مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: تقويم جودة الخدمات المصرفية نموذج مقترح
اسم الكاتب: د. عبد المنعم غانم عز الدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1641
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تقويم جودة الخدمات المصرفية
نموذج مقترح *

د. عبد المنعم غانم عز الدين **

* تاريخ التسليم: 24/ 3/ 2015م، تاريخ القبول: 9/ 9/ 2015م.
** استاذ مساعد/ قسم العلوم الإدارية/ كلية المجتمع/ جامعة نجران/ المملكة العربية السعودية.

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لتقويم جودة الخدمات المصرفية وبيان كيفية تطبيقه في الأجهزة والمنظمات المالية والمصرفية التي تقدم مثل هذه الخدمات، وعرض ومناقشة متطلبات التطبيق، فضلاً عن بيان صعوبات التطبيق ومشكلاته وكيفية معالجتها. وتنبع أهمية الدراسة من كونها تقترح أسلوبا مستحدثا لتقويم بعض جوانب النشاط المصرفي، وتسلط الضوء على كيفية الحكم على جودة الخدمات المصرفية من خلال نموذج مقترح لهذا الغرض. ولعل الجديد أن الدراسة تعالج موضوع جودة الخدمات المصرفية كموضوع مستقل، خلافا للإسهامات الفكرية الأخرى المتخصصة التي لم تعالج موضوع جودة الخدمات إلا في سياق تحقيق ربحية المصرف.

Assessing the Quality of Banking Services: A Proposed Mode

Abstract:

The aim of this study is to develop a model to evaluate the quality of banking services, how to apply it in financial and banking organizations that provide such services, to present and discuss the requirements of the application, to show the difficulties and problems and how to address them. The study is important because it suggests a novel approach to assess some aspects of banking activities and highlights how to judge the quality of banking services through a suggested model. The study examines the quality of banking services as a separate topic in comparison with other specialized studies that did not address the issue of the quality of bank services.

Keywords: *quality, banking services*

مقدمة:

لا شك في أن القطاع الاقتصادي يمر بتغيرات وتطورات كثيرة ومعقدة نتيجة للمعطيات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها معظم البلدان مؤخراً.

بيد أن آثار هذه التغيرات انعكست بعمق على الجهاز المصرفي بشكل أو بأخر، على نحو فرض عليه انتهاج سياسات وبرامج مدروسة لمواكبة تطوراته ومواجهة مقتضياته. وفي خضم هذه الظروف والتغيرات بالإضافة إلى تشابه الخدمات المصرفية وبلوغ أغلبها مرحلة النضج، ازدادت معرفة الزبون واطلاعه بالخدمات التي تقدمها المصارف العالمية ووعيه بالخدمات التي يجب أن تقدمها المصارف المحلية ليبقى عميلاً لديها، كما أنه أصبح على دراية بأهميته بالنسبة للمصرف، وأصبح يولي اهتماماً أكبر للطريقة التي يعامل بها من قبل موظفي المصرف وكيفية حصوله على الخدمة، ومدى تعاون المصرف وسرعته في تقديم هذه الخدمة، وقد أدى إلى بروز دور جودة الخدمة المصرفية كذتيجة حتمية لبقاء واستمرار تعامل الزبائن (حلوز والضمور، 2012) . وتتمثل أبرز هذه الآثار على النظام المصرفي في فرض الواقع التنافسي ليس بين وحداته وأجهزته فحسب، بل بين الوحدات والتنظيمات المؤلفة لقطاعات الاقتصاد الأخرى، والأمثلة على ذلك عديدة، فالنشاط المصرفي والمالي عامة لم يعد حكراً على وحدات الجهاز المصرفي وحده، بل بدأت العديد من الهيئات والمؤسسات في ممارسة النشاطات المصرفية والمالية، وصارت هي نفسها على نحو أو آخر مصرفا (البدري، 1999) .

يعتقد كثيرون أن الخدمات والتسهيلات الفنية التي تقدمها المنظمات الخدمية المختلفة للمتعاملين معها أو المستفيدين من خدماتها، تعدُّ الميزة التنافسية الأولى. ولذلك فليس من الغريب أن نجد معظم المنظمات الخدمية بدأت في إعادة النظر في مستوى خدماتها المقدمة لجمهور المتعاملين معها، ووضع برامج طموحة لترقية مستوى جودة تلك الخدمات وتحسينها، وما من شك في أن ترقية جودة الخدمة وتحسينها يعدُّ مدخلاً مناسباً وعملياً يساعد المنظمات كافة للتعامل مع التغيرات البيئية بكفاءة واقتدار، ويؤمن لها الريادة والتميز في ساحات المنافسة. ولا غرابة أن نجد موضوع جودة الخدمات قد استحوذ على اهتمام القائمين على أمر المنظمات الخدمية عامة، والمصرفية خاصة، وحرصهم الدائم على ترقية مستوى جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم ومصارفهم وتحسينها.

ونظراً لأهمية الخدمات المصرفية التي تقدمها وحدات النظام المصرفي وأجهزته المختلفة، سواء من حيث دعم وتحقيق التميز والريادة للمصرف، أم من حيث إشباع حاجات المتعاملين مع المصرف او المستفيدين من خدماته ورغباتهم، فإن السعي لإيجاد نماذج وآليات لتقويم جودة الخدمات المصرفية يعدّ مدخلاً مناسباً وأساساً عملياً للارتقاء بجودة تلك الخدمات، وما الدراسة الحالية إلا محاولة لتقديم نموذج مقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية.

موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها:

من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية والمالية على الصعيدين المحلى والعالمي تتمثل في تحدى المنافسة الحرة، لاسيما بعد إنفاذ اتفاقية تحرير الخدمات المالية عام 1999، والتي بموجبها يكون في مقدور أية مؤسسة مالية في العالم أن تقدم خدماتها في أية دولة من دول العالم سواء بطريق مباشر أم غير مباشر (الطيب،1999) ، وفى ظل هذا الوضع التنافسي تغدو جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية هي المحك ومعيار المفاضلة وأساس تحقيق التميز والريادة.

كذلك فإن التغيرات الجذرية التي يشهدها نظام العمل المصرفي ممثلاً في تقلص دور المصارف من الوساطة المالية بين المدخر والمستثمر، واتساع دورها في مجال نشاطات أسواق رأس المال المختلفة، يجعل من الضروري أن تتبنى المصارف برنامجاً طموحاً لتطوير أدائها عامة، وترقية جودة خدماتها خاصة ، بحسبان أن جودة الخدمات تعتبر الميزة التنافسية الأهم لخلق جهاز مصرفي مقتدر وكفء.

مشكلة الدراسة:

قد تبدو عملية تقويم الخدمات عمليه سهله وبسيطة غير أنها تنطوي على مجموعه من التعقيدات تتمثل في وسائل وأدوات قياس جودتها ومؤشرات ومعايير تحديد مستوياتها، فضلاً عن تحديد الأبعاد والمتغيرات التي تشكل الخدمة نفسها. لذلك فلا غرابة أن نجد أن جهود كثير من المهتمين والباحثين ركزت على بلورة مداخل ونماذج مختلفة لتقويم الخدمات وتطويرها، وقد لاقت هذه المداخل والنماذج نجاحاً كبيراً في تقويم الخدمات التي تقدم من مختلف المنظمات الخدمية الربحية واتسع استخدامها كذلك لتشمل حتى المنظمات التي لا تهدف للربح كالجامعات وأجهزة الشرطة.

بيد أن هذه المداخل والنماذج قد اكتسبت أهمية خاصة في المجال المالي عامة والمصرفي خاصة بعد أن أصبحت وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة والمعاصرة، نظراً

لكونها توفر معلومات أساسية للقائمين على أمر الأجهزة المالية والمصرفية على النحو الذي يعين في رسم السياسات وإعداد البرامج وتقويم الاستراتيجيات والعمل على تعديلها في ضوء ما يدور فعلياً.

إن فكرة جودة الخدمات قد تبدو بسيطة وجذابة للوهلة الأولى لكونها توفر أساسا منطقياً ومباشراً لتحقيق الريادة والتميز، غير أنها تنطوي على مجموعة من الصعاب لعل من أهمها ما يتصل بتحديد الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الجودة نفسها، فضلاً عن طرق تقويمها ومعايير الحكم عليها، ووسائل ومؤشرات قياسها. اتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلة هذه الدراسة تدور حول تطوير نموذج لتقييم جودة الخدمات المصرفية وبيان كيفية تطبيقه في الأجهزة المصرفية، وعرض ومناقشة الصعوبات التي قد تعترض تطبيقه.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الاسئلة الآتية:

- **السؤال الاول:**

هل يمكن تطوير نموذج نظري لقياس جودة الخدمات المصرفية وتقويمها؟

- ويتفرع عن هذا السؤال الآتي: ما أبعاد النموذج المقترح؟ كيف يمكن قياس وتحديد مستوى الجودة اعتماداً على أبعاد النموذج؟

- **السؤال الثاني:**

كيف يمكن وضع النموذج المقترح موضع التطبيق لتقويم جودة الخدمات المصرفية التي تقدم بالفعل؟

- ويتفرع عن هذا السؤال الآتي: كيفية تطبيق النموذج المقترح؟ ما مجالات استخدام النموذج المقترح؟

- ما صعوبات تطبيق النموذج المقترح؟

مبررات الدراسة:

يعتقد بعضهم أن المؤسسات التي تهدف إلى الربح لا تجد أي عناء في اختيار نظام التقييم حيث أن المؤشر الوحيد الذي يعول عليه هو الربح الذي إن وفقت المؤسسة في تحقيقه عُدَّت مؤسسة ناجحة، وإن أخفقت في تحقيقه عُدَّت خاسرة، وربما تعذر استمرارها في العمل بعد ذلك، وقد يتبادر إلي الذهن _ قياساً على ذلك _ أن المصارف لديها ذات المؤشر لتقويم

نجاحها، بيد أن للمصارف اعتبارات أخرى ينبغي أن تأخذ بها عند تقويم مدى نجاحها فعلى سبيل المثال: فإن المصارف في بعض الدول التي تعتنق أيديولوجية معينة تسعى لتعميق مبادئ ومعتقدات تلك الايدولوجية كالمصارف في دولة النظام الإسلامي التي تعتد بأسلمة معاملاتها في مجال توظيف الأموال وفى نشاطاتها الأخرى كافة. وتعتد المصارف كذلك بمدى دعم خصوصيتها وتميزها وتأكيدها في البيئة المحيطة، وفى إقليمها المحلي والعالمي على النحو الذي يؤمن لها فرصة النمو والانتشار، ومجمل القول إن نجاح المصرف لا يقاس بمعيار الربحية فحسب، بل وفوق ذلك بمدى تحقق مثل هذه الاعتبارات والأهداف الفرعية الأخرى.

ومن جانب آخر تجد هذه الدراسة مبرراتها في الاتي:

1. اقتصار نظم التقويم المالي على الأجل القصير أو السنوي بوجه عام وإهمال الأجل الطويل او بعيد المدى ، مما يؤكد أهمية اعتماد نظم أخرى في التقويم للأجل الطويل.

2. يجمع العديد من الباحثين على أن نجاح المؤسسات المالية يتأتى من أصول غير ملموسة كجودة الخدمات التي تقدم إلى جمهور المتعاملين مع المؤسسة، مما يجعل المؤشرات المالية وحدها غير كافية في نظم التقويم بهذه المؤسسات [1].

3. الاعتبار بالتقويم المالي وحده قد يكون مضللاً في بعض الحالات، لاسيما إذا كانت المنظمة أو المصرف تنفق مبالغ معتبرة في مجالات التطوير والتقنية.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تبدو أهمية هذه الدراسة في كونها تقترح أسلوباً مستحدثاً لتقويم بعض جوانب النشاط المصرفي ، وتسلط الضوء على كيفية الحكم علي جودة الخدمات المصرفية من خلال نموذج مقترح لهذا الغرض، مما قد يدفع ببعض الباحثين او المهتمين الى إجراء المزيد من الدراسات سواء لتطبيق هدا النموذج أم إدخال تعديلات عليه. ولعل الجديد أن الدراسة تعالج موضوع جودة الخدمات المصرفية كموضوع مستقل، خلافا للإسهامات الفكرية الأخرى المتخصصة التي لم تعالج موضوع جودة الخدمات إلا في سياق تحقيق ربحية المصرف.

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في محاولة تطوير نموذج لتقويم جودة الخدمات المصرفية، وبيان كيفية تطبيقه في الأجهزة المصرفية، وعرض الصعوبات التي

(1) نشر في مجلة فايننشيال تايمز _ساسة الإدارة_ بتاريخ 16اكتوبر 2000 مقالا بقلم كرستوفر ايتنر وارتون ديفيد يؤكدان أن نجاح العديد من الشركات الأمريكية يتأتى من أصول غير ملموسة في مقدمتها كثافة الدعاية والإعلان ورأس المال الذكي.

قد تعترض تطبيقه ومناقشتها.

بجانب هذا الهدف الرئيس، **فان الدراسة تهدف إلى الاتي**:

1. بيان أهمية جودة الخدمات المصرفية كعامل رئيس لأهميته في تحقيق ربحية المصرف في المدى الطويل، فضلاً عن دورها في تدعيم خصوصية المصرف وبقائه في ظل المنافسة الحرة على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي.

2. توفير أساس علمي يستند إليه في نظام تقويم المصارف بخلاف نظم التقويم الأخرى التي تعتمد البيانات والمؤشرات المالية، وذلك من خلال تطوير نموذج التقويم الذي تقترحه الدراسة.

3. دفع الباحثين والمهتمين بموضوع جودة الخدمات عامة إلى إجراء المزيد من الدراسات يمكن أن تفيد المنظمات في تطوير خدماتها والارتقاء بجودة تلك الخدمات.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على مراجعة الدراسات والبحوث وأدبيات تقويم جودة الخدمات وقياسها عامة، والدراسات والبحوث المتوافرة حول المصارف ومؤسسات الخدمات المالية التي تستهدف الربح خاصة. وتعتمد الدراسة كذلك على العلاقات المنطقية لتطوير النموذج المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية، فضلاً عن ذلك فإن الدراسة تستند إلى خبرة سابقة للباحث في مجال العمل المصرفي.

المراجعة الأدبية والإطار النظري:

إن الأجهزة المصرفية كغيرها من المؤسسات العامة والخاصة يجب أن تحرص على مستوى عال من جودة خدماتها، نظراً لكون جودة الخدمات التي تقدمها تعد العامل الرئيس في تأمين قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة بكفاءة واقتدار. من هنا نبعت فكرة هذه الدراسة –كما أسلفنا– لتركز على الخدمات المصرفية وكيفية تقويم جودتها، وذلك يقتضى بطبيعة الحال إجراء مراجعة مكثفة للأدبيات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المنظمات التي تهدف إلى الربح عامة والمؤسسات المصرفية والمالية خاصة، وكذلك مراجعة مكثفة للإسهامات الفكرية في مجال تقويم الجودة عامة، وجودة الخدمات المصرفية خاصة. وتشير نتائج تلك المراجعة إلى أن نقطة البداية لتكوين أساس فلسفي ونظري للدراسة تبدأ ببيان طبيعة الخدمات الصرفية المستهدفة بالتقويم، و بيان مفهوم الجودة ومدلولها، ثم استعراض مداخل تقويم

الجودة بعد ذلك. تأسيساً على ذلك، **فان الجزء الآتي يتضمن الآتي**:

طبيعة الخدمات المصرفية: يعبر مصطلح الخدمات المصرفية عن التسهيلات والمزايا التي يقدمها المصرف لعملائه لإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم (حسنين،1999) ، وتؤثر خصائص هذه التسهيلات والمزايا وطبيعتها في كمية المتعاملين مع المصرف ونوعيته، ومن ثم في نشاطه المصرفي والمالي، فعلى قدر وفرتها وتنوعها بقدر ما يتحقق للمصرف المقدرة على جذب متعاملين جدد أو على الأقل الحفاظ على المتعاملين معه حالياً. ولإشباع رغبات العملاء فان المصرف يقوم عادة بمجموعة من الوظائف والمهمات منها أعمال الصرافة، إدارة الودائع، والرهن، والضمان، والقروض، والخدمات الاستشارية.. إلخ. تتعدد صور الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه وأشكالها، فمنها التقليدي المتمثل في إدارة حسابات العملاء ونقل الأرصدة، والقروض والضمان الاستثمار، والشيكات السياحية، والتامين، والرهن، والمعاشات، والحوالات البريدية، وخدمات تأجير صناديق الودائع.... الخ (Cantwell,1984) . ومنها صور وأشكال مستحدثة في نظام تقديم الخدمات التي تعرف ب (EFT) : نقل الاعتمادات المالية (Electronic Funds Transfers) ولها خمسة أشكال ونظم: نظام الصراف الآلي، ونظام الهاتف المصرفي، ونظام الحاسب الآلي المصرفي، ونظام المقاصة الآلي ونظام نقاط منافذ البيع (Armentrout ,1997) .

مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان (الدرادكة، شيلي، 2002) .

تنطوي فكرة جودة الخدمات على مفاهيم تتصل بقدرة المنظمة على تلبية رغبات المتعاملين معها وإرضائهم، وكذلك مفاهيم تتصل بقدرة المنظمة على تدعيم وجودها وعلى مقدرتها التنافسية، ولا غرو _ والأمر كذلك _أن نجد جودة الخدمات قد اكتسبت أهمية خاصة في الفكر الإداري المعاصر. ومفهوم الجودة عامة ينصرف إلى مجموعة الخصائص والمواصفات التي ينطوي عليها المنتج _ سلعة أم خدمة _ والتي تهدف لإشباع رغبات المستفيد من المنتج واحتياجاته من جهة، وتأكيد التميز ودعم القدرة التنافسية للمنظمة التي تقدم المنتج من جهة أخرى.

ظهرت فكرة الجودة بداية كنوع من التعاقد او الالتزام بين المنظمة وبين المتعاملين معها، حيث تلتزم المنظمة بتقديم منتجاتها وفقا لخصائص ومواصفات مناسبة للمتعاملين معها، بمعنى أن الجودة قامت على أساس مجموعة الخصائص والمواصفات التي ينبغي أن

تلتزم المنظمة بتوفيرها في المنتج إرضاء للمتعاملين معها. بيد أن هذه الفكرة ما لبثت أن تطورت منذ منتصف القرن الماضي– بعد أن تبين أهمية الجودة وفلسفة التطور المستمر كعاملين رئيسين في قدرة المنظمة على المنافسة – حيث تطور مفهوم الجودة من الاهتمام بتوفير المواصفات المحددة سلفا التي يرغبها العملاء في المنتج، إلى الأخذ بالمعايير القياسية لهذه الخصائص والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء وتُرضي رغباتهم، وفوق ذلك تحقق للمنظمة ميزة تنافسية وقدرة أكبر للانتشار وجذب متعاملين جدد.

كذلك فقد شمل تطور مفهوم الجودة، النظر إلى الجودة كسلسلة من الحلقات المتداخلة بحيث تنعكس جودة كل منها بشكل مباشر على خصائص المنتج النهائي ومواصفاته، فعلى المستوى الداخلي للمنظمة، فإن كل وحدة من وحداتها تؤدي دور (العميل) لبعض الوحدات، وفي الوقت نفسه دور (المنتج) للوحدات الأخرى، فمثلا وحدة المشتريات تأخذ دور (المنتج) ، وفي الوقت نفسه تكون عميلاً لوحدة المخازن... وهكذا تطور مفهوم الجودة ليتضمن المراحل والعمليات والنشاطات المرتبطة بالمنتج كافة من تسويق ومشتريات وتخطيط وتدريب وشوؤن إدارية ومالية مختلفة. وتبدو وجاهة هذا الاتجاه من الوجهة العملية في مجال الخدمات جودة الخدمة ما هي إلا حصيلة لمستوى كفاءة النشاطات كافة المتصلة بإنتاجها، ويؤكد هذا الاتجاه كل من (1990) Mangold & Babakus فجودة الخدمة في رأيهما هي مفهوم متكامل يتضمن منتجي الخدمة ومقدِّميها _المسرح الداخلي_ والعملاء المستفيدين من الخدمة _المسرح الخارجي. ويؤكد كذلك (1990) Heaton أن الجودة سلسلة من العلاقات المتداخلة بين وحدات المنظمة ومقدمي الخدمة ومتلقيها.

وخلاصة القول إن مفهوم الجودة وفلسفتها في الفكر المعاصر انتقل من الاهتمام بجودة المنتج إلى التركيز والاهتمام بنشاطات المنظمة وعملياتها كافة سواء المالية أم الإدارية أم الفنية، وأطلق على عملية الأخذ بهذه الفلسفة واعتماد مناهجها ومبادئها في عمليات المنظمة كافة بالجودة الشاملة.

تعدُّ الجودة الشاملة تغييراً كبيراً في الفكر والممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية والخدمية. وتنطوي فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة مبادئ إدارية يستهدى بها في عملية تحسين الجودة، وتتضمن مجموعة أدوات إحصائية ورياضية لقياس مستوى الجودة. **بإيجاز فإن المبادئ المحورية والأفكار الرئيسة التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي (John1992)**:

- العناية والاهتمام بالزبون او العميل او المستفيد من منتجات المؤسسة.
- التركيز ليس على النتائج فقط وإنما التركيز أيضا على النشاطات والعمليات.

- الاهتمام بالرقابة أكثر من الاهتمام بأسلوب التفتيش.
- بناء القرارات واتخاذها في ضوء المعلومات والحقائق.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال.
- التأكيد بأن الاهتمام بالجودة يحقق الربح.
- وضع معايير مناسبة لقياس درجة المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

وتأسيساً على ما تقدم فإن مصطلح جودة الخدمات المصرفية يعبر عن مجموعة الخصائص والمزايا والتسهيلات الإدارية والمالية والفنية التي تنطوي عليها تلك الخدمات، ويتحدد مستوى الجودة بحسب كمية ما يتوافر في تلك الخدمات ونوعيته من خصائص ومزايا وتسهيلات. وتعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت تستعمله المصارف كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية (مصطفي، 2004) .

مداخل تقويم جودة الخدمات:

تباينت وجهات النظر حول كيفية تقويم جودة الخدمات، وتعددت المداخل الفلسفية والمنطلقات الفكرية حول قياس جودة تلك الخدمات، وقد انتهى الباحثون بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل إن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة (المحياوي، 2006) ، **وبشيء من الإيجاز يمكن أن نميز مداخل تقويم جودة الخدمات في مجموعتين (ابو جمعة 1998)**:

المجموعة الأولى وتدور منطلقاتها الفكرية حول اعتماد ما يتوافر للمنظمة من إمكانات مادية وبشرية كأساس لتقويم جودة الخدمة، أما **المجموعة الثانية** فتدور منطلقاتها الفكرية حول اعتماد الموقف الذي تقدم فيه الخدمة – والذي يضم المنظمة ومتلّقي الخدمة كأساس لتقويم جودة الخدمة.

فمنظمات المجموعة الأولى تستخدم معايير أو مؤشرات داخلية للحكم على جودة خدماتها مثل استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة، وارتفاع مستوى كفاءة الأفراد

الذين يقدمونها وغير ذلك من المعايير والمؤشرات المماثلة، فإذا كانت التقنيات المستخدمة متقدمة وحديثة، وكانت معارف الأفراد الذين يقدمونها ومهاراتهم عالية – على سبيل المثال –لكان الاستنتاج أن الجودة مرتفعة. أما منظمات المجموعة الثانية، فتعتمد على مؤشرات مستقاة من ردود فعل من يتلقى هذه الخدمة وتقويمه لها، وطبقا لذلك فإن جودة الخدمة تكون مرتفعة أو منخفضة طبقاً لما يراه هذا المتلقي، وليس بناء على وجهة نظر المنظمة التي تقدم الخدمة. وإذا سلمنا بالتقسيم السابق لمداخل تقويم جودة الخدمات فإنه يمكن تحديد أسلوبين رئيسين لتقويم جودة الخدمات المصرفية، هما التقويم من وجهة نظر الجهاز المصرفي نفسه، والتقويم من وجهة نظر المتعاملين مع الجهاز المصرفي.

- **أولا**: تقويم جودة الخدمات المصرفية اعتماداً على معايير ومؤشرات المصرف الداخلية: طبقا لهذا الأسلوب يجري تحديد مستوى جودة الخدمات والحكم عليها من خلال استخدام مؤشرات معينة تتصل بالجهاز المصرفي نفسه، **تتمثل هذه المؤشرات في كمية ما يتوافر لدى الجهاز ونوعيته من موارد والتي من أهمها**:

1. التقنية الحديثة: كاستخدام الأجهزة والمعدات الالكترونية المتطورة والحاسب الآلي في تقديم الخدمات، فكلما توافرت هذه التقنيات أكثر، وجرى استخدامها بمعدلات عالية، كلما كان ذلك مؤشراً على ارتفاع جودة الخدمة أو الخدمات المصرفية التي تستخدم في تقديمها والعكس صحيح.

2. كفاءة الأفراد ومهارتهم: ويعبر هذا المؤشر عن قدرات الأفراد ومستوى إجادتهم ومعارفهم للعمل المصرفي ومجالات تخصصهم والمستوى العلمي، فكلما ارتفع مستوى هذه القدرات، انعكس ذلك إيجاباً على الخدمات التي يقدمونها والعكس صحيح.

3. الإمكانات المالية: ويقصد بهذا المؤشر مقدار ما يخصصه المصرف للأنفاق على متطلبات تقديم خدماته متضمناً ذلك مشترياته من تقنيات وبرامج تدريب لمقدمي الخدمات.... الخ، فكلما كانت الميزانية المخصصة للأنفاق على هذه الخدمات كبيرة كان مستوى جودة تلك الخدمات أعلى.

4. السياسات والإجراءات الإدارية: ويقصد بذلك مجموعة القواعد والتدابير التي تحكم أداء الأعمال، فكلما كانت هذه الإجراءات والقواعد أكثر بساطة وأكثر إحكاماً وانضباطاً، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة والعكس صحيح.

5. الإمكانات المادية: ويقصد بهذا المؤشر التسهيلات ووسائل الراحة في الأماكن المخصصة لتقديم الخدمة كأجهزة التكييف والمبردات ودورات المياه... الخ، وبقدر توافر هذه الإمكانات يتحدد مستوى الجودة.

وهكذا يمكن الاستمرار في إضافة عدد من المؤشرات الداخلية من وجهة نظر القائمين على المصرف لغرض تقويم جودة خدمات الجهاز المصرفي سواء بشكل مفرد أم مجموعة من المؤشرات.

- **ثانيا**: تقويم جودة الخدمات المصرفية اعتماداً على العملاء: وطبقاً لهذا الأسلوب يتم الحكم على جودة الخدمات المصرفية من خلال ردود الأفعال التي يبديها العملاء أو المتلقون لهذه الخدمات، بحيث يمكن لإدارة المصرف أن تقوم بإجراء تغيرات أو تعديلات– إذا لزم الأمر – في هذه الخدمات استناداً إلى النتائج التي يتم التوصل إليها في هذا التقويم بالشكل الذي يؤدي إلي ارتفاع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ومن أهم المداخل التي تستخدم ردود أفعال العملاء في تقويم الخدمات ما يأتي:

1. مدخل مستوى رضا العملاء: حيث يفسر رضا العملاء على أنه دليل على ارتفاع جودة الخدمة المقدمة، والعكس صحيح، حيث إن عدم رضاهم يفسر على أنه انخفاض في مستوى الخدمة.

2. مدخل نسب وأعداد العملاء: حيث يفسر ارتفاع نسب المتعاملين مع المصرف والتزايد والإقبال على خدمات المصرف على ارتفاع جودة خدماته والعكس صحيح.

3. مدخل الفجوات: وهو من أكثر المداخل قبولا وانتشارا في مجال تقويم الخدمات عموما ويقوم على مقارنة توقعات العملاء مسبقا مع إدراكهم الفعلي للخدمة موضع التقويم، بحيث تعبر الفجوة بين التوقعات والإدراك الفعلي عن مستوى جودة الخدمة، كما سنبينه الدراسة لاحقاً.

من الاستعراض السابق، وبالرغم من وجود منطق فيما تستخدمه المنظمة من معايير ومؤشرات داخلية في تقويم جودة خدماتها، إلا أنه ليس بالضرورة أن يتطابق هذا التقويم مع التقويم الذي يعتمد على وجهة نظر متلقي الخدمة، فقد يكون هناك اختلاف بين أسلوبي التقويم بدرجة أو بأخرى. إن مجرد وجود التقنيات المتقدمة الحديثة وأفراد ذوو الكفاءة المرتفعة من وجهة نظر إدارة المصرف، لا يضمن في حد ذاته مستوى عالياً من جودة الخدمة، بمعنى أن هذه العناصر ينظر إليها على أنها ضرورية لتقديم خدمة بمستوى مرتفع، لكنها لا تضمن ذلك، إذ إن الفيصل الرئيس في الحكم على جودة الخدمة المصرفية هم متلقوها أو المستفيدون منها.

ولعل ما يبرر ذلك للآخذ بأساليب التقويم التي تعتمد على العميل في تقويم جودة الخدمات لمصرفية بديلا لأساليب المعايير والمؤشرات الداخلية للجهاز المصرفي، يتمثل في أن جودة الخدمة ماهي إلا محصلة للنشاطات والعمليات والتجهيزات والتقنيات المتصلة

بتقديمها كافة، وعلى ذلك يأتي إدراك العميل وتقويمه لمستوى جودة الخدمة المصرفية يعبر بشكل أو بآخر عن تقييمه لمستوى هذه المتغيرات المتصلة بإنتاجها، بمعنى أن تقويم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء إنما يعكس بشكل غير مباشر مستوى كفاءة ومهارة أفراد الجهاز المصرفي ومستوى التقنيات المستخدمة والسياسات والإجراءات المعتمدة في إدارته وغير ذلك من مؤشرات ومعايير داخلية. وفي هذا الاتجاه يؤكد الحداد (1991) على أن مفهوم جودة الخدمة يقوم على فكرة التسويق الداخلي، والتي تعكس تكامل الأنشطة المختلفة قبل تقديم الخدمة.

مقياس جودة الخدمات المصرفية:

تتباين وجهات النظر حول كيفية تقويم جودة الخدمات، وتتعدد المداخل الفلسفية والمنطلقات الفكرية حول طرق وإجراءات قياسها، وكما ورد سابقاً فإن أكثر المداخل قبولاً وشيوعاً في مجال قياس مستوى جودة الخدمات يتمثل في المدخل الذي يعتمد على ردود الأفعال التي يبديها متلقو الخدمة ومستوى إدراكهم لجودتها.

ونقطة البداية _طبقا لهذا المدخل_ تبدأ من تحديد الأبعاد والمتغيرات التي تعبر في مجملها عن جودة الخدمة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد منها من وجهة نظر متلقي الخدمة بمعنى آخر، أن جودة الخدمة يُعبر عنها بمجموعة أبعاد ومتغيرات تمثل الخصائص والموصفات والسمات المطلوب توافرها في الخدمة من وجهة نظر العملاء. وعلى الرغم اتفاق العديد من المفكرين والباحثين حول فكرة جودة الخدمة بمجموعة أبعاد ومتغيرات تمهيدا لقياسها، فإنهم اختلفوا في تحديد هذه الأبعاد والأهمية النسبية لكل بعد ، فعلى سبيل المثال حدد schwartz (1989) أربعة أبعاد أساسية لقياس جودة الخدمة هي: طبيعة الخدمة ، خدمة المستهلك ، الإمكانات المادية والالكترونية ، أسلوب تقديم الخدمة ، وأكد أن مستوى جودة الخدمة يتحدد في ضوء مستوى رضاء العملاء عن هذه الأبعاد. ومن الدراسات الحديثة دراسة (Lau , 2013) بعنوان: قياس جودة الخدمات في القطاع المصرفي حيث اعتمدت الدراسة هلي خمسة ابعاد لقياس جودة الخدمات المصرفية هي (الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، التوكيد، التقمص العاطفي) وخلصت الدراسة الي يجب على المصارف دفع المزيد من الاهتمام لاحتياجات العملاء وفقا لهذه الابعاد. غير أن مراجعة الأدبيات المتصلة بقياس جودة الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة تكشف بوضوح أن أميز الإسهامات الفكرية في هذا المجال هو مقياس الفجوة الإدراكية الذي قدمه كل من Mangold & Babakus (1990) وطوره Parasuraman وزملاؤه (1992) ، وطبقا لهذا المقياس يتم تحديد الفرق بين توقعات العميل المسبقة للخدمة وإدراكه الفعلي لها بعد

حصوله عليها ، ويعبر ذلك الفرق عن مستوى الجودة، بحيث يرتفع مستوى جودة الخدمات إذا فاق الإدراك عن التوقع، والعكس بالعكس. ورغم أن مقياس الفجوة الإدراكية اعد أساسا لقياس جودة الخدمات التي تقدمها متاجر التجزئة، إلا انه يصلح لان يكون أساسا لقياس جودة الخدمات المصرفية بعد إدخال بعض التعديلات عليه.

النموذج المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية:

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها النموذج المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية تتمثل في حصر ردود أفعال العملاء حول مدى إشباع الخدمات التي يقدمها المصرف لحاجاتهم ومدى مقدرتها على تلبية رغباتهم وتطلعاتهم. يتطلب ذلك بدءا تحديد مجموعة من الأبعاد للتعبير عن جودة الخدمة المصرفية، ثم اعتماداً على هذه الأبعاد، حصر توقعات العملاء عن جودة الخدمة المصرفية قبيل تلقيها أو الحصول عليها معبراً عنها بردودهم وتصوراتهم المسبقة حول هذه الأبعاد ، ويلي ذلك _ بعد تلقى الخدمة المصرفية والحصول عليها _ حصر إدراكهم الفعلي وانطباعهم الواقعي لجودة الخدمة معبراً عنها بذات الأبعاد. تمثل درجات الفرق بين التوقعات حول جودة الخدمة والإدراك الفعلي لها، تمثل مقياساً متدرجاً لجودة الخدمة المصرفية المعنية بالتقويم.

وتأسيسا على هذه الفكرة، فإن النموذج المقترح يقوم على الأسس الآتية:

1. إن تقويم مستوى جودة الخدمات المصرفية يجري بوساطة متلقي أو طالبي هذه الخدمات أو العملاء بناء على توقعاتهم المسبقة لجودة الخدمات المصرفية وإدراكهم الفعلي لها.

2. إن طالبي الخدمات المصرفية لديهم توقعات وتصورات مسبقة عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يرغبون فيها.

3. إن مستوى جودة الخدمات المصرفية يتحدد من خلال المقارنة بين توقعات العملاء المسبقة عن مستوى جودة الخدمة مع الإدراك الفعلي لمستوى جودتها بعد تلقيها.

4. يمكن استخدام هذا النموذج بصرف النظر عن الخدمات المصرفية موضع التقويم ، ويمكن استخدامه للتقويم الكلى للخدمات المصرفية أو لتقويم جانب معين منها ، كذلك يمكن استخدامه لتقويم جودة الخدمات المصرفية لفروع المصرف كافة أو لتقويم الخدمات الصرفية لفرع معين من الفروع المختلفة للمصرف.

5. أن هذا النموذج يتمتع بالمرونة على النحو الذي يسمح بإجراء التعديل على أبعاده بما يتفق والخدمات المصرفية موضع التقويم.

أبعاد النموذج المقترح:

تكشف مراجعة الأدبيات المتصلة بقياس جودة الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة – كما تبين سابقا– أن أميز الإسهامات الفكرية في مجال قياس الجودة، هو مقياس الفجوة الإدراكية الذي طوره Parasuraman وزملاؤه (1992) ، وطبقا لهذا المقياس فإن الأبعاد الرئيسة التي تقاس بها جودة الخدمة هي: الاعتمادية وسرعة الاستجابة، والقدرة أو الكفاءة، وسهولة الحصول على الخدمة، واللباقة، والاتصال، والمصداقية، والأمان، ومعرفة العميل وفهمه، والجوانب المادية الملموسة. ورغم أن مقياس الفجوة الإدراكية اعد أساسا لقياس جودة الخدمات التي تقدمها متاجر التجزئة، فإنه يصلح لأن يكون أساساً لقياس جودة الخدمات المصرفية بعد إدخال بعض التعديلات عليه. والتعديلات المقترحة وفقا للدراسة الحالية تتضمن الأبعاد: المظهر العام، القدرة المهنية، سرعة الاستجابة، الإحساس بالأمان، التفاني في تقديم الخدمة.

ينطوي النموذج المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية على مجموعة من الأبعاد ويُعبر عن كل بعد منها بمجموعة من الجوانب يتوقف عددها على مدى أهمية البعد النسبية كعامل محدد في تشكيل الجودة من ناحية واهتمامنا به كعنصر أساس لتقديم خدمة متميزة من ناحية أخرى. **وتفصيل هذه الأبعاد وما تنطوي عليه من جوانب كما يأتي:**

1. **المظهر العام**: كيانه ووجوده المادي المحسوس لمبناه وشكله العام، متضمناً ذلك المباني والتجهيزات والمعدات والأجهزة. ويعبر هذا البعد عن الانطباع العام لمظهر وشكله المصرف من حيث الديكور واللمسات الفنية لمبانيه في الداخل والخارج، والتنظيم المنسق للوحدات الإدارية والمكاتب والأقسام، وطريقة ترتيب المعدات والأجهزة، وشكل توزيع وسائل الراحة من إنارة وتهوية ودورات مياه.... الخ، إلى جانب مظهر العاملين وأزيائهم. ومما لا شك فيه أن المظهر والشكل الحسن عامة يشيع في النفس البهجة والحبور والسعادة والرضا، ولذلك فليس من الغريب أن القائمين على أمر العديد من المنظمات والمؤسسات قد أولوا اهتماماً خاصاً لمظهر منظماتهم ومؤسساتهم، بل حتى مظهر العاملين على النحو الذي يؤمن مظهراً وشكلاً مشرفاً وجذاباً وجميلاً لمؤسساتهم. وعليه فمن المتوقع أن يعكس بعد المظهر العام من وجهة نظر العملاء مدى الاهتمام والعناية التي توليها إدارة المصرف لتهيئة بيئة مناسبة وموقع ملائم لتقديم خدمات متميزة عالية الجودة. يمكن قياس بعد المظهر العام من وجهة نظر العملاء كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الجوانب، تعبر في مجملها عن أثر الانطباع العام الذي يتركه المظهر العام للمصرف في نفوس العملاء، وكذلك عن انطباعهم العام عن الديكور الفني الخارجي

والداخلي للمصرف، وسلامته وحسن توزيع الأقسام والمكاتب واتساقها والتوزيع السليم لوسائل الراحة وكذلك مظهر العاملين وأزيائهم، وبشكل عام مدى ملاءمة خصائص الموضع الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية.

2. القدرة المهنية: يقصد بالقدرة المهنية كفاية الجهاز المصرفي وكفاءة العاملين فيه، بمعنى أخر فإن القدرة المهنية تعبر عن ملاءمة تنظيم إجراءات العمل من حيث الطرائق ونظم أساليب العمل والسياسات والإجراءات ومقدرتها على ضبط العمل المصرفي وتنظيمه وإحكامه، ويعبر كذلك عن كفاءة الأفراد من حيث المعارف والمهارات والقدرات التي تتوافر في العاملين واللازمة لإنفاذ العمل المصرفي باقتدار. وعلى ذلك فإن القدرة المهنية _ كبعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية _تعكس درجة الثقة التي يوليها العملاء في الجهاز المصرفي سواء من حيث دقة وسلامة إجراءات ونظم العمل التي تؤمن مقدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية التي ترضى تطلعاتهم وطموحاتهم، من حيث مهارات وقدرات العاملين فيه التي تضمن وفاء المصرف بتقديم الخدمات المصرفية باقتدار في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة. إذن فإن بعد القدرة المهنية يعدُّ المحك الرئيس في تقويم جودة الخدمات المصرفية، ومن الطبيعي أن يفضل العملاء المصارف التي تتبع نظم وأساليب عمل وتعليمات محددة ودقيقة واضحة على النحو الذي يضمن لهم تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم. وتبدو مسالة التفضيل هذه واضحة عند المقارنة بين الخدمات المصرفية المقدمة آليا والخدمات المصرفية المقدمة عن طريق مقدمي الخدمة التقليدين، فمن الطبيعي أن الخدمات المصرفية المقدمة آليا تنال قبولاً أكثر لدى العملاء نظراً لما توفره هذه الأجهزة الآلية من مصداقية وموثوقية ودقة وسرعة. أما عن قياس هذا البعد فيمكن الاعتماد على جانبيين رئيسين أولهما يتعلق بأساليب ونظم العمل، ويقاس هذا الجانب من خلال دقة ووضوح خطوات العمل وبساطتها ومنطقيتها ومقدرتها على إحكام إجراءات تقديم الخدمة وضبطها ، وثانيها يتصل بمقدمي الخدمة ودقة الخدمات التي يقدمونها وخلوها من الأخطاء سواء في صفاتها أم مقدارها أم خصائصها، أم في الوقت المحدد للحصول عليها، ويقاس هذا الجانب بسلامة الخدمة من الأخطاء وقصر وقت الحصول عليها.

3. سرعة الاستجابة: يعبر هذا البعد عن مقدار ما يظهره أفراد الجهاز المصرفي من حماس ورغبة في تقديم الخدمة لعملاء المصرف فور طلبها وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم على وجه السرعة. وتبدو مظاهر سرعة استجابة الجهاز المصرفي في جوانب عدة لعل من أهمها تتمثل في اتخاذ المبادرة، وتلمس احتياجات العميل ووضع مصالحه في المرتبة الأولى، وتفهم واستيعاب احتياجاته ومساعدته في تحقيقها، والاستعداد لتقديم المشورة الفنية والمالية، وتتمثل النقطة الجوهرية المهمة في تحقيق كل ما تقدم من خلال لقاء واحد

مع العميل. ومن وجهة نظر العميل فلاشك أن منفعته تزداد كلما قلَّ الوقت الذي يقضيه في المصرف للحصول على الخدمة، وعلى ذلك فإن تقويم سرعة استجابة الجهاز المصرفي كبعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية تقاس بمدى تحقيق مبدأ الخدمة الفردية السريعة وتأكيده في كل ما يتعلق بتقديم الخدمة، ويمكن الاعتماد على مجموعة من الجوانب لقياس توقعات وإدراك العملاء لهذا البعد ، منها على سبيل المثال رغبة أفراد الجهاز المصرفي في تقديم جميع صور المساعدة الفنية والاستشارية للعملاء فور طلبها، ومدى إبداء الحرص والاهتمام بمصالحهم وتفهم واستيعاب مطالبهم.

4. الإحساس بالأمان: يعكس هذا البعد، قدرة أفراد الجهاز المصرفي على بث الطمأنينة وغرس الثقة في نفوس العملاء، ويعكس شعور العملاء وإحساسهم بالأمن والطمأنينة عند إجراء معاملاتهم المالية او المصرفية. ويمكن النظر إلى الإحساس بالأمن كشكل من أشكال السلوك التفاعلي بين مقدم الخدمة والعميل، ذلك أن سلوك أفراد الجهاز المصرفي هو الذي يعزز ثقة العملاء في المصرف، والحرص على غرس روح الثقة وبث الطمأنينة في نفوس العملاء من شانه أن يؤثر إيجاباً في جودة خدمات المصرف، بل قد يدعم ولاء العملاء للمصرف. وتبدو أهمية هذا البعد كمحدد لجودة الخدمات المصرفية، في كونه يعدُّ أساساً ومطلباً حيوياً ليس في مجال الخدمات فحسب، وإنما في المعاملات المصرفية والمالية كافة، ذلك انه ليس من المتصور أن تقوم المعاملات المالية دون توافر الأمن والثقة. ويمكن قياس هذا البعد من خلال ردود أفعال العملاء حول مصداقية المصرف والتزامه فيما يقدم لهم من خدمات، وكذلك من خلال درجة الثقة والأمان الذي يشعرون به عند إقبالهم لطلب الخدمات المصرفية وخلوها من الأخطاء والزيف والغش.

5. التفاني في تقديم الخدمة: ويعبر هذا البعد عن الرعاية والاهتمام الشخصي الذي يوليهما العاملون في الجهاز المصرفي للعميل شخصياً. ويعكس هذا البعد بشكل واضح الثقافة التنظيمية المصرفية السائدة بين العاملين في المصرف ومدى إدراكهم لأهمية الجودة وفلسفة التطوير كأسلوب لتحقيق الريادة والتميز، ويعكس كذلك مدى سعيهم لدعم مقدرة المصرف التنافسية. وينطوي بعد التفاني في الخدمة على مجموعة جوانب منها المعاملة الحسنة والاحترام والتفاعل الإيجابي مع العملاء وإبداء الرغبة في مساعدة العملاء وتلبية رغباتهم واعتبار أن كل عميل بمثابة ضيف أو زائر ينبغي إكرام وفادته، كل ذلك يترك أثرا إيجابياً واضحاً لدى العميل ويشعره بالعناية والاهتمام به شخصياً. إن ما يجعل طبيبا ما أفضل من غيره يكمن في تعامله مع المريض، وأن الذي يجعل مصرفاً ما أفضل من غيره يكمن في الطريقة التي يتعامل بها هذا المصرف مع عملائه وعلى ذلك فإن بُعد التفاني في تقديم الخدمات المصرفية يعدُّ عاملا مهما من عوامل خلق الجهاز المصرفي القادر على تحقيق الريادة والتميز. ويمكن الاستدلال وتقويم بُعد التفاني في تقديم الخدمات كبعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية اعتمادا

على مجموعة من الجوانب منها درجة الاهتمام الشخصي التي يوليها مقدمو الخدمة للعملاء، ومدى تفهم حاجات العملاء وتلبية رغباتهم، وكذلك الإنصات الجيد ورحابة الصدر والاستعداد للرد على استفسارات العملاء وأسئلتهم.

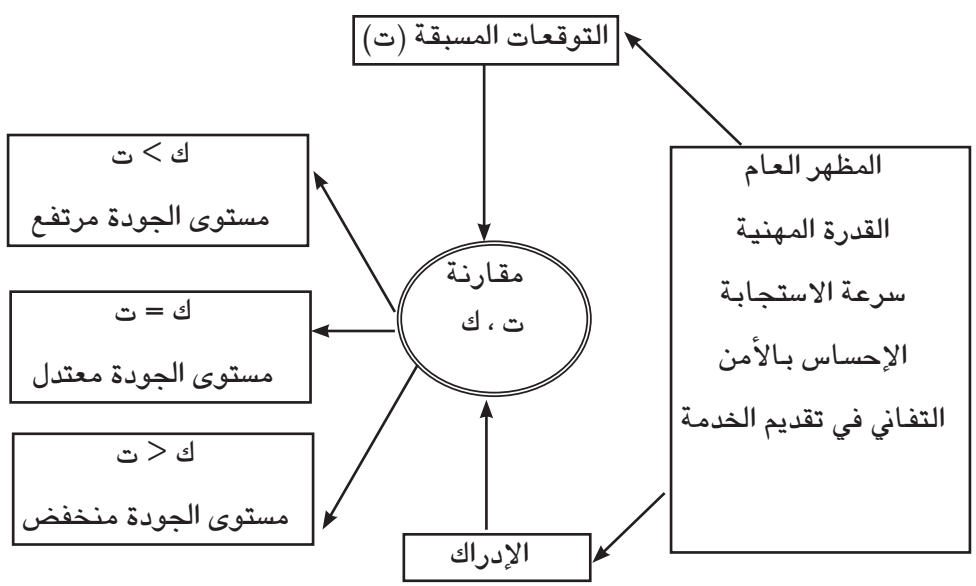
قياس أبعاد النموذج وتحديد مستوى الجودة:

تعدُّ عملية قياس أبعاد النموذج مرحلة رئيسة من مراحل قياس جودة الخدمات المصرفية وتقويمها من وجهة نظر العملاء. تبدأ عملية القياس بحصر توقعات العملاء حول مجموعة خصائص الخدمات المصرفية معبراً عنها بأبعاد النموذج المقترح، ثم حصر الإدراك الفعلي لمدى توافر هذه الخصائص في الخدمات المصرفية معبراً عنها بذات الأبعاد، بمعنى أخر حصر توقعات كل عميل عن خصائص الخدمات المصرفية قبيل تقديمها له، وحصر إدراكه الفعلي لمدى توافر هذه الخصائص في الخدمات المصرفية بعيد حصوله عليها، وذلك اعتماداً على أبعاد النموذج المقترح بما يتضمنه كل بعد من جوانب ، والتي تصف في مجملها جودة الخدمات المصرفية.

الشكل (1) الآتي يبين العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية وكل من توقعات وإدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمة من جانب، وصور المقارنة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية من جانب آخر:

الشكل (1)

نموذج تقييم جودة الخدمات المصرفية



وعلى ذلك فإن عملية القياس تتضمن ثلاثة جوانب:

أ. التوقعات: تعبر توقعات العملاء لبعد معين من أبعاد النموذج عن تصوراتهم حول توافر خاصية محددة من خصائص الخدمات المصرفية والتي يمثلها البعد المحدد، فعلى سبيل المثال فإن توقعات العملاء لبعد سرعة الاستجابة _ معبرا عنه بجوانبه المختلفة مثل الحرص في تقديم الخدمة الفورية، والوقت الذي يقضيه العميل لإنجاز معاملاته والحصول على الخدمة.... الخ_ تتدرج بين السرعة والبطء، هذا التدرج يعدُّ مقياساً مناسباً يمكن بوساطة قياس مدى توافر خاصية السرعة في تقديم الخدمات المصرفية. وهكذا فان توقعات العملاء لأبعاد النموذج الأخرى مجتمعة يعتبر مقياسا مناسبا لقياس ووصف توقعات العملاء حول خصائص جودة الخدمات المصرفية.

ب. الإدراك الفعلي: يصف الأدراك الفعلي لبعد معين من أبعاد النموذج مدى استجابة وردود أفعال العملاء تجاه خاصية محددة من خصائص الخدمات المصرفية، فعلى سبيل المثال فإن الإدراك الفعلي لبعد التفاني في تقديم الخدمة معبراً عنه بجوانبه المختلفة (العناية والاهتمام الشخصي، والرغبة في تقديم المساعدة، والإنصات الجيد والرد على الأسئلة والاستفسارات... إلخ) يتدرج بين الاهتمام والإهمال، هذا التدرج يعدُّ مقياساً مناسباً لوصف خاصية توافر التفاني في تقديم الخدمات، وهكذا فإن إدراك العملاء لأبعاد النموذج الأخرى مجتمعة يعدُّ مقياساً مناسباً لوصف استجابة العملاء وردود أفعالهم تجاه خصائص الخدمات المصرفية.

ت. تحديد مستوى الجودة: الفكرة الرئيسة لتقويم الخدمات المصرفية، تقوم على أساس مقارنة الخصائص المطلوب توافرها في هذه الخدمات من قبل العملاء قبيل تقديمها لهم معبراً عنها بأبعاد النموذج، مع الإدراك الفعلي لتوافر هذه الخصائص بعيد تقديمها لهم، معبراً عنها بالأبعاد ذاتها. والفجوة بين التوقع والإدراك الفعلي يمثل تدرجاً لمستوى جودة الخدمات المصرفية موضع التقويم، بمعنى آخر أن الفرق بين توقع خصائص الخدمات المصرفية والإدراك الفعلي لهذه الخصائص يمثل مقياساً لقياس الجودة ، وعلى ذلك فمن المتصور أن تتعدد مستويات جودة الخدمات بمقدار هذا الفرق، ولكن بشكل مجمل يمكن التمييز بين ثلاث صور لهذا الفرق ، كما يلى: أن الإدراك الفعلي يفوق التوقع (ك >ت) ، ذلك يعنى أن مستوى الجودة مرتفع. أن الإدراك الفعلي يساوى التوقع (ك = ت) ، ذلك يعنى أن مستوى الجودة معتدل. أن الإدراك الفعلي يقل عن التوقع (ك < ت) ، ذلك يعنى أن مستوى الجودة منخفض. وبناء على ذلك يمكن التقرير بشأن مستوى جودة الخدمات.

بناء على ما تقدم يمكن التوصل للإجابة عن السؤال الأول: **هل يمكن تطوير**

نموذج نظري لقياس جودة الخدمات المصرفية وتقويمها؟ حيث جرى التوصل للنموذج المقترح وتحديد أبعاده ومتغيراته وبيان كيفية استخدامه لقياس وتحديد مستوى جودة الخدمات المصرفية.

تطبيق النموذج المقترح:

إن وضع النموذج المقترح موضع التطبيق لتقويم جودة الخدمات المصرفية التي تقدم بالفعل، يثير بعض النقاط المهمة التي تتعلق بتنفيذه على الواقع، أولى هذه النقاط تتصل بمجالات استخدام النموذج، وثانيها تدور حول التساؤلات التي يفرضها تطبيق النموذج واستخدامه على واقع الخدمات المصرفية، وأخرها تتصل بالصعوبات والعقبات التي قد تعترض تطبيق النموذج.

فما يأتي تفصيل لهذه النقاط والصعوبات وبيان كيفية معالجتها:

مجالات استخدام النموذج: فيما يأتي بعض الاستخدامات الممكنة للنموذج المقترح، سواء كنموذج متكامل أو استخدام بعض عناصره دون بعضها الأخر:

أ. تقويم خدمة مصرفية معينة من الخدمات ذات الصلة المباشرة بجمهور العملاء الذين يطلبون الخدمة او يستفيدون منها.

ب. تقويم خاصية معينة (بعد) او أكثر من خصائص خدمات مصرفية معينة او تقويم جانب معين من جوانبها.

ت. تقويم عام للخدمات المصرفية التي يقدمها فرع محدد من فروع المصرف او وحدة من وحداته.

ث. التقويم المقارن لمستوى جودة خدمة او خدمات مصرفية معينة تقدم بوساطة فرع او وحدة معينة مع مستوى جودة الخدمة أو الخدمات المصرفية التي تقدم من فرع أو وحدة أخرى مناظرة.

ج. تتبع التغيرات التي تطرأ على مستوى جودة الخدمة أو خدمات مصرفية معينة من نقطة زمنية محددة إلي نقطة زمنية لاحقة، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك تحسن في مستوى جودة الخدمة من عدمه.

ح. تحديد التغييرات او التعديلات التي ينبغي أجراؤها على الخدمة المصرفية أو خدمات مصرفية معينة سواء في جانب معين من جوانبها او في عنصر أو أكثر من العناصر المكونة لهذا الجانب.

كيفية تطبيق النموذج: إن وضع النموذج المقترح موضع التطبيق يتطلب بدءا الإجابة على بعض التساؤلات المهمة وأهم هذه التساؤلات: ما الخدمات المصرفية التي تخضع للتقويم؟ متى يتم التقويم؟ وما هي الفترة الزمنية بين تقويم وآخر؟ من العميل أو المتلقي للخدمة الذي يُستخدم في عملية التقويم؟ ما أداة جمع البيانات؟ وكيف تُصمم؟

فيما يأتي مناقشة مختصرة لكل من هذه التساؤلات:

1. الخدمات المصرفية التي تخضع للتقويم: من الطبيعي والمنطقي أن لا تخضع جميع الخدمات التي تقدمها المصارف للجمهور او المجتمع للتقويم، إما لطبيعة بعض الخدمات التي تفرض السرية، مما يستوجب عدم الكشف عنها، او أن تكون هذه الخدمات على علاقة او ارتباط بأمن الدولة او أمن المجتمع، ومثل هذه الخدمات والخدمات الشبيهة تخرج عن نطاق هذا التقويم باستخدام النموذج المقترح، وبالتالي فإن الخدمات المصرفية التي تخضع للتقويم هي تلك الخدمات التي تقدم بشكل مباشر لطالبيها.

2. توقيت التقويم: يمكن أن تقوَّم الخدمة المصرفية فور تلقيها أو بعد فترة من تلقيها، بيد انه من الأفضل أن يُطبق النموذج المقترح في تقويم هذه الخدمات فور تلقى طالب الخدمة لها، حيث أن إدراكه الفعلي للخدمة سيكون أكثر دقة فور تلقيه للخدمة، ومع مرور الوقت قد تحدث بعض الظروف التي قد تؤثر على هذا التقويم مثل تلقي خدمة مصرفية أخرى من مصرف آخر، كذلك قد يصعب على الشخص بعد فترة _خاصة إذا كانت طويلة _ أن يستذكر تجربته مع الخدمة بالتفصيل.

أما الفاصل الزمني _أي الفترة الزمنية بين تقويم خدمة أو خدمات معينة وإعادة تقويمها_ فلا توجد قاعدة محددة في هذا الشأن وعلى إدارة المصرف تحديد الفترة المناسبة التي يمكن معها تتبع التغيرات التي تطرأ على مستوى جودة الخدمة كما يراها متلقوها.

3. المتلقي الذي يقوم بعملية التقويم: يمكن اختيار عينة من المتلقين او المتعاملين مع المصرف لكي يتم استخدامهم في عملية التقويم. وأهم شروط هذه العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً جيداً لجمهور طالبي او متلقي الخدمات موضوع التقويم ، وان يكون حجمها مناسبا بحيث يمكن تعميم نتائجها ، وان تعكس بصدق مجتمع متلقي الخدمة.

4. أداة جمع البيانات: يفضل استخدام صحيفة الاستبانة لجمع البيانات من متلقي الخدمات، ومن خلال المقابلة الشخصية معهم، سواء بتدخل من جامع البيانات أو بدون تدخل منه، حيث ينحصر دوره في مجرد إعطاء القائمة للمتلقي وشرح الموضوع له باختصار، ثم استعادتها منه بعد تعبئتها، وبالأسلوب نفسه يمكن جمع البيانات من متلقي الخدمات المصرفية طبقا للنموذج المقترح.

أما تصميم قائمة الاستبانة فإلى جانب ضرورة مراعاة القواعد العامة المتعارف عليها لتصميم قائمة الاستبانة، فان هناك بعض النقاط التي يجب مراعاتها عند تصميم قائمة استبانة تقويم جودة الخدمات المصرفية باستخدام النموذج المقترح، ومن أهم هذه النقاط ما يأتي: أن تتضمن بنداً خاصاً بالخصائص الديمغرافية للعملاء ومتلقي الخدمة. وأن تصاغ العبارات التي تعبر عن أبعاد النموذج المقترح بحيث يترك للمجيب حرية الاختيار، ويفضل استخدام مقياس ليكرت المتدرج لتعبر النقطة 5 عن الموافقة بشدة والنقطة 1 عن الرفض بشدة. وأن يتم وضع هذه العبارات بصيغتين، الأولى هي صيغة ما يتوقعه المتلقي بالنسبة للخدمة او الخدمات موضع التقويم، وتوضع في قسم من القائمة وهو الذي يعكس التوقعات قبل الحصول على الخدمة، والثانية خاصة بالإدراك الفعلي بعد أن تكون الخدمة المصرفية قد قدمت له بالفعل، ويجب وضع الإدراك الفعلي في قسم منفصل من القائمة، ويشترط أن يسبق القسم الأول الخاص بالتوقعات القسم الثاني الخاص بالإدراك الفعلي.

5. تحليل البيانات: يمكن استخدام الأسلوب التالي في تحليل البيانات التي تُجمع من قبل عملاء المصرف بوساطة قائمة الاستبانة:

أ. المتوسطات المرجحة بحيث يعكس المتوسط المرجح ميل المستقصى منهم نحو الموافقة او عدم الموافقة على العبارة التي تختص بعنصر معين من عناصر الخدمة المصرفية، وذلك بالنسبة لكل من التوقعات والإدراك الفعلي لكل عنصر على حدة.

ب. حساب الفروق بين توقعات العملاء _ باستخدام المتوسطات المرجحة _ والإدراك الفعلي المناظر _ باستخدام المتوسطات المرجحة كذلك_ لتحديد مستوى جودة الخدمة بالنسبة للعنصر موضع الاعتبار. فإذا كان الفرق موجباً _ أي أن التوقعات تزيد عن الإدراك الفعلي _ دل ذلك على انخفاض جودة الخدمة، وبالطبع كلما كان مقدار الفرق الموجب كبيراً بين التوقعات والإدراك الفعلي، دل ذلك على مستوى جودة أكثر انخفاضاً. أما إذا كان الفرق صفراً دل ذلك على التطابق بين التوقعات والإدراك الفعلي، مما يعنى أن مستوى جودة الخدمة مرض ومقبول. أما إذا كان الفرق سالباً _أي أن التوقعات تقل عن الإدراك الفعلي _دل ذلك على أن مستوى جودة الخدمة مرتفع، كذلك كلما كان الفرق الموجب كبيراً بين التوقعات والإدراك الفعلي، دل ذلك على أن مستوى الجودة أكثر ارتفاعاً.

ت. حساب الفرق على مستوى كل عنصر من عناصر أبعاد الخدمة، وحساب الفرق لكل بعد، ثم حصر الفروق لجميع الأبعاد، ويشير الأخير إلى التقويم الكلي للخدمة.

ث. قياس أثر الخصائص الديموغرافية لمتلقي الخدمة او الخدمات موضع الدراسة على تقويمهم للخدمة، فقد يختلف المتلقون في تقويمهم بحسب اختلافهم في السن او النوع والدخل او الحالة الاجتماعية

ج. حساب الفرق بين التوقعات والإدراك الفعلي لكل خدمة على حدة _أي على مستوى تفصيلي _ وحساب الفرق بالنسبة لجميع الخدمات التي تخضع للتقويم، والتي يقدمها فرع أو إدارة معينة تابعة للمصرف.

اتساقاً مع ما تقدم يمكن اجمال تسلسل خطوات تطبيق النموذج المقترح كما يأتي:

- على إدارة المصرف تحديد الخدمات المصرفية التي تخضع للتقويم.
- تحديد الفترة التي سيجري فيها التقويم.
- تعين خصائص وحجم العينة واختيار المتلقي الذي يقوم بعملية التقويم عشوائيا.
- تصميم أداة جمع البيانات وتحكيمها والتحقق من سلامتها.
- الشروع في جمع البيانات وفق الطرق المنهجية العلمية.
- تحليل البيانات لاستخلاص الحقائق حول جودة الخدمات المصرفية المحددة.

صعوبات تطبيق النموذج: من المتصور وجود بعض الصعوبات والعقبات التي قد تعترض تطبيقه **ولعل من أهمها ما يأتي:**

صعوبة تطبيق النموذج على الخدمات المصرفية كافة: نظراً إلي أن الخدمات المصرفية تختلف من مصرف إلي أخر بل وداخل المصرف الواحد من فرع إلي آخر، فمن المتوقع عدم إمكانية استخدام نموذج موحد للتقويم، وعلاجاً لمثل هذه الصعوبة يمكن إدخال تعديلات في تفاصيل أبعاد النموذج على النحو الذي يلائم طبيعة وخصائص الخدمات المصرفية المختلفة، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن يكون هناك نموذجاً لتقويم خدمة مصرفية معينة، يختلف عن النموذج المستخدم لتقييم خدمة مصرفية أخرى.

صعوبة توافر الحياد وعدم التحيز: بصفة عامة من المتوقع أن يتم تقويم الخدمات عامة من قبل الوحدة او الإدارة التي تقدم الخدمات، وفى هذه الحالة ربما يكون هنالك احتمال للتحيز بحيث تُظهر نتائج التقويم لصالحها. وللتحيز صور عديدة منها التحيز في اختيار العينة مثل اختيار أشخاص قدمت لهم الخدمة على أتم وجه، او في طريقة توجيه الأسئلة للمستقصى منهم أو غير ذلك من مجالات التحيز.

ويمكن التغلب على مثل هذه الصعوبة بأكثر من وسيلة منها: إقناع المسئولين وتأكيدهم على أن موضوع التقويم يهدف إلي تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة. أو اللجوء إلي جهة خارجية محايدة لتولى عملية التقويم سواء من داخل المصرف مثل إدارة التخطيط او البحوث. . . الخ او من جهة خارجية متخصصة كبيوت الخبرة الاستشارية.

نقص الموارد اللازمة لتطبيق النموذج: يحتاج تطبيق النموذج إلي موارد مادية وبشرية ومالية منذ مرحلة تصميمه وحتى التوصل إلي النتائج وإعداد التقرير النهائي عن عملية التقويم، وقد يكون النقص في واحد او أكثر من هذه الموارد إحدى صعوبات تطبيق النموذج. وعلاج هذه الصعوبة تبدو بدءاً في القناعة بأهمية هذا النموذج من قبل المسئولين ومتخذي القرارات في الجهات المعنية، وحثهم لتوفير الموارد اللازمة لتطبيق النموذج، كذلك يمكن معالجة هذه الصعوبة من خلال التحكم في الموارد اللازمة، ومن خلال التحكم في مكونات النموذج أو العينة التي تستخدم في التقويم او طرق التحليل.

صعوبة اختيار العينة: يجب اختيار العينة من الأفراد المتعاملين مع المصرف لتقويم الخدمة او الخدمات المصرفية موضع الاعتبار بحيث تكون هذه العينة ممثلة تمثيلاً جيداً لمجتمع المستفيدين من هذه الخدمات المصرفية. ونظراً لأن التعامل مع النموذج يتطلب توافر قدرات معينة لفهمه من قبل من سيقوم بالإدلاء بالبيانات من المستفيدين من الخدمة مثل التعليم والإدراك، فإنه قد لا تتوافر هذه المقدرات في المستقصى منهم من أفراد العينة. ويمكن تقليل أثر هذه الصعوبة من خلال التنويع في صفات الأفراد أو تعديل صياغة بعض العبارات بحيث يسهل الإجابة عليها بصرف النظر عن خصائصهم التعليمية والفكرية أو الاستعانة بمقابلين مرتفعي الكفاءة والخبرة لشرح بعض النقاط التي قد تكون غامضة على بعض الأشخاص الذين يستخدمون في التقويم وتوضيحها.

عدم ضمان جدية المستقصى منهم: قد يمثل احتمال عدم جدية المستقصى منهم إحدى الصعوبات التي قد تعترض تطبيق النموذج، وقد يرجع عدم الجدية إلى أسباب عدة منها عدم إدراكهم لأهمية الدراسة التي يشتركون فيها أو عدم وجود وقت كاف لديهم لاستيفاء قائمة الاستبانة بعد انتهائهم من الحصول على الخدمة أو قناعتهم بعدم حدوث أي تغيير في الخدمات من الجهة المقدمة للخدمة أو غير ذلك من الأسباب.

ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال الحرص على توضيح أهمية الدراسة للمستقصى منهم، والتأكيد على أهمية المساهمة في الدراسة وتجنب اختيار أشخاص في حالة الاستعجال للمغادرة وتأكيد الإدارة أو الجهة التي تقدم الخدمة بإجراء التعديلات اللازمة بناء على آرائهم بما يعود بالنفع والفائدة لهم.

بناء علي ما تقدم يمكن التوصل للإجابة عن السؤال الثاني: كيف يمكن قياس الجودة وتحديد مستواها، اعتمادا علي أبعاد النموذج؟ حيث تمت الإشارة الى كيفية تطبيق النموذج المقترح ، ومجالات استخدام النموذج المقترح ، وشرح صعوبات تطبيق النموذج.

نتائج الدراسة:

1. أن مقياس الفجوة الإدراكية الذي قدمه كل من Mangold & Babakus (1990) وطوره Parasuraman وزملاؤه (1992) ، والذي أعد أساسا لقياس جودة الخدمات التي تقدمها متاجر التجزئة، يصلح لأن يكون أساساً لقياس جودة الخدمات المصرفية بعد إدخال بعض التعديلات عليه.

2. إن المقياس المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية يشتمل على خمسة أبعاد هي: المظهر العام للمصرف، والقدرة المهنية لموظفيه، وسرعة استجابتهم للعملاء، وإحساس العملاء بالأمن عند انجاز تعاملاتهم، وتفاني الموظفين في تقديم الخدمة.

3. طبقا لهذا المقياس يُحدَّد الفرق بين توقعات العميل المسبقة للخدمة وإدراكه الفعلي لها بعد حصوله عليها ، ويعبر ذلك الفرق عن مستوى الجودة، بحيث يرتفع مستوى جودة الخدمات إذا فاق الإدراك عن التوقع، والعكس بالعكس.

4. الخدمات المصرفية التي تخضع للتقويم هي تلك الخدمات التي تقدم بشكل مباشر لطالبيها او المستفيدين منها. ويمكن أن يتم تقويم الخدمة المصرفية فور تلقيها او بعد فترة من تلقيها، بيد أنه من الأفضل أن يُطبق النموذج المقترح في تقويم هذه الخدمات فور تلقى طالب الخدمة لها. يمكن اختيار عينة من المتلقين أو المتعاملين مع المصرف لكي يُستخدموا في عملية التقويم، ويفضل استخدام صحيفة الاستبانة لجمع البيانات من متلقي الخدمات، ومن خلال المقابلة الشخصية معهم.

5. أهم الصعوبات والعقبات التي قد تعترض تطبيق النموذج تتمثل في صعوبة توافر الحياد وعدم التحيز ونقص الموارد اللازمة لتطبيق النموذج، وصعوبة اختيار العينة وعدم ضمان جدية المستقصى منهم.

التوصيات:

1. إجراء المزيد من الدراسات للنموذج المقترح لتقويم جودة الخدمات المصرفية، سواء لتطبيق هذا النموذج، أو إدخال تعديلات عليه.

2. استخدام النموذج بصفة دورية لتقويم جودة الخدمات المصرفية لتتبع التغيرات التي تطرأ على مستوى جودة الخدمة أو خدمات مصرفية معينة من نقطة زمنية محددة إلى نقطة زمنية لاحقة، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك تحسن في مستوى جودة الخدمة من عدمه.

3. استخدام النموذج لتقويم عام للخدمات المصرفية التي يقدمها فرع محدد او وحدة معينة.

4. التقويم المقارن لمستوى جودة خدمة أو خدمات مصرفية معينة تقدم بوساطة فرع او حدة معينة مع مستوى جودة الخدمة أو الخدمات المصرفية التي تقدم من فرع أو وحدة أخرى مناظرة.

5. تحديد التغييرات أو التعديلات التي ينبغي إجراؤها على الخدمة المصرفية أو خدمات مصرفية معينة سواء في جانب معين من جوانبها أو في عنصر أو أكثر من العناصر المكونة لهذا الجانب.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. ابو جمعة، نعيم حافظ. تقييم الخدمات الشرطية. مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، العدد الاول المجلد السابع ، 1998، ص.- ص. 50 – 54.
2. البدرى ، بابكر الشيخ. آليات المجتمع في التصدي لظاهرة غسيل الأموال. الخرطوم، المؤسسة العامة للطباعة والنشر والإعلان، 1999، ص.- ص. 31 – 32.
3. الحداد ،عوض بدير. تحليل ادراك العملاء وموظفي البنوك لمستوي الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة اسيوط ، العدد السابع عشر ، 1991، ص. – ص. 152 – 168.
4. الدرادكة، مأمون. الشبلي، طارق. الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،، 2002، ص 15.
5. الطيب، عبد المنعم محمد. العالم العربي وتحديات العولمة اقتصاديا ومصرفيا. مجلة الدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم، العدد الأول، 1999، ص.- ص. 62 – 76.
6. المحياوي، نايف علوان. إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 67.
7. حسنين، عامر محمد. إمكانية تحديد ربحية الخدمات المصرفية. مجلة الدراسات المصرفية المالية، الخرطوم، العدد الأول، 1999، ص.- ص. 90 – 91.
8. حلوز، فاطمة محمد. الضمور، هاني حامد. أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، جامعة الاردن، مجلد 1 العدد 39 ص. ص. 47 – 64.
9. مصطفي، احمد سيد. إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة أفاق الاقتصادية، مركز البحوث، غرفة التجارة والصناعة بدبي، المجلد 25، العدد 97، 2004، ص. 148

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Armentrout, Patricia. Protecting Money. U. K, Pub. Group U. K, 1997 P. 30.*
2. *Cantwell, Lois. Money and Banking. New York, Scholastic Library Publishing, 1984, p.- p. 12- 15.*
3. *Heaton, C. Service Quality in International Banks. World of Banking, Bank Administration Institute, Vol. 9, No 2, 1990, P. 32.*
4. *John, A. The Essence of Total Quality Management. New York: Prentice Hill, 1992, p.- p. 66_69.*
5. *Mangold, W. & Babakus, E. Monitoring Service Quality , Review of Business, Vol. 11,No 4, 1990, P.- P. 21- 31.*
6. *Lau, Mei. Measuring Service Quality in the Banking Industry. Contemporary Management Research, Vol. 9, No. 3, 2013, p.- p.: 263- 282.*
7. *Parasuraman, A. ;Berry, L. ;Zeithaml, V. Refinement and Reassessment of the SERQUAL Scale. Journal of Retailing, Vol. 67, No. 4, 1991, p.- p. 420- 450.*
8. *Schwartz, M. A Quality Issues: Bank Product and Service. Bank Administration, Vol. 65,No. 5, 1989, p.- p. 30- 36.*