

المحور الثاني: أساسيات الجودة الخدمة المصرفية

تمهيد

إن الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية يعد من أحد المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي خصوصا في الآونة الأخيرة، وبالتالي أضحت تطويرها أمرا ضروريا لمواكبة التطورات التكنولوجية.

I. ماهية الخدمة المصرفية

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حولها وحول مفهومها و طرق تطبيقها و الخلط في أحيان كثيرة بينها وبين مواصفات الايزو، إلا أن هذا لم يمنع الإجماع حول أهمية و ضرورة الجودة

1. مفهوم الخدمة المصرفية: لا يختلف تعريف الخدمات المصرفية عن تعريف الخدمات بصفة عامة، ونظرا

لتعدد التعاريف الخاصة بالخدمات، تعددت أيضا تعاريف الخدمة المصرفية من بينها ما يلي:

– أولاً: تعرف **الخدمة المصرفية** بأنها: «مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، وقد يكون إنتاجها مرتبط بمنتج مادي وقد لا يكون ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية»، هذا التعريف يبين أن تقديم الخدمات المصرفية قد يرتبط أحيانا بتقديم منتجات مادية.

– ثانياً: تعرف **الخدمة المصرفية** بأنها: «عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير ولأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات».

– ثالثاً: تعرف **الخدمة المصرفية** بأنها: « مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين»، في هذا المفهوم يتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما:

✓ **البعد المنفعي:** هي مجموعة من المنافع المباشرة أو الحاجات و الرغبات التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، و يرتبط هذا البعد بحاجات و رغبات العميل، ويكون مختلفا من مستفيد إلى آخر وذلك بحسب حاجاتهم ورغباتهم، وكذا صعوبة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق لأن عملية التقييم تعتمد على مستوى الإشباع ورضا العميل.

✓ **البعد التسويقي أو السماتي:** ويشمل مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة المصرفية المقدمة، و يرتبط هذا البعد بالخدمة المصرفية ومستوى جودتها و ملائمتها للعميل.

وبالتالي يجب على البنوك أن تراعي جميع الأبعاد المتعلقة بالخدمة المصرفية وأن تهتم بخصائصها وذلك لغرض تحفيز الطلب والإقبال على الخدمات المصرفية.

رابعاً: و كتعريف شامل للخدمة المصرفية هي: عبارة عن أنشطة غير ملموسة ذات منفعة يقدمها البنك لعملائه لغرض اشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية الحالية والمستقبلية ولا ينجم عنها نقل للملكية، وفي نفس الوقت تعتبر مصدرا من مصادر أرباح البنك من خلال العلاقة المتبادلة بين البنك وعميله.

2. خصائص الخدمة المصرفية: تنطبق خصائص الخدمات في شكلها العام على الخدمات المصرفية، لكنها تختلف عنها بالأنشطة والإجراءات المستخدمة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها، كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها، وفيما يلي أهم خصائص الخدمات المصرفية:

1-2. اللاملموسية (Intangibility): « إن الخدمة المصرفية غير ملموسة، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل صعوبة على الموظفين في تقديمها، فالعميل لا يستطيع التماس المنافع التي تحققها له هذه الخدمة وبالتالي لا يمكنه معرفة جودتها إلا أثناء شراءها، وهذا ما أدى بالبنوك إلى تعزيز جهودها الترويجية التي من شأنها خلق صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى العميل، إضافة إلى ضرورة الحرص على تطوير العلاقات العامة في البنك وتدريب الموظفين، خاصة مع اشتراك العميل في إنتاج الخدمات المصرفية» أي أنه يصعب على العميل البنك ان يلمس الخدمة المقدمة إليه على نحو حسي، فليس من المتصور مثلا أن يرسل عينات من الخدمات المصرفية مثل الحسابات الجارية ؛ قروض ... وغيرها.

2-2. التلازمية (التكاملية) (Inseparability): تتطلب الخدمة المصرفية حدوث تفاعل مباشر بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يعتبر العميل نفس عاملا مشركا في عملية تقديم الخدمة، وتشير هذه الخاصية الى ظاهرة تزامن انتاج واستهلاك الخدمة المصرفية، « ويقصد بالتلازمية أي لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها، سواء كان هذا الأخير شخصا أو الآلة، لأن وقت إنتاجها هو نفسه وقت استهلاكها، وهذا نظرا لتلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك، فهنا يكون عملية اتصال مباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد.»

3-2. التباين (عدم التجانس) و التنوع (Heterogeneity et Variability): «إن الخدمة كلما كانت ترتبط ارتباط وثيق بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة، ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من العميل، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يحصل منها على عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار»، وبالتالي يمكن القول أن الخدمات

تتميز بخاصية عدم التماثل (التباين)، وذلك لأن نوعية الخدمة المقدمة تكون على أساس مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وكذا زمان ومكان تقديمها؛ إن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة (موظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقاً لظروفه النفسية والاجتماعية... الخ، هذه الخاصية تجعل منظمات الخدمة تعمل على تقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، وذلك وفق ثلاث خطوات أساسية:

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات؛

- زيادة درجة الألية في أداء الخدمة قدر الإمكان، مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلاً من الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة؛

- متابعة رضا الزبون حول الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة؛

2-4. سرعة التلف (الفناء) (Perishability): « الخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث

أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق و بالتالي يستحيل تخزين الخدمة حيث إنها تنتج وتستهلك في آن واحد»، أي لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدماً وتخزينها أو بيعها أو استخدامها لاحقاً، فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت الذي يتقدم العميل لطلبها.

2-5. الافتقار إلى الهوية الخاصة (Lack of Special Identity): « بالنسبة لجمهور العملاء، فإن

الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، فالعميل غالباً ما يتعامل مع مصرف معين أو فرع المصرف على أساس القرب الجغرافي أو كون المصرف أو الفرع يوفر للعميل الراحة أو الملائمة، وعليه فإن على المصرف أن يبحث عن طريقة لإرساء هوية متميزة له، وترسيخ هذه الهوية في ذهن العميل. إن الحاجة لتمييز الخدمات المصرفية إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم، لأن المصارف غالباً ما تتنافس على منتجات وخدمات مصرفية متشابهة، فإن تركيز المصرف ينبغي أن يكون على الحزمة (Package) وليس على المنتج المصرفي، ونقصد بالحزمة أشياء مثل: موقع الفرع (Branch Location)؛ وموظفي المصرفي (Staff)؛ والسمعة التي يتحلى بها المصرف (Reputation)»، ويمكن القول أن صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية يعود لكون الخدمات المصرفية تتميز بنمطية جوهرها في مختلف البنوك، كخدمة مصرفية الحساب الجاري مثلاً نجدها تكاد تكون في جوهرها نمطية في جميع البنوك التي تقدمها، وهذا ما فرض على المسؤولين ضرورة البحث عن مجالات أخرى للمنافسة كجودة الخدمة والإبداع فيما تقدمه من خدمات لعملائها.

2-6. الانتشار الجغرافي (Geographical Dispersion): « لكي يحقق المصرف النجاح المنشود، فإنه

يتعين عليه ان يكون قادراً على الوصول الى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أوحيث يحتاجون الى الخدمات المصرفية، وهذا الغرض لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي

تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء إلى الخدمات والمنتجات المصرفية، فالمناخ المتأثية من المنتجات والخدمات المصرفية لن تكون لها قيمة مكانية إلا إذا توفرت للعميل في المكان والزمان المطلوبين. وفي هذه الحالة فقط تتحقق القيمة الزمانية والمكانية تسويقياً. ولا عجب إذن أن يكون الشغل الشاغل للمصارف، هو البحث عن مواقع ملائمة لافتتاح فروع للمصرف، فالجهود الترويجية التي يبذلها المصرف بهدف جذب العملاء تتحقق أهدافها المنشودة فقط عندما تكون للمصرف شبكة متكاملة من الفروع المتنامية التي تبرر الانفاق على نشاط الترويج»، و لهذا تحظى هذه الخاصية بأهمية بالغة، وذلك نظراً لكون الخدمات المصرفية تحتاج إلى ذلك الاحتكاك بين مقدمها والعميل هذا يعني أن قنوات التوزيع العادية تكون غير نافعة.

7-2. اتساع النطاق المنتجات و الخدمات المصرفية (Wide Range fo Products / Services): « يتعين

على المصرف تقديم مجموعة واسعة أو نطاق واسع من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبى الاحتياجات المتنوعة والمتربطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى من جانب العملاء باختلاف أنواعهم واختلاف مناطق تواجدهم، فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أم خدمة، كما أنه يواجه طلبات واحتياجات العميل الفرد أو العائلة. وعليه فإن المصرف يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الاحتياجات المختلفة على مستوى مختلف قطاعات العملاء. علاوة على ذلك، فإن المصرف يقدم خدمات تقليدية دارجة مثل استلام النقود وإيداعها وتقديم القروض والاستشارات، واستلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف وفتح خطابات الاعتماد وغيرها من الخدمات المصرفية المعروفة». ولهذا تتميز الخدمات المصرفية بتعددتها وتنوعها، لكون البنوك دائماً تكون ملزمة بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات بهدف تلبية الاحتياجات والرغبات المتنوعة للعملاء مثل: الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

8-2. التوازن بين النمو والمخاطر (Growth Must Be Balanced With Risk): «عندما يبيع المصرف

قروضا، فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي (Expansion) وبين الحيطة والحذر (Prudence)، بمعنى آخر، إن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة الثقة المتبادلة بين العميل وبين المصرف»، وبالتالي من أولى مسؤولياته أن يجري نوعاً من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعبائه.

9-2. نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية (السرية) (Confidentiality): « إن طبيعة

تقديم الخدمة المصرفية يتطلب توفر درجة عالية من السرعة في التعامل، إضافة إلى ضرورة المحافظة على الأسرار المالية للعملاء. هذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا بأن تكون قناة التوزيع مباشرة وقصيرة

لأنه من أجل إنجاح العمليات المصرفية يحتاج ذلك لتفاعل شخصي بين العميل والبنك فقط دون تدخل الوسطاء في توزيع الخدمة»، وبالتالي تعد السرية من السمات المميزة للخدمة المصرفية، فقواعد العمل المصرفي تقضي بالمحافظة على أسرار العملاء المالية، وعدم إفشائها ويتعرض موظفي البنوك للمساءلة في حالة عدم إتباع ذلك.

3. دورة حياة الخدمة المصرفية: تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن، وإن منحى دورة الحياة يعبر عن التاريخ البيعي لها ولهذا تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى، وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى، ويمكن توضيح مراحل حياة المنتج المصرفي فيما يلي :

3-1. مرحلة التقديم: تكون الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكلها الحالي قد تم تغييره، « يمكن لمس ما يميز الخدمة عن السلع أن الخدمة يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستفيدين لأن هذا يقلل من درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة»؛ ففي هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى.

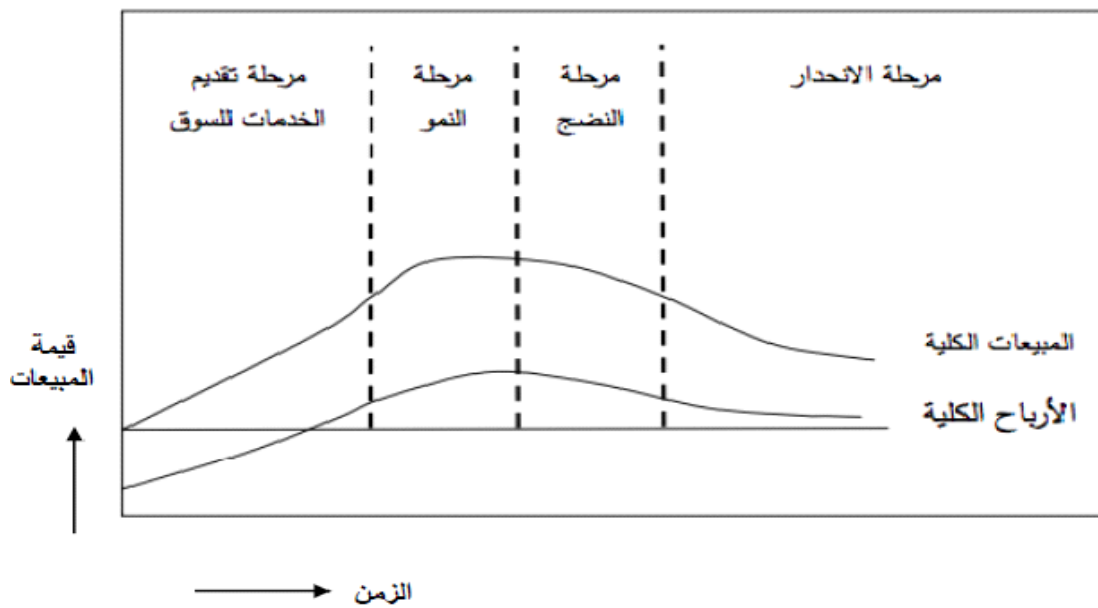
3-2. مرحلة النمو: « يعبر عن هذه المرحلة بمرحلة جني الأرباح، ومن أبرز مميزات زيادة حجم التعامل بالخدمات المقدمة وكذا مقدار الأرباح المحققة، وبالتالي فهي تؤدي بالبنوك إلى التنوع في الخدمات وتستمر هذه المرحلة لأن حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يحقق المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو»؛ وعليه يمكن القول أن في هذه المرحلة يزداد التعامل بالخدمة وتتموا المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف، وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة، كما تتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح و سعي المصرف للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.

3-3. مرحلة النضج: تتميز هذه المرحلة بطول مدتها مقارنة بالمراحل السابقة، « إن حالة الربحية المتحققة في مرحلة النمو تسيل لعاب المنافسين كلما اقترب المنتج من مرحلة النضج، حيث تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات، باعتبار أن معظم المستهلكين قد اشتروا وجربوا المنتج. كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي (Aggressive Advertising)، الذي يساهم في زيادة التكاليف، وبالتالي تقليص ربحية المنتج »؛ وعليه في هذه المرحلة يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد، المصارف من ميزانياتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.

3-4. مرحلة الانحدار أو التدهور: تعرف بمرحلة الشيخوخة للخدمة المصرفية، « فهي تتميز بدرجة كبيرة من الانخفاض في التعامل بها، أين جعلت من بعض البنوك تفكر جيدا في التوقف عن تقديمها وتقوم بسحبها تدريجيا من السوق وتعمل على ادخال خدمات مصرفية جديدة تعوض مكانها شرط أن تكون أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات العملاء»؛ وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتحقق الخسائر، وعليه يبدأ البنك في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة.

وفيما يلي الشكل الموالي يلخص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية كما يلي:

الشكل رقم (02): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



II. أنواع الخدمات البنكية

من الصعب حصر الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك نظرا لأنها متعددة ومتنوعة، وأصبحت خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة المصرفية، ويمكن تقسيم الخدمات المصرفية على النحو التالي:

1. خدمات مصادر الأموال (قبول الودائع): تتمثل في مختلف الحسابات و الودائع التي تترك لدى البنوك وهي: الودائع تحت الطلب كالودائع الجارية؛ الودائع الادخارية كالودائع لأجل و ودائع التوفير؛ شهادات الإيداع وغيرها.
 2. خدمات توظيف الأموال:
- التسهيلات الائتمانية: وتتمثل في خصم الأوراق التجارية والقروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة الأجل، بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتماد المستندية.

- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية: وتتمثل في: إدارة محافظ الأوراق المالية؛ خدمات أمناء الاستثمار؛ تقديم الاستثمارات المالية؛ المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية؛ خدمات الهندسة المالية؛ دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح الزبائن.

3. الخدمات المختلفة الحديثة: نظرا لزيادة واتساع أعمال البنوك التجارية تغيرت نظرتها، بحيث من مجرد أن كانت مكان لتجميع الأموال وإقراضها أصبحت تتبع الاستراتيجية الشاملة من خلال التنوع في خدماتها سواء كانت خدمات مصرفية و خدمات غير المصرفية من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية في ظل تحديات العولمة، فهذا كله أدى إلى ظهور وظائف حديثة للبنك التجاري والمتمثلة في:

- تقديم أعمال استشارية للزبائن فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية لكسب ثقتهم بالبنك.
- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب الزبائن؛
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء؛
- تحويل العملة للخارج؛
- اصدار الشيكات السياحية؛
- تأجير الخزائن الحديدية للعملاء؛
- خدمات البطاقة الائتمانية و الصراف الآلي؛
- شراء وبيع العملات الأجنبية والمحلية؛
- إدارة أعمال وممتلكات العمال؛
- تقديم خدمات إلكترونية و رقمية.

III. تطوير الخدمة المصرفية

إن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات كان ولا يزال نتيجة لزيادة حاجات الأفراد للسلع والخدمات خاصة، لذا وجدت مناهج ومعالم خاصة لتطوير الخدمات المصرفية:

1. مناهج تطوير الخدمة المصرفية: تقوم البنوك عادة باستخدام مناهج أو أشكال مختلفة لتطوير مزيج

الخدمات المصرفية من أهمها ما يلي:

- **التطوير بالإضافة:** أو بما يعرف بتوسيع نطاق الخدمات « إن توسيع نطاق الخدمة بحد ذاته لن يؤدي الى إحداث أي تمييز (Differentiation) بين المنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصرف المعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة، ويعود ذلك الى سببين رئيسيين هما: سهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل المصارف المنافسة؛

أن نطاق الخدمات الحالية من الاتساع بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفاعلية الى العملاء الذين لم يصحبوا بعد عملاء للمصرف المعني». وعليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة، ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا، سوف تضاف كرقم فقط لا غير الى الكم الهائل من خدمات المصرف القائمة.

ولذلك فإنه يجب أن يكون الابتكار الجديد وضافته إلى مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة أكثر إشباعا لحاجات العميل أو تفوق توقعاته، و يجب على البنك أيضا تقديم الجديد والمتميز في الوقت نفسه.

- **التطوير بالحذف:** يستخدم هذا المنهج لغرض تحسين جودة بعض الخدمات المصرفية المقدمة لفئة معينة من العملاء وذلك عن طريق قيام البنوك بفتح فروع أو وحدات مصرفية للتعامل مع عملاءها الكبار من الشركات والاستغناء عن تقديم الخدمات للأفراد، كما يمكن أن يكون هذا الحذف مؤقتا إلى غاية أن تدعم قوة الفرع أو الوحدة المصرفية أو قد يكون دائما ولكن خدماته مقتصرة على خدمات الجملة المصرفية.

- **التطوير بالدمج:** ينتج هذا المنهج عن طريق دمج منافع خدمتين أو أكثر ضمن خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على أساس أنها خدمة واحدة جديدة، « فكل منتج يحتوي على خدمات معدلة يمكن ترويج لها بفاعلية وتوجيهها صوب قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة».

- **التطوير بإحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة:** « بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة مثل ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة (Cheque Guarantee Card)، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان (Credit cards Scheme) إن هذين المثالين يمثلان شكلا من أشكال تطوير المنتج المصرفي الذي لا ينطوي على أي تغيير أساسي في الخدمات».

2. المعالم الخاصة لتطوير الخدمة المصرفية: بالإمكان تقسيم عملية تطوير المنتج إلى خمس مراحل، وهي:

- توليد الفكرة (Idea Generation)

- تقليص الأفكار (Screening Of Ideas)

- تحليل العميل (Business Analysis)

- التطوير الفني (Technical Development)

- طرح المنتج على نطاق تجاري (Commercialization)

إن معظم الخدمات المصرفية لا تمتلك جانبا ماديا، وعليه فإن الخدمات لا تمر في الغالب في مرحلة التطوير الفني، عكس السلع التي يتطلب إنتاجها أعلى درجات التطوير الفني، وبتكاليف باهضة أحيانا، وبسبب

عدم الأهمية النسبية لمرحلة التطوير الفني في المصارف، فإن الخدمة المصرفية الجديدة غالباً ما تقدم خلال فترة قصيرة وبتكاليف نسبية واطئة جداً.

IV. ماهية جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمات المصرفية المبدأ الأساسي الذي تعتمد عليه البنوك في تحقيق رضا العملاء وولاءهم، وشرطاً ضرورياً لإشباع رغباتهم وحاجاتهم والاحتفاظ بهم.

1. تعريف وأهمية جودة الخدمة المصرفية: تؤكد التوجهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية نظراً لكونها تعد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

1-1. تعريف جودة الخدمة المصرفية: هناك عدة تعريفات لجودة الخدمات المصرفية نعرض منها ما يلي:
- تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها: « ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يتحصل عليها هؤلاء العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم»

- كما تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها: « إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقيتها، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن».

- وتعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها: « معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها».

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن هناك اتجاهين في تعريف الجودة المصرفية:

- اتجاه الداخلي للجودة: فهي مبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة.

- اتجاه الخارجي للجودة: فهي تركز على مدى إقناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه أي تركز على ادراكات العميل.

1-2. أهمية جودة الخدمة المصرفية: تبرز أهمية جودة الخدمات المصرفية من خلال المزايا التي يحققها

البنك في بلوغه لأهدافه، وعموماً يمكن تلخيصها فيما يلي:

- جودة الخدمة هي المدخل لتحقيق رضا العملاء: تسعى كل البنوك إلى تحقيق رضا العملاء لضمان بقاءها وزيادة حصتها السوقية والإنتاجية وكذا الربحية المتميزة، وإن المدخل الرئيسي لتحقيق رضا العملاء عن الخدمات

المقدمة إليهم الاعتماد على فلسفة التوجه بالعميل، والتي تعني التركيز على العميل والتعرف على رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها بجودة عالية مقارنة بالمنافسين.

- **تحقيق ميزة تنافسية:** إن تحقيق ميزة تنافسية متميزة عن البنوك الأخرى يعني ذلك مواجهة الضغوط التنافسية، وتخفيض التكاليف وذلك بتقليل أخطاء العمليات المصرفية، وتقديم فرص عديدة للحصول على أسعار وخدمات أكبر، وكذا زيادة قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة.

- **الاحتفاظ بالموظفين:** نلمس الأهمية الداخلية لجودة الخدمة المصرفية في العلاقة التي تربطها بالموظفين في البنك وذلك من خلال زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية لديهم والتزامهم بأعمالهم المصرفية. إن قوة ترابط العلاقات بين الموظفين وزيادة ولاءهم يؤدي ذلك إلى تخفيض معدل دوران العمال وكذا التكاليف الناجمة عن نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب، فتهيئة بيئة متميزة للعمل المصرفي يتطلب البحث عن فرص أمثل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات مع ضرورة مراعاة كفاءة وخبرة موظفي البنك باعتبارهم جزءا من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة بالعميل وكونهم العنصر الأساسي والفعال في تحقيق الجودة المصرفية التي يطلبها العملاء.

- **الاحتفاظ بالزبائن:** تولي البنوك أهمية بالغة للعميل باعتباره الشريان الحيوي للنشاط المصرفي، فالاحتفاظ به يعود بمنافع كثيرة للبنك، لذا يسعى هذا الأخير إلى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية يسعى من وراءها على المحافظة على العميل وبقائه واستمراره في التعامل معه وبالتالي زيادة ولاءه.

- **تحسين صورة البنك في السوق:** تعزز جودة الخدمة المصرفية سمعة البنك ومكانته أمام العملاء، مما يعزز بدوره وضعه في مواجهة المنافسة. فتحقيق الجودة المصرفية من الطرق الفعالة والناجعة في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، وكما تعد محددات استراتيجية في بقاء البنك واستمراره.

2. خصائص جودة الخدمة المصرفية: من بين الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية ما يلي:

- **الجودة الفنية:** وهي تعنى ما يتم تقديمه ويمكن قياسه بطريقة موضوعية من خلال العميل.

- **الجودة الوظيفية:** وهي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة وكيفية تقديمها، والعلاقة بين مقدم الخدمة والعميل.

- **الانطباع الذهني:** هو ناتج تقييم العملاء لكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

3. مستويات جودة الخدمة المصرفية: تباينت الآراء حول مستويات جودة الخدمات البنكية المصرفية، لكن

يمكن تلخيص بخمس مستويات، و تتمثل في:

- **الجودة المتوقعة من قبل العميل:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر أهمها: احتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
 - **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه، وتقديم الخدمة البنكية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.
 - **الجودة القياسية (الفنية):** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل عاملي المصرف، والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
 - **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.
 - **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.
- 4. أبعاد جودة الخدمة المصرفية:** في عام 1985 توصل الباحثين (Zeithaml , Parasuraman and Berry) إلى عشرة أبعاد خاصة بجودة الخدمة وهي:
- **الاعتمادية (Reliability):** « تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على إنجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالعميل يتطلع إلى المصرف بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والسرية والانجاز، تماما مثلما وعده وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات»، فهي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده، وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.
 - **الاستجابة (Responsiveness):** « كما تشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله المحددة مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين»، فهي تشير إلى سرعة الاستجابة لمقدمي الخدمة لاحتياجات العميل.
 - **الملموسية (Tangible):** «غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل: الموقع، التصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها» وهي تعني أيضا توفير الدليل المادي لأداء الخدمة كتوفير الموارد المادية و البشرية.

- **الجدارة أو القدرة (Competence):** « و تعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية»، وتعني أيضا توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة للعملاء.
- **المصداقية (Credibility):** وتعرف أيضا بالانتماء و الثقة، « وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها» أي توفير درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة .
- **الأمان (Security):** هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك؟ « وهي تعني أن المنشأة تؤدي الخدمة بطريقة صحيحة في الوقت المناسب وأنها تفي بوعودها تجاه عملائها»، مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.
- **اللباقة (Courtesy):** ويقصد به الود، المجاملة، التعاطف، التعاون، «وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللطف في التعامل واحترام عادات وتقاليد العميل» أي حسن معاملة العملاء.
- **إمكانية أو سهولة الوصول (Access):** أي سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة «بحيث يكون المصرف أومقدم الخدمة دائما على مقربة من عملاءه، و ذلك لتسهيل وصول الخدمات المصرفية لهم بكل سهولة وأريحية وكذلك وقت انتظار الزبائن يكون قصير، و هذا ما يدخل في سرعة الاستجابة التي تعود ايجابا على مقدم الخدمة المصرفية».
- **الفهم والمعرفة (Understanding):** « يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح و الاستشارة» أي كم من الوقت و الجهد الذي يحتاجه البنك لفهم متطلبات العميل و مشاعره.
- **الاتصال (Communication):** أي سهولة تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء « يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة سهلة وواضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة».
- وفي دراسة موالية عام 1988م لنفس الباحثين قرروا دمج الأبعاد العشرة السابقة في خمسة أبعاد وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان كما يلي:
- **الملموسية (Tangibles):** وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين.

- **الاعتمادية (Reliability):** أي تسليم حسب الوعد (delivering an promis)، و هذا البعد من الأبعاد الأكثر ثباتا وهو الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثق ودقيق.

- **الاستجابة (Responsiveness):** وجود الرغبة بالمساعدة (Baing wiling to help) الاستجابة هي وجود واستعداد الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ، والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، الشكاوى والمشاكل، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات في نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المصرف.

- **التوكيد أو الضمان (Assurance):** و هو يشمل كل من القدرة و المصدقية والأمان و اللباقة، ويعكس هذا البعد خلو المعلومات مع البنك من الشك و الخطورة، حيث أن الضمان هو الاطمئنان من قبل الزبائن بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي، وهذا ما يعكس درجة ثقة الزبون بموظفي المصرف.

- **التعاطف (Empathy):** وهو يشمل كل من إمكانية الوصول و درجة التفهم و الاتصال، هذا البعد يركز على مستوى العناية والاهتمام الشخصي للعميل، وذلك بتقديم الخدمة له حسب رغباته وحاجاته والتعامل معه بكل روح الصداقة وتقدير ظروفه.

V. تطوير جودة الخدمة المصرفية

1. مجالات تطوير جودة الخدمة المصرفية

1-1. **التجارة الالكترونية:** ارتبطت التجارة الالكترونية بالبنوك الالكترونية وأصبحت مجال من مجالات تطور الخدمات المصرفية، يمكن تعريف التجارة الالكترونية بأنها: « هي عمليات تبادل البيانات الالكترونية عن طريق البريد الالكتروني والنشرات الالكترونية والفاكس وتحويل الأموال بواسطة الوسائط الالكترونية، وكذلك كافة الوسائط الالكترونية المتشابهة».

وتتجلى أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية فيما يلي:

- **تخفيض النفقات التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات:** إذ لا يحتاج العميل إلى الانتقال للبنك مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى انشاء فروع جديدة للبنوك الخاصة في المناطق المعزولة جغرافيا، بل يكفي إجراؤها عن طريق الخدمات الإلكترونية للبنك.

- الصعود في وجه المؤسسات المصرفية الأخرى: إن تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية يمكن من الحفاظ على الحصة السوقية والقيام بزيادتها وذلك من خلال الأساليب المختلفة التسويقية التي تساعد في مواكبة تطور الخدمات المصرفية الالكترونية المختلفة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات.
 - زيادة ارتباط العملاء بالبنك: إن ممارسة البنك تقديم معاملاته البنكية عن طريق الخدمات الالكترونية تساعده بامتلاك ميزة تنافسية وتدعيم علاقته مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بهذا البنك والولاء لهم دون غيرهم.
 - إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء: من أهم مميزات الخدمات الالكترونية ميزة الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء غير العالم دون التقيد، بمكان أو زمان معين.
 - تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة: إذ أصبحت هناك عمليات مصرفية جديدة لا يمكن لأي بنك من أدائها إلى عملائه إلا إذا كان يملك خدمات الكترونية معينة لما تتميز تلك العمليات المصرفية بالسرعة في الأداء والدقة.
- 1-2. القروض المشتركة (قروض التجمع البنكي):** تعرف القروض المشتركة أو قروض التجمع البنكي بأنها:
- « تجمع مصرفي مهمته تجميع قروض كبيرة الحجم نيابة عن المقترض وينتهي التجمع أو الاتحاد مع نهاية استحقاق القرض، ففي حالة تعذر بنك واحد تقديم قيمة القرض بالكامل فإنه يطلب من مجموعة المصارف والمؤسسات المالية المساهمة في تقديم القرض، وتقوم هذه المجموعة بتوزيع نسبة المشاركة فيما بينها، بمعنى توزيع الحصص بغية توزيع المخاطر»؛ و تتمتع القروض المشتركة بالعديد من المزايا نذكر منها:
- طلب القرض بأكثر من عملة: يحق للمقترض أن يطلب القرض بعملتين أو أكثر، شرط أن تكون العملة المطلوبة متوفرة لدى جميع البنوك المساهمة في منح القرض. علما أن هذا الشرط يكون محددًا ثلاث أو أربع عملات فقط.
 - الإعلان المالي في الأسواق الدولية: إن ارتباط المقترض بالأسواق الدولية سيعزز من مكانته في مثل هذه الأسواق، كما يعتبر وسيلة الإعلان الأفضل و الأرخص - ويحق للمقترض إذا رغب - التكتّم و عدم نشر الموضوع، وبخاصة فيما يتعلق ببعض العمليات أو بعض الدول.
 - الاتفاقية الموحدة: من أهم مزايا القروض المجمع أن المقترض يحصل على قيمة القرض من بنوك ومؤسسات مالية مختلفة، بغض النظر عن جنسيتها، أو موقعها الجغرافي، ولكن ضمن اتفاقية و شروط موحدة، مما يجنب المقترض دفع فوائد، و تحمل نفقات مختلفة، بحسب مصادر التمويل، مما يزيد من تكلفة القرض.
 - توثيق العلاقات المصرفية الدولية.

- **السرعة:** يمكن عن طريق القروض المجمعة الحصول و بسرعة على كمية كبيرة من الأموال اللازمة، وقد كان لتوفير وسائل الاتصال الممتازة و الموظفين الذين لديهم خبرة، الأثر الكبير في ذلك.
- **المبلغ:** يمكن من خلال القروض المجمعة تدبير مبالغ كبيرة بسرعة و بكفاية عالية من مقرضين متعددين ومن خلال قرض مجمع واحد لا يستطيع بنك واحد بمفرده تدبيره.
- **تنوع مصادر الاقتراض:** تعطي القروض المجمعة البديل للمدير الذي يريد أن يوازن مصادر الأموال المختلفة مع الحاجات المالية للمشروع، فهذا النوع من القروض بمنح مصادر إضافية للاقتراض
- **التكلفة:** تمكن التجمعات البنكية المقترض الحصول على قروض بمبالغ كبيرة من مجموعة من البنوك ضمن اتفاقية قرض واحد بنفس الشروط تجنبه دفع نفقات و مصاريف مختلفة ممكن أن تترتب عليه في حال الحصول على القرض المطلوب من عدة بنوك بشكل منفصل مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الاقتراض.
- 1-3. شهادات الإيداع:** هي عبارة عن ورقة مالية تصدر الأسمية مقابل ودائع الزبائن (الثابتة والتوفير وحسابات الاستثمار) تصدر بقيم مختلفة وآجال متفاوتة (قصيرة ومتوسطة الأجل) وتكون غير قابلة للاسترداد وتكون من نوعين:

- غير قابلة للتداول في السوق (قصيرة الأجل): يكون أجلها سنة فأقل.

- قابلة للتداول في السوق (متوسطة الأجل): يكون أجلها من سنة إلى سنتين.

إن الغرض الأساسي من شهادات الإيداع توفير السيولة السريعة لمصدرها وتوفير فرصة استثمارية ذات عائد لحاملها وتصدر من قبل المصارف التقليدية والإسلامية.

2. متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية: ومن الأفضل للمصارف أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي في القرن الحادي والعشرين، ويمكن في هذا الشأن تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمة المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:

1-2. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: اهتمت الدول المتقدمة خاصة بتكثيف

الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات على حين تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الالكترونية ويترتب على هذا تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها: انخفاض تكلفة التشغيل وتقلص استخدام النقود، وتحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية، وتقديم خدمات لعملائها لم

تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصرف الآلي وخدمات سداد الفواتير عن طريق الهاتف وظهر ما يسمى بالبنوك الالكترونية والبنك المحمول.

2-2. تنوع الخدمات المصرفية: في إطار سعي المصارف إلى الحفاظ على عملائها أصبحت المصارف

تقدم حزمة من الخدمات المصرفية بدءا من التقليدي المستحدث سعيا إلى الوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة.

2-3. الارتقاء بالعنصر البشري: يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات

المتكاملة للوصول إلى النموذج المصرفي الفعال نذكر منها ما يلي: الاستعانة ببنوك الخبرة، وترسيخ بعض المفاهيم لدى موظفي البنوك تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع، وصياغة أهداف تدريبية تتناسب مع المستويات الوظيفية، ومشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وغيرها من الاستراتيجيات الأخرى.

2-4. تطوير التسويق المصرفي: إن من أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز

عليها هي السعي نحو العميل المرتقب، وتصميم مزيج من الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع حاجات العملاء، وتحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، والقيام ببحوث التسويق ومراقبة المعلومات المرتدة من السوق المصرفية ومتابعتها.

2-5. مواكبة المعايير المصرفية الدولية: وضعت بعض المنظمات العالمية العديد من المعايير الرامية إلى

تحقيق السلامة المصرفية الدولية وذلك من خلال تدعيم القواعد الرأسمالية، وتطوير السياسات الائتمانية للبنوك، والاهتمام بإدارة المخاطر، ووضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك وتحديد نظم الإدارة والسياسة المصرفية.

2-6. تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي: وذلك من خلال تهيئة المناخ

التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية والمحلية، وتقوية وتطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة في البنوك وتوحيدها وفقا للمعايير الدولية.

وبالرغم من أهمية وضرورة وجود برامج لجودة الخدمة المصرفية فقد يكون مناسبا للمصارف أن تلتفت

انتباهها للمشكلات والعقبات التي يمكن أن تنتج عن تطبيق برامج جودة الخدمة المصرفية في بيئة العولمة.