

# دور رضا العميل في إرساء إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

أ/ مديحة بخوش

## الملخص:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة كنظام عددا من المبادئ من أجل النجاح في تطبيقها، ومن أهمها الاهتمام بالعميل. وتأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الاهتمام بالعميل ورضاه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي تحديدا مع التركيز على طرق كسبه والعوامل المؤثرة على إدراكه لجودة الخدمة المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن المشكلة ليست في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بل الاستمرارية فيها هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد العميل سبب وجود فلسفة الجودة ككل وأي تطبيق للجودة الشاملة يجب أن يضع العميل على رأس أولوياته.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة المصرفية، رضا العميل.

## Abstract:

Total quality management as a system requires a number of principles in order to succeed in their application. Customer care and its Satisfaction is the most important one. The study comes to clarify the role of customer Satisfaction in total quality management application in banking sector in particular with a focus on ways to gain client. Also the study presents the factors affecting the quality perception in banking services. The study found a number of results, the most important from them is that the problem is not in total quality management application, but continuity in it on the one hand, on the other hand is the customer why there is whole quality philosophy and any application of TQM must put the customer at the top of its priorities.

**Key words:** total quality management(TQM), banking service quality, client satisfaction.

## تمهيد:

يشهد القطاع المصرفي في كافة الدول تحولات ملحوظة في السنوات الأخيرة خاصة بعد فتح باب المنافسة الحرة واللجوء إلى مفهوم المصارف الشاملة، وواكب هذا التطور زيادة الوعي لدى الجمهور العام بأهمية هذا القطاع للخدمات التي يقدمها له وللاقتصاد الوطني في

كل دولة، ومن أجل الوفاء بمتطلبات العملاء وحاجاتهم من الخدمات المصرفية وبغية جذب أكبر شريحة منهم تحاول المصارف، سواء كانت عامة أم خاصة، تقديم الأفضل لعملائها من خلال تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وفي مقدمتها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبغية إبراز أهمية العميل كأحد أهم متطلبات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطرح الإشكالية التالية: "ما موقع العميل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن الاهتمام به للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟"

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ ما هي مبادئها؟ ووسائلها؟

- ما المقصود بالخدمة المصرفية؟ وما هي أبعاد جودتها؟

- أين يكمن دور رضا العميل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف؟

### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات العلمية التي تهتم بمجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي كأحد الفروع الخدمية المهمة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء، وتكسب أهميتها من خلال اهتمامها بتوضيح آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل منظمات الأعمال مع التركيز على إبراز أهمية الاهتمام بالعميل كأحد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي على وجه التحديد.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بإدارة الجودة الشاملة، مبادئها، ووسائلها مع التعرض لمفهوم الخدمة، والخدمة

المصرفية وأبعاد جودتها؛

- التوصل إلى معرفة آليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؛

- إبراز أهمية الاهتمام بالعميل ورضاه كأحد أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

- لفت الأنظار إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة التي لم تعد مجرد مبادئ وآليات تطبيقها مع

إبراز أهمية الاهتمام بحاجات العميل كأحد أهم متطلبات تطبيقها.

## منهج الدراسة:

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقاً مع طبيعتها وسعيها للإجابة عن مشكلتها وتساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب، إذ يقوم هذا المنهج على إيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل، والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار والاتجاهات المستقبلية لها.

## المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والخدمة المصرفية:

## أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة:

## 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيتم التعرض لمفهوم الجودة التي تعددت تعاريفها باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته فمنهم من يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان.<sup>(1)</sup> كما عرفها (CROSBY.PH) بأنها: "المطابقة للمواصفات".<sup>(2)</sup> ويقصد بها أيضاً: "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات، وعليه سيكون العميل راضياً عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمطالباته وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على مستوى الرضا".<sup>(3)</sup>

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد تطور نتيجة لمجهود عدد من الخبراء والاستشاريين، ومنهم "W.E.Deming"، و"J.Juran"، و"A.V.Feigenbaum"، وقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأييد ودعم القليل من المؤازرين في الولايات المتحدة. أما في اليابان فقد بدأ الأمر على العكس من ذلك، إذ سارع اليابانيون إلى اعتناق تلك المفاهيم بحماس منقطع النظير، حتى إنهم قد أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم "Deming" الذي قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".<sup>(4)</sup>

وقد عرضها الأمريكي فيجنوبوم على أنها: "نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات

وذلك بإرضاء تام للعميل" (5).

وعليه فالجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة في المؤسسة تتضح في النقاط الآتية: (6)

-زيادة الحصة السوقية: حيث صرحت شركة (Motorola) بأنها حققت إيرادات إضافية تقدر بـ 800 مليون دولار خلال الفترة 1988 و1993 من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؛

-تحقيق منافع ووفورات متعددة: ومثال ذلك ما حققتة شركة (IBM) في الولايات المتحدة من وفورات ومنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛

-زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة: إن عدم الفهم الجيد لمبادئ وتطبيقات الجودة الشاملة يؤدي إلى الاعتقاد بأن على الزبون دفع مبلغ إضافي لقاء الجودة التي ينتظرها، لكن هذه الفكرة خاطئة حيث يؤكد (E. Deming) بأنه كلما تحسنت الجودة أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكاليف. كذلك بالنسبة للاختصاصي الأمريكي في مجال الجودة (PH. Crosby) الذي يؤكد بدوره أن تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات الجودة تمثل (15- 20٪) من رقم الأعمال وتشمل تكلفة المنتجات المعيبة وعمليات المراقبة والمراجعة، إذ كلما تحسنت الجودة فإن تكلفتها تنخفض والإنتاجية ترتفع؛

-ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المنظمة وفي مختلف مستوياتها وتحمل كافة العاملين مسؤولية القصور فيها؛

-تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها؛

-ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتسويق، إذ تكون التكلفة الكلية للسلعة أو الخدمة أقل ما يمكن بمستوى التكلفة لدى المنافسين وفي توافق مع مستويات الأسعار؛

-ضمان مطابقة مواصفات وأداء السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛

-زيادة معدل العائد على استثمار الشركة؛

-زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء، ووقت تأخير تسليم المنتج؛

-تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية لتحقيق أهداف الشركة.

فمفهوم الجودة الشاملة يحاول تعظيم عوائد المؤسسة بمراعاة أهداف شركائها.

## 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووسائلها:

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيوضح فيما يلي:

2- 1. التركيز على العملاء: المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.<sup>(7)</sup>

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.<sup>(8)</sup>

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة،<sup>(9)</sup> بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم إلى الإبداع والابتكار.

2- 2. التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:<sup>(10)</sup>

-الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أم المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم. إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

-المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع.

كما أن استخدام الحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية ويسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

-ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

وتتكون عملية التحسين المستمر عادة مما يلي:<sup>(11)</sup>

-تمهيط وتوثيق الإجراءات؛

-تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

-استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

-استخدام دائرة: خطط - طبّق - افحص - نفذ التحسين؛

-توثيق إجراءات التحسين.

2- 3. مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري

أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:<sup>(12)</sup>

-تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛

-تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد تحقيقاً لغاية مهمة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛

-تشجيع الإبداع والابتكار؛

-زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

2- 4. التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية

ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.<sup>(13)</sup>

2- 5. الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:<sup>(14)</sup> كانت الإدارة التقليدية

تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي

تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج. وعموما عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات؛
- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمسة: صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل صفر مخزون وصفر ورق؛
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات؛
- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مصادر المعلومات، بهدف تحديد استراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

2- 6 سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية: تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة، إدارة كانت أو فردا، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة وفي نفس الوقت منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والمورد الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، وبالتالي فإن كل فرد أو إدارة يتوقعان أن يموّنا بمنتج عالي الجودة، بدون أخطاء، بالكمية المناسبة، ضمن الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة، ذلك لتسهيل مهمتهما وعملهما ولكي يقدموا للآخرين منتجاً يحمل كل تلك الخصائص والشروط لتسهيل عملهم أيضاً وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية، للوصول في الأخير إلى تحقيق الجودة الكلية أو الشاملة، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.<sup>(15)</sup>

وكل هذا في سبيل الوصول إلى رضا الزبون لكسبه والحفاظ عليه.

ولتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على جملة من الوسائل لعل من أهمها ما يلي:

- تصنيف الأفكار:** أو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرّر الدورة عدّة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد

ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.<sup>(16)</sup>

- **خرائط ضبط الجودة:** تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها ، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضاً لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغيراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.<sup>(17)</sup>

- **أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب - التأثير):**<sup>(18)</sup> وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. ويتم تكوين هذا المخطط باتباع عدد من الخطوات تبدأ بتحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة ، ثم تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمسة مجالات يطلق عليها "Les cinq M" وهي: اليد العاملة ، الطرق ، المحيط ، الآلات ، الوسائل ، وتسجل على المخطط مع البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار ، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به؛

- **مخطط باريتو:** يتم تشكيله بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عليها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة ، حتى تبدأ في حلها ، إذ إنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام ، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناجمة عند القيام بإزالة هذه المسببات.<sup>(19)</sup>

- **طريقة (Méthode(QQOQCP)-Qui?quoi?Où?Quand?Comment?Pour quoi?) :**

تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.<sup>(20)</sup>

3- **تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة**<sup>(21)</sup>:

هناك عدد كبير من الشركات التي طبقت بنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن قيد الاستمرار لم يبق إلا عدداً قليلاً منها ، والجدول التالي يلخص الدور الذي تلعبه مختلف

الوظائف في تطبيق نظام الجودة الشاملة:

الجدول رقم (1): الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في تطبيق نظام الجودة الشاملة

الأدوار الأساسية	وظيفة خلق القيمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفر القيادة والالتزام نحو الجودة.</li> <li>- ابحث عن طرق لقياس الجودة.</li> <li>- ضع الأهداف واخلق الحوافز.</li> <li>- التمس المعلومات من الموظفين.</li> <li>- شجع على التعاون بين الوظائف.</li> </ul>	البنية التحتية (القيادة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قصر الدورة الإنتاجية.</li> <li>- رد واقتف أثر العيوب من مصدرها.</li> </ul>	الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركز على العميل.</li> <li>- وفر التغذية العكسية من العميل عن الجودة.</li> </ul>	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختر الموردين بعقلانية.</li> <li>- ساعد الموردين على تطبيق نظام الجودة الشاملة.</li> <li>- رد العيوب وابحث عن جذورها عند الموردين.</li> </ul>	إدارة المواد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صمم المنتج حيث يسهل تصنيعه.</li> </ul>	البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسس وضع برامج التدريب على نظام الجودة الشاملة.</li> <li>- نظم العاملين داخل فرق الجودة.</li> </ul>	الموارد البشرية

المصدر: جونز تشارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي

محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص: 268.

- بناء وصياغة الالتزام المنظم تجاه الجودة: أثبت واقعيًا من خلال تجارب الشركات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أن هذه الأخيرة لن تفعل إلا القليل لتحسين الأداء إذا لم يعتنقها كل فرد في الشركة.

- التركيز على العميل: الذي تمثل نقطة البدء والسبب في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل، ونظرًا إلى كون قسم التسويق يهيئ نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذا يتعين على هذا القسم أن يلعب دورًا رئيسًا في مجال الجهود ذات العلاقة من خلال تعريف ما الذي يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وما الذي تقدمه الشركة حقيقة

للعلماء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل (فجوة الجودة) ومن ثم التعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة يتطلب الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة.

- **إيجاد طرق قياس الجودة:** وهذا الأمر يتسم بالسهولة النسبية مع الشركات الصناعية، حيث يمكن قياس الجودة باستخدام معيار معين مثل عدد العيوب التي تعتري كل مليون جزء، ولكن الأمر يزداد صعوبة مع شركات الخدمات، إلا أنه ومع الاعتماد على قليل من الابتكارية يمكن استحداث نظام قياس مناسب.

- **وضع الأهداف واستحداث الحوافز:** عقب استنباط أسلوب القياس، تتجسد الخطوة التالية في وضع وتهيئة هدف الجودة واستحداث الحوافز للوصول إلى ذلك الهدف وتحقيقه.

- **التماس المعلومات من الموظفين:** يمكن للموظفين أن يكونوا مصدرا حيويًا للمعلومات، لذلك يجب إرساء إطار عمل لالتماس اقتراحات الموظفين فيما يتعلق بالتحسينات المزمع إدخالها. ولقد استحدثت دوائر الجودة، وهي عبارة عن اجتماعات ولقاءات يشارك فيها جماعة من الموظفين، لتحقيق هذا الهدف. ولقد استخدمت شركات أخرى فرق الإدارة الذاتية كمنابر لمناقشة الأفكار الخاصة بتحسين الجودة. ومهما يكن ذلك المنبر، نجد أن التماس المدخلات (المعلومات) من موظفي المستوى الأدنى يتطلب من الإدارة أن تكون متفتحة الصدر تجاه تلقي الأخبار السيئة والنقد من الموظفين.

- **تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر:** إن العيوب التي تعتري المنتج غالبا ما تحدث أثناء عملية الإنتاج، وتلح إدارة الجودة الشاملة على الحاجة إلى تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجرى في إطار إنجاز العمل، ومتابعة هذه العيوب عند مصدرها، واكتشاف الأسباب الكامنة وراءها. ومن ثم تصحيح الوضع بما لا يسمح بتكرار حدوثها مرة أخرى. وتقع هذه المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات.

- **بناء العلاقة مع الموردين:** تعد الجودة الهزيلة للأجزاء والمكونات مصدرا رئيسيا للجودة الهزيلة للسلع كاملة التصنيع. ولخفض نسبة عيوب المنتج، يتعين على الشركة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات، وتقع المسؤولية الأولى في هذا المجال على عاتق قسم إدارة المواد حيث إنه القسم المسؤول عن التعامل مع الموردين. وهناك خطوتان ضروريتان في هذا المجال، يتجسدان في مباشرة وتنفيذ نظم الإنتاج في الوقت المحدد وإقناع الموردين بتبني برنامج إدارة الجودة الشاملة المناسبة لهم من خلال خفض عدد الموردين إلى المعدل الذي يمكن

التحكم فيه إداريا والالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما بقي من الموردين.

- **تصميم سهل التصنيع:** كلما اقتضت عملية تجميع المنتج مزيدا من الخطوات، كلما زادت فرص ارتكاب وحوادث الأخطاء. ولا شك أن تصميم المنتجات بأجزاء أقل قد تؤدي إلى سهولة عملية التجميع، كما يؤدي إلى وجود عيوب أقل. إن كلا من البحث والتطوير وعملية التصنيع يجب وضعها في الاعتبار عند تصميم المنتجات بغرض تسهيل تصنيعها.

- **إسقاط الحواجز بين الوظائف:** تتطلب مباشرة عملية إدارة الجودة الشاملة التزام المنظمة التزاما شاملا على كل المستويات، مع إرساء تعاون قوي بين الأقسام.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة يتطلب تكاتف جهود كل الإدارات والقائمين عليها.

## ثانياً: جودة الخدمة المصرفية:

### 1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>(22)</sup>.

وتعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها النفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين"<sup>(23)</sup>.

أما مفهوم جودة الخدمة المصرفية فهو ذو أبعاد متعددة، وبالتالي فهو مفهوم مركب يخضع للتفاوت في مدركات العملاء وتقييماتهم للخدمة المصرفية، لذلك فإن ادراكات العملاء لجودة الخدمة المصرفية قد لا تتم فقط وفقا للمعايير المرتبطة بمضمون الخدمة بل تمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة. إن العميل المتلقي للخدمة المصرفية قد يقيم الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، فالعميل لا يقيم خدمات المصرف على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من المصرف، أو هيئة العاملين في المصرف فقط، وإنما تقييمه لجودة الخدمة المصرفية يستند أيضا لسلوك العاملين في المصرف خلال تعاملهم معه،

وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المطلوبة.<sup>(24)</sup>

وطبقا لرأي كل من (Booms) و (Lewis) فإن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا قياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء.<sup>(25)</sup>

ويمكن النظر إلى جودة الخدمات المصرفية من زاويتين إحداهما داخلية والأخرى خارجية، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت وفقا لها. أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة كما يدركها عملاء المصرف، وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف إدارة المصرف وتوجهاتها لتحسين جودة الخدمة فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات. وعند تطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث فإن وجهة النظر الخارجية هي التي يجب أن تسود ويتم الاعتماد عليها عند إجراء التحسينات في جودة الخدمات التي تقدمها المصارف والمؤسسات المالية المختلفة لعملائها.<sup>(26)</sup>

ويمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية هي:<sup>(27)</sup>

- **الجودة المتوقعة من قبل العملاء:** وتتمثل في الجودة التي يرى عملاء المصرف وجوب توفرها في الخدمات المصرفية؛
- **الجودة المدركة:** وهي الخدمة التي تدركها إدارة المصرف وترى أنها مناسبة للتطبيق في المصرف؛
- **الجودة الفنية:** وهي الجودة القياسية المحددة في المواصفات النوعية للخدمة؛
- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة المتوفرة في الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء على أرض الواقع؛
- **الجودة المروجة للعملاء:** التي يروج لها المصرف عبر إعلاناته ونشراته الموزعة للعملاء.

## 2- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

ويمكن تحديد خمسة أبعاد أساسية لقياس جودة الخدمات المصرفية وهي:<sup>(28)</sup>

- **الملموسية:** وتمثل الجوانب الملموسة المرتبطة بتقديم الخدمة كالمباني والأثاث والتقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمة ومظهر موظفي المصرف؛
- **الاعتمادية:** وتعتبر عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل

وبدقة ترضي طموحه ، وكذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العملاء؛

- **الاستجابة:** وتعبر عن قدرة المصرف على التعامل الفعال مع طلبات العملاء والاستجابة لما هو لازم منها ، والاستجابة لشكاوي العملاء والعمل على حلها بسرعة وكفاءة ، وحسن تعامل موظفي المصرف مع العملاء ، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء بصدر رحب وخلق كريم؛

- **الأمان:** ويعبر عن اطمئنان العملاء للمصرف وسرية بياناته ، ودقة عملياته وخلوها من الأخطاء والأخطار؛

- **التعاطف مع العميل:** ويعني إبداء روح المودة والصدقة مع العميل ، والحرص عليه وتقدير ظروفه وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يطلبها.

### 3- نماذج تقييم جودة الخدمة:

توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد نموذجين لتقييم الجودة في مجال الخدمات يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة المدروسة كما أجريت العديد من الدراسات بفرض التحقق من ثبات ومصداقية كل نموذج في تقييم جودة الخدمة.

3- 1: **نموذج الفجوة (servqual):** تقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها. وتوصلت الدراسات إلى أن المحور الأساس في تقييم الجودة وفق هذا النموذج هو الفجوة بين إدراكات العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم بشأنها وهذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها أي بالإضافة إلى فجوة الإدراكات والتوقعات الخاصة بالعملاء هناك فجوات أخرى: (29)

- **الفجوة الأولى:** تنتج عن اختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكات الإدارة في الشركات الخدمية لهذه التوقعات أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات العميل ورغباته وتوقعاته.

- **الفجوة الثانية:** تشير إلى عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء ، بمعنى أنه على الرغم من إدراك الإدارة لحاجات وتوقعات العملاء ، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ، بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو التنظيم أو عدم القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة وذلك راجع إلى عدم تكيف المهام وعدم احترام الأهداف.

- **الفجوة الثالثة:** تكون بين مواصفات الخدمة الموضوعية أو المصممة والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت الشركة من وضع مواصفات للخدمة وفقا للمتطلبات، فإن هناك إمكانية حدوث انحراف عن هذه المواصفات عند التقديم وذلك بسبب مستوى مهارة القائمين على أدائها وعدم اقتناعها بالمواصفات المحددة، أو نتيجة لتعقد هذه المواصفات وعدم مرونتها وقد يرجع السبب إلى انعدام الوعي بأهمية جودة الخدمة بالنسبة إلى العميل وضعف الحافز لديهم.

- **الفجوة الرابعة:** تمثل الفرق بين الخدمة المروجة التي تتعهد الشركة بتقديمها والمقدمة فعلا أي وجود خلل في مصداقية الشركة.

- **الفجوة الخامسة:** وتتعلق بالفرق بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة المقدمة بالفعل وتكون محصلة لجميع الفجوات السابقة، حيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء الشركة ككل. بتعبير آخر: معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والمدركة ويعبر عن ذلك بالعلاقة: جودة الخدمة (الفجوة) = الإدراكات - التوقعات.<sup>(30)</sup>

2-3. **نموذج الاتجاه (servperf):**<sup>(31)</sup> بمعنى أداء الخدمة، وتعتبر الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه بأنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".

يقوم نموذج (servperf) على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط، لذلك فجودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع الشركة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل. وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:<sup>(32)</sup>

- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع الشركة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى تقييمه لجودتها.
- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للخدمة.
- إن الخبرات المتعاقبة مع الشركة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة

وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة يكون له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، عند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسة في عملية التقييم.

### المحور الثاني: رضا العميل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف:

يعد العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المصرف وسلوكها التسييري لذا أصبح محل اهتمام متزايد من طرف المصارف، حيث إن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المصرف على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. فمن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المنظمة كلا من احتياجات المستهلك وأهدافها معاً" وهذا ما ذهب إليه (Colee) عندما عرّف (TQM) بأنها "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المنظمة بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى".<sup>(33)</sup>

إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المنظمة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل. ويضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

ويتوقف كسب ولاء العميل الخارجي على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة أو المصرف للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام والتكفل بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

ويمكن للمصرف ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

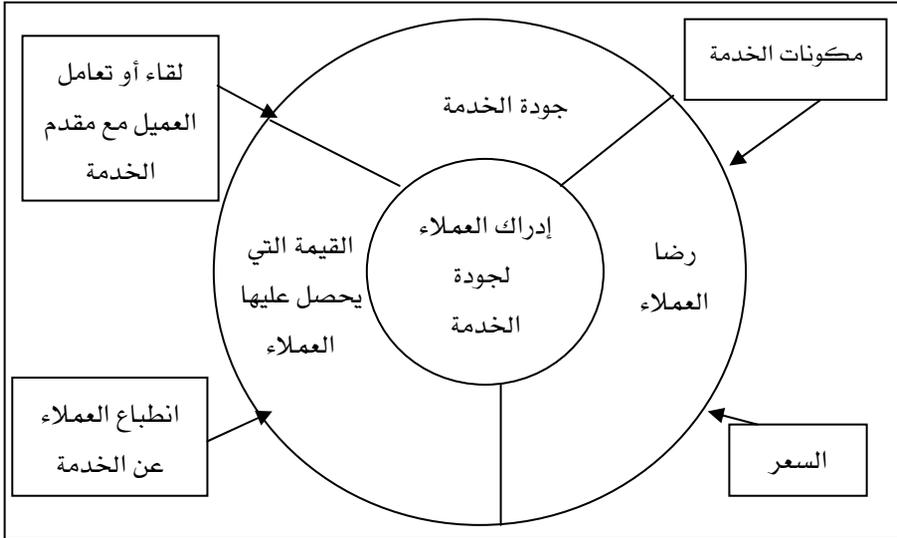
- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك؛
- ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة؛
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة.

ويؤكد بعض الباحثين أن فلسفة التوجه بالعملاء هو قلب عنصر الجودة في مجال الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية ويضيف (Welch) المسؤول الأول لشركة " General Electric" بأن الجودة الشاملة هي "أحسن مصدر لوفاء الزبائن، وبالتالي تعتبر الجودة الشاملة من نقاط القوة لمؤسستنا لصد المنافسة الخارجية وهي وسيلة لحماية مردوديتنا ومعرفتنا".<sup>(34)</sup>

#### -العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تؤثر على العميل عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة له، ولقد حدد الباحثان (Zeithaml, Bitner) العناصر المؤثرة على تقييم العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم، في أربعة عناصر (مكونات الخدمة، السعر، العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمة، انطباع العملاء عن الخدمة المقدمة) والتي يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة المصرفية:



المصدر: Zeithaml V.A&Bitner J.M, services marketing ,New York,Mc Graw-

hill,1996,P: 104.

وفيما يلي شرح مختصر لما يحتويه هذا الشكل ويبرزه:<sup>(35)</sup>

1- **مكونات الخدمة:** حدد الباحثان (Zeithaml and Bitner) مكونات الخدمة والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم في ثلاثة عناصر أساسية وهي: العمليات، العنصر البشري، والمكونات المادية للخدمة، وفيما يلي توضيح لكل عنصر من العناصر الثلاثة:

1- **1. العمليات:** ويشتمل هذا العنصر على الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها الزبون في الخدمة وتعكس العمليات في أداء الخدمة العناصر التالية:

- تدفق وتتابع العمليات التي تؤدي بها الخدمة؛

- خطوات أداء كل عملية من العمليات؛

- تفاعل العنصر البشري الذي يقدم الخدمة للعملاء مع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة.

1- **2. العنصر البشري:** ويشمل هذا العنصر:

- العاملين (الموظفين) مقدمي الخدمة؛

- العميل الذي يقيم الخدمة المقدمة له؛

- العملاء الآخرين.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة والتي تؤثر بدورها على إدراك العميل لجودة الخدمة، والمقصود بالعميل كل من يتأثر بأهداف الجودة أو كل من له دور في تحقيقها والعملاء إما عملاء خارجيين أو عملاء داخليين (الموظفين بالمصرف)، وفيما يتعلق بالعملاء الخارجيين يجب على إدارة المصرف أن تحدد بدقة العميل المستهدف وأن تتعرف على مستوى الجودة الذي يرغبه ثم ترجمة ذلك إلى مواصفات للخدمة المصرفية التي تشبع العميل. أما فيما يتعلق بالعملاء الداخليين أو العاملين بالمصرف فيجب على إدارة المصرف الاهتمام باختيار أحسن الكفاءات والاهتمام بتسمية مهاراتهم وخاصة أولئك الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.

ويؤكد عوض بدير الحداد على مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين في المصارف تتمثل في ما يلي:<sup>(36)</sup>

- القدرة على الاتصال بالعملاء والاهتمام بأرائهم؛

- القدرة على اتخاذ القرارات للوفاء باحتياجات العملاء؛

- النشاط الدائم عند التعامل مع الزبائن؛
  - حسن المظهر والاستعداد الجيد للقاء العميل؛
  - القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة وتلبية رغبات العملاء ومعالجة مشكلاتهم.
- 1- 3. المكونات المادية للموسسة للخدمة: وهذا العنصر يشتمل على ما يلي:

- الأجهزة والتسهيلات المادية؛
  - المظهر الداخلي والخارجي للمصرف؛
  - توافر احتياطات الأمن.
- وتجدر الإشارة أن أهمية هذه العناصر الثلاثة (العمليات، العنصر البشري، المكونات المادية) ودورها في تحديد مستوى جودة الخدمة، اعتبرها بعض الكتاب أنها تمثل مزيجا تسويقيا بالنسبة إلى الخدمة ليضاف إلى المزيج التسويقي المتعارف عليه (LES 4PS)، حيث أصبح في قطاع الخدمات والخدمات المصرفية المزيج التسويقي يتكون من سبعة عناصر (LES 7PS).

### 2- تفاعل العميل مع مقدمي الخدمة:

إن هذا العنصر يرتبط بالتفاعل بين مقدمي الخدمة والعميل حيث إن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل تؤثر على إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له، ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمة والعملاء وهو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي يقدمها المصرف لعملائه.

### 3- الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة:

وهو يمثل مزيجا من توقعات العملاء عن الخدمة المقدمة وما يصلهم من معلومات من خلال التفاعل بينهم وبين مقدمي الخدمة، أو عن طريق الاتصالات الخارجية وكذلك تقييم هؤلاء العملاء للجوانب المادية للموسسة في الخدمة والخبرة الشخصية التي يتم تكوينها من خلال تعاملهم السابق مع المصرف، فكل ما سبق يؤثر على انطباع العميل وإدراكه لجودة الخدمة المقدمة له.

### 4- السعر:

يمثل السعر الذي تقدم به الخدمة أحد عناصر قرار تعامل الزبون مع المصرف، لذا يجب أن يحدد المصرف السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي يحصل عليها العميل، من الخدمة

المقدمة له، حيث إن عنصر السعر يؤثر إلى حد كبير على إدراك العميل للخدمة المقدمة له. وعليه فإن إدراك العميل أن هناك جودة في الخدمة المقدمة له يساهم في بناء علاقة تعامل طويلة الأمد مع المصرف وهذا ما تعمل عليه المنظمات المصرفية في العالم في ظل المنافسة الحادة التي يعرفها القطاع.

### الخلاصة:

يتضح من خلال دراسة علاقة العميل بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف أن إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري يضع رضا العميل على رأس أولويات المنظمات، وعملت الدراسة على إبراز أهمية الاهتمام بالعميل في إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة داخل القطاع المصرفي الذي احتدت فيه المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.

ومن خلال العرض السابق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- تبقى إدارة الجودة الشاملة جملة من المفاهيم تتطلب تكاتف جهود كل الإدارات داخل منظمات الأعمال من أجل تطبيقه.

- يعد قيد الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مشكلة داخل العديد من المنظمات التي تفتقر إلى مبدأ الاستمرارية في الالتزام بمبادئه.

- القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي تعنى بإدارة الجودة الشاملة لأهميته للمجتمع والاقتصاد على حد سواء.

- جودة الخدمة المصرفية مفهوم متعدد الأبعاد اجتهد الباحثون في مختلف الدول في إبرازه من خلال العديد من البحوث وبيقى الاهتمام برضا العميل أهم شروطه.

- تساعد نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية على معرفة مدى تطبيق المصارف لمفهوم الجودة؛

- العميل والوفاء باحتياجاته من أهم ركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف، وتعد عناصر السعر، مكونات الخدمة، طريقة التفاعل مع مقدمي الخدمة، الصورة الذهنية للعميل عن الخدمة من أهم العناصر التي يدرك بها العميل أن الخدمة ذات جودة؛

وختاماً فإن الحديث عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي - كأحد أهم فروع القطاع الخدمي داخل الدول - ليس بالمهمة السهلة أو المستحيلة طالما أن هناك من نجح في ذلك، إلا أن الهدف يتطلب تكاتف الجهود وفهم المبادئ مع تكريس مبدأ الاستمرارية والتحسين المستمر بالاعتماد على العميل واهتماماته وحاجاته لأن إدارة الجودة الشاملة لم تعد

خيارا بل أصبحت أحد أهم شروط الحصول على ميزة تنافسية في البيئة العالمية المتغيرة ضمنا للبقاء والاستمرار .

### قائمة المراجع:

(1) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:16،15.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إشراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص:19.

(3) محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص:39.

(4) جونز تشارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص:264.

(5) قندوز نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000 - 2001، ص:10.

(6) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، دون ذكر سنة النشر، ص:80 - 81.

(7) دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998، ص:30.

(8) محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000 - 2001، ص:91.

(9) Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui(une perspective nord américaine), éditions Economica, France, 2000, P : 102.

(10) لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002 - 2003، ص:31 - 32.

(11) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:101.

(12) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص:52.

(13) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:101، 102.

<sup>(14)</sup> Vincent Laboucheix, traité la qualité totale (les nouvelles règles du management des années 90), Dunod, Paris, 1990, P: 105.

<sup>(15)</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>(16)</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 157.

<sup>(17)</sup> سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994، ص: 333.

<sup>(18)</sup> Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988, P : 60- 61.

<sup>(19)</sup> صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>(20)</sup> Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, Op. cit, P : 64.

<sup>(21)</sup> جونز تشارلز وجارث، مرجع سبق ذكره، ص: 267 - 273.

<sup>(22)</sup> ردينه عثمان، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (المدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص: 19.

<sup>(23)</sup> ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 25، العدد الثاني، 1998، ص: 34.

<sup>(24)</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص: 107.

<sup>(25)</sup> Lewis, R.C. Booms B.H, The Marketing Aspects of service Quality, in L.L. Berry, G.L Shostack and. G-D Upah(cds), Emerging perspectives on services Marketing AMA Chicago, 1983,P:99-107.

<sup>(26)</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

<sup>(27)</sup> صلاح عبد الرحمن الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة غير منشورة أقيمت في المؤتمر الأول لكلية العلوم الإدارية، عمان، 2003، ص: 9.

<sup>(28)</sup> المرجع نفسه، ص: 8.

<sup>(29)</sup> ناجي معلا، قياس جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد الثاني، جوان 1998، ص: 362 - 363.

<sup>(30)</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان، الطبعة الأولى، 1999، مصر، ص: 346.

<sup>(31)</sup> ناجي معلا، قياس جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

<sup>(32)</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:104.

<sup>(33)</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص:284.

<sup>(34)</sup> P.Kothler et Dubois, Marketing Management, Publi-Union , Edition Paris,2000,P :90.

<sup>(35)</sup> Zeithaml V.A&Bitner J.M, services marketing ,New York,Mc Graw-hill,1996,P:104.

<sup>(36)</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 36- 37.