

## تأثير الجودة و تحليل الاداء على الخدمات الهاتفية في البنك العربي الوطني

### مشروع التخرج النهائي

#### إعداد الطلاب

| الاسم                  | الرقم الأكاديمي |
|------------------------|-----------------|
| تركي بن عبدالله اليوسف | 222001184       |
| رائد بن عبدالله الوهيد | 222000972       |

#### إشراف

|                               |
|-------------------------------|
| د. وليد عبدالجواد سليمان صديق |
| د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن  |

1445هـ / 2023 م

Midocean University

Management college

Master's degree in project management



## The impact of quality and performance analysis on telephone services at the Arab National Bank

### Final graduation project

#### Students

| Name                    | Academic number |
|-------------------------|-----------------|
| Turki Abdullah Alyousef | 222001184       |
| Raed Abdullah Alwheed   | 222000972       |

#### Supervises

|                                          |
|------------------------------------------|
| Dr. Al-Faisal AbdulHamid Muhammad Hassan |
| Dr. Walid AbdulJawad Suleiman Siddiq     |

1445هـ / 2023م



## ملخص

يهدف البحث إلى توضيح أهمية الجودة وتحليل الأداء في الخدمات الهاتفية لدى البنك العربي الوطني ، وأثر ذلك في تحقيق الجودة المقدمة للعملاء في الخدمات المصرفية لدى البنك العربي الوطني و يتم التركيز على حالة الجودة وتحليل الأداء في الخدمات المصرفية الهاتفية ، مع بيان أهمية الجودة وتحليل الأداء لدى البنك العربي الوطني ، كما تم التطرق الى بعض البحوث السابقة التي تهتم وتعني موضوع بحثنا وتعزيز المفهوم والصورة التي نريد ايصالها .

يعتبر البنك العربي الوطني من المؤسسات المالية العريقة التي تعمل داخل الجهاز المصرفي في المملكة العربية السعودية و ينبغي متابعة ومراقبة الجودة وتحليل الأداء بقوة وفعالية لضمان استقرار الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك .

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتطبيقه على الإدارة المعنية بتقديم الخدمات المصرفية في البنك العربي الوطني وهي إدارة الهاتف المصرفي ، كما تم عمل استبيان واستفتاء للموظفين في ادارة الخدمات الهاتفية عن دور إدارة الجودة وتحليل الاداء وما يعكسه على جودة العمل و تطوير الاعمال وتقليل مخاطر العمليات .

ومن خلال تحليل نتائج البحث تم التوصل إلى أن تطبيق معايير الجودة وتحليل الأداء في الخدمات الهاتفية لدى البنك العربي الوطني ضرورة ملحة لتقليل مخاطر العمليات وزيادة الوعي الوظيفي لدى العاملين بها ، وبذلك يمكن الحفاظ على سمعة المنظمة بتقديم الخدمات بجودة عالية للعملاء ومجاراة السوق المعتمدة على الجودة المقدمة .

كما تعد رقابة الجودة وتحليل الأداء في البنك العربي الوطني ضرورية للتصدي للمخاطر المالية والحفاظ على الاستقرار المالي وتقليل حدوث مخاطر للعمليات وحماية الودائع المصرفية ومصالح العملاء وسمعة المنظمة .

بالإضافة إلى ذلك ، يعزز دور تطبيق الجودة وتحليل الأداء الثقة في الخدمات المصرفية المقدمة لخدمات الهاتف المصرفي لدى البنك العربي الوطني ويسهم في تعزيز النمو والتطور الاقتصادي والاستقرار لدى المنظمة .

## Abstract

The research aims to clarify the importance of quality and performance analysis in telephone banking services at Arab National Bank, as well as the impact of this on achieving the quality provided to customers in the banking services at Arab National Bank. The focus is on the state of quality and performance analysis in telephone banking services, while explaining the importance of quality and performance analysis at Arab National Bank. Some previous research has also discussed these concerns. The subject of our research is to enhance the concept and image that we want to convey.

The Arab National Bank is considered as one of the long-established financial institutions that operate within the banking system in the Kingdom of Saudi Arabia. Quality and performance analysis should be followed up and monitored vigorously and effectively to ensure the stability of banking services provided to the bank's clients.

The descriptive and analytical approach was used and applied to the administration concerned with providing banking services in the Arab National Bank, which is the management of the banking phone, as well as a questionnaire and a survey for employees in the management of telephone services on the role of quality management, performance analysis and what it reflects on the quality of work, business development and reduce the risk of operations.

By analyzing the results of the search, it was concluded that the application of quality standards and performance analysis in phone services with the Arab National Bank is an urgent necessity to reduce the risk of operations and increase job awareness among its employees, and thus can be preserved the organization's reputation by providing services with high quality to customers and keeping up the market -based market the introduction.

Quality control and performance analysis at Arab National Bank are also necessary to address financial risks, maintain financial stability, reduce the occurrence of risks to operations, and protect bank deposits and the interests of customers and the organization.

In addition, the role of implementing quality and performance analysis enhances confidence in the banking services provided for the bank's telephone services. The Arab National Bank contributes to enhancing economic growth and stability in the organization.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
| 6      | فهرس المحتويات                                                    |
| 8      | المقدمة                                                           |
| 11     | الفصل الأول<br>الوصف الوظيفي لمسؤول الجودة في البنك العربي الوطني |
| 11     | مفهوم الوصف الوظيفي                                               |
| 12     | إسهامات العلماء لمراقب الجودة                                     |
| 13     | الجودة ومهام مراقب الجودة                                         |
| 15     | أبعاد إدارة الجودة في البنوك                                      |
| 16     | أبعاد إدارة الجودة في البنك العربي الوطني                         |
| 17     | أهمية تطبيق الجودة في البنوك                                      |
| 18     | الوصف الوظيفي لوظيفة مراقب الجودة في الخدمات المصرفية الهاتفية    |
| 18     | مسؤول الجودة للخدمات المصرفية الهاتفية في البنك العربي الوطني     |
| 19     | المتطلبات الفنية والفكرية                                         |
| 19     | أولاً :<br>المهارات                                               |
| 19     | ثانياً :<br>السمات الشخصية                                        |
| 19     | ثالثاً :<br>الخبرات والدورات                                      |

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | التقارير الدورية                                                             |
| 21 | الهيكل الوظيفي                                                               |
| 22 | إجراءات عمل مسؤول الجودة                                                     |
| 23 | عوامل ومؤشرات تحليل الأداء                                                   |
| 24 | نماذج تقييم للأداء                                                           |
| 27 | الفصل الثاني<br>المشكلات الرئيسية التي تواجه موظف قسم الجودة وحلولها         |
| 29 | المشكلة الأولى : تغيير النظرة الخاطئة عن دور موظفين الجودة في الهاتف المصرفي |
| 31 | المشكلة الثانية : نظرة أقسام البيع المباشر للربحية فقط                       |
| 33 | المشكلة الثالثة : مواجهة موظفين خدمة العملاء للشكاوي بنظرة شخصية             |
| 35 | المشكلة الرابعة : كثرة الأنظمة التي يستخدمها موظف الجودة                     |
| 38 | الفصل الثالث<br>مقترحات للتطوير                                              |
| 42 | الدراسات السابقة                                                             |
| 43 | الاستبيان                                                                    |
| 49 | الخاتمة                                                                      |
| 50 | المراجع                                                                      |

## مقدمة

تأسس البنك العربي الوطني كشركة مساهمة مدرجة عام 1979م بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم م/38 وذلك عن طريق الاستحواذ على فروع البنك العربي المحدود آنذاك في المملكة العربية السعودية .

يتبوأ البنك العربي الوطني اليوم مكانة مرموقة كأحد 10 الى 15 بنك في الشرق الأوسط ، يقع المركز الرئيسي للبنك في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية ، ويوجد له إدارتين إقليميتين في مدينتي جدة والخبر ، بالإضافة إلى فرع في مدينة لندن ، التزم البنك منذ تأسيسه وعلى مدار 44 عاماً بشعاره "نعم الصديق" وترجمته واقعاً ملموساً .

تقدم مجموعة البنك العربي الوطني خدمات مصرفية تجارية واستثمارية شاملة إلى جانب الخدمات المتخصصة في مجالات تأجير المعدات الثقيلة و تمويل المساكن .

يلبي البنك العربي الوطني كبنك تجاري شامل كافة احتياجات عملائه من أفراد و شركات ، ويحرص على خدمة قاعدة عملاءه الكبيرة و المتنوعة والتي تضم أكثر من مليوني عميل ، عن طريق شبكة فروع منتشرة و تغطي أرجاء المملكة ، وتضم 132 فرعاً و 45 مركزاً للحوالات الفورية ( تلي موني ) ، حيث يعتبر البنك العربي الوطني من أكبر مقدمي خدمات الحوالات المالية في المملكة .

وكمتمم لمتنفيذ تقديم الخدمات التقليدية فإن البنك يمتلك حوالي 1,193 صراف آلي و أكثر من 199,981 جهاز نقاط بيع و لديه مركز هاتف مصرفي متطور حاز على عدة جوائز تقديرية كما يقدم خدماته المصرفية عن طريق الانترنت .

كما أن الهاتف المصرفي هو خدمة مصرفية تقدمها البنوك والمؤسسات المالية لعملائها، تتيح لهم إجراء العمليات المصرفية والمالية عن طريق الهاتف النقال و يعتبر الهاتف المصرفي واحداً من الوسائل الحديثة لتسهيل الوصول إلى الخدمات المصرفية وتنفيذ المعاملات المالية بسهولة وأمان من خلال تطبيق الهاتف المصرفي، يمكن للعملاء إجراء مجموعة متنوعة من العمليات، مثل:

- الاستعلام عن رصيد الحسابات وتحركاتها.
- تحويل الأموال بين حساباتهم البنكية الخاصة .
- دفع الفواتير والمدفوعات الأخرى.
- شراء المنتجات والخدمات عبر الإنترنت.
- إدارة بطاقات الائتمان والخصم المباشر.
- تقديم طلبات للقروض والائتمانات الأخرى.
- تفعيل وإلغاء بطاقات الدفع المصرفية.

يعتمد الهاتف المصرفي على التكنولوجيا الحديثة مثل تطبيقات الهواتف الذكية والاتصالات الآمنة عبر الإنترنت لتأمين المعاملات المصرفية وحماية البيانات الشخصية للعملاء ، بالإضافة إلى ذلك قد يتضمن الهاتف المصرفي ميزات إضافية مثل الإشعارات المصرفية وتقارير الحسابات وتحديثات السوق المالية.

يساعد الهاتف المصرفي العملاء على إدارة حساباتهم المالية بشكل مريح وفعال ، ويقلل من الحاجة إلى زيارة الفروع المصرفية الفعلية كما يوفر الوقت والجهد للعملاء ويتيح لهم الوصول إلى الخدمات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان يتوفر فيه اتصال بالإنترنت.

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### الوصف الوظيفي لمسؤول الجودة في البنك العربي الوطني

#### مفهوم الوصف الوظيفي :

الوصف الوظيفي هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة على هيكل الشركة التنظيمي ، بحيث تتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل :

المسمى الوظيفي ، مكان العمل ، المسؤول المباشر ، رقم الوظيفة ، تاريخ استحداث الشاغر ، مسمى الإدارة ، وأخيراً والأهم واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني ، والأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلمية و التدريبية المطلوبة من صاحب الوظيفة والدرجة الوظيفية و معدل الراتب .

وتختلف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى في طريقة إعداد الوصف الوظيفي ، ولكنها جميعاً تجتمع على أن تكون العناصر المذكورة أعلاه أو معظمها متوفرة في الوصف الذي يتم إعداده لكل وظيفة في الشركة .

يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل ، ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها ، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات مع وصف كل واجب ومسؤوليته في فقرة منفصلة ، ويبين الوصف أيضاً علاقات الوظيفة و المعرفة و المهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة .

ويعرف بأنه وصف الوظائف وهو عبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في تنظيم الهيكل التنظيمي للإدارة وهو الذي تبنى عليه التقييمات والعلاوات بناءً على ما تم إنجازه في خلال فترات معينة ، كما يعرف الوصف الوظيفي هو بيان شامل للواجبات و الحسابات و المسؤوليات الخاصة بالمنصب.

وبناءً على المهام المسندة للموظف و التي يتم التوقيع عليها من قبل شاغر الوظيفة و المسؤول المباشر يتم تقييم الموظف من إنجازاته ومواجهته للمسؤوليات ، وبهذا يتم وضع خطة مستقبلية للموظف لشغل مناصب وظيفية في المستقبل .

## إسهامات العلماء لمراقبة الجودة :

قدم علماء وفلاسفة الجودة وروادها الكثير من الإسهامات الهادفة التي قادت بدورها وطورت في مبادئ الجودة من خلال مجالات شتى وكان لها عظيم الأثر على العديد من المنظمات والمؤسسات التي أتبع أسلوب الجودة في أعمالها .

وسوف نتطرق إلى أبرز الأسماء التي ظهرت في مجال الجودة وذكر تفاصيل موسعة عن بعضهم ، ومن أبرز هؤلاء الرواد في هذا المجال هم :

### أولاً :

#### إدوارد ديمينج / Edward Deming

هو مهندس تصنيع يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة ، وقد أبتكر ما يسمى بدائرة ديمينج ، حيث يعتبر ديمينج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة ، فكان يرى أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في حدود إختصاصهم ، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة .

### ثانياً :

#### جوزيف جوران / Joseph M . Juran

يذكر أن جوران يعتبر كذلك واحداً ممن يطلق عليهم آباء الجودة ، وكان يعمل في إدارة التفتيش و المعاينة التابعة لشركة هوثورن الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية ، ثم قام بزيارة اليابان وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية ، وبالفعل تمكن جوران من مساعدة اليابانيين في التكيف مع أفكار الجودة و استخدام الأساليب الإحصائية .

## ثالثاً :

### فيليب كروسبي / Philip Crosby

ورد بأن كروسبي يعد من أشهر العلماء و الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة ، فهو أول من أسس كلية للجودة ، وأخذ منحاً آخر يختلف عن كلا من ديمينج و جوران ( فديمنج ) أهتم بتوجيه العمليات و التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية و العمل على الحد من الإنحرافات.

## رابعاً :

### كاورو إيشيكوا / Kaoru Ishikawa

يذكر بأن اليابانيين يعتبرون ( إيشيكوا ) " الأب لحلقات مراقبة الجودة " حيث يرى إيشيكوا أن تطبيق حلقات ومراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين ، كما أن الجودة الشاملة تبدأ فعلياً بالتعليم و التدريب وتنتهي كذلك بالتعليم و التدريب لعموم الموظفين بالمنظمة .

## الجودة و مهام مراقب الجودة :

أصبح التنوع في الخدمات المصرفية و مواكبة التطور التكنولوجي و المعرفي في تقديم الخدمات المصرفية ميزة من مزايا النشاط المصرفي الحاضر ، إن شعور العميل بالرضا عن نوعية وجودة الخدمات المقدمة له وتوفير بعض الخدمات الأساسية و الثانوية سواءً أكان ذلك خلال الدوام الرسمي أم بعد أوقات الدوام الرسمي للبنك ومن خلال الخدمات الآلية المختلفة ، وإذا نظرنا إلى ماهية الخدمات المصرفية التي يسعى العميل الحصول عليها ، هي الخدمات الشخصية و عالية الجودة وكذلك طريقة تقديم هذه الخدمة ، أي جودة تقديم الخدمة .

يستطيع أي بنك أن يحقق أهدافه إذا قام كل موظف بعمله على أكمل وجه ، وحتى يتمكن العاملين القيام بذلك فهم بحاجة إلى تدريب جيد وقد يحتاج الأمر إلى تدخل من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات البنك و أيضاً احتياجات الفرد و اختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل و تقييم فاعلية هذا التدريب ، ولا يسهم في هذه العملية مجرد المتخصصين أو المدربين ولكن أيضاً شؤون الموظفين ومدراء الفروع و رؤساء الأقسام و الموظفون لهم أيضاً دور حيوي و أساسي في ذلك .

ويعني بالتدريب على جودة الخدمة تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وهم أساس في تحقيق أرباح البنك ومن أجل حصول البنك على العميل ونيل رضاه لابد من تقديم خدمات جيدة تشمل الخدمات المصرفية المتنوعة و المتقدمة على اختلاف أنواعها وأشكالها ، وكذلك يجب أن تشمل على طريقة ملائمة و جيدة لتقديم الخدمة من قبل الموظف المسؤول ، لا تتمثل فقط بالإبتسامة العريضة على وجه الموظف عند استقباله للعميل ، وإنما أشياء أخرى تصاحب عملية تقديم هذه الخدمة كعدم وجود أخطاء أثناء تقديم الخدمة والاهتمام المباشر ، لذلك اتجهت البنوك حديثاً إلى التدريب على جودة الخدمة والذي بدوره يساعد على تقديم الخدمات بشكل أفضل و بالتالي نيل رضا العميل ، لذلك لا يمكن لأي بنك أن يحى على المدى الطويل عن طريق تطبيق النظرة قصيرة المدى .

عادة ما يكون لدى العملاء توقعات وآمال دائمة التحرك و الدوران و النمو ليصبح أكثر إلحاحاً ، حتى أصبحت معايير جودة الخدمات في حاجة دائماً لأن تكون على منعطف يتجه إلى أعلى و التدريب يحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير التنفيذي حتى الموظف الجديد .

وهناك تعريفات كثيرة لجودة الخدمة ولكن في البداية نتعرف على مكوناتها ، فجودة الخدمة تتكون من جانبين :

الجانب الأول : الجودة وهي عبارة عن تلبية احتياجات العميل وفق متطلبات خاصة ، وبالتالي رضا عن المنتج وتقبله .

الجانب الثاني : الخدمة وهي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة ، ويتم تقديم الخدمة لتلبية احتياجات العميل أو كحل للمشاكل التي يواجهها العميل .

وهناك تعريفات مختلفة لجودة الخدمة فهناك من يعرفها بأنها المطابقة لمجموعة من المواصفات المحددة وهناك من ينظر إلى جودة الخدمة بملائمتها للاستخدام الذي صممت من أجله ، وإذا تتبعنا التعريفات المختلفة لجودة الخدمة نرى بأن هناك اتفاق على أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات العميل وأن العميل يحكم على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما حصل عليه من ما توقعه ، وبالتالي فإن درجة الخدمة هي مقياس نسبي تختلف من شخص لآخر بحسب توقعات هذا الشخص .

يمكن أن نميز بين نوعين من الجودة :

1. الجودة الفنية : هي متعلقة بما يتم تقديمه للعميل فعلاً و مربوطة بالحاجة الأساسية التي يسعى العميل إلى إشباع رغباته ، ويطلق عليها جودة المخرجات ويتم تقييمها بعد الحصول على الخدمة .
2. الجودة الوظيفية : هي مرتبطة بجودة تقديم الخدمة والطريقة التي يتم فيها تقديم الخدمة ، ويتم تقييم الجودة الوظيفية أثناء تقديم الخدمة .

وبالتالي فإن تحقق الجودة الفنية بمعزل عن تحقيق الجودة الوظيفية لا تحقق جودة الخدمة للعميل و بالتالي يكون هناك عدم رضا عن الخدمة المقدمة ، والعكس صحيح فالجودة الوظيفية بمعزل عن الجودة الفنية لا تحقق رضا العميل عن الخدمة المقدمة ، لذلك لتحقيق جودة الخدمة للعميل لا بد من تحقيق الجودة الفنية و كذلك الجودة الوظيفية .

### أبعاد إدارة الجودة في البنوك :

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء البنوك هو جودة خدماتها ، الجودة : إرضاء العميل و الاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه ، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين .

ولتحقيق مستوى الجودة المنافس لابد من استعمال العديد من الأساليب و الطرق و المهارات الخاصة بعلم الجودة ، كما وأن اختيار الأسلوب المناسب أو الأداة الفعالة و المفيدة مرتبط بالعدد من العوامل و الظروف الخاصة بالمنشأة داخلياً و خارجياً ، فكل بنك سياسته الخاصة التي تتناسب معه ، كذلك اختلاف السياسات في البنوك الأخرى أو استعمال أساليب أخرى بعد سنة .

وإن أي بنك يسعى للتميز لابد له من تحقيق مستوى متميز في خدماته يلبي متطلبات عملائه المتغيرة باستمرار لإرضائهم و إبهارهم ، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بإدخال نظم الجودة التي تحتاج بداية لبرامج تدريبية تشمل الإدارة العليا و الإدارة المتوسطة وبقية العاملين و ذلك على مختلف مبادئ و أسس الجودة .

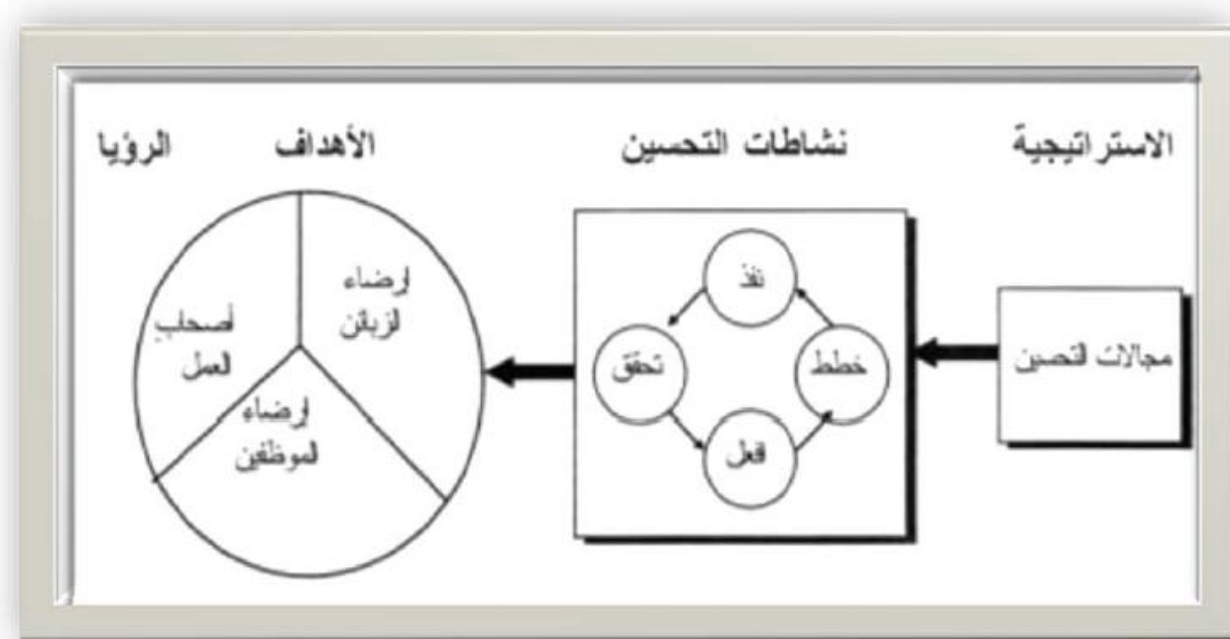
وتعتبر عملية التحسين المستمر للجودة الوسيلة الوحيدة لتحقيق تطوير أداء المؤسسات و منها البنوك ، إن علوم الجودة بأساليبها و طرقها المختلفة تساعد على تحقيق مكاسب للبنوك من خلال ضمان خدمات متميزة و متطورة باستمرار بإستعمال تقنيات تحسين الجودة و خفض

المشاكل و الأخطاء من خلال أساليب ضبط الجودة في البنك لكشف أي خلل في بدايته لمنع تطورة و لكشف أسبابه و إزالتها بأسرع وقت ممكن أو حتى بتجنب الخطأ أو المشكلة حتى قبل حصولها مما يساعد البنك في الحفاظ على عملائه الأساسيين و كسب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد .

## أبعاد إدارة الجودة في البنك العربي الوطني :

يتبع البنك العربي الوطني مبدأ إدارة العلاقة في تعامله مع العملاء ، حيث يقوم البنك بتحديد موظف مسؤول عن كل شريحة من العملاء ويقوم الموظف المسؤول بالتأكد من تقديم خدمة عالية الجودة في وقت مناسب للعملاء و يستفيد عملاء البنك العربي الوطني من مبدأ إدارة العلاقة بالحصول على نقطة اتصال واحدة لجميع معاملاتهم البنكية .

كل ما سبق يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة ، والتي تركز على التخطيط عن طريق سياسة الجودة و وضع أهداف محددة و على أساس هذه الأهداف و دقتها يتم العمل و استخدام تقنيات و أساليب مناسبة لتحقيق تلك الأهداف ، وبعد الوصول للأهداف المحددة يتم وضع أهداف تحسينية جديدة و بذلك يتم الارتقاء بمستوى الأداء بشكل مستمر .



رسم توضيحي أبعاد إدارة الجودة

## أهمية تطبيق الجودة في البنوك :

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن أساليب الجودة تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية و منها البنوك لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .

ويظهر من خلال العديد من الدراسات بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات الخدمية من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة حيث أكدت النتائج على تحقيق الفوائد

التالية :

- زيادة الإنتاجية .
- تخفيض المشاكل و الأخطاء .
- كسب رضا العملاء .
- زيادة الكفاءات .
- استقطاب عملاء جدد .

وتؤكد نتائج دراسات عديدة أخرى أن تبني إستراتيجية فعالة للجودة يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الخدمية و منها البنوك .

والمشكلة في البنوك حساسيتها الشديدة ، سواءً من ناحية العلاقة المباشرة بين العميل و البنك أو من ناحية النتائج الضخمة المترتبة عن حصول الخطأ سواءً للبنك أو للعميل ، وفي النهاية كل ما سبق ينعكس سلباً أو إيجاباً على وضع البنك و سمعته ، ومن ناحية أخرى هناك المنافسة الشديدة بين البنوك المختلفة لتقديم الخدمات الأفضل و السعي الدائم لتطوير و تحسين الخدمات المقدمة .

كل ما سبق يجعل تطبيق الجودة في البنوك هو أمر ضروري لأن أنظمة و أساليب الجودة بالإجمال تساعد في تحقيق أفضل خدمة ترضي العملاء و تلبي التغير الدائم لمتطلبات العملاء مع ضبط العمليات الداخلية لتجنب المشاكل و الأخطاء ، وهذا هو ما تسعى إليه البنوك .

وبمراجعة بنود نظم إدارة الجودة حسب المواصفات القياسية الدولية (ISO 9001 : 2008)

يتبين أن تطبيق الجودة يؤمن جميع الشروط المناسبة لتحقيق و أداء خدمة مميزة للبنوك و بأقل المشاكل و الأخطاء و ذلك من خلال :

- توفير نظام مراقبة على جميع المستويات في البنك .
- توفير عناصر كفاءة للقيام بالأعمال المطلوبة .

- صيانة التجهيزات و الحفاظ عليها بأفضل صورة ممكنة لضمان خدمة مميزة .
- تأمين التدريب و التأهيل اللازمين للوصول لخدمة مميزة تناسب متطلبات العميل .
- السعي الدائم لتأمين متطلبات العميل و إرضائه .
- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات بصورة دقيقة .
- ضبط الموارد و المشتريات .
- التحسين المستمر للعمليات .
- ضبط و تحليل العمليات بشكل دائم .
- القياس و المراقبة المستمرة لأداء العاملين .
- السرية في التعاملات .

### الوصف الوظيفي لوظيفة مراقب الجودة في الخدمات المصرفية الهاتفية :

يعتبر مراقب الجودة في الخدمات المصرفية الهاتفية له دور فعال نظراً لما تشكله عملية الاستماع لمكالمات الموظفين من أهمية بالغة لإدارة الهاتف المصرفي في البنك العربي الوطني حيث تعمل على تحديد مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من قبل الموظفين و الأخطاء و الملاحظات التي قد تقع أثناء المكالمة عليه فقد تم التركيز على عملية تقييم المكالمات الصادرة و الواردة للهاتف المصرفي في البنك العربي الوطني و تخصيص موظفين ذوي خبرة و كفاءة عالية للقيام بهذه المهمة .

### مسؤول الجودة للخدمات المصرفية الهاتفية في البنك العربي الوطني :

يقوم المسؤول بمتابعة و مراقبة أداء موظفي الجودة ودقة تقييمهم لموظفين الخدمات المصرفية الهاتفية .

## المتطلبات الفنية و الفكرية :

### أولاً :

#### ● المهارات

يجب أن تتوفر في مراقب الجودة ما يلي :

1. يتمتع بمستوى عالي من الإنتاجية .
2. يتمتع بقدر كافي لإتقان العمل .
3. مدى معرفة متطلبات العمل و مهاراته .
4. الدقة في أداء العمل .
5. التعبير بوضوح .
6. التأقلم مع المهام الجديدة .

### ثانياً :

#### ● السمات الشخصية

من أهمها ما يلي :

1. الإحساس بالمسؤولية .
2. التصرف تحت ضغوط العمل .
3. مدى الاعتماد على النفس .
4. التعاون و التعامل مع الآخرين .
5. المبادرة و التنفيذ .
6. الحضور و الانضباط .

### ثالثاً :

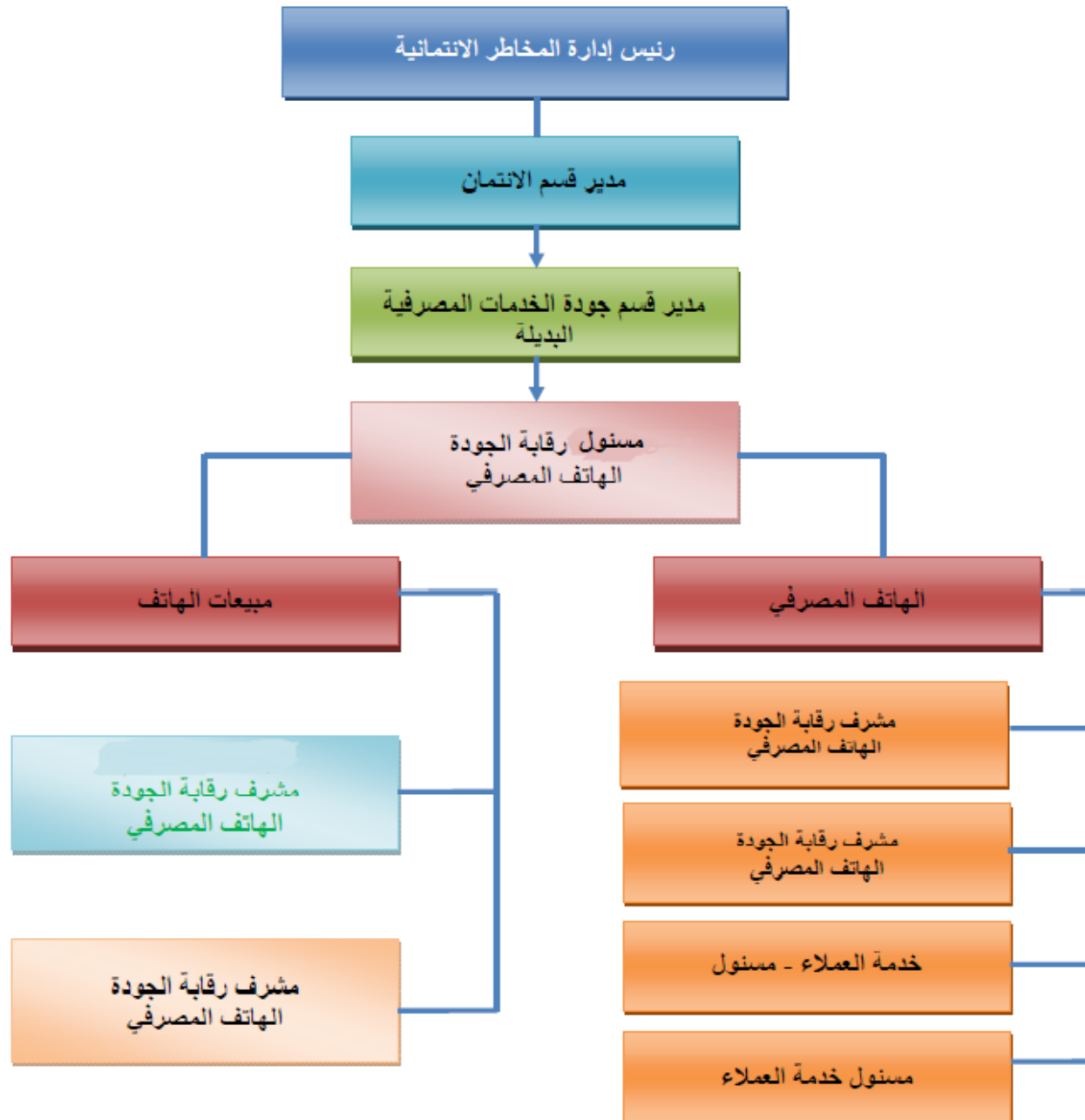
#### ● الخبرات و الدورات

1. لا يقل مستوى تعليم مسؤول الجودة عن ( دبلوم معهد الإدارة ، بكالوريوس إدارة ) .
2. الخبرة المطلوبة لمسؤول الجودة في الهاتف العربي الوطني مدة لا تقل عن 3 سنوات في الرد على مكالمات خدمة العملاء في الهاتف وسنتين في تقييم مكالمات الموظفين .
3. تدريب المقيم على إجراءات و نماذج خطوات الرد على المكالمات و آلية التقييم .
4. حصول مسؤول الجودة على دورات خارجية متعلقة بالجودة و مهام العمل من المعهد المصرفي أو مركز التدريب في البنك العربي الوطني .

## التقارير الدورية :

1. إعداد تقارير شهرية لفرق العمل بالهاتف المصرفي في البنك العربي الوطني وتسليمها لمسؤول خدمات العملاء و الإحتفاظ بنسخة في ملف مخصص لهذا الغرض لكل فريق .
2. إعداد تقارير شهرية بأداء موظفي الوحدات مع تخصيص تقرير لكل فريق على أن يحتوي التقرير على ملخص أداء الموظفين خلال الفترة الحالية و الفترة السابقة و متوسط الأداء .
3. إعداد تقارير شهرية بأداء الموظفين الأكثر تميزاً وكذلك الموظفين الذين لم يتطور مستواهم خلال الفترة .
4. يقوم مسؤول الجودة و مسؤول خدمات العملاء و مشرفي الفرق بالإجتماع بشكل دوري لمناقشة التالي :
  - جودة المكالمات و الأخطاء المتكررة و المستمرة من فترة التقييم السابقة .
  - الإجراءات الواجب اتخاذها و خطة العمل من قبل مسؤول خدمة العملاء لمعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين .
  - شكاوي الموظفين و إعتراضاتهم على تقييم مكالماتهم .
  - تقييم الإجراءات التي سبق اتخاذها و مدى فاعليتها في معالجة المشكلة المستهدفة و إتخاذ إجراءات بديلة أو المساعدة عن الحاجة .

## الهيكل الوظيفي



رسم توضيحي الهيكل الوظيفي

## إجراءات عمل مسؤول الجودة :

1- يقوم فريق الجودة بالاستماع و تقييم عدد ( 3 ) مكالمات أسبوعياً لكل موظف في الفرق التالية :

- فريق البيع الهاتفي Out Bound

- فريق الحسابات و الفروع

- فريق التسويق الهاتفي In Bound

- فريق البطاقات الائتمانية

- فريق مساندة الانترنت

- فريق عملاء البلاطيني و الذهبي

- فريق مساندة الصراف الآلي

- فريق العناية بالعميل CRM

- فريق المحافظة على العملاء

وذلك حسب عناصر التقييم نهاية هذا الإجراء علماً بأن تقييم الفرق يمثل عدد ( 3 ) مكالمات صادرة و عدد ( 3 ) مكالمات واردة .

2- على موظف الجودة الاستماع للعدد المطلوب من المكالمات لكل موظف مع مراعاة أن تكون المكالمات المختارة في أوقات متفرقة .

3- يقوم موظف الجودة بتعبئة نماذج تقييم المكالمات لكل موظف و تسليمها لمسؤول خدمة العملاء بالهاتف المصرفي للبنك العربي الوطني .

4 - عند اكتشاف مسؤول الجودة لأي مكالمات يتجاوز فيها الموظف حدود اللباقة أو وجود انخفاض غير مقبول في جودة المكالمات وأداء الموظف فيتم تصعيد الحالة مباشرة إلى مسؤول الفريق المعني و مسؤول خدمات العملاء بالهاتف المصرفي و مدير الجودة و رئيس الهاتف المصرفي في البنك العربي الوطني .

## عوامل ومؤشرات تحليل الأداء :

هذه بعض العوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار لتحليل أداء موظفي الهاتف المصرفي لتحليل أداء موظفي الهاتف المصرفي ، يمكن النظر في عدة عوامل ومؤشرات و منها بعض العناصر التي يمكن أخذها في الاعتبار وهي :

1. زمن الاستجابة : يمكن قياس زمن الاستجابة للموظفين عند التعامل مع عملاء الهاتف المصرفي يشمل ذلك مدى سرعة استجابتهم للمكالمات والاستفسارات والمساعدة في حل المشكلات ، زمن الاستجابة السريع يعكس فعالية الموظف واهتمامه برضا العملاء .

2. جودة الخدمة : يمكن تقييم جودة خدمة الموظفين من خلال تحليل ردود فعل العملاء ، يمكن أن تشمل هذه التحليلات استطلاعات الرضا ومراجعات العملاء ، يمكن أن تشمل جودة الخدمة الاحترافية والمعرفة والتواصل الفعال والقدرة على حل المشكلات .

3. كفاءة المعاملات : يمكن تقييم كفاءة الموظفين من خلال مراجعة قدرتهم على إجراء المعاملات المصرفية بسلاسة ودقة ، تشمل هذه المعاملات معالجة طلبات العملاء لفتح حسابات جديدة أو تحويل الأموال أو دفع الفواتير وغيرها من العمليات المصرفية ، يمكن تحليل عدد المعاملات التي يتم معالجتها في وقت محدد ودقة التنفيذ .

4. مهارات التواصل : يعتبر التواصل الفعال مع العملاء جزءاً هاماً من أداء موظفي الهاتف المصرفي ، يمكن تقييم مهارات التواصل من خلال مدى وضوح الموظف في التعامل مع العملاء والقدرة على توصيل المعلومات بشكل فعال واستجابة لاحتياجات العملاء .

5. المعرفة والتدريب : يجب أن يكون لدى موظفي الهاتف المصرفي المعرفة اللازمة بالمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة ، قد تشمل هذه المعرفة القوانين واللوائح المصرفية والإجراءات المالية وأنظمة الحاسوب المصرفية ، يمكن تقييم مستوى المعرفة والتدريب من خلال التقييمات الداخلية والتدريب المستمر للموظفين .

تحليل أداء موظفي الهاتف المصرفي يتطلب جمع البيانات المناسبة وتحليلها بشكل منهجي ، يمكن استخدام تقارير الأداء وملاحظات العملاء ومراجعتها للوصول لأفضل النتائج .

## نماذج تقييم للأداء

| اسم الموظف   | الرقم الوظيفي                                          | الأولى : | الثانية : | الثالثة : | الأوسوع | أهم الملاحظات                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الترقي       |                                                        |          |           |           |         |                                                                                                                                                                              |
| مواد التقييم | الدرجة                                                 |          |           |           |         | الشرح                                                                                                                                                                        |
| الانتاجية    | استخدام النسخة الموحدة                                 | 5        | 5         | 5         |         | النسخة الموحدة : القوة ، السلام عليكم ، معك ( الاسم تاتبي ) من البنك العربي من قسم ( ذكر اسم القسم )                                                                         |
|              | أسلوب وحساس الموظف في الحية الموحدة                    | 5        | 5         | 5         |         | طريقة وأساليب الموظف في إلقاء الحية الموحدة                                                                                                                                  |
| المعلومات    | التأكد من شخصية العميل و مناسبة وقت الاتصال            | 10       | 10        | 10        |         | معي الاستاذة - الدكتور ... ( اسم العميل ) ، انشاء الله اتصالي في وقت مناسب                                                                                                   |
|              | تقديم معلومات الغرض بشكل صحيح                          | 10       | 10        | 10        |         | ان تكون المعلومات صحيحة و دقيقة                                                                                                                                              |
| -            | أسلوب وطريقة الموظف في عرض المنتج                      | 5        | 5         | 5         |         | طريقة وأساليب الموظف في عرض المنتج واستخدام اساليب الاتباع الممكنة ، لبيع المنتج للعميل                                                                                      |
|              | اللباقة وانتقاء العبارات                               | 10       | 10        | 10        |         | انتقاء العبارات والمعلومات الدقيقة / القدره طر المداخلة بأسلوب لبق ،                                                                                                         |
| الاستجابة    | إبداء الاهتمام والتركيز والإصغاء للعميل                | 10       | 10        | 10        |         | استخدام عبارات الاستعجاب والتأييد المناسبة ( نعم - تفضل - جيد ) ، الإصغاء والاستماع لجهد كلام العميل وعدم الحاجة لإعادة بدون مسبب مدرر و إعطاء الإطعام بالرغبة بتقديم الخدمة |
|              | إدارة المكالمات والانتظار                              | 10       | 10        | 10        |         | السمع بالعمالة وعدم وضع العميل على الانتظار بدون مسبب مدرر والاستئذان من العميل عند وضعه على الانتظار                                                                        |
| الاستجابة    | استخدام اسم العميل أثناء المكالمات وما يتناوب من القلب | 5        | 5         | 5         |         | مستوى الصوت - سرعة الحديث - نبرة الصوت - عدم التفاعل السلبي ( الإلغاء ) مع أسلوب العميل في الحديث ، عدم التردد والتحدث ببطء عند إعطاء المعلومات                              |
|              | استخدام الأظلية الصحيحة                                | 5        | 5         | 5         |         | مثلاً اسم العميل إضافة الى كلمة استاذة يقول استاذة ( فائز ) أو دكتور .                                                                                                       |
| الاستجابة    | تأكيد طلب العميل وتخصيص ما تم الاتفاق عليه             | 10       | 10        | 10        |         | استخدام الأظلية الصحيحة للحصول على المعلومات                                                                                                                                 |
|              | النهاية الموحدة                                        | 5        | 5         | 5         |         | تخصيص طلب العميل وإعادة قراءة البيانات أو التعليمات قبل التنفيذ                                                                                                              |
| مسؤول الجودة | أسلوب وحساس الموظف في النهاية الموحدة                  | 5        | 5         | 5         |         | أي استفسار ذاتية يا استاذة ( اسم العميل ) ، شكرا مع السلامة .                                                                                                                |
|              | المجموع                                                | 100      | 100       | 100       |         | طريقة وأساليب الموظف في النهاية الموحدة                                                                                                                                      |
|              |                                                        | المتوسط  | 100       |           |         |                                                                                                                                                                              |

رسم توضيحي 1 نماذج تقييم للأداء

| اسم الموظف       | الرقم الوظيفي | الأولى : | الثانية : | الثالثة : | الأستوع | اسم الملاحظات                                                                                                                                                               | اسم الموظف                                          |
|------------------|---------------|----------|-----------|-----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| الفرق            |               |          |           |           |         |                                                                                                                                                                             | out                                                 |
| مواد التقييم     | الدرجة        |          |           |           |         |                                                                                                                                                                             | اهم نقاط التقييم                                    |
| الاقتراحات       | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | مرحبا - الاسم الموظف التقني - تفضل أي خدمة ، سؤال العميل عن اسمه.                                                                                                           | استخدام التحية الموحدة                              |
|                  | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | طريقة وأسلوب الموظف في إلقاء التحية الموحدة                                                                                                                                 | أسلوب وحديث الموظف في التحية الموحدة                |
| المعلومات        | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | القدرة على تحديد أو التعرف على طلب العميل ، وعرض الدائل                                                                                                                     | التأكد من شخصية العميل و مناسبة وقت الاتصال         |
| -                | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | تكر مصدر الإعلان                                                                                                                                                            | تقديم معلومات العرض بشكل صحيح                       |
| الاستراتيجية     | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | تقديم معلومات كافية ودقيقة                                                                                                                                                  | اسلوب وطريقة الموظف في عرض المنتج                   |
|                  | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | طريقة وأسلوب الموظف في عرض المنتج واستخدام اساليب الإقناع الممكنة ، لبيع المنتج للعميل                                                                                      | البقية وبقاء العارات                                |
|                  | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | إتقاء العارات والمعدات البقية / القدرة على المداخله بأسلوب لبق                                                                                                              | إداء الاحترام والتركيز والاحصاء للعميل              |
|                  | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | إستخدام عبارات الإحتياج والمتابعة المناسبة (مع - تفضل - جيد) ، الإصغاء والاستماع الجيد لكلام العميل وعدم الحاجة للإعادة بدون سبب مبرر و إعطاء الإطباع بالرغبة بتقديم الخدمة | ادارة المكالمة و الانتظار                           |
|                  | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | القدرة على التعامل مع استياء وتخطب العميل ، التحكم بالمكالمة وعدم إستخدام الوضع الصامت ( Hold ) من غير سبب مبرر                                                             | الإستخدام الصحيح لنبرة الصوت / الوضوح / سرعة الحديث |
|                  | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | مستوى الصوت - سرعة الحديث - نبرة الصوت - عدم التفاضل السلبي (الإفغال) مع اسلوب العميل في الحديث، عدم التردد والتحدث بيقظة عند إعطاء المعلومات ،                             | استخدام اسم العميل أثناء المكالمة ومباينته من ألقاب |
|                  | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | مثلا اسم العميل اضافة الى كلمة استاذ بقول استاذ (اسم العميل) أو دكتور                                                                                                       | استخدام الأنظمة الصحيحة                             |
| البناء المكالمية | 10            | 10       | 10        | 10        | 10      | استخدام الأنظمة الصحيحة للحصول على المعلومات الصحيحة ، والدقيقة                                                                                                             | تأكيد طلب العميل وتخصيص ماتم الاتفاق عليه           |
|                  | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | تخصيص طلب العميل و إعادة قراءة البيانات أو التعليمات قبل التنفيذ                                                                                                            | النهاية الموحدة                                     |
| مستوى الجودة     | 5             | 5        | 5         | 5         | 5       | أي إستفسار آخر يا استاذ ( اسم العميل ) ، شكرا لاتصالك بهاتف العربي                                                                                                          | أسلوب وحديث الموظف في النهاية الموحدة               |
|                  | 100           | 100      | 100       | 100       | 100     | طريقة وأسلوب الموظف في النهاية الموحدة                                                                                                                                      |                                                     |
| المجموع          |               |          |           |           | 100     |                                                                                                                                                                             |                                                     |
| المتوسط          |               |          |           |           | 100     |                                                                                                                                                                             |                                                     |

رسم توضيحي 2 نماذج تقييم للأداء

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### المشكلات الرئيسية التي تواجه موظف قسم الجودة وحلولها

هناك العديد من المبررات المنطقية وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، منها ما تنطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة سواءً كان ذلك عبر تقديم السلع و الخدمات للعميل أو في جودة العمليات داخل المنظمة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جودة تقديم السلع و الخدمات للعميل هو بالضرورة نتاج لجودة العمليات الداخلية للمنظمة ، إذاً فالتركيز لا يكون فقط على توفير المنتجات و الخدمات للعميل على أساس مواصفات الجودة ، بل يجب أن تخضع العمليات و الأنشطة داخل المنظمة على أساس معايير الجودة .

وكلما كبر حجم البنك زادت احتمالات سوء الخدمة ، عن طريق التعقيد الذي يقضي على الإبداع والكفاءة في خدمة العميل ، ويجب على البنوك أن تدار بواسطة أفراد ذوي خبرة مالية والذين يكون لهم تدريب عالي و مركز في مجال جودة خدمة العملاء ، فإن البنوك التي لا تقوم بتدريب الموظفين وتحرص على انتقائهم من ذوي الخبرة العاليه يؤدي ذلك الى أن تخسر عملائها بسبب سوء خدماتها .

أن الخدمة الجيدة لا تحدث بالطبيعة أو عن طريق الصدفة ، وإنما الخدمة الجيدة يجب أن تكون مخطط لها و مدارة بكفاءة و بالتالي فأن الخدمة السيئة تكون نتيجة طبيعية لعدم وجود تخطيط لتحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

وبشكل عام فإن تطبيق الجودة في البنوك يمكن أن يقدم الفوائد التالية :

1. تخفيض عدد الشكاوي .
2. تخفيض أخطاء الموظفين .
3. زيادة رضا العملاء الحاليين .
4. زيادة الكفاءة .
5. الاستغلال الأمثل للوقت .
6. جذب عملاء جدد .
7. تحسين الوضع التنافسي .

ويمكن تلخيص أهم النتائج السيئة لعدم مراعاة متطلبات الجودة و أنظمتها بشكل صحيح على الشكل التالي :

1. زيادة نسبة الأخطاء في ناتج العمليات المختلفة في البنك .
2. الجهود الإضافية للتصحيح و إعادة العمليات الخاطئة إلى حالتها المطلوبة .
3. زيادة الفترة الزمنية لإنجاز العمليات بشكل عام وبالتالي زيادة زمن أداء الخدمات .
4. كثرة شكاوي العملاء و تزايدها باستمرار .
5. السمعة السيئة .
6. انخفاض القدرة التنافسية .

حالياً فإن البنوك تصنف و يحكم عليها من حيث نجاحها عن طريق الموارد الحالية و بعض القياسات الكمية والتي تشير بصعوبة إلى مدى جودة خدمة العميل مثل : حجم الأصول و عدد مكينات الصراف الآلي ATM و كمية الإجراءات و عدد المودعين و حجم القروض المقدمة وغيرها وبالتالي فإن مديري البنوك يكونون معنيين أساساً بإدارة الأصول و إدارة الأموال السائلة و إدارة التوسع ، إدارة الأصول / الديون ونسبة التحليل المالي و بالتالي لا يوجد من يقيس رضا العملاء .

إن أي بنك يطبق نظم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يبحث عما يهم العميل مثل :

- الزمن المستغرق في تقديم الخدمات الرئيسية مثل : القروض ، الحسابات الجديدة ، البطاقات الائتمانية ، وصرف الشيكات .
- زمن الانتظار الضائع مثل : أوقات التوقف و الإنتظار في الصفوف .
- شكاوي العملاء : سواء كانت مكتوبة أو شفوية .
- التعامل مع العملاء بمودة من الموظفين .
- تطبيق فائدة فعالة و محسوسة بالنسبة للعملاء .

أن تلك العوامل الخدمية المؤثرة على رضا العملاء يجب أن تقاس و تراجع دورياً و بدقة من المراجعين الداخليين للبنوك مثلما يراجعون تدفق الأموال السائلة أو الإجراءات و الموازنات وذلك للتأكد أن تكون كل الفروع لها نفس الكفاءة في العمل و جودة الخدمة بمعنى آخر فإن العملاء لن يواجهوا أي مفاجآت أو اختلافات مثلما يحدث في البنوك التي تختلف جودة الخدمة باختلاف الفرع و المكان و مدير الفرع .

كما أن الذي يجعل المشكلة تتفاقم هو أن تقييم و ترقية مديري الفروع يتم على أساس إنتاج الفروع من القروض المقدمة و الفائدة المكتسبة و الودائع ونادراً ما يقيموا بناءً على مقاييس

رضا العملاء و جودة الخدمة و الشكاوي وبالتالي فلا داعي للتساؤل عن سبب إهمال مديري الفروع لخدمة العميل حيث أنها لا تؤثر على تقييم كفاءتهم .

ويواجه مراقب الجودة بعض المشاكل و المعوقات الإدارية و التنظيمية التي يجب التغلب عليها لضمان تأدية وظيفته على أكمل وجه .

ويمكن أن نسرد أهم تلك المشاكل في النقاط التالية :

### المشكلة الأولى :

#### تغيير النظرة الخاطئة عن دور موظفين الجودة في الهاتف المصرفي .

ينظر موظفين خدمة العملاء في الهاتف المصرفي لدى البنك العربي الوطني و مرؤوسيههم نظرة سلبية لموظفين الجودة للخدمات الهاتفية المصرفية بأن موظفين الجودة يخرجون أخطاء الموظفين و يعتبرونها بأنها تصيد للأخطاء السلبية أمام مدراءهم ، مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء على الموظف و بالتالي الحاجة إلى إعادة تدريب ، وإذا لم يستجيب للتدريب يتم إنهاء خدماته أو وضعه في مكان آخر و يعتبرها الموظف نظرة سلبية له أمام فريق عمله ، وهذا يدل على قلت الخبرة لدى الموظفين و مدراءهم في مفهوم الجودة الشاملة .

### الحل :

البديل الأول : إيضاح إجراءات الجودة مع الموظفين و المرؤوسين .

البديل الثاني : الاختلاط مع موظفين خدمة العملاء و بعض المرؤوسين .

البديل الثالث : تطبيق إجراءات الجودة دون الاستماع لآراء الموظفين .

## البديل الأول :

إيضاح إجراءات الجودة مع الموظفين و المرؤوسين .

### المميزات :

- توضيح مهام موظف الجودة و تحسين سمعة موظفين الجودة .
- تقليل مبدأ الكراهية لموظف الجودة لدى موظف خدمة العملاء .
- تسهيل علاقات العمل في الهيكل التنظيمي الجيد .
- زرع روح التطوير لدى جميع الموظفين و تجنب الأخطاء .
- تطوير الموظف و تحديد نقاط ضعفه .

### العيوب :

- تتمثل في أنه قد يساء فهم علاقات العمل وبالتالي يسوء التصرف من قبل الموظفين .

## البديل الثاني :

الاختلاط مع موظفين خدمة العملاء و بعض المرؤوسين .

### المميزات :

- وضع علاقة رسمية بين موظف الجودة و الموظفين المرؤوسين .

### العيوب :

- عدم إمكانية موظف الجودة بنظرة شاملة على عمل الموظفين للحساسية .
- شعور الموظفين و المرؤوسين بنوع من الاستعلاء من قبل موظف الجودة .

### البديل الثالث :

تطبيق إجراءات الجودة دون السماع لآراء الموظفين .

### المميزات :

- يفعل هذا البديل مبدأ المحاسبة و المساءلة بصورة جيدة .
- يفعل قنوات الاتصال في الهيكل التنظيمي بصورة حاسمة .
- لا يدع مجالاً للمحسوبيات أو العواطف .

### العيوب :

- العمل في بيئة عمل جافة و حاسمة .
- تقديم بعض الموظفين لإستقالتهم و بحثهم عن فرص وظيفية أفضل .
- يعدم روح الإبداع لدى الموظف إلى حد ما .

**أما البديل الأنسب لحل هذه المشكلة فهو البديل الأول و يجب تفعيله لحل تلك المشكلة .**

### المشكلة الثانية :

#### نظرة أقسام البيع المباشر للربحية فقط .

ينظر مـرؤوسين خدمة البيع المباشر في الهاتف المصرفي لدى البنك العربي الوطني إلى البيع و تحقيق الربحية في ( الحد المطلوب ) ولا يتم النظر في تقديم الربحية و الجودة في أداء العمل و يعتبرونها إجراءات تعقيدية .

### الحل :

**البديل الأول :** وضع إجراءات لكل منتج يتم تسويقه و توضيح و شرح المنتج للموظفين مع

الإجراءات و تدريب الموظفين و إطلاعهم على كل التفاصيل .

**البديل الثاني :** التنسيق بالإجراءات و التواصل مع مختلف أقسام الهاتف المصرفي .

**البديل الثالث :** الاهتمام بتفعيل دور موظف الجودة لدى أقسام الهاتف المصرفي .

#### **البديل الأول :**

وضع إجراءات لكل منتج يتم تسويقه و توضيح و شرح المنتج للموظفين مع الإجراءات و تدريب الموظفين و إطلاعهم على كل التفاصيل .

#### **المميزات :**

- تسهيل عملية البيع و تقديم الجودة في المنتج و تقليل الخطورة للمنشأة و للموظف .
- كسب سمعة ممتازة و وضوح عملية التسويق للعميل و وضع المنتج .
- تسهيل عمليات الرقابة في الجودة و تسريع عمليات الطلب للعميل في الحصول على المنتج .

#### **العيوب :**

- طول فترة تدريب الموظفين في كل منتج يتم طرحه في السوق و البنك مما يزيد تحقيق الربحية في أسرع وقت .
- صعوبة التأقلم في طرح المنتجات و الإجراءات لموظفين المبيعات في بداية الموضوع .

#### **البديل الثاني :**

التنسيق بالإجراءات و التواصل مع مختلف أقسام الهاتف المصرفي .

#### **المميزات :**

- تفعيل مبادرات التعاون و التنسيق بين أقسام البيع المختلفة .
- تفعيل مراقبة الجودة على نطاق أوسع .
- تفعيل الهيكل التنظيمي بصورة واضحة و مفهومه .

العيوب :

- التضارب في المفهوم و الرؤية بين الأقسام المختلفة .

البديل الثالث :

الاهتمام بتفعيل دور موظف الجودة لدى أقسام الهاتف المصرفي .

المميزات :

- تفعيل مبدأ الجودة على مستوى الإدارة .
- وضوح و إتقان عمل الجودة في الأقسام .
- الإلمام بموظف الجودة في أقسام الهاتف المصرفي .
- متابعة عمليات الجودة تكون 100% لدى القسم .

العيوب :

- عدم إشراك مشرفين الأقسام في أخذ جزء من مراقبة الجودة .
- كثرة الضغط على موظف الجودة في إنجاز المهمات .

أما البديل الأنسب لحل هذه المشكلة فهو البديل الأول و يجب تفعيله لحل تلك المشكلة .

المشكلة الثالثة :

مواجهة موظفين خدمة العملاء للشكاوي بنظرة شخصية .

عند استقبال مكالمات العملاء لشكاوي على بعض الموظفين أو تعطيل في الخدمة أو أي مشكلة كانت ينظر لها الموظف بشكل شخصي ، وهذا يتسبب في إشكاليات و أخطاء شائعة .

## الحل :

البديل الأول : وضع آلية في خطوات الرد وكيفية طرق استقبال الشكاوي من العملاء .

البديل الثاني : وضع آلية لإعادة تدريب الموظفين .

### البديل الأول :

وضع آلية في خطوات الرد وكيفية طرق استقبال الشكاوي من العملاء .

#### المميزات :

- عدم أخذ الشكاوي بشكل شخصي .
- إظهار التعاطف و الاحترام .
- الترحيب بالشكاوي .
- الاعتذار نيابة عن البنك .
- أخذ الشكوى بمحمل الجدية .

#### العيوب :

- صعوبة اختيار الموظف المناسب للقيام بمهام الوظيفة .
- نظرة الموظفين للعمل في قسم الشكاوي تكون نظرة سلبية للموظف من قبل إدارته .
- نظرة موظفين الإدارات الأخرى تكون سلبية لموظف قسم الشكاوي .

### البديل الثاني :

وضع آلية لإعادة تدريب الموظفين .

#### المميزات :

- إعادة صياغة تدريب الموظفين على كيفية أخذ الشكوى وألا تكون بنظرة شخصية .
- العمل على تأهيل و تطوير الموظف .

## العيوب :

- أخذ وقت و تكلفة في إعادة التدريب و الدورات الخارجية .
- من الممكن وجود موظفين لا يتقبلوا التطوير ( إمكانيات الموظف ) مما يترتب عليه الاحتياج لموظفين بدلاء .

**أما البديل الأنسب لحل هذه المشكلة فهو البديل الأول و يجب تفعيله لحل تلك المشكلة .**

## المشكلة الرابعة :

### كثرة الأنظمة التي يستخدمها موظف الجودة .

يواجه موظفين الجودة عدة أنظمة في البنك العربي الوطني لجلب المعلومات اللازمة للتأكد من صحة بيانات العميل و صحة تنفيذ الإجراء وعدم وجود الأخطاء في تنفيذ الإجراء ، كذلك فرز العمليات و جمع كل عملية بشكل منفصل و بعد تسجيلها في تقارير منها أسبوعية ومنها شهرية و سنوية ، وذلك يؤدي إلى جهد أكثر و عدة موظفين في تنسيق العمل والبدء فيه وإنهائه.

## الحل :

**البديل الأول :** توحيد أنظمة البنك و دمجها في نظام موحد .

**البديل الثاني :** اجتهد من قبل موظفين الجودة في إعداد عمليات الفرز و تنسيق و فرز عمليات الجودة اليومية .

## البديل الأول :

توحيد أنظمة البنك و دمجها في نظام موحد .

## المميزات :

- سهولة جمع بيانات العملاء و التأكد من صحتها .
- عدم أخذ وقت في آلية ترتيب العمليات .

- تقليل الجهد المبذول و عدم احتياج كثرة الموظفين .
- جعل موظف الجودة يقوم بعمل الجودة و تطوير الجودة في نفس الوقت .

#### العيوب :

- يحتاج تكلفة مالية عالية .
- دراسة و تحليل مطولة لكي يتم تعديل أو تغيير أنظمة البنك .

#### البديل الثاني :

اجتهاد من قبل موظفين الجودة في إعداد عمليات الفرز وتنسيق وفرز عمليات الجودة اليومية .

#### المميزات :

- يتم وضع آلية تتناسب مع بعضهم البعض بحسب ما يحتاجون من إعداد تقارير .
- خلق روح التعاون و العمل كفريق واحد .
- تنسيق المهام بين بعضهم البعض في أداء العمل .

#### العيوب :

- يحتاج جهد كبير و يأخذ وقت في أداء العمل اليومي .
- يحتاج عدد من الموظفين لتعدد المهام .
- عند غياب أحد من الأفراد يترتب عليه عجز في أداء المهام .

**أما البديل الأنسب لحل هذه المشكلة فهو البديل الأول و يجب تفعيله لحل تلك المشكلة .**

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث

### مقترحات للتطوير

يمكن تعريف الخدمات المصرفية بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

وقد يخلط البعض بين السلع و الخدمات ، والفرقة الواضحة بين السلع و الخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها ، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئاً مادياً عندما نترك الفندق ، وإنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس ، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس ، وإنما نحصل على الإشباع و الرضى من خلال تحويل مبلغ من المال .

ويمكن حصر الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية فيما يلي :

- الاعتمادية و سرعة الاستجابة .
- القدرة أو الكفاءة .
- سهولة الحصول على الخدمة .
- اللباقة .
- الاتصال .
- المصداقية .
- الأمان .
- معرفة وفهم العميل .
- الجوانب المادية الملموسة .

وتعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت البنوك الإسلامية تستعمل كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM ، في البنك عدة مقومات أهمها ما يلي :

1. استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك ، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك .
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك .

3. زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك .
  4. اختبار و تدريب و تحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً .
  5. تبني مفهوم تأكيد الجودة المنسجم مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبني مفهوم مراقبة الجودة .
  6. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة .
  7. استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم و تقديم الخدمات المصرفية .
- وبتطبيق تلك المقترحات فإن المزايا التي يمكن أن تعود على البنك العربي الوطني من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماته تتمثل في الآتي :
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك التقليدية و بالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية .
  - تحميل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في أداء العمليات المصرفية .
  - أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار و العمولات وتحقيق أرباح أكبر .
  - أن الخدمة المتميزة و ذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
  - أن الخدمة المتميزة تجعل من عملاء البنك الإسلامي كمندوبي بيع في توجيه و إقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء .
- وتعتبر أساليب الجودة تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية ومنها البنوك لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .
- ويظهر من خلال العديد من الدراسات بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات الخدمية من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة حيث أكدت النتائج على تحقيق الفوائد التالية :

1. زيادة الإنتاجية .
2. تخفيض المشاكل و الأخطاء .
3. كسب رضى العملاء .
4. زيادة الكفاءة .
5. تحسين الإنتاجية .
6. الوفاء بإحتياجات العملاء .

وتستمد إدارة الجودة أهدافها من رؤية البنك في أن يصبح هدفاً مميزاً للعميل وبأن يكون كإدارة من أفضل المؤهلين من ناحية التعليم والخبرات والمهارات من خلال آلية توظيف تضمن اختيار الشخص الأنسب للمكان المناسب ضمن إجراءات تراعي تكافؤ الفرص أمام الجميع .

وينبع تميز البنك العربي الوطني من تميز موظفية في القيام بعملهم على أعلى مستوى ولضمان الحفاظ على مستوى الأداء الذي ينعكس بالتالي على جودة خدمات البنك ورضى عملائه فيجب على البنك العربي الوطني أن يميز موظفية بمنظومة حوافز منافسة وبإهتمام متواصل بتأهيل و تطوير كوادرة منذ اللحظة الأولى لإنضمامهم لفريق عمل البنك ، إذ أن اهتمام البنك بعقد برامج توجيهية للموظفين الجدد تهدف إلى توسيع مدارك و آفاق الموظفين و منحهم نظرة شمولية عن العمل المصرفي المتكامل و الخروج من إطار الوظيفة الضيق .

ومن خلال تلك البرامج التوجيهية يمكن للموظف الجديد بمجرد أن يباشر عمله أن يحصل على فكرة شاملة عن أعمال البنك و تاريخه و رؤيته و أهدافه و القيم التي يستند عليها و الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه و الأنظمة و التشريعات اللازمة لعمله .

على البنك أيضاً أن يركز على التدريب حيث أن الهدف من سياسة البنك في تدريب و تطوير الموظفين يتجه إلى تطوير و زيادة معرفتهم و مهاراتهم و قدراتهم للقيام بعملهم على أفضل وجه ، وبالتالي زيادة فعاليتهم و إنتاجيتهم علاوة على تقديم أفضل مستوى من الخدمات البنكية لعملاء البنك ، ويحرص البنك على التقدم و النمو الوظيفي و توفير الفرص للتقدم لجميع الموظفين من خلال برامج تطوير لمساراتهم الوظيفية ، بحيث يتم تأهيلهم لاستلام مهام وظائف إشرافية و إدارية من خلال الدورات التدريبية التي تؤهلهم لاستلام هذه الوظائف ، وتحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أفضل السبل العلمية و الأسس المهنية المطبقة في هذا المجال و تدعم بنظام متكامل لتقييم مستوى تحسن أداء الموظفين و مدى تأثير التدريب على رفع مستوى القدرات و المهارات المطلوبة لقيام كل موظف بمهام عمله والتي تدعم تطوره ضمن مسار وظيفي واضح و مخطط له .

كما يعمل البرنامج على تنمية مهارات المشاركين الإبداعية و مهارات العمل ضمن الفرق و إدارة الوقت وغيرها من المهارات التي يتحلى بها المصرفيون الناجحون .

ويتم تعيين المشاركين المتميزين في مختلف مواقع العمل و الوظائف المساندة ، حيث يوضعون على مسار التقدم السريع لتأهيلهم لتولي مناصب رئيسية في البنك .

ومن أهم المقترحات في هذا السياق أن يقوم البنك بتأسيس مركز لتدريب على الجودة بكل مجالاتها والتي تخص أقسام البنك المختلفة و مركز التدريب هذا يعني بتطوير مختلف المهارات و المعارف المصرفية التي يحتاج إليها موظفين البنك العربي الوطني ، لا سيما في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها هذه الصناعة الحيوية .

وتهدف إدارة البنك من قيامها بهذه الخطوة إلى توفير برامج تدريبية متنوعة تتيح لموظفيه فرصة تطوير مهاراتهم العلمية و الوظيفية ، بالإضافة إلى خلق بيئة تفاعلية بين الموظفين و الإدارة ، بما يمكنهم من تبادل الخبرات مع بعضهم البعض ، ولتحقيق هذه الغاية بالصورة المثلى تم تجهيز المركز بأحدث التقنيات السمعية و البصرية ، بإعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الدورات التدريبية الناجحة ، بالإضافة إلى تزويده بقاعات إستراحة وغيرها من المرافق الأخرى ، ويقوم بتقديم الدورات إما موظفون ذوي خبرة من البنك العربي الوطني ممن يتمتعون بالخبرة الطويلة و الكفاءة المتميزة أو مدربون متخصصون على قدر عالي من التأهيل و الإحتراف .

## الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تعتبر من المهام الأساسية التي تساعد الباحث على فهم الأبحاث والنتائج السابقة المتعلقة بالموضوع المدروس ، وتمكن الباحث من تحديد الثغرات في المعرفة و المساهمة في مجال البحث ، على الرغم من أن الدراسات السابقة المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع لم تكن بالدراسات الكثيرة على حد علم الباحث ، وأيضاً تم الاستفادة من موقع الجامعة في الاستفادة من الدراسات الموجودة فيه ( المكتبة الرقمية ) ومن هذه الدراسات نذكر الدراسات الآتية :

### • تأثير جودة الخدمات التي تقدمها شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) على رضا العملاء .

عبدالرحمن محمد الزهراني , عبدالله حسن القنيصي , احمد صالح العويّض , حسين صالح السعيدى , حوراء أحمد آل السيدناصر , خالد سليمان العبدالعالي , نايف محمد شعبي مباركى , انس يونس المسلماني , نايف سعود الحربي , حسين عبدالعظيم ال حبيب

### • تقييم جودة خدمات العملاء في الفنادق واثّر رضاها على العميل في مدينة جدة .

عادل شطيفي الأمير , بدر كاتب العواجي

### • الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بشركة كونكورد .

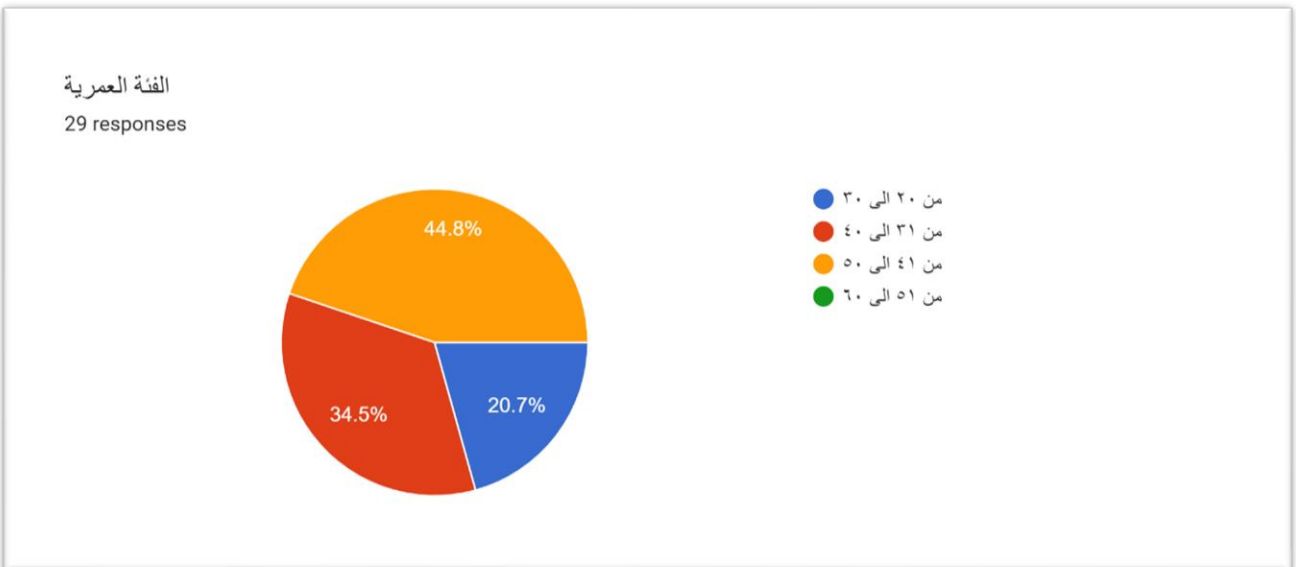
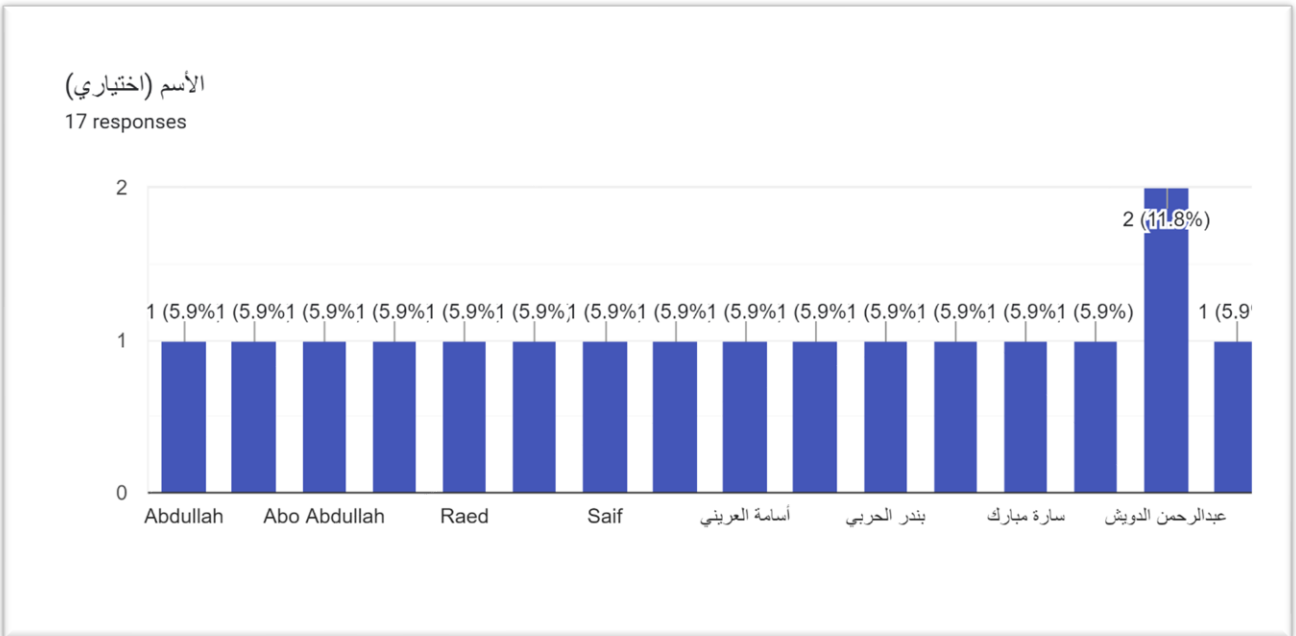
موضي عياده الشمري , حنان مساعد عبدالكريم الدرويش , فائقه محمد الشريف , حنان يحيى الزهراني , تسنيم عبداللطيف نديم , سحر عبدالله القرني , جمالات سعد عبدالله القحطاني , ضحى طلال الهاشمي , مارية عبدالله نصيف

### • أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في محافظة الدمام .

احمد محمد فراج , محمد عوض القحطاني , أنور خليل المسلماني

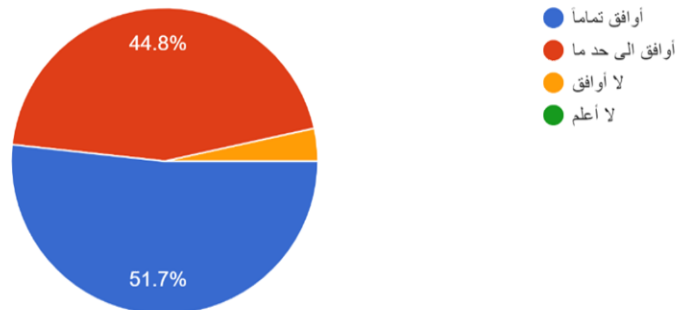
## الاستبيان

تم عمل اسبيان على موظفين الهاتف المصرفي في البنك العربي الوطني على وجه الخصوص وتمت على مجموعة مكونة من 65 موظف ، واستجاب لعمل الاستبيان 29 موظف وهو ما يشكل ما نسبته 45% من العينة ، والنتائج تأتي حسب التالي :



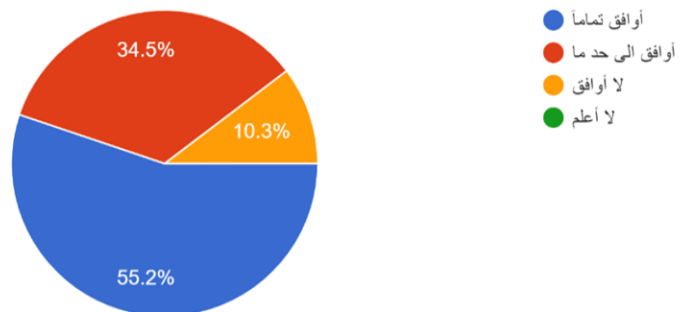
١ / هل تتابع إدارة الجودة اتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟

29 responses



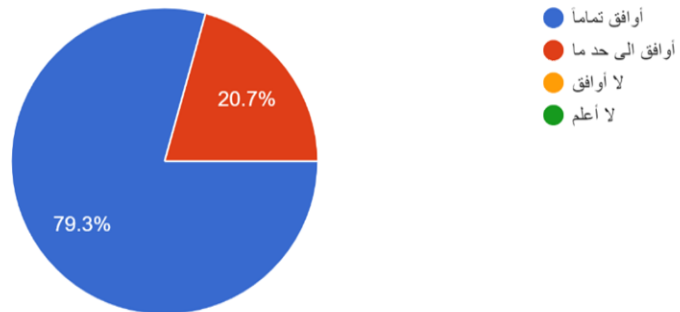
٢ / هل تقوم إدارة الجودة بالرد على استفسارات واسئلة الموظفين ؟

29 responses



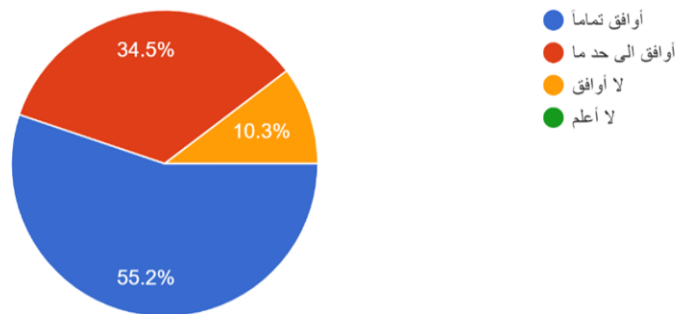
٣ / هل تقوم إدارة الجودة بإعداد تقرير دوري عن أداء الموظفين ؟

29 responses



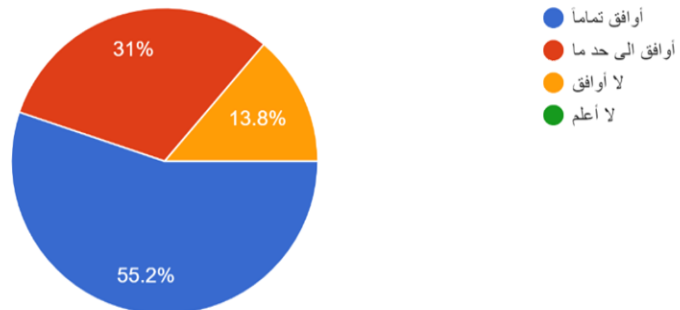
٤ / هل تقوم إدارة الجودة بعمل زيارات للموظفين وتوضيح نقاط القوة والضعف ؟

29 responses



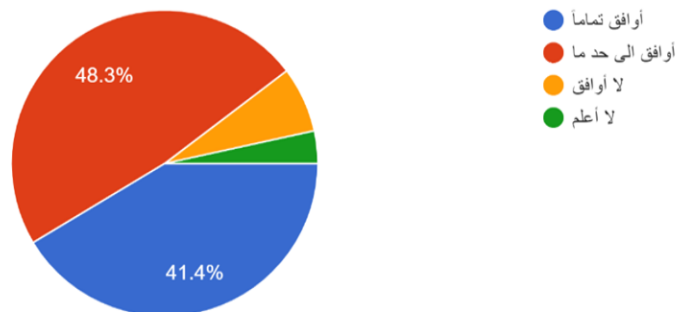
٥ / هل تحرص إدارة الجودة على نشر ثقافة وأهمية الجودة في المنظمة ؟

29 responses



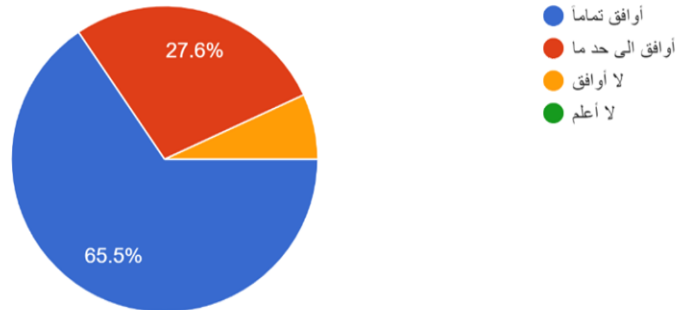
٦ / هل يتسم فريق عمل إدارة الجودة بالتعاون والحرص على إنجاز المهام ؟

29 responses



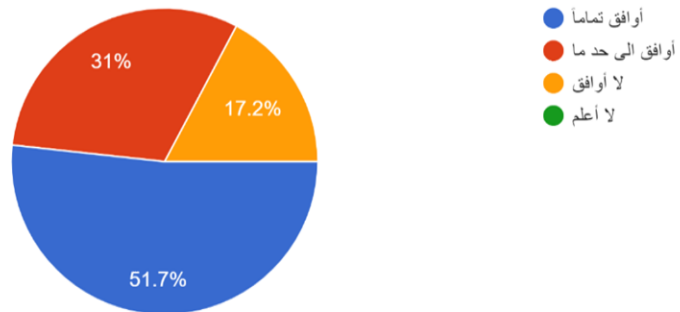
٧ / هل تقييم المكالمات ينعكس على تقييم الأداء السنوي ؟

29 responses



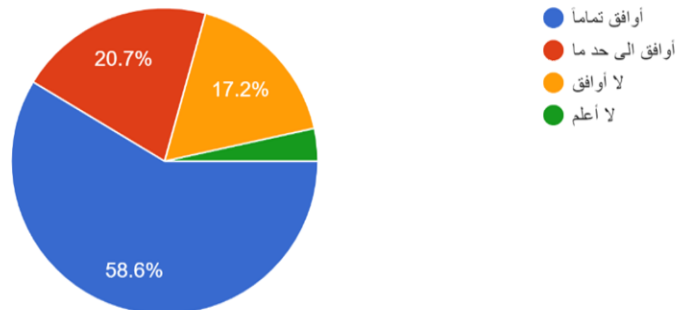
٨ / هل تعتقد أن خطوات تقييم الجودة مناسبة ؟

29 responses



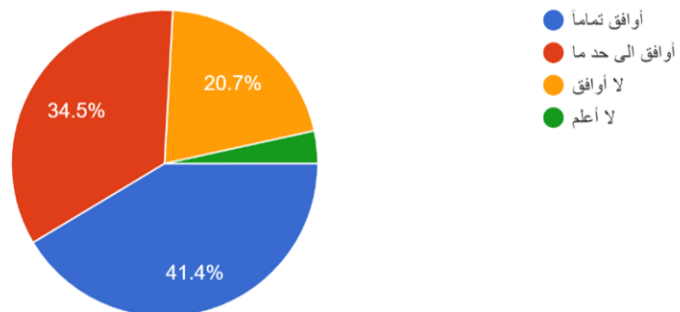
٩ / هل يقوم موظفي الجودة بعمل تدريب على طريقة تقييم الأداء ؟

29 responses



١٠ / هل يتم عمل دورات لتطوير الموظفين في نقاط الضعف ؟

29 responses



## الخاتمة

إن البنوك بخصوصيتها و حساسيتها الناجمة عن التأثيرات الضخمة و السلبية الناجمة عن الأخطاء هي بأمس الحاجة لتطبيق الجودة بأنظمتها و أساليبها و أدواتها والتي تساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعه وليس بعد وقوع الخطاء ، وتجنب تكرارها بمعرفة الأساليب الجذرية للأخطاء ، واتخاذ اللازم لإزالة هذه الأسباب بضبط جميع العمليات الداخلية .

كما أن الجودة و أدواتها و أساليبها تساعد المؤسسات البنكية في تطوير و تحسين أدائها بشكل مستمر و مضطرد ، وهذا ضروري في البيئة التنافسية الحالية والتي من أبرز سماتها السعي الدائم نحو الأفضل .

كما أن الجودة ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة ولكنها مفهوم متعدد الأبعاد و الجوانب هذه الأبعاد التي يجب معرفتها أولاً ، ثم التركيز عليها و دراستها و تحليلها لضمان توافرها بالشكل المطلوب لتحقيق الخدمة الأفضل لتجنب إهمال أي بعد من الأبعاد لما لهذا الإهمال من تأثيرات سلبية قد تنعكس في النهاية على سمعة المؤسسة ووضعها التنافسي .

## المراجع

1. برود ، ماري . نيوستروم، جون . تحويل التدريب "استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق". ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني . مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997.
2. سلطان، محمد سعيد أنور . إدارة البنوك . الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
3. سليمان، محمود سليمان . الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومشروعات التشييد. ايتراك للنشر والتوزيع ، 2001.
4. سواقه، هاني. التسهيلات الائتمانية والتحليل المالي. 1997.
5. اللوزي، سليمان احمد و آخرون . إدارة البنوك. عمان :- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 1997.
6. المصري، محمد حسن . تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية ، 2003.
7. معلا، ناجي ذيب. قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن "دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، مجلد ( 25 )، عدد ( 2 ) ، 1998، ص ص : 357 - 375 .
8. النجار، فريد. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة . القاهرة:- ايتراك للنشر والتوزيع، ط2، 2002 .
9. نيوباي ، توني . التدريب على جودة الخدمة . ترجمة شويكار زكي ، مجموعة النيل العربية القاهرة 2003 .
10. هلال، محمد عبدالغني حسين. التدريب - الأسس والمبادئ . مركز تطوير الأداء والتنمية 2004 .
11. وليامز، ريتشارد . سلسلة العمل بذكاء " أساسيات إدارة الجودة الشاملة " الرياض :- مكتبة جرير ، ط1 ، 1999 .
12. موقع البنك العربي الوطني الالكتروني .
13. مكتبة جامعة ميدأوشن الرقمية .