسة أو الخدمة.
2. **الحاجات الشخصية:** **Personal needs:** وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية، وتختلف الاحتياجات الشخصية من شخص لأخر، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الأشخاص في أعمارهم، وأذواقهم، وثقافتهم، ودخلهم، وأعمارهم، وأجناسهم...إلخ.

لذا نجد أن هذا الاختلاف يؤدي إلى التفاوت في توقعات العملاء نحو خدمة معينة، أو نحو المؤسسة التي يتعاملون معها بشكل عام.

1. **الخبرة السابقة: Past experience:** وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة، وكلما كان العميل له خبرة سابقة في التعامل مع مؤسسة معينة كلما أثر ذلك على تكوين توقعاته نحو الخدمة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فمثلا إذا كان عميل يتعامل مع مصرف منذ فترة وقام المصرف بتقديم خدمة جديدة، فإن توقعات هذا العميل نحو جودة الخدمة الجديدة ستكون مختلفة عن عميل جديد يتعامل مع المصرف لأول مرة من خلال هذه الخدمة الجديدة.
2. **الاتصال الخارجي: External communication:** ويقصد بالاتصال الخارجي تلك الرسائل التي تقوم المؤسسة بإرسالها إلى جمهور العملاء بواسطة وسائل الاتصال المختلفة، كالإعلانات أو الدعاية العامة، والتي من خلالها يكون العملاء .( قد كونوا توقع معين عن مستوى جودة الخدمة المقدمة في تلك المؤسسة (

والشكل الموالي يوضح العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء.

**الشكل رقم : العوامل المؤثرة على توقعات العملاء**

الزبون

customer

التجربة السابقة

حاجات فردية

اتصال الكلمة المنطوقة

الخبرة المتوقعة

المنتج

provider

الاتصالات الخارجية الموجهة للزبون

المصدر:

1. **أساليب إدارة توقعات العملاء؟**

تستطيع منظمات الخدمات إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعود التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم وهذا يحتاج منها التأكيد على العوامل التالية**[[132]](#footnote-132)**:

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

* التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل مجموعة من العملاء، ويكون الهدف من ذلك هو التأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها هذه الحملة.
* القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمنظمة على مستويات توقعات العملاء، مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

1. **التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:** إن أداء الخدمة بشكل صحيح لأول مرة يمكن العملاء الاعتماد على المنظمة وخدماتها، مما يساهم في تمايز الخدمة، وذلك لأن العملاء يعطون أهمية كبيرة لمعيار الثقة في الخدمة عند تقييم جودة الخدمة، كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المنظمة سيقلل من حاجته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة.
2. **الإتصال الدائم مع العملاء:** يجب على المنظمة أن تعمل دائما على الاتصال مع العملاء، فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل، ولو قامت المنظمة بالاتصال الدائم مع العميل لإستطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة، والاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد احد الطرق الفعالة في إدارة توقعاتهم، فالاتصال في الوقت المناسب بالعميل يشعره بأنه شريك وليس مجرد عميل، ومثل هذا الشعور هو الذي يبحث عنه العميل عند التعامل مع مقدمي الخدمة.

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

1. **التميز في تسليم الخدمة:** حتى يشعر العملاء عند تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم، وهذا بالتالي يعطي فرصة لتزيد من درجة ثقة العملاء بخدمات المنظمة وذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في السوق، وتشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل المنظمات بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة وأدائها وليس على نتائج الخدمة، فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة له تأثير كبير، والعاملين الذين يقدمون الخدمة للعميل ويتفاعلون معه وجها لوجه يعدون من أكثر العناصر أهمية بهذا الشأن، فالابتسامة والتعامل الإنساني وإظهار الاهتمام والعناية بالعميل والعمل على حل مشاكله والقدرة والمهارة على أداء الخدمة بشكل صحيح، يؤدي إلى أن تقوم المنظمة بتقديم خدمة عند مستوى يفوق توقعات عملائها.
2. **استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:** إن قيام المنظمة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها تمثل فرصة ذهبية للمنظمة، لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فعندما تقوم المنظمة بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع، يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المنظمة، وتشير الدراسات التي أجريت على عدد من المنظمات الخدمية الناجحة، أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا ومن ثم تزداد عملية توصيته بالتعامل مع المنظمة وتحسين من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها.

**خلاصة المحور الثامن**

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

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

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

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

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

**الخاتمة**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**فهرس المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
| **مقدمة...........................................................................** | **1** |
| **المحور الاول:**  **ماهية الجودة** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: مفهوم الجودة.....................................................**  **ثانيا: أهمية الجودة وأصنافها............................................**  **ثالثا: التطور التاريخي لمفهوم الجودة...................................**  **رابعا: إدارة الجودة.......................................................**  **خلاصة المحور الأول........................................................**  **أسئلة تقويمية................................................................** | **3**  **5**  **9**  **11**  **13**  **22**  **23** |
| **المحور الثاني:**  **مدخل للإقتصاد المصرفي** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: ماهية المصرف...................................................**  **ثانيا: أهمية وأهداف المصارف...........................................**  **ثالثا: أنواع المصارف....................................................**  **خلاصة المحور الثاني........................................................**  **أسئلة تقويمية................................................................** | **25**  **26**  **31**  **33**  **38**  **39** |
| **المحور الثالث:**  **مــاهية الخدمة المصرفية** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: مفهوم الخدمة....................................................**  **ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية...........................................**  **ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية..........................................**  **خلاصة المحور الثالث.......................................................**  **أسئلة تقويمية...............................................................** | **41**  **42**  **47**  **50**  **53**  **54** |
| **المحور الرابع:**  **ماهية جودة الخدمة المصرفية** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: مفهوم جودة الخدمة المصرفية....................................**  **ثانيا: أصناف جودة الخدمات المصرفية..................................**  **ثالثا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.....................................**  **رابعا: إدارة الجودة في المصارف.........................................**  **خلاصة المحور الرابع.........................................................**  **أسئلة تقويمية................................................................** | **56**  **57**  **59**  **60**  **62**  **65**  **66** |
| **المحور الخامس:**  **تطوير جودة الخدمة المصرفية** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولا: ماهية تطوير الخدمة المصرفية.....................................**  **ثانيا: مراحل تطوير جودة الخدمة المصرفية..............................**  **ثالثا: أدوات تطوير جودة الخدمة المصرفية..............................**  **رابعا: التحسين المستمر.................................................**  **خلاصة المحور الخامس.....................................................**  **أسئلة تقويمية................................................................** | **68**  **69**  **71**  **77**  **83**  **86**  **87** |
| **المحور السادس:**  **تقييم جودة الخدمة المصرفية** | |
| **تمهيد.......................................................................**  **أولـــا: ماهية تقييم جودة الخدمة المصرفية...............................**  **ثانيا: أسباب تقييم جودة الخدمات المصرفية.............................**  **ثالثا: متطلبات تقييم جودة الخدمات المصرفية...........................**  **خلاصة المحور السادس.....................................................**  **أسئلة تقويمية...............................................................** | **89**  **90**  **92**  **93**  **96**  **97** |
| **المحور السابع:**  **قياس جودة الخدمة المصرفية** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن..................**  **ثانيا: قياس جودة الخدمة المصرفية من منظور المؤسسة................**  **ثالثا: قياس جودة الخدمة المصرفية من المنظور الشامل.................**  **خلاصة المحور السابع.......................................................**  **أسئلة تقويمية................................................................** | **99**  **100**  **103**  **104**  **106**  **107** |
| **المحور الثامن:**  **إدارة توقعات العملاء** | |
| **تمهيد........................................................................**  **أولـــا: ماهية العملاء....................................................**  **ثانيا: أنماط العملاء.....................................................**  **ثالثا: أهمية الخدمات المتميزة للعملاء...................................**  **رابعا: كيفية إدارة توقعات العملاء........................................**  **خلاصة المحور الثامن.......................................................**  **أسئلة تقويمية...............................................................** | **109**  **110**  **113**  **116**  **117**  **122**  **123** |
| **الخاتمة.......................................................................** | **124** |
| **قائمة المراجع................................................................** | **126** |
| **فهرس المحتويات.............................................................** | **130** |

1. - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص15. [↑](#footnote-ref-1)
2. - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية – غزة ، 2006، ص 38 [↑](#footnote-ref-2)
3. - وسيلة حمداوي: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر ، 2009، ص.14. [↑](#footnote-ref-3)
4. - عمر وصفي عقیلي، المنهجیة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزیع، عمان، الأردن، 2001 ، ص 1 [↑](#footnote-ref-4)
5. - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004 ، ص 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. - طارق الحاج، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1997 ، ص. 98 [↑](#footnote-ref-6)
7. -Dale besterfield, quality control by prentice, hall NEWGERSY, USA, 1986, p1. [↑](#footnote-ref-7)
8. - مأمون سلیمان الدرا ركة، مرجع سابق، ص 15، 16 [↑](#footnote-ref-8)
9. - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، ص 37 [↑](#footnote-ref-9)
10. - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 14. [↑](#footnote-ref-10)
11. - سناء رحماني، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الجودة، موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2017/2018.ص.4. [↑](#footnote-ref-11)
12. - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002 ، ص 11 [↑](#footnote-ref-12)
13. - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص22 [↑](#footnote-ref-13)
14. - سناء رحماني، مرجع سابق، ص.4. [↑](#footnote-ref-14)
15. - فلة العیهار، دور الجودة في تحقیق المیزة التنافسیة، رسالة ماجستیر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسییر، جامعة الجزائر، 2005 ، ص5-7. [↑](#footnote-ref-15)
16. - مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999 ، ص 103 [↑](#footnote-ref-16)
17. - سناء رحماني، مرجع سابق، ص 9-13 [↑](#footnote-ref-17)
18. -إلهام يحياوي، محاضرات مقياس إدارة الجودة، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص التسويق والاستراتيجية، والسنة الثانية تخصص النقل والامداد، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، دون ذكر السنة، ص15.. [↑](#footnote-ref-18)
19. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص42. [↑](#footnote-ref-19)
20. -إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص.14 [↑](#footnote-ref-20)
21. -ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادي وتطبيقات، تر: هند رشدي، مجلة الابتسامة، كنوز للنشر والتوزيع،2016، ص [↑](#footnote-ref-21)
22. -إلهام يحياوي، مرجع سابق،ص15. [↑](#footnote-ref-22)
23. -إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص14-15 [↑](#footnote-ref-23)
24. -إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص15-18 [↑](#footnote-ref-24)
25. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص26-27 [↑](#footnote-ref-25)
26. - مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص27 [↑](#footnote-ref-26)
27. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص28 [↑](#footnote-ref-27)
28. # - تعريف و معنى مصرف في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تاريخ 30/04/2019 التوقيت 13.20:

    # <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81/>

    [↑](#footnote-ref-28)
29. - الفرق بين المصرف والبنك:

    - <https://www.arageek.com/l/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83> [↑](#footnote-ref-29)
30. - شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 24. [↑](#footnote-ref-30)
31. - فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 13. [↑](#footnote-ref-31)
32. محمد باوني، العمل المصرفي وحكمه الشرعي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 16ديسمبر 2001، ص 130. [↑](#footnote-ref-32)
33. - سلیمان بوذیاب ، اقتصادیات النقود والبنوك المؤسسات الجامعیة الدرا سات للنشر والتوزیع، بیروت 1996، لبنان، ص18 [↑](#footnote-ref-33)
34. - منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، ط03، الاسكندرية، 1996، ص .5 [↑](#footnote-ref-34)
35. - عبد الغفار حتفي، الأسواق و المؤسسات المالیة، الدار الجامعیة الإسكندریة، 2000 ، ص 24 [↑](#footnote-ref-35)
36. - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص.13 [↑](#footnote-ref-36)
37. - نزار عبد المجيد البرواري وأخرون،إ ستراتيجيات التسويق، المفاهيم، الأسس والوظائف،ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،، ص 562 بتصرف [↑](#footnote-ref-37)
38. - السیسي صلاح الدین حسن، التسھیلات المصرفیة للمؤسسات والأفراد، دار الوسام للطباعة والنشر،1998 ، ص. 32 [↑](#footnote-ref-38)
39. - عبد القادر خليل، الاقتصاد البنكي مدخل معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص36. [↑](#footnote-ref-39)
40. - عبد القادر بحيح، الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2013، ص.15-18 [↑](#footnote-ref-40)
41. - صبحي إدریس قریصة، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادیة الدولیة، دار النهضة العربیة، بیروت،1983 ، ص 142. [↑](#footnote-ref-41)
42. - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 18. بتصرف [↑](#footnote-ref-42)
43. - ھلال كھینة، إجراءات منح القروض من طرف البنوك التجاریة، مذكرة تخرج لنیل شھادة الماجسترفي العلوم الاقتصادیة، فرع: نقود مالیة وبنوك، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص12 [↑](#footnote-ref-43)
44. - محمد السعید وأنور، إدارة البنوك، الدار الجامعیة الجدیدة، القاھرة، 2005، ص 17 [↑](#footnote-ref-44)
45. - فريدة یعدل، تقنیات وسیاسات التسییر المصرفي، دیوان الساحة المركزیة، ط 3، بن عكنون، الجزائر،2007 ، لايوجد رقم الصفحة. [↑](#footnote-ref-45)
46. - المرجع نفسه، لايوجد رقم الصفحة. [↑](#footnote-ref-46)
47. - خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 21. [↑](#footnote-ref-47)
48. - المرجع نفسه، ص 21. [↑](#footnote-ref-48)
49. - المرجع نفسه، ص 21. [↑](#footnote-ref-49)
50. - عبد الفتاح محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.321. [↑](#footnote-ref-50)
51. - زرزار العياشي وبشاغة مريم، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.29. [↑](#footnote-ref-51)
52. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص30-31 [↑](#footnote-ref-52)
53. - حميد الطائي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2007، ص189.. [↑](#footnote-ref-53)
54. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص30-31 [↑](#footnote-ref-54)
55. - زرزار العياشي، مرجع سابق، ص.30. [↑](#footnote-ref-55)
56. - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سابق، ص.29. [↑](#footnote-ref-56)
57. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص32 [↑](#footnote-ref-57)
58. - تيسير العجارمة، تسويق مصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع,، الأردن،2005ص.21 [↑](#footnote-ref-58)
59. - أيمن فتحي، مرجع سابق، ص32 [↑](#footnote-ref-59)
60. - أيمن فتحي، المرجع نفسه، ص32 [↑](#footnote-ref-60)
61. - تيسير العجارمةص.21 [↑](#footnote-ref-61)
62. - غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الإتصال في تحسين الخدمات دراسة حالة الخدما ت المصرفية بمدينة قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسويق، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، 2006/2007، ص . 16 [↑](#footnote-ref-62)
63. - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سابق، ص.37. [↑](#footnote-ref-63)
64. - غيشي عبد العالي، مرجع سابق، ص. 16 [↑](#footnote-ref-64)
65. - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: . 176 [↑](#footnote-ref-65)
66. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص34- [↑](#footnote-ref-66)
67. - محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2005. [↑](#footnote-ref-67)
68. - حيدر حمزة جودي ونغم علي الصائغ، أثر إستراتيجيات إستهداف السوق في الخدمة المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69/2008، ص.45 [↑](#footnote-ref-68)
69. - تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص32. [↑](#footnote-ref-69)
70. - حيدر حمزة جودي ونغم علي الصائغ، مرجع سابق، ص.53 [↑](#footnote-ref-70)
71. - صلاح الدين سعد مفتاح الباهي، مرجع سابق، ص.34-35 [↑](#footnote-ref-71)
72. - حيدر حمزة جودي ونغم علي الصائغ: مرجع سابق، ص.53. [↑](#footnote-ref-72)
73. - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان، الاردن، دار االمناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 256.، بتصرف [↑](#footnote-ref-73)
74. - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز لمعرفة العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص 2- بتصرف [↑](#footnote-ref-74)
75. - خالد أمین عبد الله، العملیات المصرفیة، دار وائل للنشر، ط2، الإسكندریة،2000 ، ص 36 ، [↑](#footnote-ref-75)
76. - فريد كورتل، مرجع سابق ، ص 2- بتصرف [↑](#footnote-ref-76)
77. - حمد كمال خلیل الحمزاوي، إقتصاد الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، مصر، ط2، 2000 ، ص 48 ، [↑](#footnote-ref-77)
78. - عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف ، العدد 3 ص. 255. [↑](#footnote-ref-78)
79. - عبد الامير عبد الحسين شياع ورحيم عبد محمد الموسوي ، أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الادارة الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، ص94 [↑](#footnote-ref-79)
80. - المرجع نفسه، ص94 [↑](#footnote-ref-80)
81. - صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، رسالة مقدمة متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016، ص31 [↑](#footnote-ref-81)
82. - زكريا الدوري وأحمد صالح علي، الفكر الاسترتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات قراءات وبحوث، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص427 [↑](#footnote-ref-82)
83. - فؤاد الشيخ سالم وعلي فلاح الزعبي، التسويق المصرفي مدخل صناعة الخدمات المصرفية والمالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2020، ص173. [↑](#footnote-ref-83)
84. - فؤاد الشيخ سالم وعلي فلاح الزعبي، المرجع نفسه، ص173. [↑](#footnote-ref-84)
85. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 40 [↑](#footnote-ref-85)
86. - المرجع نفسه، ص 40 [↑](#footnote-ref-86)
87. - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس،دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2006، ص.45 [↑](#footnote-ref-87)
88. - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 67.، بتصرف [↑](#footnote-ref-88)
89. - أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، ص.50 [↑](#footnote-ref-89)
90. - نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2006/2007، ص 81- 93 بتصرف [↑](#footnote-ref-90)
91. - الأخضر خراز، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2018، ص93-104 [↑](#footnote-ref-91)
92. - فتيحة بوحرود، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص84،85 [↑](#footnote-ref-92)
93. -Bernard FORM, du manual qualité au manuel de management  , AFNOR édition, France , 2013, p 287. [↑](#footnote-ref-93)
94. - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الأدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص،ص. 121،122 [↑](#footnote-ref-94)
95. - يوسف حجيم الطائي وأخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 199. [↑](#footnote-ref-95)
96. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص، 26-30 [↑](#footnote-ref-96)
97. - رعد عبد الاله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 197، بتصرف [↑](#footnote-ref-97)
98. - المرجع نفسه، ص. 197 [↑](#footnote-ref-98)
99. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص41-42. [↑](#footnote-ref-99)
100. - صالح بوعبدالله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية الغلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013/2014، ص 51. [↑](#footnote-ref-100)
101. - فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص185،186. [↑](#footnote-ref-101)
102. - فريد كورتل، موجع سابق، ص 187. [↑](#footnote-ref-102)
103. - المرجع نفسه ، ص 186. [↑](#footnote-ref-103)
104. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 42. [↑](#footnote-ref-104)
105. - نور الدين بوعنان، مرجع سابق، ص. 70 [↑](#footnote-ref-105)
106. - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص- 447-451. [↑](#footnote-ref-106)
107. - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،،2005 .ص105-106 [↑](#footnote-ref-107)
108. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص61 [↑](#footnote-ref-108)
109. - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106 [↑](#footnote-ref-109)
110. - صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سابق، ص.47. [↑](#footnote-ref-110)
111. - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106 [↑](#footnote-ref-111)
112. -- بوعبدالاه، ص56. [↑](#footnote-ref-112)
113. - نايف قاسم علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106 [↑](#footnote-ref-113)
114. - نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، المرجع نفسه، ص 105-106 [↑](#footnote-ref-114)
115. - نجم عبود نجم**،** إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، ط4، دار الصفاء، ص للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 11. [↑](#footnote-ref-115)
116. - صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سابق، ص.53 . [↑](#footnote-ref-116)
117. - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106 [↑](#footnote-ref-117)
118. - نايف قاسم علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105-106 [↑](#footnote-ref-118)
119. - مأمون سليمان الدرادكة،مرجع سابق، ص180. [↑](#footnote-ref-119)
120. - حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص17. [↑](#footnote-ref-120)
121. - رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين، مركز إستراتيجيات التربية، دون ذكر مكان النشر،2017، ص10. [↑](#footnote-ref-121)
122. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص182. [↑](#footnote-ref-122)
123. - حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص16-17. [↑](#footnote-ref-123)
124. - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص182. [↑](#footnote-ref-124)
125. -Philip kotler et allK merketing mangementK ،person ، éducation ، 12eme edition، paris،، 2006 p224-p226 . [↑](#footnote-ref-125)
126. - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الاردن، 1994، ص-ص. 308-321، بتصرف. [↑](#footnote-ref-126)
127. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 42-43 [↑](#footnote-ref-127)
128. - حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق ، ص30. [↑](#footnote-ref-128)
129. - المرجع نفسه، ص31. [↑](#footnote-ref-129)
130. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 45-46 [↑](#footnote-ref-130)
131. - أيمن فتحي، مرجع سابق، ص -44-43 [↑](#footnote-ref-131)
132. - أيمن فتحي الخالدي، مرجع سابق، ص 46-47. [↑](#footnote-ref-132)