

الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء

إعداد

حاتم غازي شعشاعة

الرقم الجامعي ٤٨٢٣

إشراف

أ.د. يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

ديسمبر ٢٠٠٤

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

والدي

زوجتي

وأولادي

شكر خاص

للدكتور يوسف حسين عاشور

**الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة والذي لم يبخل علي بوقته صباحاً
أو مساءً للرد على أي استفسار أو توجيه النصم اللازم لإنجاز هذا العمل
فكل الاحترام والتقدير لهذا الأستاذ الذي يسخر جل وقته لخدمة البحث
العلمي في فلسطين**

كما أتقدم بالشكر الجزيل

**إلى إدارة وموظفي بنك فلسطين المحدود الذين سهلوا لي إنجاز هذه الدراسة
وعلى رأسهم د. هاني هاشم الشوا الذي وفر لي الدعم والتشجيع اللازمين
لإنجاز هذه الدراسة**

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	قائمة المحتويات
ج	فهرس الجداول
خ	فهرس الأشكال
د	ملخص باللغة العربية
ذ	ملخص باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول : مقدمة عامة :
٢	المقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١٢	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة :
	الدراسات السابقة
١٣	الدراسات العربية
١٩	الدراسات الأجنبية
	الإطار النظري للدراسة
٢٣	مفهوم الخدمة
٢٤	خصائص الخدمة
٢٦	مفهوم جودة الخدمة

٢٩	العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء
٣٠	الجودة والربحية
٣٥	جودة الخدمة ونظم المعلومات
٣٧	دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة
٤١	نظرية الفجوة
٥٦	منطقة الخدمة المقبولة
٦٠	نقد نظرية الفجوة
٦٣	الفصل الثالث : منهجية الدراسة :
٦٤	منهج الدراسة
٦٤	نموذج القياس SERVQUAL
٦٨	مجتمع الدراسة
٧٠	عينة الدراسة
٧٢	خصائص العينة
٧٦	الفصل الرابع : تحليل البيانات ومناقشة النتائج :
٧٧	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
٨٨	مناقشة النتائج
٩٩	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات :
١٠٠	النتائج
١٠١	التوصيات
١٠٤	مراجع الدراسة
١٠٥	المراجع العربية
١٠٧	المراجع الأجنبية
١١٢	ملحق الدراسة
١١٣	نموذج القياس SERVQUAL

فهرس الجداول

- جدول رقم (١) أبعاد الجودة وعبارات نموذج القياس المرتبطة بها ٦٥
- جدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لفروع البنك ٦٩
- جدول رقم (٣) مقارنة بين حجم العينة وحجم الاستجابات تبعاً لفروع البنك ٧١
- جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ٧٢
- جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر ٧٢
- جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ٧٣
- جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل ٧٣
- جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد مرات الزيارة ٧٤
- جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات التعامل ٧٤
- جدول رقم (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد المصارف المتعامل معها حالياً ٧٥
- جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية لإجابات عملاء البنك حول أبعاد جودة الخدمة المتوقعة ٧٧
- جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية لإجابات عملاء البنك حول أبعاد جودة الخدمة الفعلية ٧٩
- جدول رقم (١٣) اختبار T لفرق المتوسط العام لجودة الخدمة الفعلية غير المرجحة والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة غير المرجحة ٨١
- جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية العامة المرجحة بالأوزان لجودة الخدمة المدركة والمتوقعة ٨٢
- جدول رقم (١٥) اختبار T لفرق المتوسط العام لجودة الخدمة الفعلية المرجحة والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة المرجحة ٨٢

- جدول رقم (١٦) الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة ٨٤
- جدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لأثر عدد سنوات تعامل عملاء
بنك فلسطين المحدود على تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا ٨٥
- جدول رقم (١٨) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لأثر مدى تكرار تعامل عملاء بنك
فلسطين المحدود على تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا ٨٦
- جدول رقم (١٩) نتائج اختبار (Bonferroni) والذي يوضح فروق المتوسطات العامة لجودة
الخدمة الفعلية تبعاً لفئات عملاء بنك فلسطين المحدود حسب مدى تكرار التعامل ٨٧
- جدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات عملاء بنك فلسطين المحدود على
العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمة الفعلية ٨٩
- جدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات عملاء بنك فلسطين المحدود على
العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمة المتوقعة ٩١
- جدول رقم (٢٢) اختبار T للجودة المدركة المرجحة والغير مرجحة بالأوزان ٩٣
- جدول رقم (٢٣) إجابات أفراد العينة لعدد مرات الزيارة موزعة حسب المهنة ٩٧

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١) العلاقة ما بين مستوى جودة الخدمة المقدمة والعائد على المبيعات والأصول ٣٢
- شكل رقم (٢) العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك العملاء والأرباح ٣٤
- شكل رقم (٣) العوامل التي تؤثر بجودة الخدمة ورضا العملاء والمرتبطة بسلوك مقدمي الخدمات ٣٨
- شكل رقم (٤) نموذج نظرية الفجوة ٤٢
- شكل رقم (٥) العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء ومعايير تقييم جودة الخدمة حسب نظرية الفجوة ٤٥
- شكل رقم (٦) تقاطعات وتداخلات معايير تقييم جودة الخدمة حسب نظرية الفجوة ٤٧
- شكل رقم (٧) نموذج مفهوم منطقة الجودة المقبولة ٥٧
- شكل رقم (٨) The three – column format ٥٩
- شكل رقم (٩) متوسط العام المرجح وغير المرجح بالأوزان لجودة الخدمة المدركة ٩٣
- شكل رقم (١٠) متوسط نتائج SEVQUAL حسب أبعاد جودة الخدمة ٩٥

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء بنك فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك ، وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL الخاص بنظرية الفجوة ، والتي تنص على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية (الأداء الفعلي) وبين جودة الخدمة المتوقعة ، وذلك وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{Service Quality} = \text{Customers Perceptions} - \text{Customers Expectations}$$

$$SQ = P - E$$

بحيث إذا كان الأداء الفعلي يساوي أو أكبر من المتوقع تكون الجودة مرضية أو مثالية وإذا كان الأداء أقل من مستوى التوقعات تكون الجودة غير مرضية ودون مستوى التوقعات أيضا هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمعايير الجودة التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات مثل عدد مرات الزيارة إلى المصرف وعدد سنوات التعامل على تقييم جودة الخدمة وقد بلغت عينة الدراسة ١٢٤٩ عميل من عملاء البنك موزعين على جميع فروع البنك العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية وموزعين أيضا على جميع فئات العملاء .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابيا وجيدا إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم ، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الإعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة ، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستجابة ، ثم بعد الثقة ثم التعاطف وأخيرا العناصر الملموسة .

أيضا أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة ، بينما لم يوجد هذا التأثير بالنسبة لمتغير عدد سنوات التعامل .

وقد كان من توصيات الدراسة ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك لتصل إلى أو تزيد عن توقعات العملاء وذلك للمحافظة على عملاء البنك الحاليين وكسب ولائهم واستقطاب

عملاء جدد من خلال تبني جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز ، الأمر الذي يعمل على تحسين الوضع التنافسي للبنك ، وزيادة حصصه السوقية ومعدلات أرباحه.

Abstract

The study aimed to identify the evaluation of the Bank of Palestine Ltd. Customer of the quality of services provided by the bank using the “SERVQUAL” model of the gap analysis, which states that the level of service quality from the customers’ perspective is measured by the difference between actual service (actual performance) and expected service according to the following formula:

$$\begin{array}{rcl} \text{Service Quality} & = & \text{Customers' Perceptions} - \text{Customers' Expectations} \\ \text{SQ} & = & \text{P} - \text{E} \end{array}$$

The formula is built on the premise that if actual performance is equal to or higher than expected, service quality is then satisfactory and within expectation.

The study also aimed at identifying the relative importance of standards of quality that the customers use when assessing service quality. Additionally, the study aimed at identifying the effect of some variables, such as the numbers of visits to the bank and the number of years of use, on the customers’ assessment of service quality.

The study used a sample of 1249 bank customers, distributed amongst the bank’s branches in the West Bank and Gaza Strip as well as the various customer groups.

The research study results indicate that the customers’ assessment of the actual service quality was positive although it doesn’t meet their expectations, which means that there are opportunities for the improvement and development of the quality of service provided in the bank. Additionally, the study results indicate that customers give reliability the highest rating in terms of importance while responsiveness is second then competence, followed by security then tangibles.

The study results also point out that the number of transactions variable has an effect on the customers’ assessment of the quality of service provided. However, the number

of years of use variable does not seem to have an effect of the customers' assessment of service quality.

Among the study's recommendations is the need to improve the quality of services provided by the bank so that it could meet or exceed customers' expectations in order to retain current customers and win their loyalty as well as attract new customers by adopting quality service as a strategy for competition and distinction, which would help improve the bank's competitive status as well as increase its market share and profit marg

الفصل الأول

مقدمة عامة

أولاً : مقدمة :

إن الخدمات المصرفية التي تعتمد على الجودة العالية في تقديمها أصبحت شيئاً أساسياً وجوهرياً للمنافسة والبقاء في البيئة المصرفية المعاصرة (Hui ،Lo ،Wang ، ٢٠٠٣) فقد أصبحت الخدمات المصرفية تتصف بالتمطية أو التشابه في جوهر الخدمة (معلا ، ٢٠٠١) ، فخدمة الحساب الجاري على سبيل المثال لا تختلف من حيث طبيعتها الإجرائية من مصرف إلى آخر فهي تتضمن عمليات إيداع وسحب سواء كانت هذه العمليات نقدية أو بشيكات ، ومن شأن هذه النمطية أن تلغي بالتالي إمكانيات التميز الخدمي Service Differentiation الذي يعتبر من متطلبات التنافس (معلا ، ١٩٩٨) .

أيضاً أصبحت أسعار الخدمات المصرفية متقاربة إلى حد كبير ، كما أصبحت عملية تقليد البرامج والخدمات المبتكرة لأحد المصارف عملية سهلة وسريعة بالنسبة للمصارف الأخرى كما أن عملاء المصارف ونتيجة لزيادة الوعي المصرفي لديهم ، أصبحوا قادرين على الانتقال من مصرف إلى آخر للحصول على أفضل الخدمات المصرفية المقدمة (Govender ، ١٩٩٦) ، لذا أصبحت عملية المنافسة بين المصارف على أساس التنوع في تقديم الخدمات أو على أساس أسعار الخدمات المقدمة أو على أساس الابتكار والتجديد عملية صعبة بالنسبة لإدارات المصارف التي تريد تحقيق حصص سوقية ومستويات ربحية أعلى ، لذلك برزت أهمية مفهوم جودة الخدمة المصرفية كإستراتيجية للمنافسة تستطيع المصارف من خلالها التميز عن باقي المنافسين وبالتالي تحقيق أهدافها التسويقية .

وفي الفكر التسويقي الحديث فإن تحقيق الأرباح والحصول على حصص سوقية مناسبة يتم من خلال الفوز برضى العملاء (Kotler ، ٢٠٠٠) ، ووفقاً لهذا المفهوم فإن المصرف

يستطيع تحقيق هذا الرضا من خلال تحسين الأداء وتطوير خدماته لتصل إلى أو تفوق توقعات عملائه وذلك للمحافظة عليهم والفوز بولائهم الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الحصص السوقية ومستويات الأرباح .

فالمؤسسة التي يكون العميل فيها هو مركز اهتمامها تعمل باستمرار على تطوير البرامج والخدمات المقدمة لتمييز عن منافسيها ولتعظيم المنافع التي يحصل عليها العملاء والفوز بمستويات أعلى من رضا العملاء .

وقد ذكر كلا من Crog and Schiffris (١٩٩٥) أن المؤسسة التي يكون العملاء مركز اهتمامها عليها أن تدرس كيفية تقييم عملائها للعروض المقدمة وتتعرف على العوامل التي من خلالها يقيمون بها عروضها ، ومن ثم العمل على تطوير هذه العروض بشكل يفوق توقعات عملائها للفوز بولائهم ، وقد ذكر الكاتبان (Schiffris ، Corg ، ١٩٩٥) أن المؤسسة تستطيع تطوير الخدمات التي تقدمها من خلال الخطوات الآتية :

١ . إجراء دراسة لتحديد العوامل التي تعمل على زيادة منافع العروض المقدمة من وجهة نظر العملاء .

٢ . ترتيب هذه العوامل حسب الأولوية من وجهة نظر العملاء .

٣ . تشكيل هذه العروض بما يتناسب مع نتائج الدراسة ومع إمكانيات المؤسسة ومنافسيها .

وللتأكد من مدى نجاح أو فشل المصرف من تقديم خدماته بمستوى الجودة المطلوب لتحقيق رضا العملاء ، لا بد من قياس هذه الجودة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج والخدمات التي يقدمها لعملائه ، الأمر الذي يمكنه من تعزيز نقاط القوة ومحاولة التغلب على نقاط الضعف وبالتالي تقديم خدمات وعروض مصرفية أفضل تحقق رضا عملائه الحاليين وجذب عملاء محتملين ، ويمكن لأي مؤسسة خدمية أن تتعرف على ذلك من خلال عملية مستمرة تتكون من ثلاث مراحل (Zeithaml ، Berry ، Parasuraman ، ١٩٩٠) وهي كما يأتي :

١ . التعرف ومراقبة إدراكات العملاء لجودة الخدمات المقدمة .

٢ . تحديد أسباب الفشل في تقديم جودة خدمات مناسبة .

٣ . اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة .

ولقد تناولت نظرية الفجوة مفهوم جودة الخدمة وكيفية قياسها (Berry ،Parasuraman ، Zeithaml ، ١٩٨٥) بحيث يتم تقييم جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد وهي الأشياء المحسوسة في الخدمة Tangibles والإعتمادية Reliability والاستجابة Responsiveness والثقة Assurance والتعاطف Empathy ، وقد صمم الباحثون الثلاثة (Berry ،Parasuraman ، Zeithaml ، ١٩٨٥) نموذج قياس مكون من ٢٢ سؤال تتمحور حول الأبعاد الخمسة المذكورة ، بحيث يكون مستوى جودة الخدمة المقدمة هو الفرق بين جودة الخدمة كما يتوقعها العملاء وبين الأداء الفعلي الذي يدركه العملاء في الخدمة المقدمة لهم ، ومن خلال عملية القياس هذه تستطيع المؤسسة الخدمية تحديد أولويات عملاتها ونقاط القوة والضعف بمستوى جودة خدماتها المقدمة ، وبالتالي العمل على تحسينها لتعزيز قدرتها التنافسية .

ثانيا : بنك فلسطين والبيئة المصرفية في فلسطين :

تشهد السوق المصرفية في فلسطين منافسة حادة ناتجة عن الزيادة النسبية في عدد المصارف العاملة في فلسطين ، وزيادة نسبة المعروض من الخدمات المصرفية وضيق الفرص التسويقية داخل السوق الفلسطينية الناتجة عن حالة عدم الاستقرار التي يعيشها المجتمع الفلسطيني (مجلة البنوك في فلسطين ، أيلول ٢٠٠٣ ، ص ٤٩) .

وقد عمل بنك فلسطين المحدود (والذي يشار إليه خلال هذه الدراسة بالبنك) منذ إعادة افتتاحه عام ١٩٨٢ في قطاع غزة ولم يكن يوجد لديه فروع عاملة في الضفة الغربية (جبر ، ٢٠٠١) ، وظل البنك يعمل بمفرده في قطاع غزة دون وجود أي منافسة حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وإنشاء سلطة النقد الفلسطينية عام ١٩٩٤ ، مما أدى إلى حدوث تغير استراتيجي على صعيد المنافسة في بيئة العمل المصرفية في فلسطين ، حيث بدأت المصارف الأردنية والمصرية والأجنبية الوافدة والوطنية المنشأة حديثا في افتتاح فروع لها في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين حتى عام ٢٠٠٢ واحدا وعشرين مصرفا تعمل من خلال مائة وسبعة وعشرين فرعاً (تقرير سلطة النقد ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٩) ، وحيث أن هذه المصارف الوافدة قديمة في العمل المصرفي ، وكانت تعمل في مجتمعات مستقرة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا ، ومنفتحة على العالم ، وذلك بالمقارنة مع البيئة التي كان يعمل بها البنك ، فقد جاءت هذه المصارف

بخدمات مصرفية متميزة وخدمات مصرفية متطورة وإمكانيات تسويقية كبيرة ، وتقدم هذه المصارف خدمات مصرفية متعددة مثل البطاقات الائتمانية المختلفة و الحوالات الفورية وبرامج الإقراض والتوفير المتنوعة بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية ، وقد تجاوب البنك مع هذه التغيرات ، فقام باتباع عدة استراتيجيات لمواجهة التحديات الجديدة حيث قام البنك بتطوير نظم المعلومات لديه ، وتقديمه للعديد من برامج الإقراض والتوفير التي تتناسب مع احتياجات المجتمع الفلسطيني ، كذلك عمل على الانتشار في معظم محافظات الوطن ، وتوفير أجهزة الصرف الآلي حتى أصبح يمتلك أكبر شبكة فروع وأجهزة صرف آلي في فلسطين ، كما سيقوم البنك بتقديم عدة خدمات إلكترونية في مطلع عام ٢٠٠٥ (نشرات بنك فلسطين المحدود ، ٢٠٠٤).

ومن الملاحظ أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتقديم نفس الخدمات المصرفية تقريبا وبنفس مستوى الأسعار تقريبا ، ويسهل على أي مصرف تقليد خدمات مقدمة من مصرف آخر ، ومثال ذلك خدمة التقسيط المريح التي طرحها البنك في أوائل عام ٢٠٠٠ وهي نوع من القروض الاستهلاكية ، والتي تتلخص في دخول البنك كطرف ائتماني بين بائع السلع الاستهلاكية ، وبين عميل البنك (المشتري) حيث يقوم المشتري بشراء البضاعة من البائع بالتقسيط عن طريق البنك ، أي أن البنك يقوم بدفع قيمة البضاعة المشتراة للبائع ومن ثم يقوم البنك بتقسيط هذه القيمة للمشتري ، وقد لاقت هذه الخدمة قبولا شديدا من قبل جمهور العملاء (سواء البائعين أو المشترين) حيث قامت بإيجاد حل لمشكلة السيولة والائتمان سواء للبائع أو المشتري ، إلا أن المصارف المنافسة الأخرى بمجرد شعورها برواج هذه الخدمة ، قامت بطرحها والترويج لها تحت مسميات جديدة ومميزات إضافية أيضا نجد أن البنك قام بنشر العديد من أجهزة الصرف الآلي بمختلف محافظات الوطن وذلك لتسهيل إنجاز المعاملات والمتعلقة بالحسابات الجارية لعملائه ، وخاصة في أوقات الرواتب حيث يكون هناك ضغط شديد على المصارف من قبل الموظفين ، الأمر الذي ساعد في تخفيف هذا الضغط ، إلا أننا نجد اليوم العديد من المصارف تقوم بنشر أجهزة صرف آلي خاصة بها في معظم محافظات الوطن مما يفقد البنك ميزة تنافسية كان يتمتع بها وهي انتشار وكثرة أجهزة الصرف الآلي التابعة له .

وبالرغم من أن البنك كان السباق في الحصول على هذه المميزات التنافسية ، إلا أن الاحتفاظ بهذه المميزات التنافسية لفترة طويلة يصعب تحقيقه ، لذلك نجد أن هناك صعوبة

بالتميز والمنافسة في البيئة المصرفية في فلسطين من خلال طرح خدمات مبتكرة جديدة حيث يسهل تقليدها أو من خلال طرح خدمات تعتمد على تكنولوجيا متقدمة ، حيث أن العديد من المصارف المنافسة لديها الإمكانيات لجلب هذه التكنولوجيا واستخدامها إذا شعرت أنها مرغوبة من قبل العملاء ، يضاف إلى ذلك قرار سلطة النقد الفلسطينية بعدم السماح بتوظيف أكثر من ٦٥ % من ودائع العملاء خارج فلسطين ، أي توظيف ما يقارب ٣٥ % من ودائع العملاء داخل فلسطين ، وحيث أن الموظف حاليا من هذه الودائع هو ٢٧ % (إحصائيات سلطة النقد الفلسطينية ، يونيو ٢٠٠٣) فإن ذلك سيعمل على زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفي في فلسطين ، كما أن زيادة درجة الوعي المصرفي لدى جمهور العملاء في فلسطين ، و الذي ينعكس على المهارة في اختيار المصرف الذي يلبي حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها وفقا لمستوى وجودة العروض المقدمة ، مما يعمل على زيادة المخاطر في فقدان الفرص والحصول السوقية، وبالتالي تضاعف فرص النمو، وهذا يتطلب من هذه المصارف من أن تكون أكثر تفاعلا مع السوق التي تخدمها ، لذا فإن البنك إذا ما أراد أن يتميز في سوق مصرفية ذات طابع تنافسي حاد ، لا بد أن يركز على جودة الخدمة المصرفية كاستراتيجية للتميز والمنافسة ، حيث أن جودة الخدمة كميزة تنافسية يصعب تقليدها في فترة قصيرة ، حيث تحتاج إلى تغيير في فكر وثقافة المؤسسة وتحتاج إلى تطوير في هيكلية المؤسسة وسياساتها ومهارات الأفراد فيها ، وهذه الأمور لا تتحقق إلا بالعمل الجاد والتصميم على تقديم خدمات ذات جودة متميزة (Zeithaml ، Berry ، Parasuraman ، ١٩٩٠) .

والبنك كمصرف يعمل في هذه البيئة المصرفية التنافسية الحادة يقوم بتقديم خدمات متنوعة بمستوى جودة معين ووفقا لإستراتيجيات وسياسات تتبناها إدارة البنك بهدف العمل على إرضاء عملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد ، إلا أنه قد تختلف الأوليات التي تضعها إدارة المصرف لتحقيق الجودة بالخدمات المقدمة عن الأوليات التي يضعها العملاء ، كما أن حاجات العملاء تتطور نتيجة للتطورات الحياتية ، أضف إلى ذلك أن الأراضي الفلسطينية شهدت أحداثا متعددة خلال سنوات انتفاضة الأقصى والتي بدأت في سبتمبر ٢٠٠٠ ومازالت مستمرة حتى الآن (ديسمبر ٢٠٠٤) ، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية الأمر الذي أوجد بالتأكيد احتياجات ورغبات وتوقعات جديدة لدى جمهور العملاء ، الأمر الذي يجعل من عملية قياس جودة الخدمات

المقدمة من قبل البنك أمرا غاية بالأهمية وذلك للوقوف على المشاكل الحالية ولإيجاد حلول مناسبة لها ، والعمل باستمرار على تطوير الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الجودة وذلك من خلال عمليات قياس مستمرة لمستوى جودة الخدمات المقدمة .

ثالثا : مشكلة الدراسة :

يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتعددة وفقا لمستوى جودة معين تعتقد إدارة البنك أنها تحقق من خلاله الميزة التنافسية المطلوبة لتحقيق رضا عملاء المصرف والاحتفاظ بهم ، إلا أن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة يجب أن تبنى وفق رغبات واحتياجات العملاء وذلك وفقا للمفهوم الحديث للتسويق ((وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة التعرف على مستوى تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المقدمة لهم من قبل البنك)) .

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية :

- ١ . ما هي توقعات عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة من البنك ؟
- ٢ . ما هو تقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من البنك ؟
- ٣ . هل هناك فجوة بين ما يقدمه البنك من خدمات (أداء البنك) وبين ما يتوقعه عملاء البنك؟
- ٤ . هل تختلف الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها عملاء البنك في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية ؟
- ٥ . ما أهم المعايير لدى عملاء البنك عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك ؟
- ٦ . هل تختلف تقييمات عملاء البنك لجودة الخدمات المقدمة باختلاف بعض المتغيرات مثل عدد سنوات التعامل وعدد مرات التعامل ؟

رابعاً : أهمية الدراسة :

هناك عدة جهات يمكن أن تستفيد من الدراسة ونتائجها ، وهي على النحو الآتي :

١ . إدارة البنك :

تتبع أهمية الدراسة بالنسبة لإدارة البنك من كونها توفر البيانات اللازمة للتعرف على نقاط الضعف و القوة في جودة الخدمات المقدمة ، والتعرف على المعايير التي يوليها العملاء أولوية عند تقييمهم لخدمات البنك ، الأمر الذي سيساعد الإدارة على تطوير أسلوب تقديم هذه الخدمات بحيث تعمل على تحقيق مستويات رضا أعلى للعملاء الحاليين ، واستقطاب المزيد من العملاء المحتملين ، مما سينعكس إيجاباً على الوضع التنافسي للبنك وعلى حصصه السوقية وبالتالي تحقيق مستويات ربحية أعلى وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة تجارية .

٢ . المساهمين :

إن الاستفادة من النتائج المتوقعة لهذه الدراسة سيعمل على تحسين الأداء ، الأمر الذي سينعكس على أرباح البنك ، وبالتالي زيادة الرصيد المالي لحملة الأسهم ، كذلك فإن هذه الدراسة قد تكون المقدمة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث ، والتي من خلال الاستفادة من نتائجها يمكن تعزيز مكانة البنك التنافسية في السوق المصرفي الفلسطيني الأمر الذي سينعكس على أرباح المساهمين .

٣ . العملاء :

إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة من قبل البنك ، وبالتالي سيتمتع عملاء البنك بخدمات مصرفية متميزة وذات جودة أعلى .

خامسا : أهداف الدراسة :

إن هذه الدراسة تهدف إلى الآتي :

١. التعرف على تقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم سواء من ناحية توقعاتهم بخصوص ذلك أو إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا .
 ٢. التعرف على الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء البنك في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة لهم .
 ٣. التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات مثل عدد سنوات التعامل وعدد المصارف التي يتعامل معها العملاء ، وعدد مرات التعامل على تقييم العملاء للخدمات المصرفية المقدمة لهم .
- توفير معلومات تساعد إدارة البنك في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية وتحديد أهم العوامل التي يوليها العملاء أهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات وذلك لمعرفة أوليات التطوير .

سادسا : فرضيات الدراسة :

ستعتمد الدراسة على مقياس جودة الخدمة الذي تقترحه نظرية الفجوة (Parasuraman and Others , 1985) لقياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك ، ووفقا لهذه النظرية فإن جودة الخدمة تعرف على أنها الفرق بين ما يتوقعه العملاء بشأنها The Expected Quality وبين ما يقدم لهم فعليا (الجودة المقدمة) . Performance

لذا فإن هذه الدراسة تستهدف اختبار الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الأولى :

تتعلق بالجودة التي يتوقعها عملاء البنك بشأن الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل المصرف وعليه فسيتم اختبار الفرضية الآتية :
(إن مستوى الجودة التي يتوقعها عملاء البنك في الخدمات التي تقدمها إدارة بنك فلسطين منخفضة) .

٢. الفرضية الثانية :

تتعلق بتقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف وعليه فسيتم اختبار الفرضية الآتية :
(إن تقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا سلبي) .

٣. الفرضية الثالثة :

تتعلق بمدى وجود اختلاف بين مستوى الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة فعليا لعملاء البنك وبين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء العملاء في تلك الخدمات ، وعليه سيتم اختبار الفرضية العدمية الآتية :

(لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المتوقعة من قبل عملاء البنك وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء) .

٤. الفرضية الرابعة :

تتعلق بمدى التفاوت في الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنك للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم ، وعليه سيتم اختبار الفرضية العدمية الآتية :

(لا تختلف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنك للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم)

٥. الفرضية الخامسة :

تتعلق بمدى اختلاف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل البنك طبقا لعدد سنوات تعاملهم مع البنك ، وعليه سيتم اختبار الفرضية العدمية الآتية :

(لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لعدد سنوات تعاملهم مع البنك) .

٦. الفرضية السادسة :

تتعلق بمدى اختلاف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل البنك طبقا لمدى تكرار تعاملهم مع البنك ، وعليه سيتم اختبار الفرضية العدمية الآتية :

(لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لمدى تكرار تعاملهم مع البنك) .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أ- الدراسات السابقة :

لقد اهتم العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم بدراسة جودة الخدمة المصرفية من عدة جوانب مثل مفهومها وأبعادها وطرق قياسها ، وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لتصل إلى توقعات العملاء أو تزيد عنها وذلك كاستراتيجية للمنافسة ، ومن هذه الدراسات ما يأتي :

أولاً : الدراسات العربية :

١. دراسة أبو معمر (٢٠٠٤) :

قام أبو معمر بإجراء دراسة تحت عنوان قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة ، واستهدفت الدراسة التعرف على تقييم عملاء المصارف في قطاع غزة لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم سواء من ناحية توقعاتهم أو إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا ، أيضا استهدفت الدراسة التوصل إلى أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية في قطاع غزة وتقييم مدى قدرة هذه المقاييس على تفسير التباين في جودة الخدمة المدركة بالإضافة إلى اختبار درجة صدق وثبات هذه المقاييس بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمات المصرفية ، واختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء وقد تم توزيع ٢٠٠ استبانة على عملاء المصارف الرئيسية في قطاع غزة ، وقد تم الإعتماد على العينة الحتمية نظرا لرفض المصارف توفير قوائم بأسماء العملاء وذلك لسريتها ، وقد تم استرجاع ١٦٦ استبانة قابلة للتحليل أي بنسبة (٨٣%) ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة ، وقد جاء بعد الإعتدالية في المرتبة الأولى يليه بعد الأمان بينما احتل التعاطف الترتيب الأخير في الأهمية النسبية ، وقد وجدت الدراسة أيضا أن هناك اختلافات بين مقياس الإدراك

SERVQUAL ومقياس الأداء الفعلي SERVPERF في تفسير جودة الخدمة المدركة ، أيضا وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الجودة ورضا العملاء ونية الشراء .

٢. دراسة المبيريك (٢٠٠٤) :

قام مبيريك بإجراء دراسة تحت عنوان دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية ، وقد استهدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على جودة الخدمات النسائية في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام مقياس SERVPERF ، حيث تم استخدامه في استطلاع ميداني شاركت فيه عميلات القطاع المصرفي وقد تم توزيع ٥٠٠ استبيان على عميلات البنوك في منطقة الرياض ، وبلغت نسبة الاستجابة ٦٧% من مجموع الاستبيانات الموزعة ، وقد اثبت المقياس مستوى ثبات مقبولا وتناسقا داخليا جيدا لأبعاده الخمسة ، وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة ، أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية تتمثل في الملموسية ، والاستجابة ، والإعتمادية ، والتعاطف ، وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية .

٣. دراسة صالح (٢٠٠٠) :

قام صالح بإجراء دراسة تحت عنوان تحليل دوافع المتعاملين مع شركة بيت المال الفلسطيني العربي ، واستهدفت الدراسة التعرف على الدوافع التي توجه المتعاملين مع شركة بيت المال الفلسطيني العربي نحو قطاع التمويل بالمرابحة ، أما مجتمع الدراسة فقد شمل ٤٢٠ متعاملا مع الشركة في قطاع التمويل بالمرابحة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع البحث بلغت ١١٠ متعاملا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم الدوافع التي يبدو أنها تعمل على توجه المتعاملين نحو قطاع التمويل بالمرابحة هي الوازع الديني ، العمل على حد ظاهرة البطالة ، إمكانية تعرف المتعاملين على مواطن الحلال

والحرام ، سهولة الإجراءات المترتبة على دفع الأقساط ، المساعدة على خلق فرص استثمارية ، اتساع الثقافة الدينية ، قيام العاملين في الشركة بدور المرشد ، المساهمة في تحقيق رغبات وطموحات المتعاملين ، تجاوب العاملين في الشركة مع المتعاملين معها تمتع العاملين بالشركة بالكفاءة العالية ، المساعدة في استمرار دوران الأموال ، التعامل مع الشركة يتصف بالأمان والإطمئنان ، عدم مواجهة مشاكل أثناء التعامل مع الشركة ، وقد تبين أيضا أنه لا أثر لبعض العوامل الديمغرافية كالفئة العمرية والدخل والمهنة على دفع المتعاملين للتعامل مع الشركة ، وقد أظهرت الدراسة أن ذوي الدرجات العلمية العليا كانت اتجاهاتهم عالية للتعامل مع الشركة على عكس ذوي الدرجات العلمية المنخفضة فكانت اتجاهاتهم متدنية .

٤. دراسة عاشور (١٩٩٩) :

قامت عاشور بإجراء دراسة تحت عنوان فاعلية الخدمات التسويقية في المصارف كما يراها المستفيدون ، واستهدفت الدراسة التعرف على واقع الخدمات التسويقية التي تقدمها المصارف العاملة في مناطق الضفة الغربية للمستفيدين ، كذلك التعرف على الأمور التي يأخذها المستفيدون بعين الاعتبار عند اختيارهم للمصارف التي يتعاملون معها ، أيضا التعرف على أثر متغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المهنة وحجم الودائع على فاعلية الخدمات التسويقية في المصارف ، وشملت الدراسة ٥٠٠ مستفيدا ومستفيدة من المصارف العاملة في مناطق الضفة الغربية وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية الواقع للخدمات التسويقية للمصارف كانت كبيرة على مجال التعامل مع المستفيدين ، وكبيرة على مجال الخدمات وكبيرة جدا على مجال الموظفين وكبيرة على المجالات الكلية مجتمعة ، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن الأمور التي يأخذها المستفيد بعين الاعتبار عند اختياره للمصرف الذي يتعامل معه كان أهمها نوع الخدمة المقدمة ، التعامل الجيد من قبل الموظفين ، سرعة أداء الخدمة ، الجو المريح للمصرف والإهتمام بمعرفة حاجة المراجعين ، أما أقل الأمور أهمية كانت كونه مصرف إسلامي توصية الأصدقاء ، حجم القروض المقدمة ونسبة الفائدة .

٥. دراسة معلا (١٩٩٨) :

قام معلا بإجراء دراسة تحت عنوان قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن ، واستهدفت الدراسة قياس جودة الخدمات من وجهة نظر

العملاء وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL ، أيضا استهدفت الدراسة تحديد إن كانت هناك أية فروق بين نتائج قياس جودة الخدمة باستخدام نموذج القياس SERVQUAL وبين نتائج قياس جودة الخدمة باستخدام نموذج القياس SERVPERF بالإضافة إلى إختبار أثر بعض المتغيرات كعدد سنوات التعامل مع المصرف وعدد مرات شراء الخدمة وعدد المصارف التي يتعامل معها عميل المصرف على تقييم عملاء المصرف لجودة الخدمات المصرفية ، وشملت الدراسة ٦٢٧ عميلا مصرفيا تم اختيارهم عشوائيا من كافة المصارف التجارية العاملة في الأردن وعددها ١٩ مصرفا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من قبل المصارف التجارية كان منخفضا بالمقارنة مع مستوى الجودة الذي كان يتوقعه هؤلاء العملاء ، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أية اختلاف بين نتائج قياس جودة المصرفية باستخدام نموذج القياس SERVQUAL أو باستخدام نموذج القياس SERVPERF ، كما بينت الدراسة أنه كان لكل من متغيري عدد سنوات التعامل مع المصرف ومدى تكرار التعامل معه أثر مباشر على تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ، في حين لم يكن لعدد المصارف التي يتعامل معها العميل أية آثار تذكر على هذا التقييم .

٦. دراسة كوكالي (١٩٩٨) :

قام كوكالي بإجراء استطلاعا لرأي عملاء المصارف حول الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في أراضي السلطة الفلسطينية ، واستهدفت الدراسة قياس مدى رضى عملاء المصارف في الأراضي الفلسطينية عن مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية ، وشمل الإستطلاع عينة قوامها ٤٥١ فردا من العملاء ورجال الأعمال الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس ، وأظهرت نتائج الإستطلاع أن نسبة من عملاء المصارف راضون قليلا عن الخدمات التي تقدمها المصارف العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية ، وأن عمولة الخدمات المصرفية مرتفعة ، وحول مستوى خدمات المصارف العربية العاملة في فلسطين مقابل مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف الإسرائيلية، أجاب نسبة من العملاء بأنها أقل من التي تقدمها المصارف الإسرائيلية ، وأن نسبة كبيرة من العملاء إذا أرادوا فتح حساب جديد في أحد المصارف فإنهم سيتوجهون إلى المصارف الفلسطينية ، وأن غالبية العلاقة بين العملاء وبين موظفي المصرف الذي يتعاملون معه علاقة ودية جدا .

٧. دراسة الصحن (١٩٩٤) :

قام الصحن بإجراء دراسة تحت عنوان الجودة المدركة للخدمات المصرفية : دراسة ميدانية لاختبار محدداتها والنماذج المستخدمة في قياسها ، وقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة ، وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمات المصرفية ، واختبار العلاقة بين جودة الخدمة وكل من متغيري الرضا والنوايا للشراء ، ولتحقيق ذلك فقد تم توزيع ٤٠٠ استبانة على عملاء البنوك التجارية من الأفراد بمدينة الإسكندرية ، وقد تم استخدام كلا من نموذج القياس SERVQUAL ، ونموذج القياس SERVPERF ، وقد أوضحت الدراسة أنه يمكن استخدام المقياسين في مجال بحوث قياس جودة الخدمات المصرفية ، كما أوضحت الدراسة أن مقياس SERVPERF لديه قدرة أكبر على تفسير قياس جودة الخدمة وتفسير التباين فيها ، أيضا أوضحت الدراسة إلى أن بعد الإعتمادية أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في جودة الخدمة المصرفية ، كذلك أظهرت الدراسة أن تأثير الجودة أقوى من تأثير الرضا في تحديد نوايا العملاء للتعامل مع البنوك مستقبليا ، أضف إلى ذلك فقد أظهرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا وجودة الخدمة .

٨. دراسة عبد الخالق (١٩٩٣) :

قام عبد الخالق بإجراء دراسة تحت عنوان العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن ، وهدفت الدراسة إلى التوصل للمحددات أو المعايير التي تحدد اختيار المصرف التجاري من قبل العملاء حسب أهميتها ، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من ٥٣٣ عميل تم اختيارهم بصورة عشوائية من بين عملاء ١٣ مصرف تجاري في الأردن ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستهلك الخدمة المصرفية في الأردن يعير اهتماما كبيرا للموظفين الذين يتعامل معهم في المصرف وأيضا يحرص على سلامة ودائعه من خلال اهتمامه بسمعة المصرف كمييار لتقييم المصرف الذي سيتعامل معه .

٩. دراسة الجمل (١٩٩٢) :

قام الجمل بإجراء دراسة تحت عنوان إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن ، وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن ، والأهمية النسبية لمحددات ذلك المستوى ، كذلك التعرف على مستوى توقعات المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن وفقا لبعض العوامل الديمغرافية له ، بغية اختبار مدى إمكانية تقسيم السوق المصرفية في الأردن على أساس تلك العوامل ، وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٠٠ فردا من المجتمع الإحصائي موزعين على جميع محافظات المملكة ، وقد تبين من خلال الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في تشكيل توقعات وادراكات العملاء حول جودة الخدمات المصرفية ، وهذه العوامل هي الأشياء المادية الملموسة بالخدمة ، الإعتمادية ، الإستقبال ، الثقة والإهتمام .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Yanggyi , Wanng and Hing-P , Lo and Yer V, Hui

(٢٠٠٣) :

قام الباحثون بإجراء دراسة تحت عنوان :

The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation : evidence from the banking industry in China .

وقد استهدفت الدراسة توضيح الفرق بين جودة الخدمة المصرفية وجودة المنتجات المصرفية ودورهما المختلف في بناء سمعة المصرف ، وذلك من خلال قياس كلا من جودة الخدمة وجودة المنتجات في آن واحد باستخدام نموذج القياس SERVPERF والذي يقيس الأبعاد الخمسة للجودة من خلال الجودة المدركة فقط من قبل العملاء ، مع إضافة بعدين آخرين لجودة المنتجات وهما التوفر Availability ، والملائمة Convenience وقد بلغت مفردات عينة الدراسة ٣٥٠ فردا من عملاء المصارف ، تم اختيارهم من خمسة فروع في شمال الصين تم تحديدها عشوائيا ، وقد أظهرت الدراسة أن هناك فروق جوهرية بين جودة الخدمة وجودة المنتجات التي يقدمها المصرف ، أيضا أظهرت الدراسة أن كلا من جودة الخدمة وجودة المنتجات لها تأثير جوهري على سمعة المصرف وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن الأبعاد الخمسة للجودة لها تأثير متفاوت على كلا من جودة الخدمة وجودة المنتجات ، فبينما كان للاستجابة والثقة الأثر الأكبر على جودة الخدمات كان للإعتمادية والعناصر الملموسة الأثر الأكبر على جودة المنتجات.

٢. دراسة Othman , Abdul Qawi and Owen , Lynn (٢٠٠٠) :

قام الباحثان بإجراء دراسة تحت عنوان :

Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic banks: A case study in Kuwait Finance House .

وقد استهدفت الدراسة تحديد أهم أبعاد جودة الخدمات في المصارف الإسلامية ، وذلك من خلال تطوير نموذج SERVQUAL ليناسب قياس جودة الخدمة في المصارف الإسلامية وذلك بإضافة بعد سادس لأبعاد جودة الخدمة الخمسة ، وهو مدى تطبيق المصرف للشريعة الإسلامية في معاملاته Compliance ، وذلك خلال دراسة حالة عملية على بيت التمويل الكويتي ، وقد بلغت عينة الدراسة ٥٠٠ فردا من عملاء المصرف وقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم العناصر التي يأخذها العملاء في عين الاعتبار عند تقييمهم لجودة الخدمة هي اتباع الشريعة الإسلامية في الخدمات المقدمة وسرعة الإستجابة ويأتي بعد ذلك في الأهمية الثقة والإعتمادية والأشياء الملموسة في الخدمة المصرفية المقدمة .

٣. دراسة Yousapronpaiboon and Khanchitpol (٢٠٠٠)

قام الباحثان بإجراء دراسة تحت عنوان :

An empirical investigation of service quality indicators of foreign versus Thai bank customers in the Thai banking industry .

وقد استهدفت الدراسة قياس ومقارنة مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل كلا من المصارف التايلاندية والمصارف الأجنبية في تايلاند من قبل وجهة نظر عملاء هذه المصارف وأيضا هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة بناء على بعض المتغيرات الديمغرافية للمجموعتين ، مثل العمر ، والمستوى التعليمي ، وطول مدة التعامل مع المصرف ، وحجم ودائع العملاء ، وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL وقد شملت الدراسة خمسة مصارف أجنبية ، وخمسة مصارف تايلاندية في مدينة بانكوك وقد بلغ حجم العينة ٣٠٠ مفردة تم اختيارهم بصورة عشوائية ، ولأغراض إجراء الدراسة تم ترجمة نموذج القياس SERVQUAL إلى اللغة التايلاندية و ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الأجنبية وذلك من قبل مكتب ترجمة معتمد في تايلاند ، وذلك للتأكد من صحة الترجمة ، أيضا تم تدريب مجموعة من الأشخاص لمقابلة العملاء واستبيانهم ، وقد كان من أهم نتائج الدراسة هو عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين من حيث الجودة

المتوقعة ، ووجود فروق جوهرية بين المجموعتين من حيث الجودة المدركة ، وذلك لصالح المصارف الأجنبية ، أيضا عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين من حيث العمر أو المستوى التعليمي أو طول فترة التعامل مع المصرف أو حجم ودائع العملاء .

٤. دراسة Geralsis , Michelle and Terzivski , Mile (١٩٩٨) :

قام الباحثان بإجراء دراسة تحت عنوان :

The Relationship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على تأثير عملية تفويض الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات لموظفي المصارف في استراليا على جودة الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على ثلاثة مصارف رئيسية في استراليا ، وقد بلغت مفردات عينة الدراسة ٣٢٠ مفردة تم اختيارهم بصورة انتقائية ، بحيث يمثلوا جميع مستويات عملاء تلك المصارف ، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التفويض لها أثر إيجابي على جودة الخدمة وعلى الإنتاجية ومستويات الأداء .

٥. دراسة Saurina , Carne and Coenders , Germu (١٩٩٧) :

قام الباحثان بإجراء دراسة تحت عنوان :

Predicting Overall Service Quality , A Structural Modeling Approach .

وقد استهدفت الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف العاملة في إقليم جيرونا في إسبانيا ، من خلال تعديل نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمات وذلك ليتناسب مع البيئة المحلية للمصارف العاملة في الإقليم ، وقد بلغ حجم العينة ٣١٢ فردا من عملاء المصارف في الإقليم تم اختيارهم عشوائيا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أبعاد جودة الخدمة التي يوليها العملاء أهمية كبيرة عند تقييمهم لجودة الخدمة هي الأبعاد المتعلقة بموظفي المصرف .

ثالثا : تعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ من الإطلاع على الدراسات السابقة ، أنها تدور حول قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة ومستوى أداء تلك المصارف وذلك من وجهة نظر عملائها وقد استخدمت هذه الدراسات عدة مداخل ونماذج لقياس مستوى الخدمة المصرفية المقدمة فمنها من اعتمد الأبعاد الخمسة التي تناولتها نظرية الفجوة ، ومنها من قام بتعديل نموذج نظرية الفجوة المستخدم لقياس جودة الخدمة المصرفية ليتلاءم مع البيئة المصرفية الخاصة لمنطقة الدراسة ، أو ليتلاءم مع طبيعة المصارف موضوع الدراسة ، ومنها من ركز على بعد واحد لجودة الخدمة المصرفية ودراسة مدى تأثيره وأهميته على جودة الخدمة المصرفية ككل.

وهذه الدراسة ستقوم بقياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك كحالة دراسية وذلك باستخدام نظرية الفجوة ونموذج القياس الخاص بها ، و باستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة ، وتحديد أولويات عملاء المصرف عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة من البنك .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها الأولى في فلسطين التي تحاول قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام نظرية الفجوة ، وتطبيق هذه الدراسة على حالة دراسية واحدة وهي البنك ، الأمر الذي سيساعد إدارة البنك من خلال النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة ، على تطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وبالتالي تحسين الوضع التنافسي للبنك .

ب- الإطار النظري للدراسة :

أولاً : مفهوم الخدمة :

قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة للخدمة ، فمثلا عرف Ramaswanmy (١٩٩٦ ، ص٣) الخدمة على أنها " The business transactions that take place between a donor (service provider) and receiver (customer) in order to produce an outcome that satisfies the customer " ، أي أن الخدمة هي مجموعة إجراءات أو معاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) وبين متلقي الخدمة (العميل) وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل.

أيضا عرف Zeithmal and Bitner (١٩٩٦ ، ص ٥) الخدمة على أنها " Deeds, Processes, and performances ، أي أن الخدمة عبارة عن مجموعة من الأعمال والعمليات والإنجازات .

وقد عرف Gronroos (١٩٩٠ ، ص٢٧) الخدمة على أنها " An activity or series of activities of more or less intangible nature that normally but not necessarily , take place in interactions between the customer and service provider, which are provided as solutions to customer problems " ، أي أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية سواء بقدر قليل أو كبير والتي من العادة (ولكن ليس بالضرورة) يتم من خلالها تفاعل بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة و/أو مجموعة

من الأنظمة التابعة لمقدم الخدمة ، والتي ينتج عنه (التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة) حلول لمشاكل العميل أو تلبية لاحتياجاته .

وعرف Kotler and Armstrong (١٩٩١) الخدمة بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) إلى طرف آخر (وهو العميل) لإشباع حاجة غير مشبعة لديه دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل وأن إنتاج الخدمة قد يرتبط ، وقد لا يرتبط بنتاج مادي ملموس .

وقد قام Yong (٢٠٠٠) بمراجعة تعريفات الخدمة ، وأشار إلى أن الخدمة لها عدة مميزات جديرة بالانتباه والملاحظة ، وذلك للحصول على فهم أفضل لمفهوم الخدمة وهي على النحو الآتي :

١ . الخدمة هي أداء أو إنجاز ، فهي تحدث من خلال عملية تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة .

٢ . إن العوامل الأخرى مثل الموارد المادية والبيئة المحيطة تلعب دورا وسيطا مهما في عملية إنتاج واستهلاك الخدمة .

٣ . إن العميل يحتاج إلى الخدمة وذلك لإشباع حاجة محددة أو حل مشكلة معينة .

وقد خلص Yong (٢٠٠٠) إلى أن الخدمة مجتمعة مع منتجات مادية أخرى ، يتم تجربتها وتقييمها من قبل العملاء ، والذين لديهم حاجات ودوافع محددة لاستهلاكها .

ثانيا : خصائص الخدمة :

يوجد أربع خصائص رئيسية للخدمة ، تميزها عن السلع المادية ، Kotler and Armstrong (١٩٩١) و Zeithaml ، Berry ، Parasuraman (١٩٩٠) ، ص ١٥ هي :

١) الخدمة غير ملموسة :

تعتبر الخدمة غير ملموسة **Intangible** لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها وذلك قبل شرائها كالسلع المادية ، وحتى يستطيع العملاء التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة ، فهم يبحثون عن علامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة ، ولذلك فإن من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة

في الخدمة المقدمة ، فمثلا في الخدمة المصرفية تتمثل العناصر الملموسة (معلا ، ٢٠٠١ ، ص ٤٠) في الجوانب المادية المرئية للخدمة ، كالأجهزة المستخدمة و الحاسوب وآلات عد النقود ، والآلات الحاسبة ، وكشوف الحساب بالإضافة إلى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف ولذلك فإن نجاح المصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة ، وذلك حتى يتكون انطباع جيد لدى العملاء عن جودة الخدمة المقدمة .

٢) عدم الفصل بين إنتاج السلعة واستهلاكها :

يتم إنتاجها السلع الملموسة أولا، ثم تخزينها ، ثم بيعها ، وأخيرا استهلاكها ، وذلك بعكس الخدمة حيث يتم بيعها ، و إنتاجها و استهلاكها في نفس الوقت **Inseparability** ولذلك فإن مقدم الخدمة يعتبر جزء من الخدمة نفسها سواء كان إنسانا أو آلة ، وسلوك مقدم الخدمة يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة ، ولذلك نجد أن جودة الخدمة ترتبط بالأسلوب الذي تقدم فيه (معلا ، ٢٠٠١ ، ص ٤١) ولذلك فإن إدارة المصرف التي تريد أن تقدم خدمة متميزة وذات جودة عالية ، عليها أن تضع مواصفات معينة عند اختيار موظفي المصرف وخاصة الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر وأيضا تدريبهم على التعامل مع عدد كبير من العملاء ، و تدريبهم على تقديم الخدمات المصرفية بشكل سريع و متقن وذلك لزيادة ثقة العملاء بالمصرف .

٣) تقلب الأداء :

تتميز الخدمة بتقلب الأداء **Variability** حيث أداء الخدمة قد يختلف من موظف إلى آخر في نفس المؤسسة ، وأداء الموظف نفسه قد يختلف من وقت إلى آخر (Zeithaml ، Berry ، Parasuraman ، ١٩٩٠ ، ص ١٥) ، ولذلك فإن جودة الخدمة تعتمد على من يقدم الخدمة ومتى ، وأين ، وكيف يتم تقديمها (الخضير ، ١٩٩٩ ، ص ٤٣) وبالتالي فإن أي مصرف يسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ، يجب أن يضع معايير لتقديم الخدمة المصرفية ، ويعمل على رقابة الأداء وفق هذه المعايير ، بحيث تكون الخدمة المقدمة موحدة في جميع فروع المصرف .

٤) الفناء :

تتميز الخدمة بالفناء **Perishability** حيث لا يمكن تخزين الخدمة ، وذلك لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق ، فإذا عجز المصرف عن الإقراض لفترة معينة ، يكون قد خسر الفائدة عن تلك الفترة ، حيث لا يستطيع تخزين خدمة الإقراض (جبر ، ٢٠٠١ ، ص٢٤٣) ، وبما أن المصارف والمؤسسات الخدمية بشكل عام تواجه أوقات يكون الطلب على خدماتها مرتفعا ، وفترات أخرى يكون منخفضا ، وحتى لا تؤثر أوقات الذروة أو زيادة الطلب على جودة الخدمة المقدمة ، كحالة فترة قبض رواتب الموظفين في فلسطين حيث يكون هناك ضغط شديد على فروع المصارف ، وبالتالي وحتى لا تتأثر جودة الخدمة في تلك المصارف (محافظة غزة ، ٢٠٠٤) ، فإن عليها اتباع عدة استراتيجيات لتفادي تلك المشكلة من خلال زيادة موظفي التلر ، أو زيادة عدد أجهزة الصرف الآلي أو من خلال تغيير عادات الموظفين في صرف الراتب عند نزوله من خلال حملات التوعية والتوجيه .

ويلاحظ من الخصائص التي تتمتع بها الخدمة ، صعوبة تحديد وقياس جودة الخدمة وذلك بعكس السلع المادية ، والتي يمكن لمسها أو رؤيتها أو تذوقها أو شمها ، أيضا فالسلع المادية تعتمد بشكل كبير على المكائن والآلات في إنتاجها ، مما يتيح التحكم في درجة الجودة التي تتمتع بها ، وذلك بعكس الخدمة ، والتي تعتمد على العنصر البشري في إنتاجها وتقديمها ، وبالتالي لا يمكن التحكم بدرجة كبيرة في مستوى الجودة المقدم ، إلا أنه من خلال الفهم الصحيح لمفهوم جودة الخدمة والعوامل التي تؤثر بها ، وفهم واقتناع موظفي المؤسسة الخدمية بضرورة الالتزام بتقديم الخدمة وفق المستوى المتوقع من قبل العملاء ، وذلك للمنافسة والتميز ، والعمل دائما على مراقبة وتحسين الأداء ، تستطيع المؤسسة الخدمية تقديم خدماتها بجودة عالية ، وأن تحافظ على ذلك المستوى من الجودة .

ثالثا : مفهوم جودة الخدمة :

تعددت تعاريف جودة الخدمة ، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها ، والتي تجعل من عملية قياس جودتها عملية صعبة (Angela ، Peter ، ١٩٩٣ ، ص٧٧) ، إلا أنه قد وردت عدة تعريفات حول جودة الخدمة تفيد بأن جودة الخدمة هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة

(الخدمة المتوقعة) وبين ما يدركونه فعلا (الخدمة الفعلية) ، ومن هذه التعريفات الآتي :

Service quality is “the extent to which a service is what it claims to be and does what it claims to do” (Peter , Angela , 1993) .

أي أنه يعبر عن جودة الخدمة بالفرق بين ما يدعي أن هذه الخدمة تتمتع به ، وبين الأداء الفعلي لها .

Service quality is “ a measure of how well the delivered service matches customers’ expectations “ (Lewis and Booms , 1983) In Lewis 1991 .

أي أن جودة الخدمة هي مقياس لمدى مقابلة الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء .

Service quality is “ Providing a better service than customer expect “ (Lewis 1988) .

أي أن جودة الخدمة هي تقديم خدمات تتمتع بمستوى أفضل مما يتوقعه العملاء .

Service quality is “ to meet or exceeds the customers’ expectations “ (Kotler , Armstrong , 1991) .

أي أن جودة الخدمة هي مقابلة أو تجاوز توقعات العملاء حول الخدمة المقدمة .

ويلاحظ من التعريفات السابقة بأنها تدور حول المقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية كتعريف لجودة الخدمة ، وفي إحدى الدراسات الشاملة (Parasuraman ، Berry ، Zeithaml ، ١٩٨٥) ، والتي أوضحت نتائجها أن جودة الخدمة من خلال وجهة نظر العملاء تمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة ، وقد خلصت الدراسة إلى التعريف الآتي :

Service quality is “ the discrepancy between customers’ expectations or desires and their perceptions “ .

أي أنه يمكن التعبير عن جودة الخدمة من خلال درجة التفاوت بين الجودة المتوقعة من قبل العملاء ، والجودة المدركة من قبل العملاء ، فإذا كانت الخدمة تقدم بشكل يوازي أو يفوق توقعات العملاء فإن العملاء هنا يدركون أن الخدمة المقدمة تتمتع بالجودة

المطلوبة ، أما إذا جاءت أقل من توقعات العملاء ، فهنا تكون الخدمة سيئة ، أو أقل من المستوى المطلوب .

وينظر عادة إلى جودة الخدمة من وجهتي نظر ، إحداهما داخلية و الأخرى خارجية (معلا ، ٢٠٠١ ، ص ٨١) فبينما تركز وجهة النظر الخارجية على جودة الخدمة كما يدركها العملاء **External Quality** ، وهو ما ركزت عليه الدراسة التي قام بها كلا من Zeithaml , Parasuarman , Berry فإن وجهة النظر الداخلية تركز على جودة الخدمة كما تراها الإدارة **Internal Quality** ، أو ما يعرف بالجودة القياسية ، وهذا البحث يتبنى وجهة النظر الخارجية ، والتي تتناسب مع المدخل الحديث للتسويق ، والذي يفيد بان الربح يتحقق من خلال الفوز برضا العملاء وذلك بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم (Kotler ٢٠٠٠) ، فمفهوم جودة الخدمة يكمن في إدراكات العملاء، وبالتالي فإن جودة الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعتبر عنها(معلا ، ١٩٩٨).

وتعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على التفاعل بين مقدم الخدمة وبين العميل (Kotler ، Armstrong ، ١٩٩١) أو ما يعرف بـ **Interactive Marketing** ، فجودة الخدمة لا تعتمد فقط على الخدمة المقدمة **Technical Quality** ولكن أيضا على أسلوب تقديمها **Functional Quality** ، فإذا كان البعد الأول لجودة الخدمة **Technical Quality** يعبر عن مجموعة المنافع المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية أو الاحتياجات الأساسية للعميل ، والتي تتصف الخدمات المصرفية بها بالنمطية ، فإن البعد الثاني **Functional Quality** يمثل مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة ، والتي تعبر عن مستوى جودة الخدمة ويرقى بها إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته (معلا ، ٢٠٠١ ، ص ٣٨) ، فعملاء المصارف اليوم لا يشتركون حساب توفير أو حساب جاري ، ولكنهم يشتركون الأمان والثقة ، والمعاملة الملائمة (Reidenbach، Pitts ، ١٩٨٦ ، ص ١٠) لذا فإن المصرف الذي يسعى إلى اعتماد جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز ، في بيئة مصرفية تتسم بالمنافسة الشديدة ، ونمطية الخدمات المصرفية المقدمة ، عليه أن يوجد ثقافة عامة داخل المصرف ، والتزام من قبل الجميع داخل المؤسسة ، للعمل كفريق واحد بهدف تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية تعمل على تحقيق الرضا لدى العملاء .

رابعاً : العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء :

هناك عدة عوامل تؤثر على توقعات العملاء ، وتعمل على تشكيلها Kotler (٢٠٠٠) و Zeithaml ، Berry ، Parasuraman (١٩٩٠ ، ص ١٩) وهي :

(١) الاتصال بالأشخاص المحيطين :

أي أن الشخص قد يبني توقع معين عن المؤسسة الخدمية التي ينوي التعامل معها ، أو عن خدمة معينة تقدمها المؤسسة الخدمية التي يتعامل معها ، من خلال نقل انطباعات الآخرين عن هذه المؤسسة أو الخدمة له **Word of mouth communication** ، فالجماعات القريبة من هذا الشخص ، والتي سبق لها التعامل مع هذه المؤسسة أو شراء تلك الخدمة مثل الأسرة والأصدقاء ، وزملاء العمل ، سينقلون انطباعاتهم أو تجربتهم من خلال عملية التعامل أو الشراء لهذا الشخص ، وبالتالي فإن هذا الشخص سيكون انطباع أو توقع مسبق عن هذه المؤسسة أو الخدمة ، وتوضح الحقائق أن الجماعة المرجعية ، مثل الأسرة والأصدقاء ، وزملاء العمل تعتبر مصدراً أساسياً للمعلومات التي يحتاجها العميل لاتخاذ قرار الشراء (Raymond ، Horton ، ١٩٩٢) .

(٢) الاحتياجات الشخصية :

تختلف الاحتياجات الشخصية **Personal needs** من شخص إلى آخر ، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الأشخاص في أعمارهم ، وأذواقهم ، وثقافتهم ، ودخلهم وأعمالهم وأجناسهم الخ ، لذا نجد أن هذا الاختلاف يؤدي إلى التفاوت في توقعات العملاء نحو خدمة معينة ، أو نحو المؤسسة التي يتعاملون معها بشكل عام ، فمثلاً بينما بعض العملاء يريدون الحد الأقصى من المصرف الذي يتعاملون معه نجد أن البعض الآخر يريد فقط سرعة إنجاز المعاملة .

(٣) الخبرة السابقة :

كلما كان العميل له خبرة سابقة **Past experience** في التعامل مع مؤسسة معينة ، كلما أثر ذلك على تكوين توقعاته نحو الخدمة أو الخدمات التي تقدمها ، فمثلا إذا كان عميل يتعامل مع مصرف منذ فترة ، وقام المصرف بطرح خدمة جديدة ، فإن توقعات هذا العميل نحو جودة الخدمة الجديدة ستكون مختلفة عن عميل جديد يتعامل مع المصرف لأول مرة من خلال هذه الخدمة الجديدة .

(٤) الاتصال الخارجي :

يقصد بالاتصال الخارجي **External communication** تلك الرسائل التي تقوم المؤسسة بإرسالها إلى جمهور العملاء بواسطة وسائل الاتصال المختلفة كالإعلانات أو الدعاية أو العلاقات العامة ، والتي من خلالها يكون العملاء قد كونوا توقع معين عن مستوى جودة الخدمة المقدمة في تلك المؤسسة .

(٥) السعر :

يعتبر السعر **Price** من أهم العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة فكلما ارتفع سعر الخدمة المقدمة ، كلما ارتفعت توقعات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة فبعض العملاء قد يقبل بدفع سعر أعلى من الأسعار السائدة في السوق ، مقابل حصوله على خدمة مميزة ومختلفة ، و هذا ما نلاحظه مثلا في أسعار تذاكر الدرجة الأولى في الرحلات الجوية ، فالمسافر هنا يتوقع الحصول على خدمة مختلفة ومميزة عن الدرجة السياحية .

خامسا : الجودة والربحية :

ذكر كلا من Wang , Lo , Hui (٢٠٠٣) أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعمل على تحسين سمعة المؤسسة ونظرة العملاء إليها ، ويعمل على تحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها ، وزيادة قدرتها على جذب عملاء جدد ، وهذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة وزيادة مبيعاتها وأرباحها .
أيضا فإن الالتزام بجودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة سينعكس إيجابا على أرباح المؤسسة ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين (Harvey ، ١٩٩٥) :

١. إن جودة الخدمة تؤدي إلى تخفيض المصاريف الإدارية والعمومية ، حيث أن الجودة تعمل على تقليل حدوث الأخطاء (إن أحد محددات الجودة الإعتيادية Reliability أي إنجاز معاملات اليومية للعملاء بدقة وبدون أخطاء) ، وبالتالي ستخفض تكلفة تصحيح تلك الأخطاء مما ينعكس إيجاباً على ربحية المصرف ، فمثلاً حدوث خطأ في حساب عميل يتطلب إجراء عدة اتصالات ، ويحتاج جهد ووقت إضافيين ، ويحتاج إلى قرطاسية إضافية هذا بالإضافة لفقدان الثقة لدى العميل بالخدمة المقدمة ، وبتطبيق مفهوم جودة الخدمة سيؤدي ذلك إلى تخفيض مثل هذه الأخطاء ، وبالتالي إلغاء مثل هذه التكاليف مما يعطي المصرف المرونة السعرية التي تمكنه من تقديم خدمة ذات جودة عالية وبأسعار منافسة الأمر الذي يعمل على تعظيم القيمة (الفرق بين المنافع والتكاليف) لدى العملاء وبالتالي تحقيق رضاهم وولائهم .

٢. كلما كانت الخدمة التي يقدمها المصرف تتمتع بجودة عالية ، كلما استطاع الاحتفاظ بعملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد ، حيث إن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العملاء وولائهم وبالتالي يصبحوا أقل عرضة لجذب المنافسين من خلال تقديم نفس الخدمات بأسعار أقل وكذلك يصبحوا أداة دعائية للمصرف من خلال نقلهم صورة جيدة عن أداء المصرف للأشخاص المحيطين بهم ، مما يعمل على استقطاب عملاء جدد على المدى المتوسط والطويل ، وذلك يعمل على زيادة الحصة السوقية ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأرباح .

وقد أوضح التقرير الذي نشره المكتب العام للمحاسبة General Accounting Office في الولايات المتحدة عام ١٩٩١ تحت عنوان (US : Management Practice : Companies Improve Performance Through Quality Efforts) أن الشركات الأمريكية التي كانت ملتزمة بجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها خلال العامين الماضيين ، استطاعت أن تخفض تكاليفها بمقدار ٩% ، وزيادة حصصها السوقية بمقدار ١٤% .

إن الحصول على رضا وولاء العملاء من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية سيعمل على جعل هؤلاء العملاء مسوقين لخدمات البنك ، من خلال اتصالهم بالأشخاص المحيطين بهم **Word of Mouth Communication** ونقلهم الصورة الملائمة عن

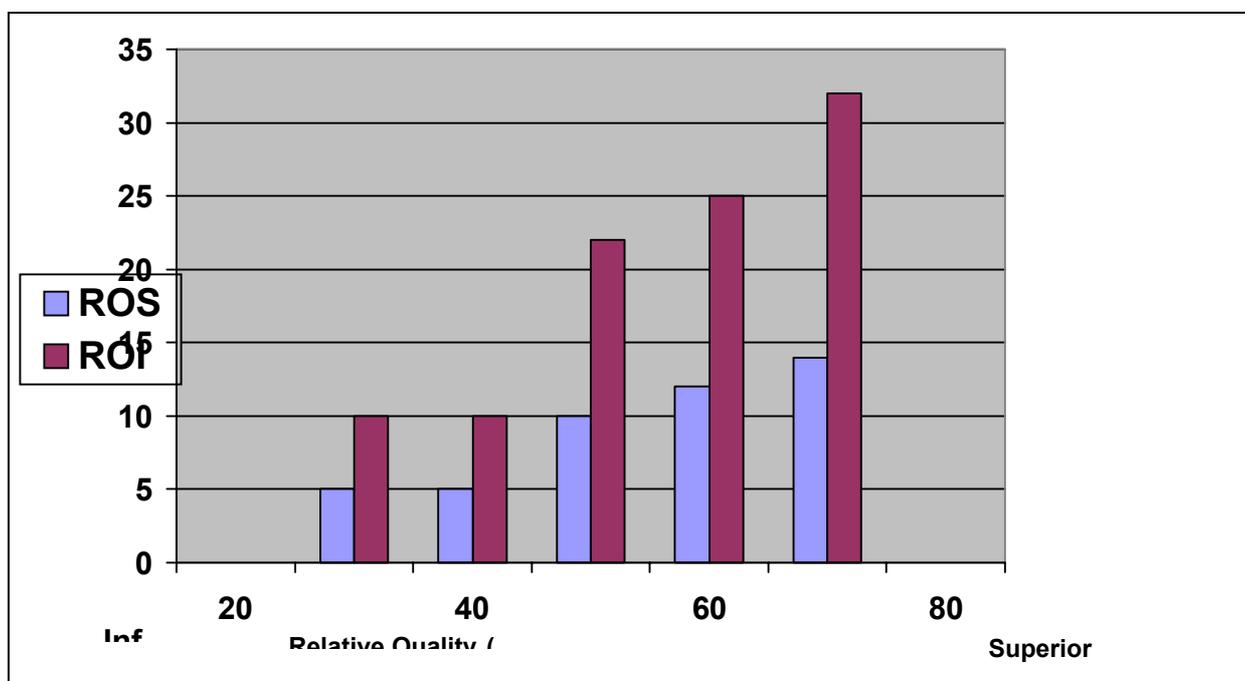
المصرف مما يعمل على استقطاب المزيد من العملاء ، كذلك سيعمل على جعلهم أقل عرضه لإغراءات المؤسسات المنافسة .

أيضا فإن الحصول على ولاء العملاء من خلال تبني مفهوم جودة الخدمة ، يعمل على إمكانية بيع عدة منتجات أو خدمات مصرفية للعميل الواحد أو ما يعرف بـ **Cross Selling** ، وهذا يؤثر إيجابا على ربحية المصرف .

وفي دراسة تطبيقية أجراها كلا من Buzzell and Bradley عام ١٩٨٧ ، حول العلاقة بين الربحية والجودة تحت عنوان (Profit Impact of Market Strategies research work-PIMS) أوضحت بشكل جلي أن الشركات الملتزمة بجودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات ، حققت وعلى المدى البعيد عوائد مرتفعة على مبيعاتها Return On Sales (ROS) وعلى أصولها (ROA) Return On Assets (ROA) وذلك بعكس الشركات المنافسة غير الملتزمة بالجودة بدرجة عالية وهذا ما يوضحه الشكل الآتي رقم (١) :

شكل رقم (١)

العلاقة ما بين مستوى جودة الخدمة المقدمة والعائد على المبيعات والأصول



Source : Robert D. Buzzel and Bradley T. Gale, The PIMS Principle (New York : Free Press, 1987) , P. 107 .

حيث يوضح الشكل العلاقة بين الجودة المدركة من قبل العملاء نحو مؤسسة معينة ، وبين العائد على المبيعات و أصول تلك الشركة ، حيث يلاحظ أن المؤسسة التي ينظر إليها العملاء على أنها تقدم منتجات أو خدمات عالية ، حققت عائد على مبيعاتها وأصولها أعلى من منافسيها الذين ينظر إليهم العملاء على أنهم يقدمون منتجات أو خدمات ذات جودة أقل (Zeithaml ، Berry ، Parasuraman ، ١٩٩٠ ، ص ١٠) ، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى من منافسيها تستطيع وفي الأجل القصير ، أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بأسعار أعلى من منافسيها ، وذلك مقابل الفارق في الجودة ، حيث أوضحت الدراسة PIMS أن المؤسسات ذات الأفضلية في الجودة استطاعت أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بارتفاع بالأسعار مقداره ٥% إلى ٦% عن منافسيها ، أيضا في الأجل الطويل ، فإن المؤسسات ذات الأفضلية في الجودة استطاعت الحصول على الحصة الأكبر في السوق ، وهذا أدى إلى تخفيض تكلفة الجودة التي تقدمها

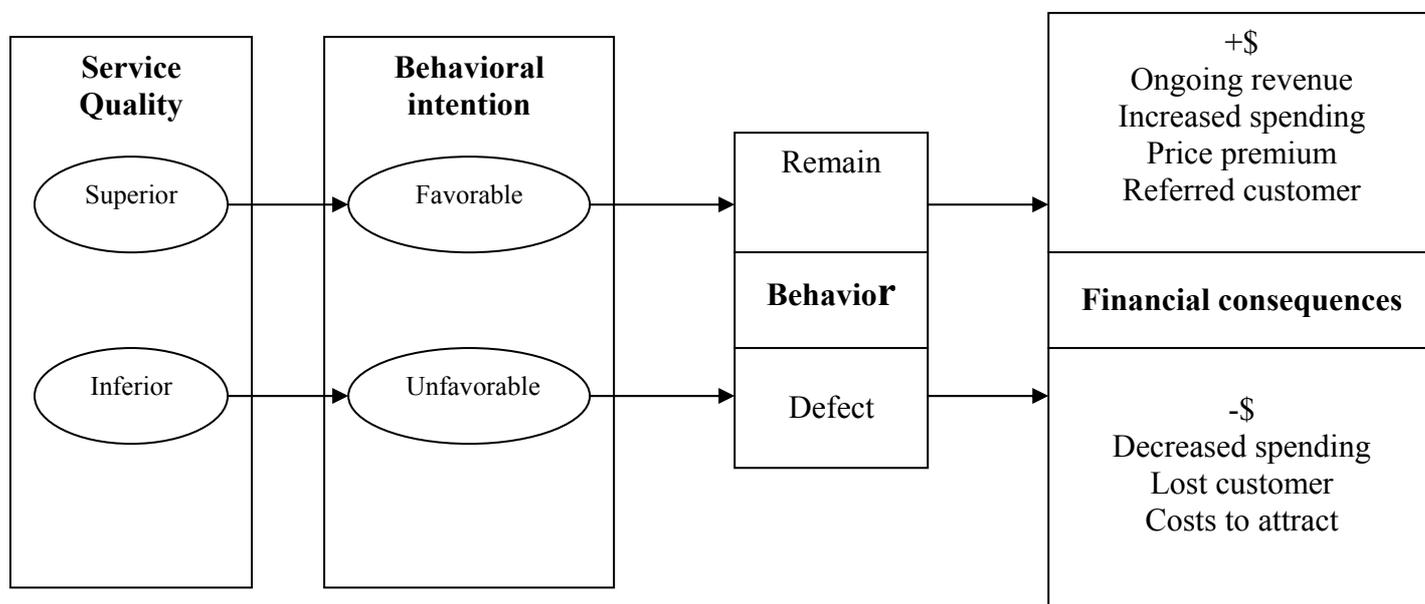
في منتجاتها أو خدماتها من خلال البيع بكميات كبيرة **Scale Economies** .

وفي بحث أجرته شركة أمريكية استشارية متخصصة في شكاوي العملاء وهي شركة (TARP) Technical Assistance Research Programs ، أظهرت النتائج أن متوسط العائد على الإستثمار والمتعلق بمعالجة شكاوي العملاء بشكل مرضي يتراوح بين ١٠٠% في الشركات التي تبيع سلع معمرة ، إلى ١٧٠% في المصارف (Zeithaml ، Berry ، Parasuraman ، ١٩٩٠) .

وقد قام كلا من Zeithaml , Parasuraman , Berry (١٩٩٦) بدراسة أثر جودة الخدمة على سلوك العملاء ، وأثر ذلك على أرباح المؤسسة ، وبناء على نتائج هذه الدراسة ، قام الباحثون بوضع نموذج نظري حول العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك العملاء والأرباح ، وهو ما يوضحه الشكل الآتي رقم (٢) :

شكل رقم (٢)

العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك العملاء والأرباح



Source : Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, Journal of Marketing, (April), PP. 31-46.

ويشير النموذج إلى أن هناك نوعان من المؤسسات الخدمية ، نوع يقدم خدمات ذات جودة عالية ومميزة **Superior** ، ونوع آخر يقدم خدمات عادية أو سيئة **Inferior** ، وأن نوع الخدمة المقدمة يؤدي إلى نوعين من سلوك العملاء ، أحدهما سلوك محبب **Favorable** ، وسلوك غير محبب **Unfavorable** ، حيث يترجم السلوك المحبب والمرتبط بتقديم جودة خدمة عالية ومميزة إلى ولاء العميل للمؤسسة التي يتعامل معها وأن العميل توجد لديه رغبة دائمة في التعامل مع المؤسسة ، وأيضا تكون لديه رغبة في استمرار التعامل مع المؤسسة ، حتى لو كانت أسعار الخدمات التي يحصل عليها أعلى

مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، أيضا إذا واجهت العميل أي مشكلة مع المؤسسة ، فإن العميل تكون لديه الرغبة في تقديم شكوى لدى الموظفين أو المسؤولين داخل المؤسسة وذلك لحل هذه المشكلة ، وبالطبع فإن مثل هذا السلوك سيؤثر إيجابيا على أرباح المؤسسة من خلال الإستمرارية في نمو الإيرادات ، وزيادة إنفاق العميل الواحد على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وقدرتها على زيادة أسعار خدماتها مقابل جودة الخدمة المقدمة وقدرتها على المحافظة على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد .

أما السلوك الآخر ، وهو السلوك غير المحبب والمرتبط بتقديم خدمات سيئة ، فيترجم إلى أن يكون العميل عرضة للهجوم من والاستقطاب من المؤسسات المنافسة ، ويميل العميل للتعامل بصورة أقل مع المؤسسة التي يتعامل معها ، فهو لا يرغب بشراء جميع خدماته من نفس المؤسسة ، أو غير مهتم بالخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة التي يتعامل معها ، ويكون لديه الإستعداد للتعامل مع مؤسسات آخر منافسة ، وعند تعرضه لمشكلة ما داخل المؤسسة ، فهو يقوم بالشكوى لعملاء آخرين ، ويقوم بالتحول للمؤسسات البديلة والمنافسة ، ومثل هذا السلوك بالطبع سيؤثر سلبا على أرباح المؤسسة ، من خلال أن العميل يتعامل أقل مع المؤسسة ، وعدم قبوله لأي زيادة في أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة وإمكانية فقد العملاء لصالح المؤسسات المنافسة .

سادسا : جودة الخدمة ونظم المعلومات :

في عالم الأعمال اليوم ، أصبح من الضروري وجود نظام معلومات فعال داخل أي مؤسسة حيث أصبحت مؤسسات الأعمال بحاجة لنظم المعلومات للبقاء وتحقيق النجاح (Laudon ، Laudon ، ٢٠٠٢ ، ص ٤) ، وتتبع هذه الحاجة بسبب التغيرات المستمرة ببيئة الأعمال فالمؤسسات بحاجة إلى استغلال أي فرصة تعمل على زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها ، مثل دخول أسواق جديدة ، أو أيجاد منتجات أو خدمات جديدة تلبي رغبات واحتياجات جديدة لدى العملاء أيضا أصبح العملاء اليوم أكثر وعيا وانتقائية عند شرائهم المنتجات أو الخدمات ، وأصبحت المنافسة أكثر حدة ، وأصبحت هناك حاجة للتميز عن الآخرين (Kotler ، ٢٠٠٠) .

وقد ذكر كلا من Berry and Parasuraman (١٩٩٧) أن المؤسسة التي تتبنى جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة ، يجب أن تعمل على إنشاء نظام معلومات ، يعمل على

قياس جودة الخدمة من خلال استطلاع آراء فئات مختلفة من العملاء والعاملين أيضا بحيث يقوم هذا النظام بعمليات قياس مستمرة للأداء ، ولجودة الخدمات المقدمة ، حيث أن إجراء دراسة واحدة خلال وقت معين لقياس جودة الخدمة ، لا توضح التغيرات التي تطرأ على مستويات الأداء خلال فترات مختلفة وأثر هذه التغيرات على جودة الخدمة المقدمة وعلى عملاء المؤسسة .

وقد أوضح الكاتبان Parasuraman ، Berry (١٩٩٧) ، أن نظام معلومات جودة الخدمة الفعال يعمل على قياس جودة الخدمات المقدمة ، من خلال وجهات نظر مختلفة فهو يستطلع آراء كلا من عملاء المؤسسة ، وعملاء المؤسسات المنافسة ، والأفراد العاملين ، وإدارة المؤسسة نفسها وذلك بصورة دورية للتعرف على نقاط الضعف بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وأيضا نقاط الضعف في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ، وبالتالي العمل على تصحيح الخلل في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وبناء الحملات الدعائية واستقطاب عملاء المؤسسات المنافسة من خلال التركيز على نقاط الضعف في جودة الخدمات التي يقدمونها .

وهناك عدة منافع أساسية لوجود مثل هذا النظام داخل أي مؤسسة تتبنى جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة وهي كالآتي :

(١) تستطيع إدارة المؤسسة أن تشرك عملائها في عملية صنع القرار ، وهذا يقود إلى أن تكون القرارات المتخذة ، سواء على صعيد التحسين وتطوير الأداء ، أو على صعيد الإجراءات داخل المؤسسة ، متماشية مع رغبات واحتياجات العملاء .

(٢) تستطيع إدارة المؤسسة التعرف على أولويات عملائها ، مما يمكنها من العمل على تحقيقها والتركيز عليها .

(٣) تسمح لإدارة المؤسسة متابعة الأداء داخل المؤسسة ، وأيضا متابعة أداء المؤسسات المنافسة ، مما يجعلها أكثر قدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

(٤) إيجاد معيار لتقييم الأداء داخل المؤسسة ، وبالتالي إيجاد قاعدة لمكافأة وتحفيز الأداء الجيد ، وتصحيح انحرافات الأداء السيئ .

سابعا : دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة :

يعتبر سلوك مقدمي الخدمات **Behavior of Front-line Employees** داخل المؤسسة الخدمية ، من أهم العوامل التي يعتمد عليها العملاء في تقييم جودة الخدمات المقدمة ، لذا فإن المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل كبير على هؤلاء العاملين لتحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة (Durden ، Souchon ، Farrell ، ٢٠٠١) فهناك علاقة تفاعلية **Interaction** بين العملاء وبين مقدمي الخدمات ، أي العاملين في الخطوط الأمامية ، وذلك أثناء عملية بيع الخدمات التي تقدمها المؤسسة (Bitner and Others ، ١٩٩٤) ، وعليه فإن العاملين في الخطوط الأمامية داخل المؤسسة يلعبون دورا هاما ، في التأثير على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء .

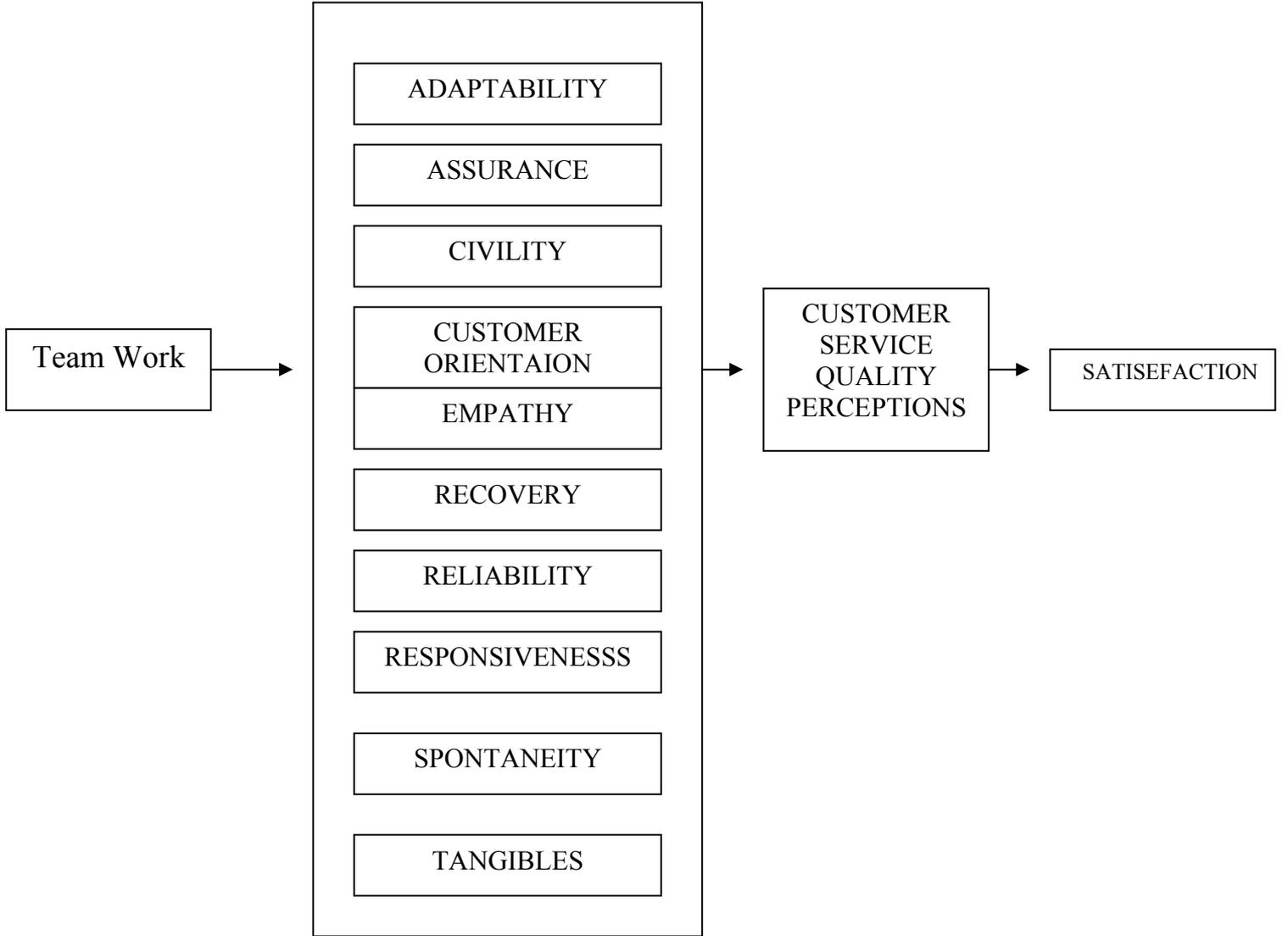
ودور العاملين في الخطوط الأمامية في المؤسسات الخدمية يزداد أهمية إذا كان هناك نسبة كبيرة من عملائها أميين أو حاصلين على مستوى تعليمي منخفض أو حديث العهد في استخدام تكنولوجيا المعلومات (Govender ، ١٩٩٦) .

وقد ذكر المصري (٢٠٠٢ ، ص ٤٢) أن نجاح المؤسسة الخدمية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في استقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء ، وأن تلك الكوادر يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمي وأبعاده ومحتواه ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائما .

وفي حقيقة الأمر ، أنه عند تفحص الأبعاد أو المعايير التي من خلالها يقوم العملاء بتقييم جودة الخدمات المقدمة ، نجد أن معظمها مرتبط بسلوك مقدمي الخدمات أثناء عملية البيع (Bitner ، ١٩٩٠) ، وأوضحت الدراسة التي أجراها كلا من Souchon ، Farrell Durden (٢٠٠١) ، وذلك لوضع إطار نظري يوضح العوامل أو المعايير التي تؤثر بجودة الخدمة ورضا العملاء والمرتبطة بسلوك مقدمي الخدمات ، أن هناك عشرة أبعاد تؤثر على جودة الخدمة ورضا العملاء ، وذلك ما يوضحه الشكل الآتي رقم (٣) :

شكل رقم (٣)

العوامل التي تؤثر بجودة الخدمة ورضا العملاء والمرتبطة بسلوك مقدمي الخدمات



Source: Farrell , Andrew and Souehon , Anne and Durden , Geoffery : **Service Quality Enhacement : The Role of Employees' Behaviours** , Aston Business School Research Institute , Aston University , Birmingham , UK , 2001 .

ويوضح الشكل أن المؤسسة التي يعمل أفرادها في ظل ثقافة وروح الفريق الواحد سيكون العاملين فيها من مدراء ومقدمي خدمات ، متعاونين مع بعضهم البعض ويسعون

نحو تحقيق هدف واحد ، وهو إرضاء العملاء ، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكون لديهم المعرفة والمهارات اللازمة في تطبيق المعايير أو الأبعاد الموضحة في الشكل ، وترجمتها لسلوكيات وأفعال أثناء تقديم الخدمات ، ويمكن تعريف المعايير الموضحة بالشكل على النحو الآتي :

(١) التكيف :

يقصد بالتكيف Adaptability مدى المرونة في سلوكيات مقدمي الخدمات ، وقدرتهم على تكيف سلوكياتهم والإجراءات المتبعة لمقابلة الإحتياجات والطلبات الخاصة للعملاء .

(٢) لطف المعاملة :

يقصد بلطف المعاملة Civility مدى الإهتمام ، والمجاملة ، واللطف ، والإحترام الذي يظهره العاملون أثناء تقديم الخدمة .

(٣) مدى التركيز على العملاء :

يقصد بهذا البعد Customer Orientation مدى قدرة العاملين على تلبية إحتياجات العملاء ، من خلال فهم الإحتياجات الفردية المختلفة للعملاء .

(٤) القدرة على التعامل مع مشكلات العملاء :

ويقصد بهذا البعد Recovery قدرة العاملين على التعامل مع شكاوي العاملين المختلفة ، والتي تنتج عن خلل في نظام تقديم الخدمة داخل المؤسسة .

(٥) التلقائية :

يقصد بالتلقائية Spontaneity المبادرة في عرض تقديم الخدمة على العملاء .

(٦) الثقة Assurance :

ويقصد بهذا البعد مدى قدرة العاملين على إفهام العملاء إجراءات وشروط الخدمة المقدمة ، ومدى قدرتهم في زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة من خلال المصادقية والمهنية في التعامل .

(٧) التعاطف :

يقصد بالتعاطف Empathy مدى الجهود الذي يبذله العاملين لفهم إحتياجات العملاء ورغباتهم ، من خلال قدرتهم على التعامل مع مختلف فئات العملاء .

(٨) الإعتمادية :

يقصد بالإعتمادية Reliability قدرة العاملين على تقديم الخدمات بالدقة والشكل المطلوب .

(٩) الإستجابة :

يقصد بالاستجابة Responsiveness مدى رغبة العاملين بتقديم الخدمة المطلوبة من قبل العملاء ، وبشكل لائق .

(١٠) العناصر الملموسة :

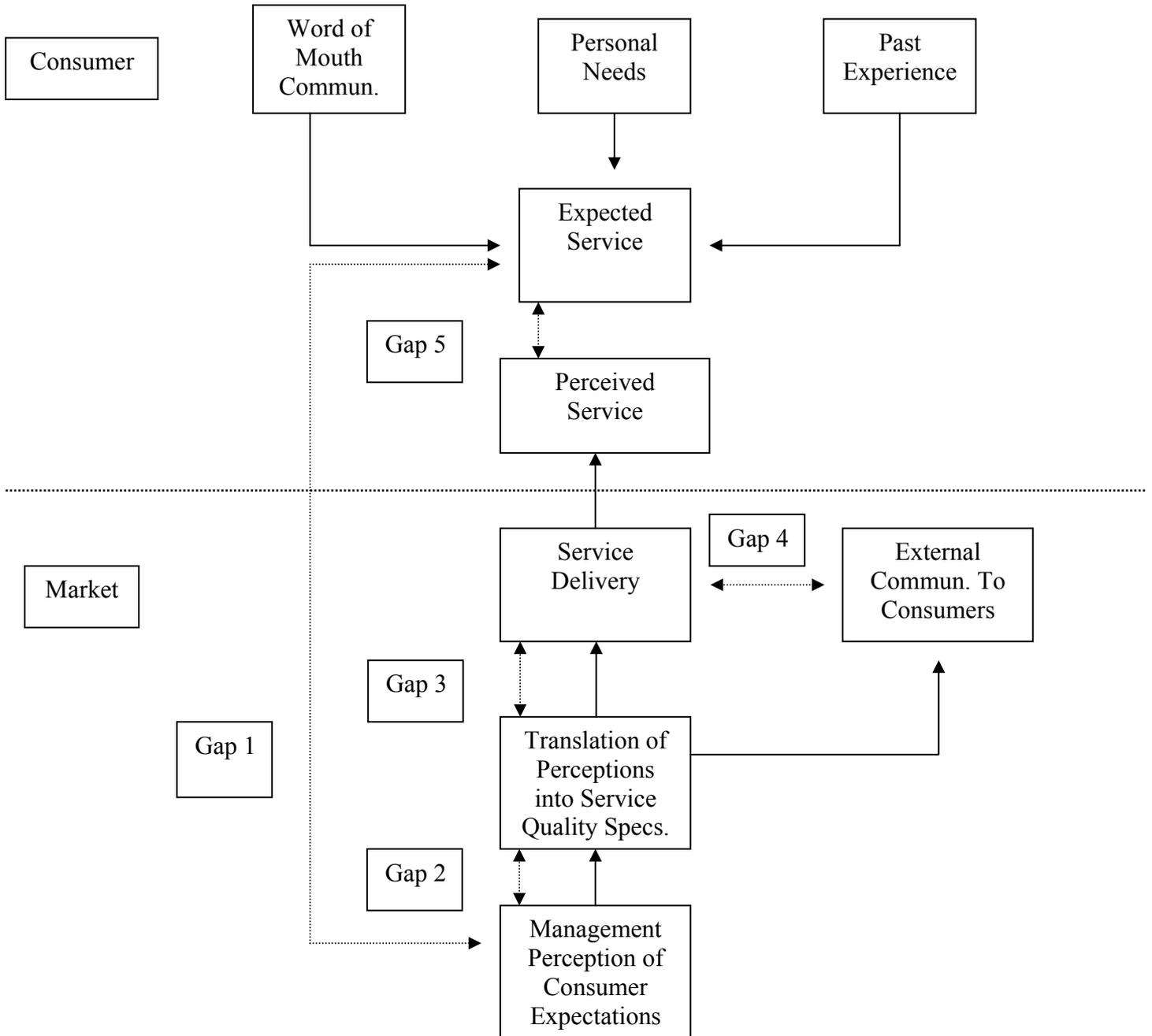
يقصد بالعناصر الملموسة Tangibles مدى ملائمة المظهر الخارجي للعاملين ، ومدى ملاءمته للخدمات المقدمة .

ولذلك فإن أي مؤسسة خدمية ، تتبنى جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز ، يجب أن تعمل أولاً على إيجاد ثقافة عامة داخل المؤسسة ، تركز على أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة ، وأهمية الاحتفاظ بالعملاء من خلال التميز بتقديم خدمات ذات جودة عالية وثانياً من خلال ترجمة هذه الإستراتيجية لمجموعة من السلوكيات تعكس جودة الخدمة أثناء تقديمها للعملاء ، أي إيجاد سلوك معياري داخل المؤسسة يتم من خلاله تقييم العاملين داخل المؤسسة ، وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية ، والذين يكونون على اتصال مباشر مع العملاء ، وثالثاً أن يتم اختيار العاملين وتدريبهم في ضوء هذه الإستراتيجية بحيث يتم اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بشخصيات ومفاهيم وأفكار تسمح لهم وتعطيهم القدرة على تطبيق مثل هذه السلوكيات ، وأيضاً تدريبهم على كيفية تطبيق هذه السلوكيات أثناء تقديم الخدمات المختلفة ، بحيث تكون هذه السلوكيات المتبعة طابع يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة .

ثامنا : نظرية الفجوة :

نتيجة لصالأة الأدبيات حول جودة الخدمة حتى مطلع الثمانينيات من القرن الماضي ، قام كلا من Zeithaml ,Parasuraman , Berry (١٩٨٣) بإجراء دراسة استطلاعية من ثلاث مراحل استهدفت المرحلة الأولى تحديد مفهوم لجودة الخدمة من وجهة نظر العملاء وأيضا التعرف على كيفية تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة ، أما المرحلة الثانية فاستهدفت إيجاد أداة قياس لقياس تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة ، أما المرحلة الثالثة فههدفت إلى التعرف على أسباب الفشل في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة ، وكان من نتيجة هذه الدراسة وضع الإطار النظري لجودة الخدمة ، أو ما يعرف بنظرية الفجوة والتي يوضحها الشكل الآتي رقم (٤) :

شكل رقم (٤)
 نموذج نظرية الفجوة



Source: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985), A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research , Journal of Marketing , (Fall) , pp. 41-50.

وفيما يلي استعراض لكل مرحلة على حدة :

(١) دراسة توقعات العملاء (الفجوة الخامسة) :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ، شملت أربع قطاعات خدمية وهي بنوك التجزئة Retail Banking ، وبطاقات الائتمان Credit Cards ، و وسطاء الأوراق المالية Securities Brokerage ، والصيانة والتصليح Product Repair and Maintenance وقاموا بإجراء مقابلات مع ١٢ مجموعة من عملاء هذه الخدمات (ثلاث مجموعات لكل نوع خدمة) ، وتتكون كل مجموعة من ٨ إلى ١٢ عميل ، وتم تقسيم المجموعات إلى ستة مجموعات من الإناث ، وستة مجموعات من الذكور ، ومن خلال هذه المقابلات ، استطاع الباحثون تحديد عدة أمور منها ، توقعات العملاء نحو الخدمة المقدمة ، أولوياتهم ، تجاربهم الجودة المرتفعة High Quality والجودة المنخفضة Low Quality ، أيضا تحدث العملاء عن عدة صفات وخصائص للخدمة بعضها يتعلق بالخدمة نفسها ، والآخر يتعلق بالأسلوب الذي تقدم به الخدمة .

وبالرغم أن الأمثلة والتجارب التي تحدث عنها العملاء ، كانت تخص قطاع خدمي معين إلا أن الباحثون وجدوا أن هناك تقاطعات كثيرة بين المجموعات المختلفة من العملاء وهذا التشابه في إجابات العملاء ، مكن الباحثون من تحديد الكيفية التي من خلالها يعرف ويقيم العملاء جودة الخدمة ، حيث أوضح العملاء أن مفهوم جودة الخدمة يقوم على أساس تقديم خدمة تقابل أو تتجاوز توقعات العملاء حول الخدمة المقدمة .

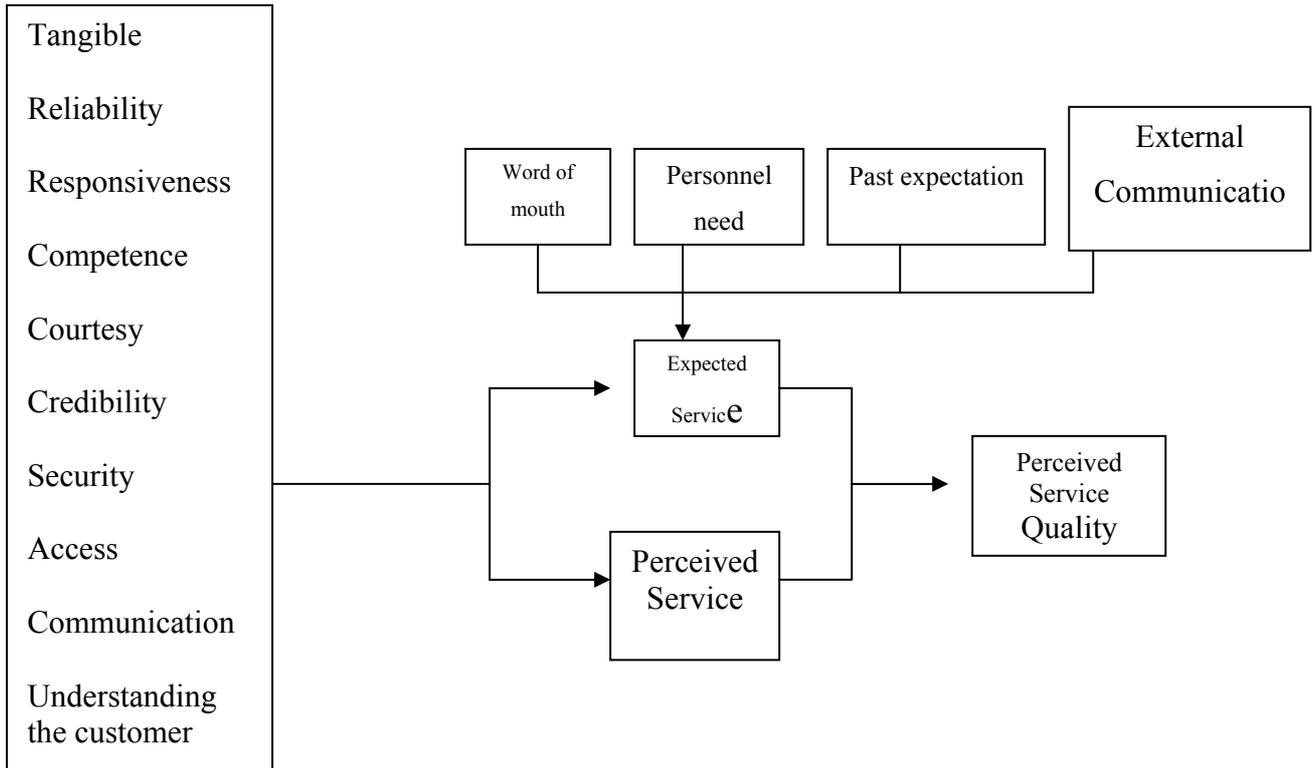
أيضا أوضحت الدراسة أن حكم العملاء على ما إذا كانت جودة الخدمة المقدمة مرتفعة أو منخفضة ، مرتبط بكيفية إدراك العملاء للأداء الذي من خلاله تقدم الخدمة Performance ومقارنته بما كان يتوقعه العملاء ، فإذا كان الأداء كما يدرسه العملاء أعلى أو يقابل توقعات العملاء ، فإن الجودة تكون مرتفعة ، أما إذا كان الأداء كما يدرسه العملاء أقل من توقعات العملاء ، فإن الجودة تكون منخفضة .

كما أظهرت الدراسة أن توقعات العملاء حول جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسة معينة تتأثر إما بتجاربهم السابقة ، أو احتياجاتهم الخاصة ، أو الانطباع الذي يأخذونه من الأقارب والأصدقاء أو من خلال الحملات الدعائية التي تقوم بها المؤسسة ، إلا أن من أهم هذه الوسائل هي الانطباع الذي ينقل للعميل من خلال الأقارب والأصدقاء .

أظهرت الدراسة أيضا أن المعايير Criteria ، أو الأبعاد Dimensions ، التي من خلالها يحكم العملاء على جودة الخدمة ، وهي عشرة أبعاد ، ويتمثل البعد الأول بالأشياء المحسوسة Tangibles وذلك مثل مظهر الأجهزة والمعدات المستخدمة ، والترتيب الداخلي ، ومظهر الموظفين ، أما البعد الثاني فهو الإعتمادية Reliability ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة بكفاءة ودقة ، أما البعد الثالث فهو الرغبة في تأدية الخدمة Responsiveness ويتمثل في الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة لائقة لهم ، والبعد الرابع يتمثل بالكفاءة والاختصاص Competence ويقصد بها مدى امتلاك الموظفين للمهارات المطلوبة لتأدية الخدمات ، أما البعد الخامس فيتمثل باللفظ Courtesy ويقصد به مدى الإهتمام و الاحترام والتقدير الذي يقابل به العملاء ، أما البعد السادس فيتمثل بالائتمانية Credibility ويقصد بها مدى الثقة والأمانة التي يتمتع بها مقدمي الخدمات والبعد السابع فيتمثل بالأمان Security ويقصد مدى الطمأنينة التي يشعر بها العملاء وعدم الشعور بالخطر ، أما البعد الثامن فهو سهولة الوصول والاتصال مع إدارة البنك Access ، والبعد التاسع هو الاستماع للعملاء وإيصال المعلومات Communication ويقصد في هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على إيصال المعلومات لعملائها بطريقة مفهومة وواضحة ، والاستماع لملاحظاتهم أو استفساراتهم ، أما البعد العاشر فهو فهم الاحتياجات Understanding the customer ويقصد به مدى قدرة المؤسسة على التعرف على احتياجات واهتمامات عملائها ، والشكل الآتي رقم (٥) يوضح كيفية تقييم العملاء لجودة الخدمة :

شكل رقم (٥)

العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء ومعايير تقييم جودة الخدمة حسب نظرية الفجوة



Source: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1990), Delivering Quality Service
: Balancing Customer Perception and Expectations

ويمكن تلخيص أهم نتائج الجزء الأول من الدراسة على النحو التالي :

- أ- تحديد مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء .
- ب- تحديد العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء .
- ت- تحديد عشرة أبعاد أو معايير يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة .

٢) مقياس جودة الخدمة SERVQUAL :

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحثون ، قاموا بإجراء دراسة كمية ، تهدف إلى استحداث أداة أو نموذج لقياس تقييم العملاء لجودة الخدمة ، لذا قاموا بمقابلة مجموعة من عملاء خمسة قطاعات خدمية ، وهي بنوك التجزئة Retail Banking خدمات الهاتف الدولية Long Distance Telephone ، خدمات التصليح والصيانة Product Repair and Maintenance ، خدمات بطاقات الائتمان Credit Cards ، ووسطاء الأوراق المالية Securities Brokerage ، وقد نتج عن هذه الدراسة الكمية ، استحداث الباحثون أداة قياس لجودة الخدمة (SERVQUAL) وتنقسم إلى قسمين ، القسم الأول ويقاس توقعات العملاء نحو الخدمة المقدمة Expected Service ، والقسم الثاني يقاس إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة Perceived Service ، بحيث تكون الجودة تساوي الفرق بين الإدراكات و التوقعات ($Q = P - E$) ، فإذا كانت إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة أقل من توقعاتهم تكون الجودة منخفضة ، وإذا كانت إدراكاتهم مساوية لتوقعاتهم تكون جودة الخدمة مرضية ، وإذا كانت إدراكاتهم أعلى من توقعاتهم ، فإن جودة الخدمة تكون مرتفعة وأكثر من مرضية .

وأوضحت الدراسة الكمية ، أن هناك تقاطعات وتداخلات بين الأبعاد العشرة التي حددتها الدراسة الوصفية التي أجراها الباحثون وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٦) :

شكل رقم (٦)

تقاطعات وتداخلات معايير تقييم جودة الخدمة حسب نظرية الفجوة

SERVQUAL Dimensions

Original Ten Dimensions For Evaluating Service Quality	Tangibles	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibles					
Reliability					
Responsiveness					
Competence Courtesy Credibility Security					
Access Communication Understanding the customer					

Source: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1990), Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectations

لذا تم اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد تمثلهم جميعا وهي :

أ- الأشياء الملموسة :

يقصد بالأشياء الملموسة **Tangibles** المظهر الخارجي للتجهيزات ، والمعدات والأفراد العاملين ، وأجهزة الاتصال المستخدمة .

ب- الإعتادية :

يقصد بالإعتادية **Reliability** القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة عالية وبشكل دقيق بحيث يمكن الإعتماد عليه .

ت- الإستجابة :

يقصد بالإستجابة **Responsiveness** الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم بشكل لائق .

ث- الثقة :

يقصد بالثقة **Assurance** مدى المعرفة التي يتمتع بها العاملين ، ومدى قدرتهم في إفضاء الثقة والأمان على الخدمات التي يقدمونها .

ج- التعاطف :

يقصد بالتعاطف **Empathy** مدى الإهتمام الشخصي الذي توليه المؤسسة لعملائها ومدى قدرتها على تحديد احتياجات عملائها ورعاية مصالحهم .

٣) أسباب فشل تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة :

للتعرف على أسباب وجود الفجوة الخامسة والناجمة عن فشل المؤسسة الخدمية في تقديم خدمات ترقى إلى توقعات العملاء ، قام الباحثون بإجراء الجزء الثاني من دراستهم والتي شملت موظفي ومسؤولي مؤسسات أربع قطاعات خدمية ، وهي القطاعات الأربع التي قام الباحثون بإجراء الجزء الأول من دراستهم عليها ، وهي بنوك التجزئة Retail Banking وبطاقات الائتمان Credit Cards ووسطاء الأوراق المالية Securities Brokerage ، والصيانة والتصليح Product Repair and Maintenance ، وأظهرت الدراسة أن هناك أربع أسباب أو فجوات تتسبب في تقديم خدمة لا ترقى إلى توقعات العملاء (الفجوة الخامسة) وهي كالتالي :

أ- الفجوة الأولى :

وتتمثل هذه الفجوة بوجود فرق بين توقعات العملاء وبين إدراك أو فهم إدارة المؤسسة لهذه التوقعات ، ويتسبب في وجود هذه الفجوة ثلاث عوامل رئيسية هي :

أ-١- قلة أبحاث التسويق :

إن التعرف على توقعات العملاء نحو الخدمات التي تقدمها مؤسسة ما ، يعتبر أساسياً لتطبيق استراتيجية جودة الخدمة ، وتعتبر أبحاث التسويق من أهم الوسائل التي من خلالها تستطيع إدارة المؤسسة الخدمية ، التعرف على توقعات عملائها اتجاه الخدمات التي تقدمها وقلة أو عدم وجود أبحاث تسويقية **Lack of Marketing Research** تقوم بها المؤسسة للتعرف على احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها سيؤدي إلى وجود فجوة بين ما يتوقعه العملاء ، وبين ما تعتقد إدارة المؤسسة عن هذه التوقعات وبالتالي تقديم خدمات بطريقة تبتعد عن توقعات العملاء ولذلك كلما كانت المؤسسة تقوم بأبحاث تسويقية تتمتع بالمنهجية العلمية السليمة ، كلما استطاعت أن تتفهم توقعات عملائها وبالتالي العمل على تضيق هذه الفجوة .

وقد ذكر كلا من Berry , Parasuraman , Zeithaml (١٩٩٠) أن أي مؤسسة خدمية تستطيع التعرف على توقعات عملائها ، من خلال اتباع كل أو أحد طرق البحوث التسويقية التالية :

أ-١-١- شكاوي العملاء :

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

إلا أن اعتماد إدارة المؤسسة على هذه الوسيلة فقط ، لا يعتبر مناسباً لفهم توقعات العملاء حول جودة الخدمة المقدمة ، حيث أن شكاوي العملاء تكون عادة في جزئية معينة من نظام تقديم الخدمات ، وبالتالي لا تستطيع إدارة المؤسسة تقييم جودة الخدمات المقدمة من منظور شامل ، إلا أن هذه الوسيلة تعتبر وسيلة غير مكلفة من حيث الإنفاق والوقت وتعطي انطباع جيد لدى العملاء ، أن إدارة المؤسسة مهتمة بهم ، وتسعى لتحسين خدماتها لإرضائهم .

أ-١-٢- التعرف على احتياجات العملاء في المؤسسات المشابهة :

عادة تكون توقعات العملاء واحتياجاتهم في قطاعات الأعمال المتقاربة من حيث النشاط متشابهة إلى حد كبير **Customers desires in similar industries** ، مثال ذلك خدمات المصارف وشركات التأمين وشركات الإستثمار ، أيضا المستشفيات والفنادق ، لذا فإن سؤال مسؤولي ومدراء المؤسسات ذات النشاط المتشابه ، عن توقعات عملائهم ومشاكلهم واحتياجاتهم ، يفيد في التعرف على توقعات واحتياجات عملاء المؤسسة ولو بشكل عام ، وهذا يساعد في تحسين الأداء داخل هذه المؤسسة .

أ-١-٣- جمع المعلومات من العاملين ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء :

يمكن لإدارة أي مؤسسة خدمية ، أن تتعرف على توقعات واحتياجات عملائها ، نحو الخدمات المقدمة من خلال العاملين في الخطوط الأمامية **Researching intermediate customers** ، ومثال ذلك مقدمي الخدمات المصرفية في المصارف ومستشاري الإستثمار في شركات الإستثمار ، فهؤلاء تكون لديهم معلومات هامة عن أهم المشكلات التي يشكو منها العملاء باستمرار ، وأيضا يجب على إدارة المؤسسة أن تتعرف على مشكلات هؤلاء العاملين ، والتي تعيقهم في تأدية عملهم بالشكل المطلوب ، والعمل على حل هذه المشكلات قدر المستطاع ، إن هذا سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة .

أ-١-٤- جمع المعلومات من العملاء المهمين :

يمكن لإدارة أي مؤسسة خدمية أن تقوم بإجراء دراسات للتعرف على توقعات واحتياجات عملائها المهمين **Conduct key-client studies** ، وهذا يفيد في أمرين ، الأول أن هؤلاء العملاء يشكلون في العادة الجزء الأهم من إيرادات أي مؤسسة ، وبالتالي فإن العمل على التعرف على توقعاتهم واحتياجاتهم يفيد في تحسين خدمات المؤسسة وفق هذه

التوقعات والاحتياجات ، وبالتالي المحافظة على هؤلاء العملاء ، والثاني أن هؤلاء العملاء عادة يكون حجم تعاملهم مع المؤسسة كبير ومتكرر ، أكثر من غيرهم من العملاء وبالتالي فإن التعرف على توقعاتهم ومشاكلهم يفيد في التعرف على توقعات العملاء بشكل عام .

أ-١-٥- إنشاء مجموعة من العملاء :

من خلال هذا الأسلوب تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل مجموعة من العملاء ، بحيث تمثل مختلف فئات العملاء **Creating customers panels** ، وتقوم إدارة المؤسسة بالالتقاء بهذه المجموعة من ثلاث إلى أربع مرات سنويا وذلك للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة ، وأخذ أهم المقترحات لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

أ-١-٦- تقييم رضا العملاء مباشرة عند تقديم الخدمة :

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في المؤسسات الخدمية ، وفيه يتم استقصاء العميل عن مستوى الرضا عن الخدمة التي تلقاها مباشرة بعد انتهاء المعاملة **Tracking Satisfaction with individual transaction** ، وهذه الطريقة تعطي إدارة المؤسسة معلومات عن الوضع الحالي للمؤسسة ، وعن نوعية الخدمات المقدمة ، وأيضا تعطي معلومات تفيد بتقييم أفراد العاملين بصورة شخصية ، وبالتالي فإن الأداء الجيد يتم مكافأته ، والأداء السيئ يتم توجيهه وتحسينه ، وهذا يعطي العاملين حافزا لتقديم الخدمات بالأسلوب المناسب .

أ-١-٧- إجراء دراسة شاملة للتعرف على توقعات العملاء :

تستطيع إدارة المؤسسة أن تجري دراسة شاملة للتعرف على توقعات عملائها بكافة فئاتهم نحو الخدمات التي تقدمها **Engaging in comprehensive customers expectations studies** ، والتعرف على المشكلات التي تواجههم ، وذلك باستخدام عدة مناهج علمية ، وبالتالي بناء سياسات وإجراءات عمل تتماشى مع هذه التوقعات ، وتعمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة الخدمة بشكل كامل ومن منظور شامل .

أ-٢- سوء التغذية:

ويقصد بهذا العامل مدى وجود نظام داخل المؤسسة ، يعمل على تحفيز الأفراد وخاصة الذين يقتضي عملهم الإحتكاك بجمهور العملاء ، من الالتقاء بالمسؤولين داخل المؤسسة

لإطلاعهم على أهم مشاكل أو شكاوي العملاء وهو ما يعرف بالتغذية العكسية ، أيضا مدى اهتمام المسؤولين بالحصول على مثل هذه المعلومات ، حيث أن عدم وجود مثل هذا النظام أو وجود خلل فيه **Inadequate Upward Communication**، يعمل على وجود مثل هذه الفجوة ، لذلك فإن مدراء ومسؤولي المؤسسة يجب أن يهتموا بالتعرف على أداء المؤسسة من حيث تقديم الخدمة ، من خلال الإحتكاك مع العملاء والنزول إلى أماكن تقديم الخدمات ، للتعرف على مشاكل وشكاوي العملاء عن كثب ، وعدم الإكتفاء بالجلوس في المكاتب وإصدار التعليمات فهذا سيجعل الإدارة العليا للمؤسسة أكبر قدرة على التعرف على توقعات واحتياجات عملائهم .

أ- ٣- تعدد المستويات الإدارية :

إن وجود مستويات إدارية متعددة وكثيرة داخل المؤسسة **Too Many Levels of Management** يجعل قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل بها أكثر صعوبة ، كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية بين الوظائف الدنيا ، والوظائف العليا داخل المؤسسة ، يعمل على إضعاف قنوات الإتصال بينها مما يؤدي إلى عدم وصول ، أو صعوبة وصول المعلومات المتعلقة بالعملاء ، إلى مركز القرار داخل المؤسسة ، مما يعمل على وجود هذه الفجوة .

وبالتالي كلما اتجهت المؤسسة إلى تقليص هذه المستويات الإدارية ، أو ما يعرف ب **Flattening** كلما أصبحت المؤسسة أكثر مرونة في التكيف مع المتغيرات ، و أقرب إلى عملائها ، ويكون تركيز المسؤولين داخل المؤسسة على العملاء والمنافسين أكبر وبالتالي يكون هناك فهم أكبر لتوقعات العملاء واحتياجاتهم ، وتكون قدرة إدارة المؤسسة على تصحيح الأخطاء والانحرافات في نظام تقديم الخدمات أكبر وأكثر مرونة مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي العمل على تقليص هذه الفجوة .

ب- الفجوة الثانية :

وتتمثل هذه الفجوة بوجود فرق بين إدراك إدارة المؤسسة لتوقعات العملاء حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة وبين خصائص الخدمة أو السياسات التي تضعها المؤسسة والمتعلقة بالخدمات التي تقدمها وتنتج مثل هذه الفجوة بسبب أربعة عوامل هي :

ب- ١- عدم وجود التزام حقيقي من قبل الإدارة اتجاه جودة الخدمة :

إن عملية فهم توقعات العملاء ورغباتهم هي الخطوة الأولى في تقديم خدمات ذات جودة عالية ، إلا أن الخطوة الأهم هي ترجمة هذا الفهم إلى سياسات وإجراءات عمل تعكس هذا الفهم على نظام تقديم الخدمات داخل المؤسسة .

وهناك الكثير من إدارات المؤسسات يكون لديها الفهم الصحيح لتوقعات العملاء إلا أنه لا يتوفر لديها القدرة أو الرغبة في ترجمة هذا الفهم إلى سياسات وإجراءات تعكس جودة

Inadequate Management commitment to Service Quality الخدمة

وذلك لعدة أسباب منها عدم توفر الموارد المادية والبشرية لإجراء عمليات التحسين والتطوير، أو أن يكون اهتمام إدارة المؤسسة مركز على تحقيق الأرباح في الأجل القصير، وهذا يؤدي إلى عدم وجود التزام حقيقي من قبل إدارة المؤسسة نحو جودة الخدمة وبالتالي فإن الإدارة هنا تتصرف بردة فعل اتجاه أخطاء أو مواقف معينة مثلا عندما يشتكي عميل مهم من سوء الخدمة التي يتلقاها داخل المصرف .

إن عدم التزام الإدارة العليا بتقديم خدمات ذات جودة عالية ، من خلال توجيه المؤسسة ككل نحو تحقيق جودة الخدمة ، من حيث الأهداف والسياسات والهياكل والبرامج ، سيعمل على وجود مثل هذه الفجوة .

إن تقليص هذه الفجوة يستلزم وجود التزام حقيقي من قبل إدارة المؤسسة ، وهذا الالتزام ينعكس في تخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمة المقدمة ، و إعداد برامج تدريبية خاصة لتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمة ، أيضا القيام بتحفيز أو مكافأة المسؤولين الذين يقومون بالمساهمة بتحسين جودة الخدمة ، وضع أهداف موجهة نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين جودة الخدمة .

أيضا يجب أن تعمل الإدارة العليا على كسب تأييد الإدارة التنفيذية لإستراتيجية جودة الخدمة فإذا كانت الإدارة العليا هي المسؤولة عن تبني الإستراتيجيات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، فإن الإدارة التنفيذية أو الوسطى هي المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق هذه الإستراتيجية وبالتالي فإن الإدارة الوسطى يجب أن تكون مقتنعة بضرورة تطبيق جودة الخدمة كإستراتيجية للتميز ، وليس على أنها مجرد عمل روتيني سيقبل الإهتمام به مع مرور الوقت .

ب-٢ - عدم وجود اقتناع لدى الإدارة على إمكانية مقابلة توقعات:

إن عدم اقتناع الإدارة بإمكانية مقابلة توقعات العملاء **Perception of Feasibility** نتيجة لعدم توفر الإمكانيات التكنولوجية أو اعتقاد الإدارة بان مقابلة توقعات العملاء سيؤثر على الأداء المالي ، أو أن يكون هناك طلب كبير على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، سيؤدي إلى وجود مثل هذه الفجوة ، حيث سيؤثر ذلك على توجهات المؤسسة ومواقع التطوير فيها ، بحيث تكون بعيدة عن ما يتوقعه العملاء من المؤسسة الخدمية التي يتعاملون معها ، ومثل هذا الاقتناع من قبل إدارة المؤسسة يعبر على أن تركيز هذه الإدارة ينصب على الأجل القصير ، وعدم الرغبة في التفكير بطريقة إبداعية ومتفائلة نحو إمكانية مقابلة احتياجات العملاء وذلك للمحافظة على مركز وتقدم المؤسسة في الأجل الطويل . ولتقليص هذه الفجوة يجب أن يتوفر لدى إدارة المؤسسة الاقتناع اللازم بإمكانية مقابلة احتياجات وتوقعات العملاء بصورة مربحة ، وإن الفوز برضا العملاء هو الأساس في تحقيق الأرباح والاستمرارية ، وحتى لو تتطلب ذلك استثمار في التكنولوجيا أو الأفراد أو تغيير السياسات وإجراءات العمل .

ب-3- وضع معايير خاصة بتقديم الخدمة :

هناك كثير من المديرين والمسؤولين يعتقدون انه لا يمكن وضع معايير للخدمات المقدمة من قبل مؤسساتهم **Task Standardization** حيث أن الخدمة غير ملموسة ويصعب معايرتها إلا أن هذا يقود إلى عدم تأكد الإدارة من أن مفهومها لجودة الخدمة والمبني على أساس توقعات العملاء ، هو الذي يتم تنفيذه على أرض الواقع ، وذلك بسبب عدم وجود تغذية عكسية عن أسلوب تقديم الخدمات داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى وجود مثل هذه الفجوة إلا أنه بالواقع هناك الكثير من المهام المتعلقة بتقديم الخدمات يمكن معايرتها ، فمثلا خدمة فتح حساب جاري ، يمكن وضع سياسات إجرائية وسلوكية لتقديم هذه الخدمة الأمر الذي يؤدي إلى تضيق هذه الفجوة .

ب-4- عدم ربط أهداف المؤسسة بجودة الخدمة :

إن وضع أهداف **Goal Setting** تتعلق بالربحية والنمو أمر حيوي وضروري لأي مؤسسة ، إلا أن عدم وجود أهداف تتعلق بجودة الخدمة وربط هذه الأهداف بأهداف المؤسسة ككل ، يؤدي إلى وجود مثل هذه الفجوة ، فوجود أهداف تتعلق بجودة الخدمة

وترجمة هذه الأهداف إلى معايير وسياسات سيؤدي إلى وضوح المطلوب من قبل الموظفين حول الكيفية التي يجب أن تقدم بها خدمات المؤسسة لتحقيق جودة الخدمة .

ت- الفجوة الثالثة :

تتعلق هذه الفجوة بوجود فرق بين خصائص ومعايير الخدمة داخل المؤسسة ، وبين أداء الخدمة وهذه الفجوة تتعلق بأداء الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات ، والذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة ، ويرجع هذا الفرق في الأداء إما عن عدم قدرة الموظفين أو عدم رغبتهم في تقديم الخدمات بالأسلوب المحدد من قبل إدارة المؤسسة ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل ، مثل مدى إحساس الموظفين بانتمائهم للمؤسسة ، ومدى مشاركتهم في وضع الأهداف والسياسات أيضا قد يكون اختيار الموظفين مبني على أسس خاطئة وبالتالي فإن قدراتهم لا تمكنهم من تقديم الخدمات بالشكل المناسب ، أيضا مدى وجود إمكانيات تكنولوجية تساعدهم على أداء الخدمات بالشكل المطلوب ، وأيضا مدى وجود نظم تقييم للموظفين داخل المؤسسة تهتم بالكيفية التي تقدم بها الخدمات ، وليس بكم الخدمات المنجزة ، وأيضا مدى توفر المعلومات المناسبة لدى الموظفين ، والتي تمكنهم من تقديم مهامهم بالشكل المطلوب .

ج- الفجوة الرابعة :

توجد مثل هذه الفجوة عندما يكون هناك فرق بين الخدمة المعلن عنها لجمهور العملاء من خلال وسائل الإتصال المتعددة ، وبين الخدمة المقدمة فعلا من قبل المؤسسة ، وتحدث مثل هذه الفجوة عادة عندما لا يكون هناك وسائل اتصال فعالة داخل المؤسسة ، بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية داخلها ، مما يؤدي إلى اعتقاد الإدارة العليا بأن المؤسسة تستطيع تقديم خدمة متميزة وذات طابع معين ، وتبالغ في الإعلان عن ذلك لجمهور العملاء ، الأمر الذي يخالف إمكانيات وقدرات المؤسسة ، وهو الأمر الذي تعلمه جيدا الإدارات التنفيذية ، وذلك لاطلاعها على مجريات الأمور داخل المؤسسة عن كثب

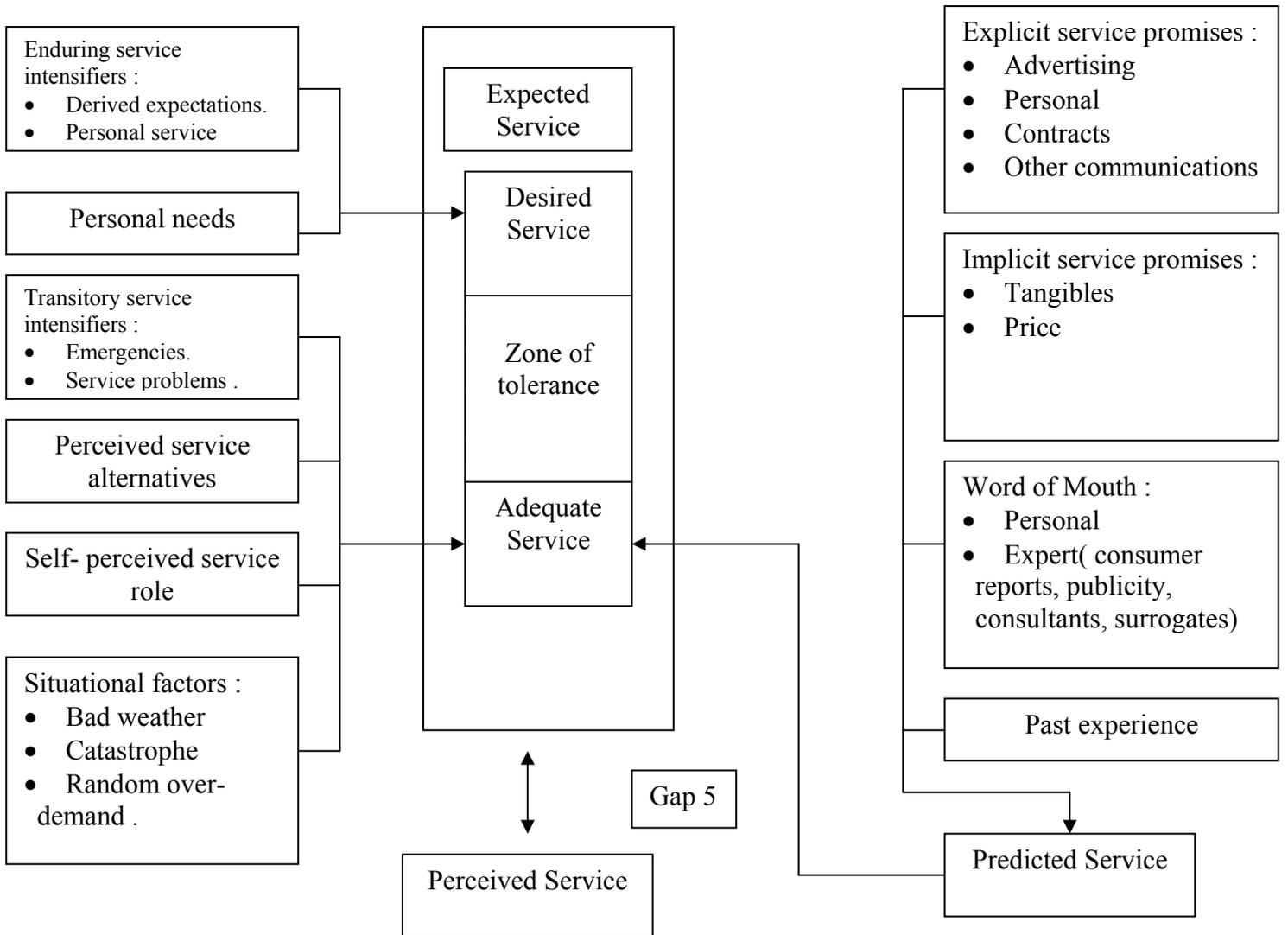
وبشكل يومي ، وهذه المبالغ في الإعلان تزداد كلما زادت المنافسة في سوق المؤسسة حيث أن المنافسة الحادة تدفعها إلى المبالغة ، وذلك لاستقطاب عملاء جدد للمحافظة على مستويات الأرباح والنمو ، إلا أن هذه المبالغة ترفع وتزيد من توقعات العملاء سواء الحاليين أو المحتملين ، اتجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، مما سيؤدي إلى إحباطهم عند تعاملهم مع المؤسسة ، لأنهم سيجدون أن المعلن لا يتطابق مع المقدم ، مما سيترجم لديهم بأن الخدمة المقدمة سيئة ، الأمر الذي سيؤثر سلباً على المؤسسة على المدى البعيد .

تاسعا : منطقة جودة الخدمة المقبولة :

قام كل من Zeithaml ,Parasuraman , Berry (١٩٩٣) بتطوير نظرية الفجوة من خلال إعادة تحديد مفهوم توقعات العملاء ، حيث قاموا باستحداث مفهوم منطقة جودة الخدمة المقبولة **Zone of tolerance concept** وهي المنطقة التي تقع بين مستوى الخدمة المتوقعة المناسبة ، أي الحد الأدنى من مستوى الخدمة والذي عنده تكون الخدمة مقبولة من قبل العميل ومستوى الخدمة المتوقعة المرغوبة ، وهو المستوى الذي يرغب العميل في أن يكون مستوى أداء الخدمة عنده ، ومثال ذلك إذا كنت في مصرف وتريد الاضطاف أمام أمين الصندوق لصرف شيك مثلا ، فإن الخدمة المتوقعة المرغوبة فيما يتعلق بوقت الانتظار ستكون صفر من الوقت ، أما مستوى الخدمة المتوقعة المناسب أو الحد الأدنى من الخدمة المقبولة وذلك حتى يحتفظ بك المصرف كعميل هو عشرة دقائق وبالتالي فإن الفرق بين مستوى الخدمة المرغوبة (صفر دقيقة) ، وبين مستوى الخدمة المناسبة (عشرة دقائق) يعبر عن منطقة الخدمة المتوقعة المقبولة من قبل العملاء ، وهذا المفهوم الجديد يعيد تحديد مفهوم الخدمة المتوقعة من وجهة نظر العملاء ، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي رقم (٧) :

شكل رقم (٧)

نموذج مفهوم منطقة الجودة المقبولة



Source: Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993), The Nature and Determinants of Customer Expectations of service, Journal of Academy of Marketing Science \ , (Winter), pp. 1- 12

وهناك عدة عوامل تؤثر على منطقة جودة الخدمة المقبولة ومنها :

١ . الحالة السائدة ، فمثلا إذا كان عميل أحد المصارف يريد صرف شيك ، وكان هناك ازدحام شديد في المصرف ، فإن نطاق منطقة الخدمة المقبولة سيتسع وذلك لأن الحد الأدنى للخدمة المناسبة سينخفض ، أي أن العميل سيتقبل الانتظار أكثر من الوقت المعتاد لصرف الشيك .

٢ . الخبرة السابقة ، فمثلا يكون من المعروف لدى عملاء مصرف ما أن المصرف خلال فترة نصف الشهر لا يكون هناك ازدحام ، وبالتالي فإن العملاء لا يتوقعون أن ينتظروا كثيرا لإتمام معاملاتهم ، وبالتالي فإن نطاق منطقة الخدمة المقبولة سيقبل .

٣ . الإعلانات ، فمثلا تكون أحد إعلانات المصارف تعد أن العملاء لن ينتظروا أكثر من سبعة دقائق لإتمام أي معاملة نقدية .

وهذا المفهوم يقوم على فرضين أساسيين هما :

١ . أن العملاء يقومون بتقييم مستوى أداء الخدمة الفعلي بناء على معياران وهما ما يرغبون به ، وما يعتقدون أنه مقبول .

٢ . منطقة الخدمة المقبولة تفصل بين الخدمة المرغوبة والخدمة المناسبة .

وقد قام Parasuraman, Zeithaml, Berry (١٩٩٤) بتطبيق المفهوم الجديد لقياس جودة الخدمة من خلال استحداث نموذج قياس جديد تحت مسمى Three-Column Format وهذا ما يوضحه الشكل الآتي رقم (٨) :

شكل رقم (٨)

The three – column format

We would like your impression about _____'s service performance relative to your expectation . Please think about the two different levels of expectations defined below .

Minimum service level : the minimum level of service performance you consider adequate .

Desired service level : the level of service performance you desire .

Fore each of the following statements, please indicate : (a) your minimum service level by circling one of the numbers in the first column (b) your desire service level by circling one of the numbers in the second column; and (c) your perception of _____'s service by circling one of the numbers in the third column .

When it comes to.....

1.Prompt service to policyholders

My Minimum Service Level Is:

Low High
1 2 3 4 5 6 7 8 9

My Desired Service Level Is:

Low High
1 2 3 4 5 6 7 8 9

My Perception of _____'s Service Is:

Low High
1 2 3 4 5 6 7 8 9

Source: Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994), *Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*, Journal of Retailing , (Fall), pp. 201-230

وهذا النموذج عبارة عن مقياس متدرج يتكون من تسعة درجات ، ويتضمن ثلاثة أعمدة بحيث يقيس العمود الأول الخدمة المتوقعة المناسبة أو الحد الأدنى من الخدمة المقبولة

وذلك من وجهة نظر العملاء ، والعمود الثاني يقيس الخدمة المتوقعة المرغوبة ، ووفقا لهذا النموذج فإن مستوى الخدمة المتوقعة أو منطقة الخدمة المقبولة يتم احتسابه عن طرق طرح نقاط الحد الأدنى من الخدمة المقبولة أو الخدمة المتوقعة المناسبة ، من نقاط الخدمة المتوقعة المرغوبة ، أما العمود الثالث فيقيس الخدمة الفعلية المدركة من قبل العملاء ولتحديد مستوى جودة الخدمة ككل ، يتم طرح النتائج أو نقاط منطقة الخدمة المقبولة من نقاط الخدمة المدركة وفقا للمعادلة الأصلية لنظرية الفجوة .

إلا أن هذا النموذج لم يأخذ في عين الاعتبار الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة الخمسة ، وذلك بعكس نموذج القياس SERVQUAL (Grapentine ، ١٩٩٨)

عاشرا : نقد نظرية الفجوة و نموذج قياس الجودة SERVQUAL :

قام العديد من الباحثين بتوجيه النقد لنظرية الفجوة ونموذج القياس الخاص بها SERVQUAL حيث قام Carman (١٩٩٠) باختبار أربع مجالات أعمال خدمية تختلف عن الأربع مجالات الخدمة التي أجرى عليها Parasuraman ، Berry ، Zeithaml (١٩٨٣) دراستهم التطبيقية الأصلية ، وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL ، وقد وجد أن النموذج بحاجة إلى تعديل بإضافة بعض العناصر أو بتغيير بعض الكلمات وذلك لتناسب القطاعات التي قام باختبارها ، وهو بذلك يشير إلى أن نموذج القياس SERVQUAL لا يناسب جميع القطاعات الخدمية ، وهو بالأصل صمم لذلك ، وأشار أيضا Carman (١٩٩٠) إلى أن الأبعاد الخمسة في نموذج القياس SERVQUAL غير كافية لتلبية احتياجات قياس جودة الخدمة وأن عملية قياس توقعات العملاء في نموذج القياس أمر غير واضح ومشكوك فيه .

ووفقا لـ Peter ، Churchill ، Brown (١٩٩٣) أن استخدام فروقات النتائج بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية ، يسبب عددا من المشاكل الإحصائية في النموذج ، مثل الإعتمادية والصحة والثبات ، ومعامل الارتباط والتباين .

وقد ذكر Cronin and Taylor (١٩٩٢) أن نظرية الفجوة ، وهي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية ، تعمل على قياس رضا العملاء بدلا من أن تقيس جودة الخدمة وبالتالي فإن نموذج القياس SERVQUAL غير ملائم لقياس جودة الخدمة ، وقد قام كلا من Cronin and Taylor (١٩٩٢) بتطوير نموذج قياس يعتمد على قياس الأداء

الفعلي لجودة الخدمة SERVPERF وقد قاموا باختبار هذا النموذج على أربعة قطاعات خدمية (المصارف مراكز الأمراض المعدية ، شركات تنظيف الملابس ، ومطاعم الوجبات السريعة) ، وقد وجدوا أن نموذج SERVPERF أكثر ملائمة لقياس جودة الخدمة من نموذج SERVQUAL ويتكون نموذج SERVPERF من اثنان والعشرون سؤال الموجودة في نموذج SERVQUAL ولكن المتعلقة بجانب الخدمة المدركة فقط ، أي الجانب الذي يقيس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، وهو بهذا يستبعد جانب التوقع في هذا المقياس .

ويذكر Yong (٢٠٠٠) أن القصور في نموذج القياس SERVQUAL وبالتالي في نظرية الفجوة ، هو في التعريف التقليدي للجودة ، والذي يجعل توقعات العملاء مدخل لقياس الجودة حيث ذكر أن توقعات العملاء تتقلب بشكل كبير عبر الوقت ، وبالتالي فإن استخدام الفرق بين مستوى الخدمة المتوقعة ومستوى الخدمة الفعلية لقياس جودة الخدمة لا يخضع لشرط الصحة والثبات .

وقد ذكر معلا (٢٠٠١) أن الناقدین لنظرية الفجوة ، هم أصحاب المدخل الاتجاهي Attitudinal Approach لقياس جودة الخدمة ، والذي يركز في قياس جودة الخدمة على أساس أن الجودة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل برضا العملاء عن الخدمات المقدمة ولكنه ليس مرادفا لهذا الرضا ، كما أنه يرتبط بإدراكات العملاء للأداء الفعلي لتلك الخدمات .

ويرى Oliver (١٩٩٧) أن الإدراك السابق للخدمة يعتبر دالة لتوقعات العملاء حول الخدمة وأن الإدراك اللاحق للخدمة هو دالة لتقييم العملاء للمستوى الحالي للخدمة المقدمة لهم ، وهكذا فإن Oliver (١٩٩٧) يرى أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم نحو الخدمة على أساس خبراتهم السابقة بها ، ولهذا فإن الاتجاهات الحالية تتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه العميل عن الخدمة خلال تعامله مع المصرف في السابق ، وليس من خلال مقارنة مستوى الخدمة المتوقعة بمستوى الخدمة الفعلية ، أو الأداء الفعلي للخدمة .

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية الفجوة ، ولنموذج القياس SERVQUAL إلا أنهما ظلا الأكثر شيوعا ، وقبولا ، واستخداما بين الباحثين والأكاديميين حول العالم حيث يوفر نموذج القياس SERVQUAL أداة لقياس وإدارة جودة الخدمة (Othman ، Owen ، ٢٠٠٠) و (Coenders ، Saurina ، ٢٠٠٢) .

و قد ذكر معلا (١٩٩٨) أن نموذج القياس SERVQUAL يعتبر كافيا لاستيعاب المضمون المفاهيمي لجودة الخدمة ، وأنه قد تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة من خلال اختبار الإتمادية على هذا المقياس ، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٨٠% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية .

أيضا ذكر Robinson (١٩٩٩) أن Quester (١٩٩٥) قام بإجراء دراسة مشابهة للدراسة التي أجراها كلا من Cronin and Taylor (١٩٩٢) وخلص إلى أن نموذج القياس SERVQUAL يعمل على قياس جودة الخدمة بشكل علمي ومنهجي أفضل من نموذج القياس SERVPERF ، حيث أن أداة القياس SERVQUAL تناسب وتعبر عن مفهوم جودة الخدمة بصورة أفضل من SERVPERF ، ولهذا ولما سبق سيتم تطبيق نموذج القياس SERVQUAL في هذه الدراسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أولاً : منهج الدراسة :

تحاول الدراسة التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك كحالة دراسية وذلك من وجهة نظر عملاء البنك ، وما هي أهم المعايير التي يولونها اهتمامهم لتقييم مستوى الخدمة ، وذلك لتحسين الأداء من خلال وضع التوصيات .
لذلك فإن المنهج الوصفي يعتبر المنهج المناسب لموضوع وطبيعة الدراسة ، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها ، كذلك يعتبر دراسة الحالة أحد أقسام المنهج الوصفي (الرفاعي ، ١٩٩٨) وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة .

ثانياً : نموذج القياس SEVQUAL :

تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفية في الدراسة الحالية بواسطة نموذج القياس SERVQUAL ، وهو النموذج الذي تم تصميمه واستخدامه من قبل كلا من Parasurmann Zeithaml and Berry ، وقد تم اعتماده واستخدامه من قبل عدة باحثين بهدف قياس جودة الخدمات المصرفية (معلا ، ١٩٩٨ ، الصحن ، ١٩٩٤ ، الصحن ، ١٩٩٥ ، أبو معمر ، ٢٠٠٤ ، Carman ، ١٩٩٠ ، Cronin and Taylor ، ١٩٩٢) ، وهو مقياس مركب على شكل فهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة وخصائص الخدمة المصرفية وليتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم جودة الخدمة ، ويوضح ملحق الدراسة نموذج القياس SERVQUAL حيث يتكون من أربعة أجزاء رئيسية ويمثل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة مثل الجنس والعمر والتعليم والمهنة ، بالإضافة إلى متغيرات مستقلة أخرى مثل عدد سنوات التعامل وعدد مرات الزيارة لفروع المصرف وعدد المصارف المتعامل معها حالياً ، أما الجزء الثاني فهو مكون من اثنان وعشرون سؤالاً تقيس توقعات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة وقد تم

صياغة العبارات لتناسب صيغة التوقع ، أما الجزء الثالث فيقيس مدى أهمية كل بعد من أبعاد الجودة الخمسة بالنسبة للعميل عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة ككل وأما الجزء الرابع فيتكون من نفس الاثنتين وعشرين عبارة الواردة في الجزء الثاني إلا أنه تم تعديل صياغتها لتقيس جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبل العملاء .

وعبارات نموذج القياس SERVQUAL الاثنتين والعشرون سواء المتعلقة بجودة الخدمة المتوقعة أو جودة الخدمة المدركة ، تغطي خمسة محددات أساسية للجودة ، وهي العناصر الملموسة (Tangible) ، الإعتماذية (Reliability) ، الإستجابة (Responsiveness) الثقة (Assurance) والتعاطف (Empathy) ، بحيث تقيس العبارات الأربعة الأولى العناصر الملموسة (Tangible) ، وتقيس العبارة الخامسة وحتى التاسعة الإعتماذية (Reliability) ، وتقيس العبارة العاشرة وحتى الثالثة عشرة الإستجابة (Responsiveness) ، وتقيس العبارة الرابعة عشر وحتى السابعة عشر الثقة (Assurance) ، وتقيس العبارة الثامنة عشر وحتى العبارة الثانية والعشرون التعاطف (Empathy) ، والجدول رقم (١) الآتي يوضح أبعاد الجودة وعبارات الاستبيان أو النموذج التي تعبر عنها وتعمل على قياسها :

جدول رقم (١)

أبعاد الجودة وعبارات نموذج القياس المرتبطة بها

أبعاد جودة الخدمة	عبارات النموذج المرتبطة بها	عدد العبارات
العناصر الملموسة (Tangible)	٤ - ١	٤
الإعتماذية (Reliability)	٩ - ٥	٥
الإستجابة (Responsiveness)	١٣ - ١٠	٤
الثقة (Assurance)	١٧ - ١٤	٤
التعاطف (Empathy)	٢٢ - ١٨	٥

وقد تم استنباط هذه المحددات والعبارات الاثنتين والعشرون من خلال سلسلة مقابلات معمقة أجراها كلا من Parasuarman , Zeithaml and Berry مع جماعات تركيز

Focus Groups تمثل عملاء لمؤسسات خدمية من بينها مصارف تجارية ، وقد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس الصدق السماتي الخارجي Face Validity للمقياس ذي الاثنتين والعشرين عبارة ، كما تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة من خلال اختبار الإعتدالية على هذا المقياس ، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٨٠% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية (معلا ، ١٩٩٨) ، كذلك أيدت العديد من الدراسات استخدام محددات الجودة في نموذج القياس SERVQUAL حيث أظهرت كفاءته وصلاحيته في قياس جودة الخدمة (الصحن ، ١٩٩٤) .

ونموذج القياس عبارة عن مقياس ليكرتي مكون من سبع نقاط (من ١ إلى ٧) توضح شعور المستبين نحو العبارات الاثنتين والعشرون سواء في حالة الخدمة المتوقعة أو في حالة الخدمة المدركة ، حيث (١) تمثل عدم الموافقة بشدة على العبارة ، و (٧) تمثل الموافقة بشدة على العبارة ، والأرقام من اثنين وحتى ستة تمثل مدى قوة شعور المستبين نحو العبارة ، وعليه فإن الرقم (٤) يمثل الشعور المحايد نحو العبارة ، والأرقام من (١) وحتى (٣) تمثل الشعور السلبي نحو العبارة ، والأرقام من (٥) وحتى (٧) تمثل الشعور الإيجابي نحو العبارة .

ووفقا لهذا النموذج أو المقياس ، يتم قياس جودة الخدمة (الفجوة الخامسة) من خلال الفرق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العملاء عن جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبلهم والمتوسطات الحسابية لإجابات العملاء عن جودة الخدمة المتوقعة من قبلهم ، وذلك وفق المعادلة الآتية :

$$\text{SERVQUAL Score} = \text{Perception Score} - \text{Expectation Score}$$

ووفقا لهذه المعادلة فإن جودة الخدمة تقاس على النحو الآتي :

١. إذا كانت جودة الخدمة المدركة أكبر من جودة الخدمة المتوقعة ، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية .
٢. إذا كانت جودة الخدمة المدركة مساوية لجودة الخدمة المتوقعة ، فإن جودة الخدمة تكون مرضية .

٣. إذا كانت جودة الخدمة المدركة أقل من جودة الخدمة المتوقعة ، فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب العملاء .
ويمكن تحديد جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة ما حسب كل بعد من أبعاد جودة الخدمة وذلك على النحو الآتي :

١. لكل عميل يتم جمع الإجابات عن العبارات المكونة لكل بعد من أبعاد الجودة ومن ثم قسمتها على عدد العبارات المرتبطة بهذا البعد ، أي المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الجودة ولكل عميل وسواء المتعلقة بالجودة المتوقعة أو المدركة .
٢. يتم جمع المتوسطات الحسابية لجميع أفراد العينة ، وقسمة المجموع على عدد أفراد العينة ، فينتج لدينا المتوسط الحسابي العام لكل بعد من أبعاد الجودة سواء المتوقعة أو المدركة .

وبتطبيق معادلة قياس جودة الخدمة السابقة يمكن تحديد مستوى جودة الخدمة على صعيد كل بعد من أبعاد جودة الخدمة ، وبالتالي تستطيع إدارة المؤسسة هنا تحديد أبعاد الجودة التي تؤثر سلبا على جودة الخدمة بشكل عام .

وبطبيعة الحال نستطيع جمع المتوسطات الحسابية لإبعاد الجودة الخمسة وقسمة المجموع على خمسة فينتج لدينا المتوسط الحسابي العام لجودة الخدمة ككل ، وهذا الأسلوب يطلق عليه نموذج قياس الجودة غير المرجح بالأوزان unweighted SERVQUAL وذلك لأن هذا الأسلوب لا يأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية التي يوليها كل عميل لأبعاد جودة الخدمة الخمسة ، ويمكن ترجيح نموذج القياس بالأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة فيما يعرف weighted SERVQUAL وذلك باتباع الخطوات الآتية :

١. يتم احتساب المتوسط الحسابي لكل بعد ولكل عميل وذلك كما تم إيضاحه سابقا .
٢. يتم ضرب الوزن النسبي لكل بعد (وذلك حسب إجابات العميل في الاستبيان) بالمتوسط الحسابي لكل بعد وحسب كل عميل أو مفردة .
٣. بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة حسب كل عميل ، فنحصل على جودة الخدمة الكلية والموزونة لكل عميل أو مفردة.

٤ . بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة لجودة الخدمة الكلية لكل عميل أو مفردة وقسمتها على مجموع أفراد العينة ، فينتج لدينا جودة الخدمة الكلية على مستوى عينة الدراسة والممثلة لمجتمع الدراسة .

وبتطبيق معادلة نموذج القياس SERVQUAL نستطيع تحديد مستوى جودة الخدمة للمؤسسة موضوع الدراسة ، بصورة أكثر دقة وموضوعية ، حيث أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة .

وقد تم الإعتماد في ترجمة نموذج القياس SERVQUAL لهذه الدراسة على الترجمة التي قام بها (معلا ، ١٩٩٨) للنموذج في دراسته حول قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن ، أيضا تم الإعتماد على ترجمة النموذج من قبل معهد الإدارة المتقدمة التابع للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا في جمهورية مصر العربية وذلك في دراسة حول قياس جودة الخدمة المقدمة في البنوك المصرية .

ثالثا : مجتمع الدراسة :

يوضح الجدول رقم (٢) مجتمع الدراسة ، حيث يتكون من ١١٨٦٩٢ مفردة (إحصائيات البنك ، يونيو ٢٠٠٤) وهم يمثلون عملاء البنك الذين لديهم حسابات نشطة أي الحسابات التي تمت من خلالها عمليات مصرفية خلال سنة من تاريخ الإحصائية وهم موزعون على خمسة عشر فرعا (يتكون بنك فلسطين من اثنان وعشرون فرعا ومكتبا ، بواقع خمسة عشر فرعا وسبعة مكاتب ، بحيث يكون كل مكتب تابع لفرع) كما أن هذا العدد يشمل جميع فئات العملاء سواء كانوا رجال أعمال أو موظفين أو أصحاب مهن مختلفة .

الجدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لفروع البنك

اسم الفرع	عدد العملاء	النسبة إلى الإجمالي
الرئيسي	22943	19.33%
خانيونس	12309	10.37%
جباليا	10021	8.44%
الرمال	16957	14.29%
رفح	9395	7.92%
دير البلح	7548	6.36%
النصر	7217	6.08%
النصيرات	5605	4.72%
أريحا	2855	2.41%
نابلس	3608	3.04%
رام الله	6285	5.30%
الخليل	3466	2.92%
جنين	4204	3.54%
بيت لحم	3806	3.21%
قلقيلية	2473	2.08%
المجموع الكلي	118692	100.00%

رابعاً : عينة الدراسة :

تم تحديد عينة الدراسة بواقع ١% من مجتمع الدراسة حيث أن هذه النسبة تناسب الأبحاث التسويقية ويمكن الإعتماد على نتائجها (Kotler ، ٢٠٠٠) ، ولذلك فقد تم توزيع (١٥٠٠) استبانته ، وقد تم توزيع الاستبيانات عن طريق إدارات الفروع ، بحيث تم شرح موضوع الدراسة وأهدافها وأهميتها لإدارات الفروع ، وقد تم تخصيص عدد من الموظفين داخل كل فرع من مختلف الأقسام لتوزيع الاستبيانات على العملاء داخل هذه الفروع وذلك بعد أن تم شرح أجزاء الإستبانته لهؤلاء الموظفين ، وكيف أن هذه الإستبانته تقيس جودة الخدمة المتوقعة والفعلية بنفس الأسئلة ولكن بصيغة مختلفة ، وذلك من قبل الباحث شخصياً ، وأمن خلال الهاتف ، حتى يكونوا قادرين على الرد على أي سؤال من قبل العملاء الذين سيتم توزيع الاستبيانات عليهم .

وقد تم اعتماد العشوائية في اختيار العينة ، بحيث يتم اختيار أول عميل يأتي على الموظف المكلف بتوزيع الاستبيانات ، وبعد أن ينتهي العميل من تعبئة الإستبانته ، يقوم الموظف بمراجعة الإستبانته للتأكد من عدم وجود أي نواقص قبل مغادرة العميل ، وبعد ذلك ينتظر الموظف عشرة دقائق ثم يعرض الإستبانته على أول عميل يأتي إليه وهكذا .

وقد تم جمع ألف ومائتين وتسعة وأربعون (١٢٤٩) استبانته وهي تمثل ما نسبته ٨٣% تقريبا من حجم العينة المطلوب ، حيث تم رفض (٢٥١) استبانته غير صالحة لعملية التحليل ، وقد جاء توزيع عينة الدراسة على فروع البنك على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٣) الآتي :

جدول رقم (٣)

مقارنة بين حجم الاستبانات الموزعة والاستجابات الصالحة لعملية التحليل والاستبانات
المرفوضة تبعا لفروع البنك

اسم الفرع	عدد العملاء	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات المرفوضة
الرئيسي	22943	290	233	57
خانيونس	12309	156	120	36
جباليا	10021	127	106	21
الرمال	16957	214	171	43
رفح	9395	119	95	24
دير البلح	7548	95	77	18
النصر	7217	91	84	7
النصيرات	5605	71	58	13
أريحا	2855	36	36	0
نابلس	3608	46	45	1
اللة رام	6285	79	69	10
الخليل	3466	44	35	9
جنين	4204	53	43	10
لحم بيت	3806	48	47	1
قلقيلية	2473	31	30	1
الكلية المجموع	118692	1500	1249	251

وبذلك تم إجراء التحليل الإحصائي على عينة مكونة من ١٢٤٩ عميلا للبنك .

خامسا : خصائص العينة :

الجدول من رقم (٤) إلى رقم (١٠) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة وذلك حسب الآتي :

أ- متغير الجنس

الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	النسبة المئوية %	الترتيب
ذكور	٨١,٩٠	١
إناث	١٨,١٠	٢
المجموع (n=1249)	١٠٠,٠٠	

ب- متغير العمر:

الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

الفئة	النسبة المئوية %	الترتيب
أقل من ٢٥ سنة	١٥,١٠	٣
من ٢٥ - إلى ٣٥	٤٢,٤٠	١
من ٣٦ - إلى ٥٥	٣٨,٦٠	٢
أكبر من ٥٥ سنة	٣,٨٠	٤
المجموع (n=1249)	١٠٠,٠٠	

ت- متغير المستوى التعليمي :

الجدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

الترتيب	النسبة المئوية %	الفئة
٣	٩,٦٠	أقل من ثانوية عامة
٢	٣١,٥٠	ثانوية عامة أو دبلوم
١	٥١,٢٠	بكالوريوس
٤	٧,٨٠	دراسات عليا
	١٠٠,٠٠	المجموع (n=1249)

ث- متغير نوع العمل :

الجدول (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع العمل

الترتيب	النسبة المئوية %	نوع العمل
٢	٢٠,٠٠	تاجر
٥	٩,١٠	مهنة حرة
١	٤٠,٢٠	موظف حكومي
٤	١٠,٣٠	موظف وكالة
٦	٤,٧٠	موظف بلدية
٣	١١,٨٠	موظف قطاع خاص
٦	٣,٨٠	أخرى

	١٠٠,٠٠	المجموع (n=1249)
--	--------	------------------

ج- متغير عدد مرات الزيارة :

الجدول (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد مرات الزيارة

الترتيب	النسبة المئوية %	نوع العمل
٢	٢٧,٤٠	يوميًا
٣	٢٥,٢٠	أسبوعيًا
١	٤٤,٤٠	شهريًا
٤	١,٧٠	ربع سنوي
٥	٠,٧٠	نصف سنوي
٦	٠,٦٠	سويًا
	١٠٠,٠٠	المجموع (n=1249)

ح- متغير عدد سنوات التعامل :

الجدول (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات التعامل

الترتيب	النسبة المئوية %	الفئة
٣	١٩,٧٠	سنة فأقل
١	٤٦,٠٠	من سنتان إلى خمس سنوات
٢	٢٣,٧٠	من ستة سنوات إلى عشرة سنوات
٤	١٠,٦٠	أكثر من عشر سنوات
	١٠٠,٠٠	المجموع (n=1249)

خ- متغير عدد المصارف المتعامل معها حاليا :

الجدول (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد المصارف المتعامل معها حاليا

الترتيب	النسبة المئوية %	الفئة
١	٥٥,٣٢	مصرف واحد
٢	٢٤,٦٦	مصرفان
٣	١٣,٦١	ثلاثة مصارف
٤	٦,٤١	أكثر من ثلاثة مصارف
	١٠٠,٠٠	المجموع (n=1249)

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً : تحليل البيانات ونتائج اختبار الفرضيات :

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها ، فإننا نستعرض فيما يأتي نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية على حدة :

١. الفرضية الأولى وتنص على :

(إن مستوى الجودة التي يتوقعها عملاء البنك في الخدمات التي تقدمها إدارة بنك فلسطين منخفضة) .

تم اختبار هذه الفرضية أيضا من خلال إجابات عملاء البنك على العبارات الاثنتين والعشرين التي يتكون منها نموذج القياس SERVQUAL للجودة المتوقعة ، حيث تمت صياغة العبارات في إطار ما يتوقع العملاء من البنك أن يقدمه من مستويات جودة (ما يجب أن تكون عليه جودة الخدمة المصرفية) وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات ، حيث تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات إجابات كافة العملاء (مفردات العينة) لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة وذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد العبارات المكونة لكل بعد ، فينتج لدينا المتوسط الحسابي لكل بعد ولكل عميل ، ثم نقسم المتوسطات الحسابية لكل بعد على عدد مفردات العينة (١٢٤٩) لنصل إلى المتوسط العام لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة ويوضح الجدول رقم (١١) التالي هذه المتوسطات :

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية لإجابات عملاء البنك حول أبعاد جودة الخدمة المتوقعة

الرقم	أبعاد جودة الخدمة المتوقعة	المتوسطات	الترتيب
١	العناصر الملموسة	٦,٣٨	الرابع
٢	الإعتمادية	٦,٥٨	الأول
٣	الإستجابة	٦,٥٤	الثالث
٤	الثقة	٦,٥٧	الثاني
٥	التعاطف	٦,٣٨	الرابع
	المتوسط العام	٦,٤٩	

ولقياس مستوى جودة الخدمة المتوقعة (ما يجب أن تكون عليه الخدمة) من قبل عملاء البنك وبالتالي اختبار الفرضية الحالية ، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات الخمسة والتي تشكل جودة الخدمة المتوقعة الكلية ، وذلك بجمع هذه المتوسطات وقسمتها على (٥) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٦,٤٩) والذي يوضحه الجدول رقم (١٢) ، ويعبر هذا المتوسط عن مستوى جودة الخدمة المتوقعة والتي يعتقد عملاء البنك أن المصرف يجب أن يقدم خدماته وفقا لهذا المستوى ، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس ذي النقاط السبع المستخدم فإننا نجد أنه يقع أعلى نقطة درجة الحياض (٤+) وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى توقعات عملاء البنك بخصوص جودة الخدمة التي ينبغي على المصرف أن يقدمها لعملائه ، ولما كانت الدرجة (٥+) فما فوق تعني أن توقعات عملاء البنك للخدمات المقدمة لهم من قبل المصرف كانت مرتفعة ، لذلك فإننا نرفض الفرضية المشار إليها أعلاه .

٢. الفرضية الثانية وتنص على :

(إن تقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا سلبي) .
وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات عملاء المصرف على العبارات الاثنتين والعشرين التي يتكون منها نموذج القياس SERVQUAL والممثلة للجودة المدركة أو الجودة الفعلية ، وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات ، حيث تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات إجابات كافة العملاء (مفردات العينة) لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة ، وذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد العبارات المكونة لكل بعد ، فينتج لدينا المتوسط الحسابي لكل بعد ولكل عميل ، ثم نقسم المتوسطات الحسابية لكل بعد على عدد مفردات العينة (١٢٤٩) لنصل إلى المتوسط العام لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة ويوضح الجدول رقم (١٢) التالي هذه المتوسطات :

الجدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية لإجابات عملاء البنك حول أبعاد جودة الخدمة الفعلية

الترتيب	المتوسطات	أبعاد جودة الخدمة الفعلية	الرقم
الثاني	٥,٤٠	العناصر الملموسة	١
الرابع	٥,١٢	الإعتمادية	٢
الخامس	٥,١٠	الإستجابة	٣
الأول	٥,٥٠	الثقة	٤
الثالث	٥,٢٢	التعاطف	٥
	٥,٢٧	المتوسط العام	

ولقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة فعليا والمدركة من قبل عملاء البنك وبالتالي اختبار الفرضية الحالية ، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات الخمسة والتي تشكل جودة الخدمة المدركة الكلية ، وذلك بجمع هذه المتوسطات وقسمتها على (٥) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٥,٢٧) والذي يوضحه الجدول رقم (١١) ، ويعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المقدمة فعليا من قبل المصرف وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس ذي النقاط السبع المستخدم فإننا نجد أنه يقع أعلى نقطة درجة الحياد (+٤) ، ولما كانت الدرجة (+٥) فما فوق تعني أن تقييم عملاء البنك للخدمات المقدمة لهم من قبل المصرف كان إيجابيا لذلك فإننا نرفض الفرضية المشار إليها أعلاه .

٣. الفرضية الثالثة وتنص على أنه :

(لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المتوقعة من قبل عملاء البنك وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء) .

سنقوم باختبار الفرضية المذكور أعلاه من خلال تطبيق معادلة الفجوة الخامسة (مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء) لنظرية الفجوة والتي تنص على الآتي :

$$\text{SERVQUAL Score} = \text{Perception Score} - \text{Expectation Score}$$

أي أن مستوى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر عملاء البنك تساوي متوسط درجات الجودة الفعلية كما قيمها عملاء المصرف مطروحا منه متوسط درجات الجودة المتوقعة من قبل عملاء المصرف ، وسنقوم باحتساب هذه النتيجة باستخدام نموذج القياس SERVQUAL غير المرجح بالأوزان ، وأيضا باستخدام نموذج القياس SERVQUAL المرجح بالأوزان وذلك حسب الآتي :

أ- نموذج القياس SERVQUAL غير المرجح بالأوزان :

يمكن تطبيق معادلة الفجوة الخامسة لنظرية الفجوة من خلال استخدام المتوسط العام لجودة الخدمة المدركة ، والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة ، وذلك على النحو الآتي :

$$\text{مستوى جودة الخدمة} = ٥,٢٧ - ٦,٤٩ = ١,٢٢$$

وعند تطبيق اختبار T لهذا الفرق وجد أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٣) الآتي :

الجدول رقم (١٣)

إختبار T لفرق المتوسط العام لجودة الخدمة الفعلية الغير مرجحة والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة الغير مرجحة

بيان	المتوسط الفعلي	المتوسط المتوقع	فرق المتوسطات	T	مستوى المعنوية
مستوى جودة الخدمة	٥,٢٧	٦,٤٩	١,٢٢-	٣٩,٠٠٧-	٠,٠٠

وباستخدام المنطق الذي اقترحته نظرية الفجوة فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك ، وأن النتيجة (-١,٢٢) والتي يوضحها الجدول رقم (١٣) تعني أن جودة الخدمة الفعلية جاءت أقل من جودة الخدمة المتوقعة ، أي أن هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة الفعلية ، ومستوى جودة الخدمة المتوقعة ، وهذا يعني رفض الفرضية المذكورة أعلاه .

ب- نموذج القياس SERVQUAL المرجح بالأوزان :

لتطبيق هذا الأسلوب ، يجب أولاً إيجاد المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة وحسب كل عميل أو مفردة من مفردات العينة ، ثم يتم ضرب كل المتوسطات الحسابية لإجابات العملاء وحسب كل بعد ، بالأهمية النسبية لكل بعد وحسب إجابات كل عميل أو مفردة ، بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة حسب كل عميل ، فنحصل على جودة الخدمة الكلية والموزونة لكل عميل أو مفردة ، بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة لجودة الخدمة الكلية لكل عميل أو مفردة وقسمتها على مجموع أفراد العينة ، فينتج لدينا جودة الخدمة الكلية على مستوى عينة الدراسة والممثلة لمجتمع الدراسة .

وبتطبيق الخطوات السابقة تم الحصول على المتوسطات العامة المرجحة بالأوزان لكل من جودة الخدمة الفعلية المرجحة بالأوزان وجودة الخدمة المتوقعة المرجحة بالأوزان وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٤) الآتي :

الجدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية العامة المرجحة بالأوزان لجودة الخدمة المدركة والمتوقعة

الرقم	مستوى جودة الخدمة	المتوسطات العامة المرجحة بالأوزان
١	مستوى جودة الخدمة الفعلية	٥,١٥
٢	مستوى جودة الخدمة المتوقعة	٦,٤١

وبتطبيق معادلة الفجوة الخامسة لنظرية الفجوة من خلال استخدام المتوسط العام لجودة الخدمة المدركة المرجح بالأوزان ، والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة المرجح بالأوزان نحصل على مستوى الجودة الكلية المرجحة بالأوزان ، وذلك على النحو الآتي :

مستوى الجودة الكلية المرجحة بالأوزان = ٥,١٥ - ٦,٤١ = -١,٢٦

وعند تطبيق إختبار T لهذا الفرق وجد أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٥) الآتي :

الجدول رقم (١٥)

إختبار T لفرق المتوسط العام لجودة الخدمة الفعلية المرجحة والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة المرجحة

بيان	المتوسط الفعلي	المتوسط المتوقع	فرق المتوسطات	T	مستوى المعنوية
مستوى جودة الخدمة	٥,١٥	٦,٤١	-١,٢٦	-٣٩,٩٢٨	٠,٠٠

وباستخدام المنطق الذي اقترحه نظرية الفجوة فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية المرجحة بالأوزان المقدمة من قبل البنك ، وأن النتيجة (-١,٢٦)

والتي يوضحها الجدول رقم (١٥) تعني أن جودة الخدمة الفعلية المرجحة بالأوزان جاءت أقل من جودة الخدمة المتوقعة المرجحة بالأوزان ، أي أن هناك اختلاف بين مستوى جودة الخدمة الفعلية ، ومستوى جودة الخدمة المتوقعة وهذا يعني أيضا رفض الفرضية .

ونلاحظ هنا أن النتيجة قد اتفقت بكلا المقياسين المرجح والغير مرجح مما يعني تأكيد رفض الفرضية .

٤. الفرضية الرابعة وتنص على أنه :

(لا تختلف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنك للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم)

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام المتوسط الحسابي للأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة ، وقد تم احتساب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات من خلال سؤال أفراد عينة الدراسة بترتيب هذه الأبعاد من ١ إلى ٥ بحيث يكون الرقم (١) يمثل أقل الأبعاد أهمية عند تقييم جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك وذلك من وجهة نظر عملائه ، ورقم (٥) يمثل أكثر الأبعاد أهمية عند تقييم جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك من قبل عملائه ، وتم تحويل هذا الترتيب إلى نسب مئوية من خلال قسمة الأرقام الممنوحة لكل بعد من أبعاد الجودة على (١٥) وهو مجموع الأرقام من (١) إلى (٥) وذلك لجميع أفراد العينة ، ومن ثم تم احتساب المتوسط العام للأهمية النسبية بقسمة مجموع الأهمية النسبية لكل بعد وقسمته على مجموع أفراد العينة ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٦) الآتي :

جدول رقم (١٦)

الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	المتوسط العام للأهمية النسبية	الترتيب
الإعتمادية	٢٣,٦٦%	الأول
الإستجابة	٢١,٧١%	الثاني
الثقة	٢٠,٦٥%	الثالث
التعاطف	١٦,٢٠%	الرابع
العناصر الملموسة	١٦,١٢%	الخامس
المجموع	١٠٠,٠٠%	

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١٦) اختلاف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنك للمعايير المستخدمة من قبلهم عند تقييمهم جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من البنك ، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية المذكورة أعلاه .

٥. الفرضية الخامسة وتنص على أنه :

(لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لعدد سنوات تعاملهم مع البنك) .

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (١,٦٦٦) عند مستوى معنوية (٠,١٧٣) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية المذكورة أعلاه ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٥% وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدراكات العملاء للخدمات المقدمة إليهم من البنك تبعا لمتغير عدد سنوات التعامل ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٧) الآتي :

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لأثر عدد سنوات تعامل عملاء البنك على تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية
التباين المفسر	٥,٢٧١	٣	١,٧٥٧	١,٦٦٦	٠,١٧٣
التباين غير المفسر	١٣١٣,١٧٧	١٢٤٥	١,٠٥٥	-----	-----
مجموع التباين الكلي	١٣١٨,٤٤٨	١٢٤٨	-----	-----	-----

٦. الفرضية السادسة وتنص على أنه :

(لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لمدى تكرار تعاملهم مع البنك) .

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) ، وقد أوضحت نتائج هذا التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (٤,٤٤١) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم اختلاف تقييم عملاء البنك طبقا لتكرار تعاملهم معه حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٥% وهذا يدل على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدراكات العملاء للخدمات المقدمة إليهم من البنك تبعا لمتغير تكرار التعامل وبالتالي قبول فرضية الإثبات التي تنص على وجود هذا الاختلاف ، وهذه النتيجة تشير إلى أن عدد مرات التعامل مع المصرف تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الحكم على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٨) الآتي:

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لأثر مدى تكرار تعامل عملاء البنك على تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية
التباين المفسر	٢٣,١٣٨	٥	٤,٦٢٨	٤,٤٤١	٠,٠٠١
التباين غير المفسر	١٢٩٥,٣١٠	١٢٤٣	١,٠٤٢	-----	-----
مجموع التباين الكلي	١٣١٨,٤٤٨	١٢٤٨	-----	-----	-----

وبإجراء اختبار (Bonferroni) لتحديد الفئات التي يوجد بها اختلاف ، نجد أن هذا الاختلاف يقع بين العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة يومية وبين العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة شهرية ، حيث بلغ المتوسط العام للجودة المدركة لدى العملاء الذين يترددون بصورة يومية (٥,٤٤٨١) ، بينما بلغ المتوسط العام للجودة المدركة لدى العملاء الذين يترددون بصورة شهرية (٥,١٦٤١) وأن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥%) وهذا يشير إلى أن تقييم العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة شهرية لجودة الخدمات الفعلية أقل من تقييم العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة يومية ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٩) لآتي :

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار (Bonferroni) والذي يوضح فروق المتوسطات العامة لجودة الخدمة الفعلية
تبعاً لفئات عملاء البنك حسب مدى تكرار التعامل

مستوى المعنوية	اختلاف المتوسطات (I-J)	مدى تكرار الزيارة (J)	مدى تكرار الزيارة (I)
٠,٠٨٧	٠,٢٢٠٢	أسبوعي	يومي
٠,٠٠١	٠,٢٨٤*	شهري	يومي
١,٠٠٠	٠,١٤١٩	ربع سنوي	يومي
١,٠٠٠	٠,٥٩٦٣-	نصف سنوي	يومي
١,٠٠٠	٠,٢٩٠٦	سنوي	يومي
٠,٠٠١	٠,٢٨٤٠٥-*	يومي	شهري
١,٠٠٠	٠,٠٦٣٨٣-	أسبوعي	شهري
١,٠٠٠	٠,١٤٢١١-	ربع سنوي	شهري
٠,١٥٦	٠,٨٨٠٣٧-	نصف سنوي	شهري
١,٠٠٠	٠,٠٠٦٥٧٩-	سنوي	شهري

*اختلاف المتوسطات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

ثانيا : مناقشة النتائج :

لقد أوضحت نتائج الدراسة الآتي :

١. إن تقييم عملاء البنك لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان إيجابيا ، وهذا يدل على أن هناك وعي من قبل إدارة المصرف حول أهمية مستوى ما تقدمه من خدمات وكيفية تقييم عملاء المصرف لهذه الخدمات ، حيث يتضح من هذه النتيجة أن إدارة المصرف تدرك طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها ، وتدرك أهمية المحافظة على عملاء المصرف واستقطاب عملاء جدد ، وذلك من خلال تقديم خدمات مصرفية متميزة ، وهذا الفهم من قبل إدارة المصرف انعكس وترجم في عدة أمور فعلى سبيل المثال قامت إدارة المصرف بتطوير نظام المعلومات من خلال تطوير شبكة المعلومات وشراء برنامج حاسوب جديد أضفى مميزات عديدة على الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات وتسهيل إنجاز الخدمات المقدمة ، أيضا قامت إدارة المصرف بتحديث أجهزة الحاسوب والطابعات و مكائن قراءة الشيكات ، و أجهزة عد العملة لتناسب مع النظام الجديد ، أيضا قامت بنشر العديد من أجهزة الصرف الآلي (ATMs) وذلك في عدة مناطق ، حيث أصبح البنك اليوم يملك أكبر شبكة فروع و صرف إلى في فلسطين أيضا قامت بتحديث فروعها المنتشرة في فلسطين إما ببناء مقرات جديدة لهذه الفروع أو بتحديث أثاثها ومفروشاتها، أيضا اهتمت إدارة المصرف بمظهر موظفيها ونظافة فروع المصرف وذلك من خلال متابعة ومراقبة هذه الأمور من قبل المشرف العام للمصرف ، أيضا قامت بتطوير خدمات المصرف بما يتناسب واحتياجات العملاء بمختلف فئاتهم ، كما قامت بعقد عدة دورات تدريبية لموظفيها حول عدة مواضيع تتعلق بالتميز في خدمة العملاء ، وهذه الأمور كلها بطبيعة الحال انعكست على مستوى تقديم الخدمة بأبعادها المختلفة في البنك ، ويوضح الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية لإجابات العملاء على الاثني عشر سؤال المكونين لنموذج القياس SERVQUAL حول جودة الخدمة الفعلية المقدمة ، حيث نلاحظ أن معظم إجابات العملاء جاءت أعلى من +٥ ، فقد جاء مظهر العاملين بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب المتوسطات وهذا يشير إلى نجاح فكرة تعيين مشرف عام للأشرف

والرقابة على مظهر العاملين والفروع أيضا ، وقد جاء في المرتبة الأولى والثانية والثالثة أسئلة تتعلق ببعء الأمان والثقة وهم السؤال الخامس عشر والرابع عشر والسادس عشر حسب الترتيب وهذا يدل على الثقة الكبيرة التي يمنحها العملاء للبنك والتي اكتسبها البنك على مدار سنين العمل الطويلة وقد جاء في المرتبة الأخيرة السؤال العاشر وهو سؤال يتعلق ببعء الاستجابة وقد جاء أيضا في المرتبة قبل الأخيرة السؤال الخامس وهو سؤال يتعلق ببعء الإعتدافية هذا بالرغم من أن بعد الإعتدافية جاء في المرتبة الأولى وبعد الاستجابة جاء في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية للحكم على جودة الخدمات الفعلية ، وهذا يشير إلى أن أساليب تطوير جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنك يجب أن تركز على هذين البعدين في المستقبل .

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات عملاء البنك على العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمة الفعلية

الترتيب	المتوسطات	العبارة	الرقم
٧	٥,٣٤	يملك البنك أجهزة ومعدات حديثة.	١
١٤	٥,١٧	المظهر العام للبنك جذابا .	٢
١	٥,٦٧	يتمتع موظفو البنك بمظهر أنيق وحسن .	٣
٦	٥,٤١	المواد المتعلقة بخدمات البنك جذابة المظهر .	٤
٢١	٤,٩٥	عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في وقت محدد ، فإنها تلتزم بذلك .	٥
١٨	٥,٠٦	عندما يواجه عميل البنك مشكلة ما ، فإن موظفو البنك يبذلوا اهتماما صادقا بحلها .	٦
١٦	٥,٠٩	يقوم موظفو البنك بتقديم الخدمات التي يقدمها البنك ، بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى .	٧
١٩	٥,٠١	يقوم موظفو البنك بتقديم خدمات البنك ، بالمواعيد المتفق عليها .	٨
٥	٥,٤٧	تحرص إدارة البنك على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء .	٩
٢٢	٤,٩٢	يقوم موظفو البنك بإبلاغ عملاء البنك بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة .	١٠
١٣	٥,١٨	موظفو البنك ، مستعدين ومتحيزين لتقديم الخدمات لعملاء البنك بصورة فورية .	١١
١٠	٥,٣٠	موظفو البنك مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء البنك .	١٢

٢٠	٤,٩٩	لا يمنع انشغال موظفو البنك بإعمالهم الداخلية في الإستجابة الفورية لطلبات العملاء .	١٣
٣	٥,٦١	إن سلوك موظفو البنك ، يعطي انطباع بالثقة لدى عملاء البنك .	١٤
٢	٥,٦٥	يشعر عملاء البنك بالأمان في تعاملاتهم مع البنك .	١٥
٤	٥,٤٨	يتمتع موظفو البنك بالباقة والمجاملة عند تعاملهم مع عملاء البنك .	١٦
١١	٥,٢٧	يمتلك موظفو البنك المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء البنك .	١٧
١٥	٥,١٦	يولي البنك عملائه الإهتمام الشخصي .	١٨
١٧	٥,٠٧	إن ساعات عمل البنك ملائمة لجميع فئات عملاء البنك .	١٩
٨	٥,٣٣	يولي موظفو البنك عملاء البنك اهتماما شخصيا	٢٠
١٢	٥,٢٤	بضع البنك مصلحة عملائه في مقدمة اهتماماته .	٢١
٩	٥,٣١	يتفهم موظفو البنك الإحتياجات المحددة لعملائهم.	٢٢

٢. إن الجودة المتوقعة من قبل عملاء البنك للخدمات التي يقدمها المصرف كانت مرتفعة ، وهذا قد يكون ناتج عن عدة عوامل كالإعلانات والمواد الترويجية التي توزعها وتنشرها إدارة المصرف والتي تعد عملاء المصرف بتقديم خدمات متميزة أيضا قد يكون بسبب الخبرات السابقة لعملاء المصرف والتي كونوها من خلال تعاملاتهم السابقة ، إلا أنه في اعتقاد الباحث أن ارتفاع حدة المنافسة بين المصارف العاملة في فلسطين وزيادة الوعي المصرفي لدى العملاء بشكل عام ، أدى إلى أن يتوقع عملاء المصارف الأفضل دائما من المصارف التي يتعاملون معها ، وهذا الأمر يشمل أيضا عملاء البنك ، ويلاحظ من الجدول رقم (٢١) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات العملاء على الاثنيين والعشرين سؤال الخاصين بجودة الخدمة المتوقعة ، حيث نجد أن السؤال السادس والمتعلق ببعد الإعتمادية قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ، وجاء في المرتبة الثانية والثالثة السؤال الرابع عشر والخامس عشر حسب الترتيب والمتعلقين ببعد الثقة وقد جاء في المرتبة القبل الأخيرة السؤال الرابع والمتعلق ببعد العناصر الملموسة ، وجاء في المرتبة الأخيرة السؤال العشرين والمتعلق ببعد التعاطف ، ونلاحظ أن ترتيب الأسئلة من حيث المتوسطات الحسابية لها جاء منسجما مع ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة .

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات عملاء البنك على العبارات المكونة لمقياس جودة الخدمة المتوقعة

الترتيب	المتوسطات	العبارة	الرقم
١٤	٦,٤٥	ضرورة أن يمتلك البنك أجهزة ومعدات حديثة.	١
١٨	٦,٣٤	ضرورة أن يكون المظهر العام للبنك جذابا .	٢
١٢	٦,٥١	ضرورة أن يظهر موظفو البنك بمظهر أنيق وحسن .	٣
٢١	٦,٢٣	ضرورة أن تكون المواد المتعلقة بخدمات البنك جذابة المظهر .	٤
١٦	٦,٤٤	عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في وقت محدد ، فيجب أن تلتزم بذلك .	٥
١	٦,٦٧	عندما يواجه عميل البنك مشكلة ما ، فيجب على موظفي البنك أن يبدوا اهتماما صادقا بحلها .	٦
١١	٦,٥٣	ضرورة أن يقوم موظفو البنك بتأدية الخدمات التي يقدمها البنك ، بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى .	٧
٧	٦,٦١	ضرورة أن يقوم موظفو البنك بتقديم خدمات البنك بالمواعيد المتفق عليها .	٨
٥	٦,٦٣	ضرورة أن تحرص إدارة البنك على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء .	٩
١٣	٦,٤٧	ضرورة أن يقوم موظفو البنك بإبلاغ عملاء البنك بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة .	١٠
٦	٦,٦١	ضرورة أن يكون موظفو البنك ، مستعدين ومتحفزين لتقديم الخدمات لعملاء البنك بصورة فورية .	١١
٤	٦,٦٤	ضرورة أن يكون موظفو البنك مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء البنك .	١٢
١٥	٦,٤٤	ضرورة أن لا يمنع انشغال موظفو البنك بإعمالهم الداخلية في الإستجابة الفورية لطلبات العملاء .	١٣
٢	٦,٦٤	ضرورة أن يكون سلوك موظفو البنك يعطي انطباع بالثقة لدى عملاء البنك .	١٤
٣	٦,٦٤	ضرورة أن يشعر عملاء البنك بالأمان في تعاملاتهم مع البنك .	١٥

٩	٦,٥٦	ضرورة أن يتمتع موظفو البنك باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع عملاء البنك .	١٦
١٧	٦,٤٣	ضرورة أن يمتلك موظفو البنك المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء البنك .	١٧
١٩	٦,٣١	ضرورة أن يولي البنك عملائه الإهتمام الشخصي .	١٨
٢٠	٦,٢٨	ضرورة أن تكون ساعات عمل البنك ملائمة لجميع فئات عملاء البنك .	١٩
٢٢	٦,٢٢	ضرورة أن يولي موظفو البنك عملاء البنك اهتماما شخصيا .	٢٠
٨	٦,٥٦	يتوقع من البنك أن تكون مصلحة عملائه في مقدمة اهتماماته .	٢١
١٠	٦,٥٣	ضرورة أن يتفهم موظفي البنك الإحتياجات المحددة لعملائهم .	٢٢

٣. إن الجودة التي يتوقعها عملاء البنك أعلى من الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة المصرفية من قبل المصرف ، وهذا يشير إلا أنه بالرغم من أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية المقدمة من قبل المصرف كان إيجابيا إلا أنه لا يرقى إلى توقعات عملاء المصرف ، ويرجع ذلك في اعتقاد الباحث إلى أن من طبيعة الإنسان أنه إذا حصل على شئ طمح إلى ما هو أفضل ، وهذا ما يفسر بأن معظم الدراسات (Zeithaml ، Parasuraman ، Berry ، ١٩٩٠) و (معــــلا ، ١٩٩٨) و (Owen ،Othman) و (Khanchitpol،Yousapronpaiboon ، ٢٠٠٠) و (Coenders ، Saurina ، ٢٠٠٢) التي قامت بهذا الخصوص جاءت بنتائج مشابهة ، وبالتالي فإن إدارة المصرف مطالبة بالعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة ، حتى تحافظ على عملاء المصرف وتكسب ولائهم وبالتالي لا يكونوا عرضة لجذب مصارف منافسة أخرى ، حيث أن من الطبيعي أن يطمح الشخص دائما إلى الأفضل ، وعندما نقارن بين مستوى جودة الخدمة المرجح بالأوزان والغير مرجح بالأوزان نجد أن المقياس المرجح بالأوزان أعطى نتيجة سالبة أكبر من المقياس الغير مرجح بالأوزان وعند إجراء اختبار T نجد أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٥% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢٢) الآتي :

جدول رقم (٢٢)

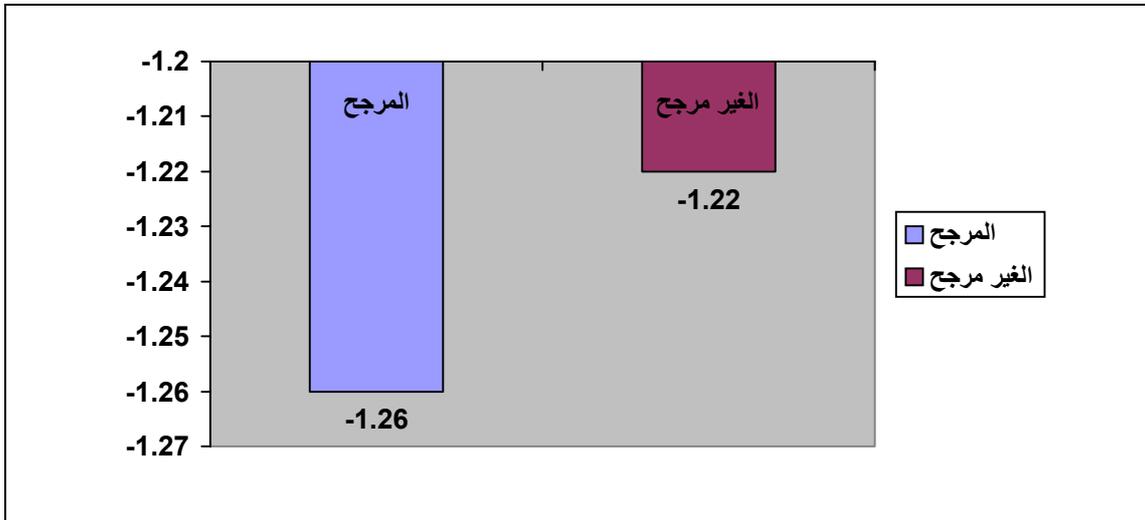
إختبار T للجودة المدركة المرجحة وغير المرجحة بالأوزان

بيان	الجودة المدركة المرجحة بالأوزان	الجودة المدركة الغير مرجحة بالأوزان	فرق المتوسطات	T	مستوى المعنوية
مستوى جودة الخدمة	١,٢٦-	١,٢٢-	٠,٠٤-	٤,٣٤٩-	٠,٠٠

وهذا يدل على أن أداء الخدمة في البنك ليس على المستوى المطلوب في أبعاد جودة الخدمة التي يوليها العملاء أهمية أكبر وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٩) الآتي :

شكل رقم (٩)

متوسط العام المرجح وغير المرجح بالأوزان لجودة الخدمة المدركة



وهذا الفرق في مستوى جودة الخدمة المرجحة والغير مرجحة يظهر فرصة كبيرة أمام إدارة البنك لتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها من خلال إعادة تركيز

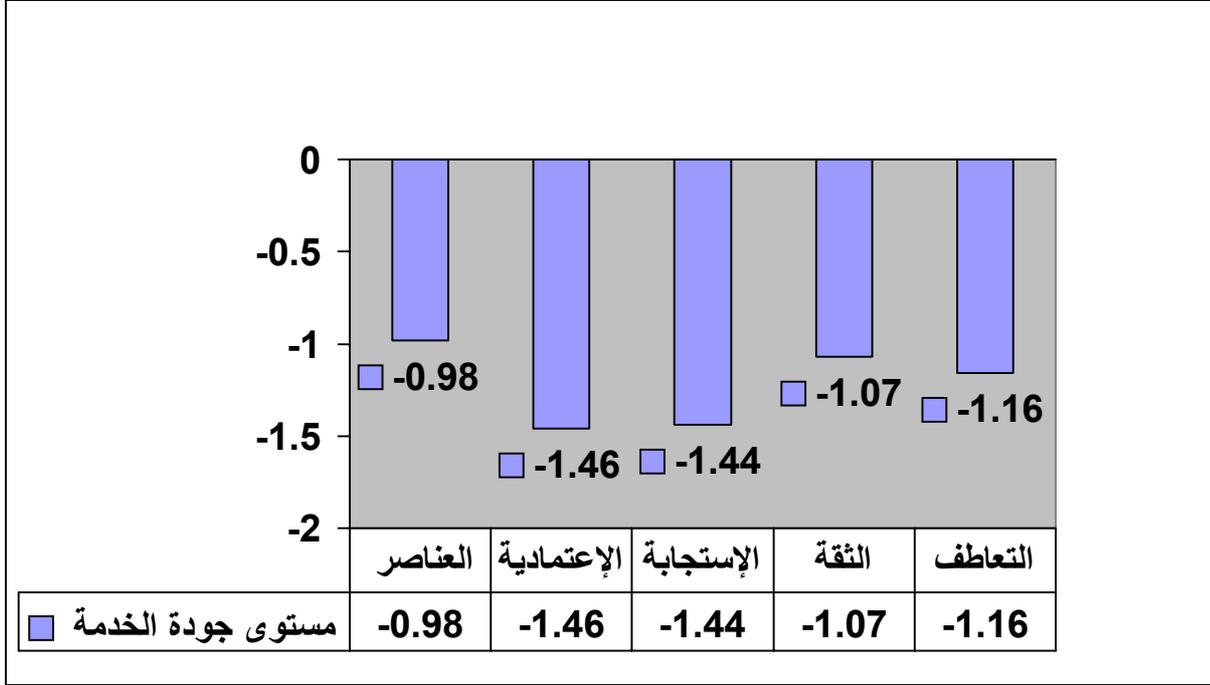
اهتماماتها ومصادر المصرف نحو تطوير وتحسين أبعاد الجودة التي يوليها عملاء المصرف الإهتمام الأكبر وخاصة في بعدي الإعتماذية والاستجابة .

٤. أن هناك اختلاف في الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها عملاء البنك عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة حيث جاء بعد الإعتماذية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، وهذه النتيجة توافق العديد من الدراسات المشابه (معلا ، ١٩٩٨) (أبو معمر ، ٢٠٠٤) و (Berry ، Parasuraman ، Zeithaml ، ١٩٩٠) (الصحن ، ١٩٩٤) ، وجاء في المرتبة الثانية بعد الإستجابة ، يليه بعد الثقة ، ثم بعد التعاطف وأخيرا بعد العناصر الملموسة أو المادية ، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأوليات عند تطوير جودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف ، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن توليها إدارة المصرف لكل بعد عند البدء في تطوير جودة الخدمات المقدمة وبالتالي ووفقا لنتائج الدراسة فإن إدارة المصرف يجب أن تعطي بعدي الإعتماذية والاستجابة الأولوية عند تصميم وتنفيذ برامج تطوير جودة الخدمة المقدمة.

وعند مقارنة نتائج الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة مع مستوى الجودة لكل بعد نجد أن هناك عدم توافق بين الأوليات التي يتخذها العملاء عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمة في البنك وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١٠) الآتي :

شكل رقم (١٠)

متوسط نتائج SEVQUAL حسب أبعاد جودة الخدمة



حيث أنه كلما زادت القيمة السالبة لأحد أبعاد جودة الخدمة ، كلما دل ذلك على وجود قصور أكبر في هذا البعد عن باقي أبعاد جودة الخدمة ، حيث تعبر القيمة السالبة عن وجود فجوة بين الجودة الفعلية وبين الجودة المتوقعة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة وكلما زادت القيمة السالبة كلما كانت الفجوة أكبر وبالتالي القصور أكبر في بعد معين عن باقي الأبعاد وبالتالي فنحن نجد أنه فيما كان عملاء المصرف يولون بعد الإعتمادية الأهمية الكبرى كان تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة حسب بعد الإعتمادية الأقل ، كذلك نجد فيما أن بعد الإستجابة جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، نجد أنه جاء في المرتبة قبل الأخيرة من حيث الجودة ، وفيما جاء بعد العناصر المادية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ، نجده قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الجودة وهذا يؤكد ضرورة أن تعمل إدارة بنك فلسطين على إعادة ترتيب أولياتها وتركيز اهتماماتها نحو بعدي الإعتمادية والاستجابة وذلك لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك ، وذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى بطبيعة الحال .

٥. أن عدد سنوات التعامل مع المصرف لم يكن له أثر مباشر على تقييم عملاء البنك على جودة الخدمات المقدمة ، ففي حين كان من المفترض أن طول سنوات التعامل تجعل هناك ألفة وولاء بين عملاء المصرف والمصرف ، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت عكس ذلك ، وهذا يشير إلا أن عملاء المصرف القدامى أو الذين لديهم عدة سنوات من التعامل مع المصرف عرضه لجذب المصارف المنافسة الأخرى ، وبالتالي تحويل تعاملاتهم أو جزء منها إلى مصارف أخرى ، وبالتالي فإن إدارة المصرف يجب أن تعمل جاهدة على متابعة عملائها عن كثب وتصحيح أي انحرافات أو مشكلات تطرأ من خلال التعاملات اليومية بين العملاء والمصرف وذلك بتفعيل دور العلاقات العامة وزيادة الوعي بجودة الخدمة وأهميتها بين موظفي وإدارات فروع المصرف .

٦. أن عدد مرات تعامل عملاء البنك مع المصرف (تكرار التعامل) له تأثير على تقييمات العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة ، وقد أظهرت النتائج أن العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة يومية تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة أفضل من العملاء الذين يترددون على المصرف بصورة شهرية ، وبإجراء تحليل Crosstabulation تبين أن هناك ٣٢٤ شخص من أفراد العينة أجابوا أنهم يترددون على المصرف بصورة يومية ، منهم ١٨٨ شخص من فئة رجال الأعمال ، أي ما نسبته ٥٥% أيضا تبين أن هناك ٥٥٤ شخص من أفراد العينة أجابوا أنهم يترددون على البنك بصورة شهرية ، منهم ٥٠٦ شخص من فئة الموظفين ، أي ما نسبته ٩١% وهذه النتائج يوضحها الجدول رقم (٢٣) الآتي :

جدول رقم (٢٣)

إجابات أفراد العينة لعدد مرات الزيارة موزعة حسب المهنة

المجموع	تكرار الزيارة						المهنة
	سنوي	نصف سنوي	ربع سنوي	شهري	أسبوعي	يومي	
٢٥٠	١	٠	١	٦	٥٤	١٨٨	رجل أعمال
١١٤	٢	٣	٣	٢٣	٤٤	٣٩	مهنة حرة
٥٠٢	٣	٣	٨	٣٢٥	١٣٦	٢٧	موظف حكومي
١٢٩	١	١	٤	١٠١	١٦	٦	موظف وكالة
٥٩	٠	٠	٠	٣٥	١٥	٩	موظف بلدية
							موظف قطاع خاص
١٤٧	٠	١	٣	٤٥	٣٢	٦٦	أخرى
٤٨	١	١	٢	١٩	١٨	٧	المجموع
١٢٤٩	٨	٩	٢١	٥٥٤	٣١٥	٣٢٤	

ويرجع هذا الفرق في التقييم حسب اعتقاد الباحث إلى أن رجال الأعمال في البنك يحظون بتعامل مميز من خلال تخصيص تفرغ خاص بهم في فروع البنك الكبيرة وذلك لتسهيل إنجاز معاملاتهم وخاصة في أوقات الازدحام ، بالإضافة إلى أن التعامل اليومي بين هذه الفئة وموظفي البنك يؤدي إلى وجود علاقة مميزة بينهم مما انعكس إيجاباً على تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة ، بينما نجد أن النسبة الكبرى من الذين يترددون على البنك بصورة شهرية هم من فئة الموظفين ، أي أنهم يترددون على البنك في أيام نزول الرواتب ، وهي الأيام التي تشهد بها المصارف بشكل عام ازدحام كبير ومن الطبيعي أن يكون مستوى الجودة الفعلي للخدمات المقدمة أقل من الأيام العادية لذا نجد أن تقييم هذه الفئة للجودة الفعلية للخدمات المقدمة جاء أقل من تقييم فئة رجال الأعمال ، وهذا يجعل فئة الموظفين من عملاء البنك أكثر عرضة لجذب المصارف المنافسة الأخرى ، خاصة إذا قدمت وعوداً بتسهيل إنجاز المعاملات لهذه الفئة .

إلا أننا أيضا إذا أخذنا في الإعتبار نتيجة الفرضية الخامسة وهو أن طول سنوات التعامل لم يكن له أثر مباشر على تقييمات العملاء ، وأخذنا أيضا في عين الإعتبار سياسة دوران وتنقلات الموظفين في البنك وفي المصارف بشكل عام ، فإن زيادة تكرار التعامل من فئة رجال الأعمال ومن بعض الفئات الأخرى لن يمنع هؤلاء العملاء من التحول إلى مصارف أخرى إذا شعروا أنهم سيحصلون على خدمات ذات جودة أفضل من مصارف منافسة أخرى ، وهذا يشير إلى ضرورة تقديم الخدمات داخل البنك وفق معايير واضحة ومعروفة لجميع الموظفين ، وأن لا تختلف هذه المعايير بناء على العلاقات بين الموظفين والعملاء ، وبمعنى آخر يجب أن يتلقى العميل الذي يتكرر على المصرف يوميا والعميل الذي يتعامل مع المصرف لأول مرة الخدمة المصرفية بنفس المعايير وبنفس مستوى الجودة ، وأن تقوم إدارة البنك بتعزيز العلاقة مع فئة رجال الأعمال ، وأن تسعى أيضا إلى إيجاد الحلول العملية لتسهيل إنجاز الخدمات المقدمة لعملاء البنك وفق معايير الجودة وخاصة في أوقات الازدحام أي في أوقات الرواتب ، حيث أن النجاح في تحقيق ذلك سيعمل على تمييز البنك بشكل كبير عن باقي المصارف المنافسة العاملة في فلسطين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

لقد استهدفت الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية في البنك من خلال التعرف على الفرق ما بين توقعات وإدراكات عملاء البنك لمستوى الخدمات المقدمة وذلك وفقاً لنظرية الفجوة وباستخدام نموذج القياس SERVQUAL ، أيضاً استهدفت الدراسة التعرف على الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء البنك عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم ، أيضاً التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات مثل عدد سنوات التعامل وعدد مرات التعامل على تقييم العملاء للخدمات المصرفية المقدمة لهم وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

١. أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك جيد من وجهة نظر عملاء البنك إلا أنه لا يرقى إلى مستوى توقعاتهم ، حيث كان تقييمهم لمستوى الجودة الفعلي للخدمات المقدمة (إدراكات العملاء) ٥,٢٧ نقطة على المقياس الليكرتي ذو السبع نقاط وكان مستوى توقعاتهم لجودة الخدمة ٦,٤٩ نقطة على المقياس الليكرتي ذو السبع نقاط وهذا يشير إلى أن هناك مجال لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك وذلك لتصل أو تزيد عن مستوى توقعات عملاء البنك وذلك كاستراتيجية للتميز والمنافسة عن باقي المصارف المنافسة الأخرى في بيئة مصرفية تنافسية يصعب فيها المنافسة على أساس الانتشار والتفرع أو تنويع الخدمات ، أو استخدام تكنولوجيا خدمية متطورة أو حتى من خلال الأسعار ، حيث أن كثير من المصارف العاملة في فلسطين تتميز بأنها منتشرة وخدماتها متنوعة وتستخدم تكنولوجيا معلومات متطورة وأسعارها منافسة وذلك من أجل المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما ينعكس إيجاباً على إيرادات وأرباح البنك في الأجل المتوسط والطويل .

٢. اختلاف الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة حيث جاء بعد الإ اعتمادية في المرتبة الأولى يليه بعد الاستجابة ثم بعد الثقة يليه بعد التعاطف وأخيراً بعد العناصر الملموسة وقد أشرنا إلى أن لهذا الترتيب أهمية تطبيقية بحيث يجب على إدارة البنك أن تأخذ في عين الاعتبار عند القيام بعملية تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

٣. كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير عدد سنوات التعامل ليس له تأثير على تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة وذلك بعكس متغير عدد مرات التعامل ، حيث أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في تقييمات عملاء البنك لجودة الخدمات المقدمة طبقاً لهذا المتغير ، وأن هذا الاختلاف يقع بين فئة رجال الأعمال والذين يترددون على البنك بصورة شبه يومية وفئة الموظفين والذين يترددون على البنك بصورة شهرية وخاصة في أوقات صرف الرواتب حيث جاء تقييم فئة الموظفين لجودة الخدمات المقدمة أقل من تقييم فئة رجال الأعمال ، وهذا يفسره في الغالب الازدحام الشديد الذي يحدث في أوقات صرف الرواتب .

ثانياً : التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة ولتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة في البنك نوصي بالآتي :

١. أن تتبنى إدارة البنك جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز ، وأن يكون تطوير وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك من أولوياتها وخاصة في ما يتعلق ببعدي الاعتمادية والاستجابة ، حيث أن تطبيق مفهوم جودة الخدمة يحتاج إلى إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة وطرق التفكير فيها ، وأهدافها والسياسات المعمول بها داخل المؤسسة وهيكلها التنظيمي ، وهذه المهمة لا يستطيع أحد أن يقوم بها إلا الإدارة العليا للبنك حيث أن ذلك يتطلب وضع استراتيجيات وسياسات جديدة تنسجم مع التوجه الجديد نحو جودة الخدمة .

٢. تعريف وتوعية موظفي البنك بمفهوم جودة الخدمة وكيفية تطبيقه سواء في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو موظفي الخطوط الأمامية ، حيث أن كثير من المؤسسات الخدمية تعجز عن النجاح في تحسين جودة خدماتها بسبب أن موظفيها بمختلف المستويات الإدارية ليس لديهم المعرفة أو المهارات اللازمة في تنفيذ وإدارة مفهوم جودة الخدمة ، فموظفي الإدارة العليا يجب أن تكون لديهم المعرفة اللازمة بمفاهيم وتطبيقات جودة الخدمة حتى تتشكل لديهم القناعة اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجية جودة الخدمة وإحداث التغييرات اللازمة لذلك ، وموظفي الإدارة الوسطى هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية ، لذلك يجب أن تكون لديهم القدرة والرغبة في فهم واستيعاب وتطبيق مفهوم جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة ، وأن تكون لديهم المهارات

الضرورية لتحفيز وتوجيه موظفي الخطوط الأمامية نحو تطبيق مفهوم الجودة أثناء تقديم الخدمات للعملاء ، وأن تتوفر لديهم القدرة على حل أي مشكلات تطرأ ، أما موظفي الخطوط الأمامية ، أي الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر مع عملاء البنك فيجب أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق مفاهيم جودة الخدمة ، وتتوفر الرغبة من خلال تواصل وتحفيز وتوجيه الإدارة العليا والإدارة الوسطى لهم ، وتتوفر القدرة من خلال رفع مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية أو من خلال تزويدهم بوسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة ، أو من خلال وضوح السياسات والمعايير التي تعكس وترجم مفاهيم جودة الخدمة ، مع التركيز على أبعاد الجودة التي أعطاها عملاء البنك أهمية نسبية أكبر، وهما بعدي الاعتمادية والاستجابة كما أوضحت ذلك الدراسة .

٣. أن تعمل إدارة البنك باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات ، حيث أن التكنولوجيا الصحيحة والعناصر البشرية المدربة تعمل على تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة ، من خلال سرعة إنجاز المعاملات ، وتقليل الأخطاء من خلال مكننة العمليات الروتينية للبنك ، وأيضا تساعد في زيادة قدرة موظفي الخدمات المصرفية على سرعة الإستجابة للعملاء وحل المشاكل المختلفة التي تواجههم ، بالإضافة أن التكنولوجيا الحديثة تعطي انطباع جيد لدى العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك مما يعمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بصورة كلية .

٤. العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة ، وذلك باستخدام أساليب قياس مختلفة سواء كانت وصفية مثل المقابلات الشخصية أو مجموعات التركيز من العملاء أو كانت كمية مثل نموذج القياس SERVQUAL أو أي نموذج آخر ، فتعدد أساليب القياس يعمل على إثراء عملية التحليل من جوانب مختلفة ، والغرض من ذلك هو إعطاء إدارة البنك مؤشرا عن التطور في مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء وبالتالي التمكن من معالجة أي انحرافات ، والمساعدة في تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات في الاتجاه الصحيح .

٥. تفعيل دور إدارة العلاقات العامة من خلال جمع المعلومات عن شكاوى ومقترحات العملاء باستخدام أساليب مختلفة ، مثل صندوق شكاوى و مقترحات العملاء أو/ و المقابلات الشخصية ، أو/ و اللقاءات الجماعية وغيرها ، والعمل على تشكيل لجنة تكون مهمتها دراسة شكاوى العملاء ومقترحاتهم وذلك لوضع حلول لهذه المشكلات أو العمل بالمقترحات من خلال إيجاد خدمات جديدة ، أو تعديل أو تغيير سياسات وإجراءات عمل قائمة .

مراجع الدراسة

أ- المراجع العربية :

١. أبو معمر ، فارس محمود (٢٠٠٤) : قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة ، بحث غير منشور ، الجامعة الإسلامية ، غزة سبتمبر .
٢. تقرير سلطة النقد الفلسطينية السنوي الثامن (٢٠٠٢) ، الفصل الرابع ص ٦٩ .
٣. جبر ، هشام (٢٠٠١) : إدارة البنوك ، أصولها العلمية والعملية ، جامعة بيرزيت فلسطين .
٤. الجمل ، غانم (١٩٩٢) : إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
٥. الحصري ، سعيد محمد (٢٠٠٢) : إدارة تسويق الأنشطة الخدمية الدار الجامعية الإسكندرية .
٦. حرب ، بيان هاني (١٩٩٩) : مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق ، عمان الأردن .
٧. الخضير ، محسن أحمد (١٩٩) : التسويق المصرفي ، مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات ، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة .
٨. الصحن ، محمد فريد (١٩٩٤) : الجودة المدركة للخدمات المصرفية : دراسة ميدانية لاختبار محدداتها والنماذج المستخدمة في قياسها ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، ملحق العدد الثاني ، المجلد الواحد والثلاثون كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .
٩. الصحن ، محمد فريد (١٩٩٥) : إدارة جودة الخدمة ، مجلة كلية التجارة للبحوث جامعة الإسكندرية ، ملحق العدد الثاني ، المجلد الثاني والثلاثون سبتمبر .
١٠. الصحن ، محمد فريد (١٩٩٨) : التسويق ، المفاهيم والإستراتيجيات الدار الجامعية ، الإسكندرية .

١١. عاشور ، أروى (١٩٩٩) : فاعلية الخدمات التسويقية في البنوك كما يراها المستفيدون، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بيرزيت ، فلسطين.
١٢. عاشور ، يوسف (٢٠٠٣) : آفاق النظام المصرفي الفلسطيني ، مطبعة الرنتيسي ، غزة ، فلسطين .
١٣. عبد الخالق ، محمد شفيق (١٩٩٣) : العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
١٤. عبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٩) : مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٥. صالح ، علي (٢٠٠٠) : تحليل دوافع المتعاملين مع شركة بيت المال الفلسطيني العربي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين .
١٦. كوكالي ، نبيل (١٩٩٨) : استطلاع لرأي عملاء البنوك حول الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في أراضي السلطة الفلسطينية ، المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي ، بيت ساحور ، فلسطين .
١٧. المبيريك ، وفاء ناصر (٢٠٠٤) : دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة المجلد الرابع والعشرون العدد الأول ، حزيران .
١٨. معلا ، ناجي (٢٠٠١) : الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، عمان الأردن ط ٢ .
١٩. معلا ، ناجي (١٩٩٨) : قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية) ، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٢٥ ، العدد ٢ .
٢٠. المصري ، سعيد محمد (٢٠٠٢) : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

ب- المراجع الأجنبية :

- 1) Berkowitz , Kevin and Hartly , Rudelius (1997) : **Marketing** 5th ed. Irwin .
- 2) Berry and Parasuraman (1997) : **Multiple Method Listening: The Building of a Service Quality Information System**, Sloan Management Review (Spring), pp. 65-76.
- 3) Bitner, M.J., B.H. Booms, and L.A. Mohr, (1994): **Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint**, Journal of Marketing 58, October: 95-106.
- 4) Bitner, M.J., (1990) : **Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses**, Journal of Marketing 54, April: 69-82.
- 5) Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P. (1993) : **Improving the measurement of service quality**. Journal of Retailing, 69(1), 127-139.
- 6) Carmen T. M., (1990) : **Consumer perceptions of service quality : An assessment of the SERVQUAL dimensions**. Journal of Retailing, 66(1), 33-55.
- 7) Crog and Schiffris (1995) : **Consumer Behavior** , Englewood Cliffs , N.J. : Prentice Hall Inc.
- 8) Cronin, J. J., and Taylor, S. A. (1992) : **Measuring service quality : A reexamination and extension**. Journal of Marketing, 56 (July). 55-68.
- 9) Engel and Blackwell and Miniard (1998) : **Consumer Behavior** 7th ed. Dryden Press .

- 10) Farrell , Andrew and Souehon , Anne and Durden Geoffery (2001) : **Service Quality Enhancement : The Role of Employees' Behaviours** , Aston Business School Research Institute , Aston University , Birmingham , UK .
- 11) Geralis , Michelle and Terzivski , Mile (2001) : **The Relation ship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes** The Euro – Australian Cooperation Center (EACC) Victoria .
- 12) Govender , Krishna (1996) : **Proposing A Model for Managing Service Quality in The Financial Services Industry** University of Transkei , South Africa .
- 13) Grapentine, Terry (1998) : **The History and Future of Service Quality Assessment**, The Annual Conference on Current Development in Marketing, Academy of Marketing Science AMS.
- 14) Gronroos, C. (1992) : **Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition** . Lexington, MASS: Lexington Books .
- 15) Harvey, Tom (1995) : Quality : The only profit strategy Wilson Business , Bank marketing , Jan 27 , P 6-43.
- 16) Horton , Raymond (1992) : **Buyer Behavior , A decision making approach** , Chales E. Merrill publishing company , A bell and Howell company , Columbus Ohaio .
- 17) Keegan and Moriarty and Duncan (1992) : **Marketing** , Prentice hall , Inc .

- 18) Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon (2002) : **Management Information System**, 7th ed. Prentice Hall New Jersey.
- 19) Kotler and Armstrong (1998) : **Principles of Marketing** 5th ed. Prentice Hall , New Jersey.
- 20) Lewis Barbara R. (1991) : **Servqual : A tool for measuring patients' opinions of hospital service quality. In Hong Kong** , Total quality management (TOQ) 18 (Aug) , P: 145-152.
- 21) Mudi, Peter and Cottam, Angela (1993) : **The Management and Marketing of Services**, 2ed, (Thomson Litho , East Rillbridge) .
- 22) Ograjensek , Irena (2002) : **Applying Statistical Tools to Improve Quality in the Service Sector** , Development in social Science Methodology , Anuska Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors) Metodolski Zvezki , 18 , Ljubljana : FDV .
- 23) Oliver, R. L. (1997) : **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. New York, NY : McGraw-Hill .
- 24) Othman, AbdulQawi and Owen, Lynn (2000) : **Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic banks : A case study in Kuwait Finance House** International Journal of Islamic Financial Services , Vol.3 No. 1 .
- 25) Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) : **A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research** Journal of Marketing , (Fall) , pp.41-50.

- 26) Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994), **Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria**, Journal of Retailing , (Fall), pp. 201-230.
- 27) Ramaswamy, R. (1996) : **Design and Management of Service Processes : Keeping Customers for Life**. Reading, MA: Addison-Wseley Publishing Co.
- 28) Reidenbach , Eric and Pitts , Rebert (1986) : **Bank Marketing : A Guide to Strategic Planning** , Prentice Hall .
- 29) Robinson, S., (1999) : **Measuring SQ : Current thinking and future requirements** , Marketing Intelligence and Planning 17(1), 21-32.
- 30) Saurina , Carme and Coenders , Germa (2002) : **Predicting overall service quality , A structural modeling approach** , Development in Social Science Methodology Anuska Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors) Metodoloski Zvezki , 18 , Ljubljana : FDV.
- 31) Soteriou, Andreas and Zenios , Stavros (1997) : **Efficiency Profitability and Quality of Banking Service**, Financial Institutions Center , The Wharton School , University of Pennsylvania .
- 32) Wang , Yonggui and Lo , Hing-P and Hui , Yer (2003) : **The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation : evidence from the banking industry in China** , Managing Service Quality Volume 1 .
- 33) Yong, J. K. (2000) : **A multidimensional and Hierarchical model of service quality in the participant**

sport industry. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

- 34) Yousapronpaiboon, Khanchitpol (2000) : **An empirical investigation of service quality indicators of foreign versus Thai bank customers in the Thai banking industry,** Nova Southeastern University, Bangkok Thailand , DAI-A 61/02, p. 691, Aug .
- 35) Zeithaml , Parasuraman , Berry (1990) : **Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations ,** The free Press , New York .
- 36) **Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996) :** The Behavioral Consequences of Service Quality, **Journal of Marketing,** (April), PP. 31-46.
- 37) **Zeithaml, V . A ., and Binter, M.J. (1996) :** Service Marketing, **New York. NY: The McGraw-Hill Companies, INC.**
- 38) **Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993) :** The Nature and Determinants of Customer Expectations of service, **Journal of Academy of Marketing Science** (Winter), pp. 1- 12

ملحق الدراسة

استبيان حول قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في بنك فلسطين المحدود

تسعى إدارة بنك فلسطين المحدود دائماً ، لتحسين أداء الخدمات التي تقدمها لجمهور العملاء وفي هذا الإطار قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان لقياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود ، وذلك من وجهة نظر العملاء ، ويعتمد هذا الاستبيان على نظرية الفجوة والتي تنص على أن جودة الخدمة هي الفرق ما بين جودة الخدمة المتوقعة من قبل العملاء (ما يجب أن تكون عليه الخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء) ، وجودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبل العملاء من خلال تعاملهم مع البنك (المستوى الفعلي للخدمات المقدمة) لذلك فإن هذا الاستبيان ينقسم إلى أربعة أجزاء ، يتناول الجزء الأول بيانات عامة وتعريفية بالعميل ، ويتناول الجزء الثاني قياس جودة الخدمة المتوقعة من قبل العملاء ، ويتناول الجزء الثالث التعرف على أهمية المعايير التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك ، أما الجزء الرابع والأخير فيتناول قياس جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبل العملاء .

ويتوجه الباحث بجزيل الشكر لكل من ساهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود ، من خلال مشاركته في هذا الاستبيان .

الباحث
حاتم غازي شعشاعة

أولاً : بيانات عامة وتعريفية :

(١) فرع التعامل : _____

(٢) الجنس : ذكر أنثى

العمر :

أقل من ٢٥ سنة من ٢٥-٣٥ سنة من ٣٥-٥٥ سنة أكبر من ٥٥ سنة

(٣) التحصيل العلمي :

أقل من ثانوية عامة ثانوية عامة بكالوريوس دراسات عليا

(٤) المهنة :

تاجر مهنة حرة موظف حكومي موظف وكالة موظف بلدية
 موظف قطاع خاص أخرى

(٥) هل أنت حاصل على قرض من بنك فلسطين المحدود :

نعم لا

(٦) حدد عدد سنوات التعامل مع بنك فلسطين المحدود (رقم صحيح) :

حدد عدد مرات زيارتك للبنك :

يوميا أسبوعيا شهريا ربع سنوي نصف سنوي سنويا

(٧) حدد عدد المصارف التي تتعامل معها : _____

ثانيا : قياس جودة الخدمة المتوقعة :

عزيزي العميل ، بناءا على خبرتك كمستهلك للخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود ، نرجو منك أن تشير إلى مدى أهمية توفر المميزات المذكورة في العبارات التالية في الخدمة المصرفية ، والتي تعتقد أن توفرها يعمل على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من بنك فلسطين المحدود ، فإذا كنت تعتقد أن الميزة المذكورة في العبارة غير هامة على الإطلاق للتعبير عن جودة الخدمة ضع دائرة حول الرقم (١) ، وإذا كنت تعتقد أن الميزة مهمة لدرجة كبيرة للتعبير عن جودة الخدمة ضع دائرة حول الرقم (٧) ، إذا كان شعورك اتجاه الميزة أقل من حالة التأكد نرجو أن تضع دائرة على الأرقام ما بين (١) و (٧) ، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة ، لا توجد هناك عبارات صحيحة أو خاطئة ، كل ما يهمنا هو الإشارة إلي الرقم الذي يعبر عن حقيقة شعورك اتجاه أهمية توفر الميزة التي تتوقع أن وجودها ضروري لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من قبل بنك فلسطين المحدود.

مهم جدا	غير مهم على الإطلاق	العبرة
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(١) ضرورة أن يمتلك بنك فلسطين المحدود أجهزة ومعدات حديثة .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٢) ضرورة أن يكون المظهر العام لبنك فلسطين المحدود جذابا .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٣) ضرورة أن يظهر موظفي بنك فلسطين المحدود بمظهر أنيق وحسن .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٤) ضرورة أن تكون المواد المتعلقة بخدمات بنك فلسطين المحدود جذابة المظهر .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٥) عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في وقت محدد ، فيجب أن تلتزم بذلك .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٦) عندما يواجه عميل بنك فلسطين المحدود مشكلة ما ، فيجب على موظفي البنك أن يبذلوا اهتماما صادقا بحلها .
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	١	(٧) ضرورة أن يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بتأدية الخدمات التي يقدمها البنك ، بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى .

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٨) ضرورة أن يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بتقديم خدمات البنك ، بالمواعيد المتفق عليها .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩) ضرورة أن تحرص إدارة بنك فلسطين المحدود على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠) ضرورة أن يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بإبلاغ عملاء البنك بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١١) ضرورة أن يكون موظفي بنك فلسطين المحدود ، مستعدين ومتحضرين لتقديم الخدمات لعملاء البنك بصورة فورية .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢) ضرورة أن يكون موظفي بنك فلسطين المحدود مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٣) ضرورة أن لا يمنع انشغال موظفي بنك فلسطين المحدود بإعمالهم الداخلية في الإستجابة الفورية لطلبات العملاء .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤) ضرورة أن يكون سلوك موظفي بنك فلسطين المحدود ، يعطي انطباع بالثقة لدى عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٥) ضرورة أن يشعر عملاء بنك فلسطين المحدود بالأمان في تعاملاتهم مع البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٦) ضرورة أن يتمتع موظفي بنك فلسطين المحدود باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٧) ضرورة أن يمتلك موظفي بنك فلسطين المحدود المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٨) ضرورة أن يولي بنك فلسطين المحدود عملائه الإهتمام الشخصي .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٩) ضرورة أن تكون ساعات عمل بنك فلسطين المحدود ملائمة لجميع فئات عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٠) ضرورة أن يولي موظفي بنك فلسطين المحدود عملاء البنك اهتماما شخصيا .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢١) يتوقع من بنك فلسطين المحدود أن تكون مصلحة عملائه في مقدمة اهتماماته .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٢) ضرورة أن يتفهم موظفي بنك فلسطين المحدود الإحتياجات المحددة لعملائهم .

ثالثاً : تحديد أهمية المعايير التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة :

في الجدول الموضح أدناه ، يوجد خمسة عبارات تدل على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات المصرفية ، الرجاء ترتيب هذه الأبعاد أو المعايير تنازلياً من (٥) إلى (١) وذلك حسب أهميتها لك عند تقييمك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل بنك فلسطين المحدود بحيث يعطى المعيار الأهم رقم (٥) والذي يليه رقم (٤) وهكذا .

الترتيب حسب الأهمية	العبارة
	(١) المظهر العام للبنك ، ومظهر الأجهزة والمعدات والمواد المستخدمة ، ومظهر العاملين.
	(٢) القدرة على أداء الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب وبالدفقة المطلوبة .
	(٣) الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة بشكل نشيط ولائق .
	(٤) الشعور بالثقة والأمان في التعامل مع موظفي المصرف .
	(٥) تعاطف ودعم موظفي المصرف عند مواجهة المشاكل .

رابعاً : قياس جودة الخدمة الفعلية المدركة من قبل عملاء المصرف :

عزيزي العميل ، بناءً على تعاملك مع بنك فلسطين المحدود ، نرجو أن تشير إلي مدى توافر المميزات في العبارات الموضحة في الجدول التالي ، في الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود ، فإذا وجدت أن الميزة المذكورة في العبارة غير موجودة بشكل كبير ببنك فلسطين المحدود أو بالخدمات التي يقدمها ، ضع دائرة حول الرقم (١) ، وإذا كانت الميزة متوفرة بشكل كبير ضع دائرة حول الرقم (٧) ، ، إذا كان شعورك اتجاه الميزة أقل من حالة التأكد نرجو أن تضع دائرة على الأرقام ما بين (١) و (٧) ، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة ، لا توجد هناك عبارات صحيحة أو خاطئة ، كل ما يهمنا هو الإشارة إلي الرقم الذي يعبر عن حقيقة إدراكك من خلال تعاملك مع بنك فلسطين المحدود لمدى توفر الميزة في الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود .

العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
(١) يمتلك بنك فلسطين المحدود أجهزة ومعدات حديثة.	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
(٢) المظهر العام لبنك فلسطين المحدود جذاباً .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
(٣) يتمتع موظفي بنك فلسطين المحدود بمظهر أنيق وحسن .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
(٤) المواد المتعلقة بخدمات بنك فلسطين المحدود جذابة المظهر .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
(٥) عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في وقت محدد ، فإنها تلتزم بذلك .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
عندما يواجه عميل بنك فلسطين المحدود مشكلة ما ، فإن موظفي البنك يبذلون اهتماماً صادقاً لحلها .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧
يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بتقديم الخدمات التي يقدمها البنك ، بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى .	١	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٦) يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بتقديم خدمات البنك ، بالمواعيد المتفق عليها .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٧) تحرص إدارة بنك فلسطين المحدود على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٨) يقوم موظفي بنك فلسطين المحدود بإبلاغ عملاء البنك بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩) موظفي بنك فلسطين المحدود ، مستعدين ومتحفزين لتقديم الخدمات لعملاء البنك بصورة فورية .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠) موظفي بنك فلسطين المحدود مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١١) لا يمنع انشغال موظفي بنك فلسطين المحدود بإعمالهم الداخلية في الإستجابة الفورية لطلبات العملاء .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢) إن سلوك موظفي بنك فلسطين المحدود ، يعطي انطباع بالثقة لدى عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٣) يشعر عملاء بنك فلسطين المحدود بالأمان في تعاملاتهم مع البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤) يتمتع موظفي بنك فلسطين المحدود باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٥) يمتلك موظفي بنك فلسطين المحدود المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٦) يولي بنك فلسطين المحدود عملائه الإهتمام الشخصي .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٧) إن ساعات عمل بنك فلسطين المحدود ملائمة لجميع فئات عملاء البنك .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٨) يولي موظفي بنك فلسطين المحدود عملاء البنك اهتماما شخصيا .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٩) يضع بنك فلسطين المحدود مصلحة عملائه في مقدمة اهتماماته .
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٠) يتفهم موظفي بنك فلسطين المحدود الإحتياجات المحددة

