مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962
العدد السابع - جوان 2017
OEBUniv.Publish

دراسة تحليلية لمعرفة واقع جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي-

An analytical study to know the reality of the quality of banking services from customer's view

- study in agricultural and rural development bank- Oum El Bouaghi agency-

د. عسول محمد الأمين ، جامعة باتنة1، الجزائر.

تاريخ التسليم:(12 /2017/02)، تاريخ التقييم:(19 /2017/03)، تاريخ القبول:(07/ 2017/04)

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز الأهمية التي تكتسبها الجودة في مجالات الحياة الحديثة بصفة خاصة البنوك، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للدول، ومن الأسباب الأساسية لسعي البنوك الجزائرية لتحقيق الجودة في خدماتها، فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة واقتصاد المعرفة...الخ، ولهذا يجب على البنوك انتهاج وإتباع سياسات تساعدها على إرضاء زبائنها من خلال السرعة والسهولة في تقديم الخدمات، البطاقات الإلكترونية تخفيض التكاليف، زيادة الأرباح جذب عملاء جدد...الخ. حيث يمكن للبنوك تحقيق الجودة في خدماتها من خلال استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل لتحقيق الجودة في خدماتها.

وقد خلص بحثنا إلى أنه يمكن القول أن الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي خدمات تتصف بالجودة وذلك من خلال تقييم جودة الخدمات البنكية بدراسة أبعاد الجودة، ومن ثم تحليل الاستبيان المقدم إلى زبائن البنك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الخدمات البنكية، جودة الخدمات البنكية.

Abstract

The study aims to highlight the importance of quality in the fields of modern life, especially banks, as one of the main pillars of the countries, and one of the main reasons for the Algerian banks to achieve quality in their services. One of the main reasons for the Algerian banks' pursuit of quality in their services is the philosophy of total quality management, information and communication technology, globalization and the knowledge economy, etc. Therefore, banks must adopt and follow policies that help them to satisfy needs of customers through speed and facilities of service delivery, decreasing costs, increase profits and attract new customers … etc. The Algerian public banks can reach quality in their customers through adopting a good system in organization the total quality as one of the main priorities to achieved quality in their services.

As a result, we concluded that services provided by the Bank for Agriculture and Rural Development are high quality services, through evaluating bank services quality, by studying quality dimensions and analysing the questionnaire submitted to the bank's customers..

Key words: total quality management, bank services, banks, bank services quality.

المقدمة:

تواجه اغلب المنظمات الخدمية في عالم اليوم مجموعة من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارها، ومن بين أهم هذه التحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اقتصاد المعرفة، العولمة والتجارة الدولية...الخ. ومن بين هذه المنظمات الخدمية البنوك سواء كانت خاصة أو عامة، والتي تعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدول، وهي تعتبر أيضا الدعامة الأساسية في الحفاظ على سوق المال، والعملة الصعبة، ولهذا وجب عليها تطوير مستوى أداء خدماتها البنكية، والاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الرئيسية في تحقيق جودة الخدمات.

لذا يجب إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، لما تلعبه هذه الأخيرة من دور كبير في حركة الأموال في المجتمعات، إضافة إلى بناء علاقة وقنوات اتصال تسهل على منتسبي البنوك الحصول على المعلومة في وقت قصير وسريع. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: وتناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات البنكية؛

المحور الثاني: وهو عبارة عن تقييم لواقع جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن من خلال دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة أم البواقي-

إشكالية البحث:

إن تقييم جودة الخدمات البنكية المقدمة، والبحث المتواصل من طرف إدارة البنوك العمومية لتحسين وتطوير خدماتها، والسعي من اجل تحقيق الجودة في خدماتها وبقائها واستمرارها من خلال، الاهتمام بالعملاء وتحسين الخدمات المقدمة لهم خاصة في ظل وجود بنوك خاصة أجنبية تنافس البنوك العمومية.

من هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع جودة الخدمات البنكية في الجزائر؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وجودة الخدمات البنكية؟
- ✓ هل هناك جودة في الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية؟

فرضيات البحث:

بناءا على التساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ✓ هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية؛

✓ تستخدم البنوك العمومية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات البنكية؛

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

✓ التعرف على أهم الخدمات البنكية؛

✓ التعريف بإدارة الجودة الشاملة وتبيين علاقتها بالبنوك العمومية الجزائرية؛

✓ محاولة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات البنكية؛

✓ الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية.

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات البنكية

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة حظي باهتمام كبير من طرف المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وفي جميع القطاعات كالبنوك سواء كانت بنوك خاصة أوعامة، مؤسسات التعليم العالي، المؤسسات التربوية والصحية...الخ، نظرا للدور الذي تلعبه في تفعيل وتعزيز الجودة في مختلف جوانب المؤسسة، حيث يعرف المحيط العالمي للبنوك تغييرات مستمرة وسريعة من بينها التكتلات الاقتصادية الدولية، سرعة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فلسفة إدارة الجودة الشاملة...الخ.

أولا: إدارة الجودة الشاملة(تعريف، مبادئ، مراحل التطبيق)

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة في العقد الرابع من القرن الماضي وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث ترجع نشأتها إلى كل من **ديمينج، فيجينبوم وجوران**، حيث عملوا على إدخال تحسينات جد مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الاحصائية، التركيز على العميل والتحسين المستمر لمختلف العمليات، ثم قامت الشركات اليابانية بتبني فلسفة جوران لإدارة الجودة الشاملة، وحققت نجاحات باهرة، ثم قامت الشركات الأمريكية بمحاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(بوكميش،2011،ص- ص، 73-74).

❖ **تعريف إدارة الجودة الشاملة (total quality management):**

- وهي عبارة عن تركيب لثلاث كلمات كما يلي(السيسي،2011،ص- ص، 35-39):

✓ **إدارة:** وهي تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادية والإدارية، بحيث يمكن أن تصبح قادرة على التحسين المستمر بغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

✓ **الجودة:** وهي تعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين من الخدمات والمنتجات بما يتناسب مع توقعاتهم .

✓ **الشاملة:** ونقصد بها إدخال جميع عناصر العمل ومكونات المنظمة في تحديد وتعريف دقيق لحاجات ورغبات الزبون، أو المستفيد من سلع وخدمات.

- تعرف أيضا على أنها التحسين المستمر للعمليات الانتاجية، وهي عملية ممارسة الوظائف الادارية، عملية التصنيع، وهي تقنية تحدد نوع الأسلوب الانتاجي المستخدم، حتى تظمن للمؤسسة الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث عندما تكون مهمة إدارة الجودة هي التحسين المستمر للعمليات فإنها تصبح هدف لتلك العمليات فهي أداة قياس وتميز(عبد الله،2013، ص،14).
- وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين، وجميع أصحاب المصالح الآخرين (العزاوي ،2004، ص،22).
- وعرفها أيضا معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء(السامرائي ،2007، ص،28).

بناءا على ما سبق يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والاشخاص القائمين عليها وبيئات عملها، وتسعى الى ان تتطابق مع توقعات عناصرها، او ان تتعداها في بعض الأحيان.

❖ **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادىء الإدارية التي تركز على تحسين الجودة و عندما تقوم أي مؤسسة بتطبيقها فإنها حتما ستنجح في تحقيق مستوى متميز من الجودة، و يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي(الصرن ،2007، ص- ص،48-50):

- إن تحسين الجودة يتطلب التزام الإدارة العليا إذ يجب على إدارة المؤسسة أن تكون متماسكة بحيث تعكس التزامها في فلسفة وأهداف وسياسات وأولويات وسلوكيات المؤسسة، كونها تضع رؤيا واضحة للفلسفة و المبادئ و الأهداف المناسبة لتحقيق الجودة؛
- الجودة مسألة إستراتيجية، فجودة الخدمات يجب أن تكون جزءا متكاملا في أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وهذا الجزء يجب أن يكون منسجما مع الأهداف الإستراتيجية والعالمية التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها؛
- مشاركة العاملين، حيث يجب أن توجه فلسفة الجودة في المؤسسات بالأفراد العاملين، وهذا المبدأ يشير إلى أهمية الاختيار والتعيين والتدريب لموظفي المؤسسة بالإضافة إلى تقييم أداء أعمالهم؛

- ضرورة أن تكون قياسات ومعايير الجودة مقادة بالزبون أو العميل وذلك لان الجودة يمكن أن تقاس عن طريق بحوث الزبائن والعملاء، أو مراجعات الجودة أو الاختيارات، ومن خلال الرؤيا الإحصائية للجودة؛
- جميع نشاطات المؤسسة تحمل إمكانية تحسين الجودة وهذا يدل على أن تحقيق الامتياز والتميز في أي مؤسسة يحتاج إلى تعاون بين جميع الموظفين من إداريين وفنيين وعمال، وبين جميع أقسام العاملين فيها، بحيث يكون كل قسم وكل موظف مسئولا تجاه جودة تلك المؤسسة.

ثانيا: أهمية وأهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

❖ **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:**

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية او إنتاجية بالاعتماد على ما أورده المعهد الأمريكي لإدارة الجودة تتلخص في(حتيم ، 2009، ص-ص،60-61):

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- التوجه للمستهلك والسعي على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، والاعتماد على بناء نظم معلومات فعالة؛
- تهيئة مناخ العمل وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كثقافة للمنظمة؛
- قياس الأداء للانتاجية والجودة؛
- التعليم والتدريب والتكوين المستمر لكل العاملين بالمؤسسة؛
- مساهمة جميع العمال والموظفين في الجهود المبذولة في التحسين لنوعية المنتجات والخدمات؛
- تأسيس نظام معلومات تساهم بشكل أو أخر في تبني إدارة الجودة الشاملة.

❖ **أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:**

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في انه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إذا كان يسعى إلى رضا العملاء، وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم، يمكن توضيح باقي الأهداف الأساسية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في ما يلي(السيسي ، 2011، ص-ص،45-46):

- فهم رغبات وحاجات العملاء والسعي لتحقيق متطلباتهم؛
- توفير السلع أو الخدمات وفق متطلبات العملاء، وذلك من خلال الجودة، التكلفة والوقت والاستمرارية؛

- التنبؤ والتوقع بمتطلبات العملاء في المستقبل، وجعل ذلك عملا مستمرا؛
- جذب عملاء جدد، والسعي وراء الحفاظ بالعملاء الحاليين؛
- التميز في الأداء وتقديم الخدمات من خلال التطوير والتحسين المستمرين للمنتجات والخدمات؛

❖ **أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:**

تعتبر الجودة حلم يراود جل المؤسسات في يومنا هذا، وبدون استثناء، حيث لم تعد خيار يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له، ولإدارة الجودة الشاملة أهمية لثلاثة أطراف رئيسية وهي(العيهار، 200،ص-ص،5-7):

الطرف الأول: المؤسسة: حيث أصبحت لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة لدى المؤسسة من خلال:

- الصورة العامة وصورة المؤسسة في السوق حيث تستمد المؤسسة شهرتها وسمعتها من خلال جودة منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها؛
- تحقيق حجم مبيعات عالي وزيادة الحصة السوقية في حالة الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، ينعكس إيجابا على المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، بينما في الجودة الرديئة تنعكس سلبا على المؤسسة وتكلفها تكاليف إضافية؛

الطرف الثاني: العملاء: وتتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن والعملاء في:

- رضا العملاء حيث لا يمكن لأي مؤسسة ان تستمر في العمل ما لم تعمل على تقديم منتجات جيدة وذات جودة عالية، وترضي وتشبع رغبات وحاجات العملاء؛
- ضمان وفاء الزبون للعلامة التجارية، والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة خير من اكتساب عملاء جدد؛

الطرف الثالث: العمال: حيث تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعمال في:

- دعم نشاط كل فرد، حيث يعد تحسين جودة العمل عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الانتاجية ورفع مستوى الجودة؛
- المساهمة في تنسيق عملة التسيير، حيث يهدف التسيير إلى تنشيط وتحفيز فرق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلى بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛

ثالثا: ماهية الخدمات البنكية:

❖ **تعريف الخدمات البنكية:** للخدمات البنكية تعاريف عديدة أهمها:

- تعرف الخدمات البنكية على أنها " نشاط أو منفعة أو انجاز يقدم من البنك لعملائه وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي انتقال للملكية"(الظمور، 2005،ص،18)؛
- وتعرف أيضا على أنها " كل ما يتعلق بأنشطة وفعاليات متنوعة تتضمن حزمة من الخدمات البنكية التي تتوفر لدى المصرف يهدف إلى تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال"(ردينة ، الصميدعي، 2001،ص،261)؛
- وتعرف أيضا على أنها "كل منتج أو خدمة يقدمها البنك لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وإرضائهم ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد بأقل مخاطر ممكنة"(رزيق، 2005،ص،138)؛

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن الخدمات البنكية هي نشاط أو منفعة يقدمها البنك لعملائه الذين يسعون إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم في وقت ومكان معينين.

❖ **خصائص الخدمات البنكية:**

للخدمات البنكية خصائص عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي(أصيل، 2000،ص-ص،242-243):

- لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل؛
- الخدمات البنكية غير ملموسة وغير قابلة للتجزئة؛
- لا يمكن اكتشاف جودة الخدمة إلا بعد تقديمها؛
- لا يمكن إعادة الخدمة أو استبدالها إذا لم يرضى العميل بها؛
- إن العميل شريك في صنع الخدمة التي تقدم له ويؤثر مستواه الثقافي والاجتماعي في الحكم على جودتها.

❖ **أساليب تطوير الخدمات البنكية**

يمكن أن يتم تطوير الخدمات البنكية (زيدان،2005،ص،131) :

- **إضافة خدمات جديدة:** يعني زيادة خدمات جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه؛
- **إعادة تصميم الخدمة:** وذلك يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات البنكية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار؛
- **تكييف وتوسيع الخدمة البنكية:** وهنا لا يتم أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في أقرب وقت وبسرعة فائقة.

رابعا: جودة الخدمات البنكية:

تعتبر الجودة في الخدمات البنكية من أبرز التحديات التي تواجه البنوك أين أضحى دخول السوق البنكية والتميز فيها مرهون بمستوى الخدمات المقدمة، ورضا العميل عنها.

❖ **مفهوم جودة الخدمات:** سنقدم بعض التعاريف لجودة الخدمة البنكية؛

- يقصد بالجودة في الخدمات البنكية على انها: " القيمة التي يحصل عليها العميل، والتي تشبع احتياجاته وترضي توقعاته مثلما هو منتظر"(pierre Eiglier& Eric Langeard ,1994,P26)؛

- وهي تعرف أيضا بانها: " جودة الخدمات البنكية فيما يقوله العميل وليس فيما يقول وينادي البنك، وإن الوصول لهذه القاعدة يتم من خلال إستراتيجية مصرفية يكون محورها الأساسي العمل المصرفي المقاد بالزبون أو العميل وفقا لما يرغبه ويحتاجه"(الصرن،2007،ص37)؛

- كما تعرف على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة " (الحداد،1999،ص336).

❖ **أبعاد جودة الخدمات البنكية**

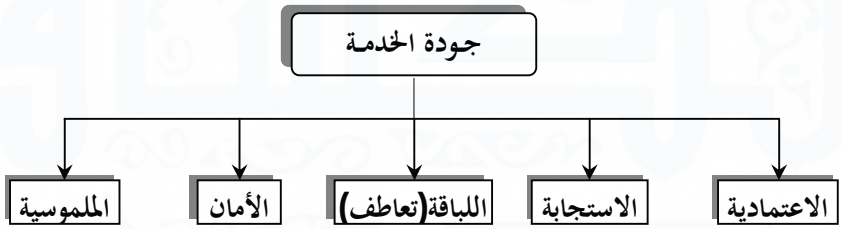
لقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكا تهم وبالتالي تقييم لجودة الخدمة المقدمة لهم وهي تشمل عشرة أبعاد رئيسية وهي(المحياوي،2006 ،ص-ص،94-95):

- **الاعتمادية:** وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه؛
- **الاستجابة:** وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة؛
- **الجدارة:** وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؛
- **الوصول للخدمة:** لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة؛
- **المصداقية**: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة؛
- **الأمان:** ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة؛
- **الاتصال:** أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة ولإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغير في الخدمة للمستفيد؛

- **الأشياء الملموسة:** إذ غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية؛
- **اللباقة:** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، ومن ثم هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.

إن هذه المعايير العشرة التي يعتمدها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون مكملة لبعضها البعض، ولهذا قامت بعض الدراسات اللاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة وهي تشمل على الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية (النواحي المادية)، الأمان واللباقة (التعاطف)،والشكل التالي يوضح أبعاد جودة الخدمة:

الشكل رقم(01): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: المحياوي، 2006، ص،95.

يمثل الشكل السابق أبعاد جودة الخدمة التي اتفق عليها الباحثون، بعد دراسات وتحليلات ودمج بعض الأبعاد في بعضها البعض والتي أصبحت فيما بعد خمسة أبعاد.

خامسا: قياس جودة الخدمات البنكية:

يتطلب تحسين مستويات جودة الخدمات البنكية وجود مقاييس كمصادر معلومات لإدارة البنوك تعتمد عليها لقياس مستوى الجودة في خدماتها البنكية، ومن ثم تقييم رضا العميل عنها. إذ لا تزال عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة بالإضافة إلى:

- أن الجودة عبارة عن أداء يختلف من مقدم خدمة إلى آخر ومن وقت لآخر، ويختلف باختلاف العملاء.
- أن الحكم على جودة الخدمات البنكية لا يشمل الجودة الفنية فقط، بل يمتد إلى الجودة الوظيفية.
- صعوبة رقابة البنك على جودة تقديم الخدمة لمشاركة العملاء في عمليات الخدمة.

وفيما يلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمات

❖ **قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن**

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي (المحياوي، 2006،ص-ص، 99-105) :

➢ **مقياس الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه.

➢ **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها.

➢ **مقياس الفجوة**: هو مقياس يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات.

➢ **مقياس الأداء الفعلي:** هو مقياس يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن.

➢ **مقياس القيمة:** تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات.

❖ **قياس الجودة المهنية**:

يرى أغلب الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبائن يمثل جزءا من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

- قياس الجودة بدلالة المدخلات: إذ يعتبر أصحاب هذا المدخل أن المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها.

- قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم هذه الخدمة المطلوبة.

- قياس الجودة بدلالة المخرجات: هو مقياس يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون.

المحور الثاني: دراسة ميدانية لتقييم واقع جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ام البواقي-

ان الجزائر كغيرها من الدول المستعمرة التي ورثت نظاما والذي يشمل كل من الجهاز المصرفي والمنشآت المالية المتخصصة والسلطات المسئولة عن السياسة النقدية، حيث تكون تكون وظيفة النظام البنكي هي توفير الائتمان اللازم على الصعيدين الفردي والقومي ولقد نشأ النظام البنكي في الجزائر أيام الاحتلال الفرنسي، ، والذي اصبح يظم بنوك عمومية لابأس بها من بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي هو محل دراستنا هذه.

أولا: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR):

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك العمومية التابعة للدولة في الجزائر و الذي انشأ من اجل الاهتمام بالمجال الفلاحي والزراعي بشتى عملياتهم المالية.

❖ **نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك تابع للقطاع العمومي، وهو يعتبر وسيلة من وسائل تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاءه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982م(القزويني،1998، ص،62)، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

❖ **خدمات ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:** تتمثل خدمات ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ما يلي:

- ✓ فتح حساب جاري بنكي؛
- ✓ التحويلات المصرفية؛
- ✓ اصدار الصكوك البنكية والشيكات؛
- ✓ البطاقة الالكترونية او بطاقة بدر؛
- ✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات التجارية الخاصة؛
- ✓ فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

❖ **التعريف بوكالة أم البواقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

تأسست وكالة أم البواقي في شهر مارس 1982 مع تأسيس البنك ويوجد مقرها في طريق خنشلة وهي وكالة حديثة، حيث تم بناءها و تجهيزها بأحدث الأجهزة في سنة 2008، وهي تعمل تحت رقابة وإشراف المديرية الجهوية للاستغلال بأم البواقي، ولقد اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على شكل تنظيمي جديد والذي يضم محورين رئيسين هما:

- **الجانب الأمامي المرئي:** وهو يظم الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، حيث يمكن الحصول على خدمات مصرفية كالقيام بسحب الأموال، الدفع، طلب القروض...إلخ، كذلك يحوي على موظفي استقبال الزبائن حيث يقومون بمساعدتهم وتوجيههم.
- **أما الجانب الغير المرئي:** فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع العملاء، إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية دورها التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات حاصلة مع الزبائن أو التعاملات مع وكالات أخرى، عمليات المقاصة، تعاملات مع بنك الجزائر، مصالح الضرائب...إلخ.

ثانيا: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

❖ **عينة الدراسة**

تمت هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بوكالة أم البواقي من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وباعتبارها من الوكالات القديمة التي تأسست مع تأسيس البنك حيث تم بناء مقر جديد لها وتجهيزه بأحدث المعدات والآلات وهذا كله من أجل إرضاء العملاء وكسب ولائهم للبنك بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية والسعي وراء تحسين نوعية الخدمات

❖ **أدوات الدراسة**

تم الاعتماد في دراستنا هذه على الاستبيان، لأنه احد وسائل البحث العلمي المستعملة وهذا للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع والاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة في طرح مباشر للأفراد بصيغ واضحة محددة مسبقا تسمح بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية. وهي الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية،

حيث قمنا بتوزيع **150** استبيان على زبائن البنك، ويتكون كل استبيان على جزئين يتضمن الجزء الأول على بيانات شخصية والجزء الثاني لتقييم واقع جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك وكالة أم البواقي، ويتكون هذا الاستبيان على **25** سؤال مقسمة بالتساوي بين أبعاد الجودة الخمسة.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم إلغاء **28** حيث **15** استبيان لم تسترجع بعد و**13** تم ملؤها بطريقة خاطئة من طرف الزبائن، وبالتالي الاكتفاء بـ **122** استبيان صالحة للتحليل، الهدف منها هو معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي من خلال الأبعاد الخمسة للجودة.

ثالثا: الاختبارات المستخدمة في الدراسة

❖ **صدق المحتوى والصدق الظاهري:**

قمنا بالتأكد من صدق المحتوى للاستبيان المقدم الى زبائن البنك، من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، كذلك قمنا اختبار صدق المحتوى" الاتساق الداخلي" من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه من أبعاد جودة الخدمة، والدرجة الكلية للمجال، وذلك عند حساب معاملات الارتباط المبنية عند مستوى دلالة α=0.05، حيث بالاعتماد على SPSS 23 وبعد حساب معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان تبين ان كل العبارت صالحة لما وضعت لقياسه، حيث ادنى قيمة لمعامل الارتباط هي 0.61 واعلى قيمة هي 0.91.

❖ **صدق الثبات:**

حيث يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات، وتم حساب اختبار الفا كرونباخ لأبعاد الجودة الخمسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): اختبار الفا كرونباخ لأبعاد الجودة

أبعاد الجودة	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
الإعتمادية	05	0.756
الإستجابة	05	0.922
الأمان	05	0.845
التعاطف	05	0.678
الملموسية	05	0.742
اجمالي العبارات	25	0.899

المصدر: من اعداد الباحث بالعتماد على برنامجSPSS 23

من خلال قيم الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان مساوية الى 0.899 أي بنسبة 98.9بالمئة وهذا ما يدل على صدق وثبات الدراسة.

رابعا: دراسة وتحليل خصائص العينة

سنقوم بتلخيص خصائص العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93	76.22%
	انثى	29	23.77%
	المجموع	122	%100

الفئة العمرية	اقل من 30سنة	28	22.95%
	من 31 سنة الى 45 سنة	39	31.96%
	من 46 سنة الى 60 سنة	32	26.22%
	اكبر من 60 سنة	23	18.85%
	المجموع	122	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	27	22.13%
	متوسط	19	15.57%
	ثانوي	23	18.85%
	جامعي	53	43.44%
	المجموع	122	%100
الوظعية المهنية	موظف	37	30.32%
	تاجر	11	09.01%
	فلاح	32	26.22%
	متقاعد	23	18.85%
	اعمال اخرى	19	15.57%
	المجموع	122	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 23

خامسا: دراسة وتحليل لأبعاد الجودة حسب اراء زبائن البنك:

سنقوم بتحليل وتفسير اراء المستجوبين لتقييم واقع جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاعتماد على طريقة ليكارت الخماسي كما يلي:

- **بعد الاعتمادية:**

الجدول رقم(03):المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد الاعتمادية

العبارات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم العبارة
	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
يوفر ويقدم موظفو البنك الخدمات في الوقت المحدد	التكرارات	35	38	15	20	14	3.66	0.90	جيد
	النسبة المئوية	28.68	31.14	12.29	16.39	11.47			
لدى موظفي البنك المعلومات الكاملة للاجابة على استفساراتكم .	التكرارات	34	41	12	16	19	3.12	1.05	جيد
	النسبة المئوية	27.68	33.60	9.83	13.11	15.57			
لدى البنك العدد الكافي من الموظفين	التكرارات	20	51	23	17	11	2.99	1.25	متوسط
	النسبة المئوية	16.39	41.80	18.85	13.93	9.01			

الخدمات التي يقدمها لكم البنك تتصف بالجودة	التكرارات	32	43	10	23	14	2.86	1.30	متوسط
	النسبة المئوية	26.22	35.24	8.19	18.85	11.47			
موظفو البنك منظبطون من حيث توقيت بداية ونهاية العمل	التكرارات	39	45	7	20	12	4.01	0.95	جيد
	النسبة المئوية	31.96	36.88	5.73	16.39	9.83			
اجمالي عبارات بعد الاعتمادية							3.49	0.95	جيد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أنا أغلبية زبائن البنك اتجاهاتهم نحو كل العبارات المتعلقة ببعد الاعتمادية كانت ضمن التقييم جيد، حيث اجمالي المتوسط الحسابي هو 3.49 وانحراف معياري مقداره 0.95 ، و يقولون أن البنك يقدم خدماته في الأوقات المحددة، وانه يمتلك عدد كافي من الموظفين إضافة إلى الحصول على الخدمة في وقت قصير.

❖ **بعد الاستجابة**

الجدول رقم(04):المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد الاستجابة

العبارات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم العبارة
	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
يقدم البنك الخدمات المطلوبة بسرعة	التكرارات	30	41	11	18	22	4.12	1.05	جيد
	النسبة المئوية	24.59	33.60	9.01	14.75	18.02			
تسعى إدارة البنك وموظفيها مساعدة الزبائن .	التكرارات	19	28	29	32	14	2.80	0.87	متوسط
	النسبة المئوية	15.57	22.95	23.77	26.22	11.47			
تلقى استفساراتكم نوعية من الاستجابة بسرعة	التكرارات	29	42	09	27	15	3.65	1.08	جيد
	النسبة المئوية	23.77	18.03	7.73	22.13	12.29			
مدة انتظاركم للحصول على الخدمة قصيرة	التكرارات	39	43	10	17	14	4.36	1.22	جيد جدا
	النسبة المئوية	31.96	35.24	8.19	13.93	11.47			
هناك تسهيلات من طرف موظفي البنك خلال فترة انتظارك الحصول على الخدمة.	التكرارات	41	35	12	18	16	4.00	1.02	جيد
	النسبة المئوية	33.60	28.68	9.83	14.75	13.11			
اجمالي عبارات بعد الاستجابة							4.01	1.03	جيد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 23

من خلال الجدول السابق وبتحليل نتائج الاستبيان يتضح لنا أنا أغلبية زبائن البنك كانت اتجاهاتهم نحو كل العبارات المتعلقة ببعد الاستجابة كانت ضمن التقييم جيد، ما عدا العبارة الثانية التي

كانت نتائجها متوسطة، حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي هو 4.01 وانحراف معياري مقداره 1.03، حيث اكد أغلبية الزبائن أن الموظفين يقدمون لهم النصائح والإرشادات اللازمة .

❖ **بعد الملموسية**

الجدول رقم(05):المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد الملموسية

العبارات	التكرارات والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم العبارة
	المقاييس								
التصميم الداخلي للبنك يشعرك بالراحة النفسية ويسهل لك الاتصال مع مقدمي الخدمة.	التكرارات	35	43	9	19	16	4.48	0.96	جيد جدا
	النسبة المئوية	28.68	35.24	7.73	15.57	13.11			
يلبس موظفو البنك لباس لائق ومظهرهم انيق	التكرارات	41	45	4	21	11	4.80	1.12	جيد جدا
	النسبة المئوية	33.60	36.88	3.27	17.21	9.01			
مكان تواجد البنك ومظهره الخاجي ملائمان	التكرارات	45	53	5	10	9	3.51	1.00	جيد
	النسبة المئوية	36.88	43.44	4.09	8.18	7.73			
في اعتقادك هل البنك يمتلك اجهزة حديثة ويستخدم تكنولوجيا متطورة	التكرارات	37	42	18	16	9	3.42	1.07	جيد
	النسبة المئوية	30.32	34.42	14.75	13.11	7.73			
يمتلك البنك موقف محروس للسيارات	التكرارات	27	34	13	27	21	2.77	1.22	متوسط
	النسبة المئوية	22.13	27.68	10.65	22.13	17.21			
اجمالي عبارات بعد الملموسية							4.13	0.98	جيد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أنا أغلبية زبائن البنك كانت اتجاهاتهم نحو كل العبارات المتعلقة ببعد الملموسية ضمن التقييم جيد، حيث اجمالي المتوسط الحسابي هو 4.13 وانحراف معياري مقداره 0.98، ويقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا في ملائمة مكان تواجد البنك ومظهره الخارجي وكذلك التصميم الداخلي للبنك، مظهر الموظفين، قاعات الانتظار وكذلك امتلاك البنك لأجهزة حديثة وتكنولوجيا متطورة.

❖ **بعد الأمان**

الجدول رقم(06):المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد الامان

العبارات	التكرارات والنسب المئوية المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم العبارة
يتمتع موظفو البنك بالمهارة والكفائة الكافية والمعرفة عند تقديم الخدمات	التكرارات	28	35	26	13	20	4.45	0.99	جيد جدا
	النسبة المئوية	22.95	28.68	21.31	10.65	16.39			
يقوم البنك بالحفاظ على سرية وامن المعلومات المتعلقة بزبائنه	التكرارات	36	33	19	21	12	4.37	1.02	جيد جدا
	النسبة المئوية	29.50	27.04	15.57	17.21	9.83			
عند قيامك باي شيء في البنك هل تثق في موظفيه أي هل يمكنك الوثوق في مقدمي الخدمة	التكرارات	40	37	25	12	8	3.69	1.19	جيد
	النسبة المئوية	32.78	30.32	20.49	9.83	6.55			
كل معاملاتكم مع البنك تكون في أمان تام وبطريقة سليمة	التكرارات	34	44	18	14	12	4.31	0.96	جيد جدا
	النسبة المئوية	27.68	36.06	14.75	11.47	9.83			
يغرس البنك في زبائنه الثقة اللازمة	التكرارات	29	38	20	17	18	3.79	0.87	جيد
	النسبة المئوية	23.77	31.14	16.39	13.93	14.75			
اجمالي عبارات بعد الامان							4.23	0.98	جيد جدا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أنا أغلبية زبائن البنك كانت اتجاهاتهم نحو كل العبارات المتعلقة ببعد الأمان ضمن التقييم جيد جدا، حيث كان اجمالي المتوسط الحسابي هو 4.23 وانحراف معياري مقداره 0.98، ويقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا في ملائمة مكان تواجد البنك ومظهره الخارجي وكذلك التصميم الداخلي للبنك، مظهر الموظفين، قاعات الانتظار وكذلك امتلاك البنك لأجهزة حديثة وتكنولوجيا متطورة.

❖ **بعد التعاطف**

الجدول رقم(07):المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد التعاطف

العبارات	التكرارات والنسب المئوية / المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم العبارة
تتفهم إدارة البنك الاحتياجات الخاصة للزبائن وتراعي ظروفهم	التكرارات	25	32	27	21	17	3.28	1.17	متوسط
	النسبة المئوية	20.49	26.22	22.13	17.21	13.93			
يوفر البنك لوحات ارشادية تبين للزبائن اماكن الحصول على الخدمة .	التكرارات	45	38	8	19	12	4.25	1.06	جيد جدا
	النسبة المئوية	36.88	31.14	6.55	15.57	9.83			
موظفو البنك يحترمونك ويحسنون استقبالك	التكرارات	36	41	17	20	8	4.23	0.98	جيد جدا
	النسبة المئوية	29.50	33.60	13.93	16.39	6.55			
اوقات عمل البنك مناسبة لك ولاغلب الزبائن	التكرارات	39	45	9	22	6	4.65	1.02	جيد جدا
	النسبة المئوية	31.96	36.88	7.73	18.02	4.91			
يضع البنك مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها وتولى اهتماما كبيرا بالزبائن	التكرارات	29	38	15	17	23	3.42	0.89	جيد
	النسبة المئوية	23.77	31.14	12.29	13.93	18.85			
اجمالي عبارات بعد التعاطف							4.22	1.22	جيد جدا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامجSPSS 23

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أنا أغلبية زبائن البنك كانت اتجاهاتهم نحو كل العبارات المتعلقة ببعد التعاطف ضمن التقييم جيد جدا، حيث اجمالي المتوسط الحسابي هو 4.22 وانحراف معياري مقداره 1.22، ويقولون عن أوقات عمل البنك أنها مناسبة وأن البنك يوفر لوحات إرشادية لتوجيه الفزبائن وتبين أماكن الحصول على الخدمة.

الخاتمة:

يمكن القول في الاخير وكخاتمة لبحثنا هذا أن نجاح البنوك في تحقيق الجودة في خدماتها، يبقى هدفا أساسيا تسعى البنوك الجزائرية لتحقيقه في ظل ظروف ومتغيرات اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية إلى جانب صعوبات حادة ترتكز في مستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة ومدى تحقيقها لتوقعات الزبائن ورضاهم عن مستوياتها من خلال دراستنا التي انصبت على واقع جودة

الخدمات البنكية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة أم البواقي كعينة من البنوك التجارية العمومية الجزائرية، تبين لنا أن زبائن البنك يقيمون مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم على أنها جيدة من حيث كل أبعاد الجودة المدروسة، حيث مؤشرات تقييم الجودة في الخدمات البنكية تختلف من حيث اهميتها بالنسبة للزبون نفسه من وقت لأخر، وتختلف من زبون لأخر، ومن خدمة الى اخرى.

ومن هذا المنطلق نستخلص اهم التوصيات التي استنتجناها من بحثنا هذا في مايلي:

- ضرورة الاهتمام بالزبائن من طرف موظفي البنك؛
- ضرورة الالتزام بجهود التحسين المستمر لرفع كفاءة أداء البنك لخدماته البنكية بجودة عالية وتكاليف منخفضة؛
- يجب أن يتخذ تقييم جودة الخدمات البنكية الصفة المستمرة لتحديد مجالات ومداخل التحسين، ومتابعته من طرف الاكاديميين والباحثين، والبنك نفسه؛
- تنمية المهارات السلوكية خاصة مقدمي الخدمات بغرض التعامل مع الزبائن؛
- ضرورة تنمية ثقافة الجودة لدى كافة موظفي البنك؛
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس الدولية؛
- إدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في المجال البنكي؛

المراجع:

1- لعلى بوكميش،إدارة الجودة الشاملة ايزو9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.

2- صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات(استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2011.

3- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2013.

4- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2005.

5- محمد عبد الوهاب العزاوي،إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، الطبعة الاولى، 2004.

6- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والانتاجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.

7-رعد حسن الصرن،عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، سوريا، الطبعة الاولى، 2007.

8-حتيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة(دراسة ميدانية بسونالغاز)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2009.

9- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.

10 - اصيل فوزي عبد الرحمان، طرق اختيار وتقويم الموظفين، العبيكان، الرياض، السعودية، 2000.

11– قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2006.

12– ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.

13– شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 1998.

14– كمال رزيق، الخدمات البنكية الالكترونية، مجلة الحقيقة، العدد06، جامعة ادرار، ماي 2005.

15 - محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك ومالية، جامعة الجزائر،2005.

16– Pier Eiglier, Eric Langeard, Le Marketing Des Services, Edition International, 5 eme édition, Paris, 1994.