

**دراسة لأهمية ودرجة توافر عاملي الخصوصية والملائمة
في تصميم منافذ تقديم الخدمات المصرفية من وجهة
نظر العاملين
بالتطبيق على البنوك التجارية الكويتية**

أ.د. طارق بدران عرفة
أ.د. حسني إبراهيم حمدي
د. بسام محمد الأحمدى
د. منى راشد الغيص

أ.د. طارق بدران عرفة: أستاذ للتسويق بجامعة المنوفية وله أهتمامات بحثية فى التسويق الأستراتيجى وسلوك المستهلك وتسويق الخدمات ومعار حالياً لجامعة الكويت.

أ.د. حسني إبراهيم حمدي: أستاذ الرياضيات والأحصاء بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت وله أهتمامات بحثية فى تطبيقات التحليل الأحصائى فى مجال الأعمال والأقتصاد.

د. بسام محمد الأحمدى: مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس حاصل على الدكتوراه من جامعة باروش بالولايات المتحدة وله أهتمامات بحثية بالتخطيط الأستراتيجى والندوات والدورات البيئية.

د. منى راشد الغيص: أستاذ التسويق المساعد بكلية العلوم الإدارية بالكويت لها أهتمامات بحثية فى مجالات سلوك المستهلك وإدارة المبيعات واعداد إستراتيجيات التسويق.

Abstract

There is a growing recognition among practitioners that privacy and convenience are the most important factors in designing bank branches and financial institutions. More specifically, studies related to roles of environmental factors in achieving business goals and enhancing customer services in bank branches have increased. This study reports results of empirical study that evaluates the influence of privacy and convenience considerations on the design of a bank branch. This is undertaken from the employee's perspective of the physical environment. The study sorts the main variables related to privacy and convenience that should be considered in designing a bank branch. The main research findings support the relative importance and the impact of many privacy and convenience factors on designing (BB) facilities. The study also indicates some implications and recommendations.

ملخص:

تتناول هذه الدراسة آراء العاملين بالبنوك التجارية الكويتية فيما يتعلق بدرجة أهمية عناصر عاملي الخصوصية والملائمة عند تصميم منافذ تقديم الخدمات المصرفية "الفروع"، ومدى توافر هذه العناصر في الواقع العملي، وذلك من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة بحثية. وقد أوضحت الدراسة بصفة عامة ارتفاع مستوى أهمية هذه العناصر مقارنة بمستوى توافرها في الواقع العملي. هذا وقد تمت مناقشة دلالات الدراسة والتوصيات.

الدراسات السابقة

إن مكونات ومظهر التسهيلات المادية للخدمة بما تضمنه من معدات، وأفراد وأدوات اتصال يعطي تصور مادي للخدمة يستخدمه العملاء خاصة الجدد منهم في تقييم مستوى جودة الخدمة. إن بعض الشركات تعتمد في إستراتيجيتها التسويقية على العناصر غير الملموسة في الخدمة مثل سرعة الاستجابة والاعتمادية.... الخ. إلا أن أكثر الشركات نجاحاً تعتمد بجانب ذلك على مظهر التسهيلات المادية للخدمة لتحقيق الفاعلية لإستراتيجيتها التسويقية (Zeithaml, Binter 2003).

أصبحت عملية تصميم التسهيلات المادية الخاصة بمنافذ تقديم الخدمة عنصراً نو أهمية كبيرة في الإستراتيجية التسويقية، وذلك لحدة المنافسة وقلة فرص تحقيق التميز لتجانس الخدمة بعد أن أصبحت التكنولوجيا متاحة للجميع. ولعل هذا ما جعل حاجة المسئولين بالبنوك إلى الاهتمام بتصميم منافذ التوزيع والتسهيلات المادية الخاصة بها تصبح أكثر إلحاحاً (Zeithaml, Binter 2003, Hammer 1982).

* يود الباحث أن يتقدم بخالص شكره وامتنانه لجامعة الكويت لتكرمها بتمويل هذه الدراسة.

إن التصميم الفعال للتسهيلات المادية لمنفذ تقديم الخدمة "الفروع" ينبغي أن يعطي أولوية في مجال أعمال البنوك، وذلك لأن العملاء كثيراً ما يكونون انطباعاتهم عن البنك نتيجة تقييم ما يرونه من تصميم وتسهيلات مادية. إن تصميم التسهيلات المادية كما يقول (Shostack, 1981) تعطي للعملاء دلائل (Clues) تمكنهم من تكوين ما يمكن تسميته بالحقيقة العقلية "mental reality" عن الخدمة. وفي هذا الصدد يشير (Levit 1981, Binter, 1990) أن الأفراد عادة ما يعتمدون على المظهر للحكم على الوقائع، وكلما كان المنتج غير ملموس أكثر ("more intangible") كلما كانت طريقة تقديمه، وشخصية من يقدمه أكثر تأثيراً في حكم العميل على هذا المنتج "الخدمة".

إن تسهيلات البيئة المادية كما يشير (Solomon, 1985, Hammer, 1982, Binter, 1992, Zeithaml, Binter 2003) يمكن أن تقوم بمجموعة من الأدوار الإستراتيجية في خدمة التسويق والإدارة وذلك كما يلي:

- أ. يعطي منفذ تقديم الخدمة مثل (نموذج) مرئي (a visual metaphor) لمجمل ما تقدمه المنشأة من خدمات، بمعنى آخر فإن الأبعاد البيئية لمنفذ تقديم الخدمة ينقل صورة ذهنية كلية (Total Image) عن مستوى الخدمة المتوقعة. إن التصور الذهني يسبب مشاكل لمتخذي القرار فهو معنى غير محدد، وغير ملموس، ومظهر قد يكون خادعاً ("an illusory appearance")، ورغم هذا فله تأثير كبير في تشكيل الاتجاهات الخاصة بجميع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك، إنه يعبر عن كل ما يمثله البنك في جميع المجالات. إن الهيكل، والموقع، والتصميم، والألوان، وحتى الرسوم والبيانات... الخ كل تلك العناصر تصبح شيئاً ما، ولا تكون هناك فرصة لتحديد ما هو ذلك الشيء إلا بالعناية بالتخطيط الدقيق.
- ب. تقوم عناصر البيئة المادية في منفذ تقديم الخدمة بدور المسهل (facilitator)، وذلك عن طريق مساعدة كل من العملاء والعاملين على تنفيذ أنشطتهم. فخريطة الأدوار والتوزيع الداخلي للمعدات وتصميمها يمكن أن يكون لها أثر كبير في تسهيل إتمام العاملين لمهامهم وتحقيق أهدافهم من الخدمة، وكمسهل كذلك في إحداث التفاعل داخل وبين كل من العاملين والعملاء.
- ج. يمكن أن تقوم عناصر البيئة المادية في منفذ تقديم الخدمة بدور المميز (differentiator) وذلك من خلال إعطاء انطباع عن القسم السوقي الذي يستهدف البنك خدمته، وكذلك صورة ذهنية عن المنظمة وما تتميز به عن غيرها من المنافسين.

إن من الحقائق التنظيمية والتسويقية، اختلاف أهمية وأهداف التسهيلات المادية لمنافذ التوزيع باختلاف من يقوم بالتصرف داخل هذه المنافذ، وكذلك باختلاف نمط الخدمة ذاتها، وذلك كما يلي:

١. فمن ناحية من يقوم بالتصرف داخل منفذ تقديم الخدمة، تقسم منظمات الخدمات إلى ثلاث أقسام (Binter, 1992) كالآتي:

أ. منظمات الخدمة الذاتية (Self service organization)

في هذه المنظمات لا تكون هناك عمالة، وفي حالة وجودها تكون قليلة حيث يتم الاعتماد كلياً على العميل في الحصول على الخدمة ويؤدي الاستخدام الخلاق لعناصر البيئة المادية في هذه المنظمات إلى تدعيم استراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات، وبناء الصورة الذهنية للمنشأة، كما يؤدي ذلك إلى المساعدة في تحقيق أهداف تسويقية محددة، مثل إشباع حاجات المستهلكين، وجذبهم لخدمات المنظمة.

ب. منظمات الخدمة عن بعد (remote service organization)

في هذه المنظمات تكون مساهمة العميل في الحصول على الخدمة قليلة أو منعدمة في منفذ التوزيع، ويكون الاعتماد كبير على العاملين في تقديم الخدمة، ومن أمثلتها شركات التلفون، وكثير من الخدمات المهنية. ويستهدف تصميم التسهيلات المادية لعوامل البيئة في هذه المنظمات تحقيق رضاء العاملين، وحفزهم، ورفع كفاءة التشغيل.

ج. منظمات يتطلب تقديم خدماتها تفاعلاً بين العاملين

والعملاء (Interpersonal Service) مثل البنوك، والمستشفيات، والمدارس، وخطوط الطيران. في مثل هذه المنظمات يستهدف تصميم التسهيلات المادية لعوامل البيئة إلى تحقيق أهداف كلا من العاملين والعملاء.

٢. أما من ناحية نمط الخدمة، فكما يشير (Baker, 1987) تختلف أهمية عوامل

البيئة المادية لمحيط العمل حسب كون الخدمة ميسرة (Convenience)، أو

تسوق (Shopping) أو خاصة (Specialty).

ففي حالة للخدمات الميسرة، كما في حالة بعض خدمات البنوك، وخدمات التصوير الآلي، والتنظيف الجاف...الخ تبرز أهمية عوامل البيئة المادية لما لها من تأثير في سلوك اختيار العملاء لمنظمات تقديم الخدمة.

أما في حالة خدمات التسوق، فتعتبر عوامل البيئة المادية ذات أهمية كبيرة، وذلك لسببين: أولهما أن هناك احتمال كبير في أن يقضي المستهلك وقتاً طويلاً في فحص جوانب خدمة التسوق، ومن ثم فعلى الإدارة لكي تشجع المستهلكين على قضاء وقت طويل العمل على جعل البيئة المادية أكثر جاذبية. ثانيهما: يمكن أن تكون البيئة أحد العوامل التي تجعل خدمة التسوق ذات ميزة تنافسية، وبصفة خاصة عندما تكون تسهيلات البيئة المادية تمثل جزء كبير من إجمالي الخدمة المقدمة.

أما بالنسبة للخدمات الخاصة، فمفهوم الخصوصية (Particularism) يعني التفضيل القوي لمقدم خدمة معينة والاتجاه إلى إظهار مزيد من الولاء لخدمات خاصة مثل خدمات المحامين والاستشاريين والأطباء مقارنة بخدمات التسوق، وهذه الخدمات عادة ما تتضمن درجة عالية نسبياً من المخاطر، ودرجة عالية - كذلك - من مشاركة العنصر البشري في تقديمها. وعناصر البيئة المادية لها تأثير كبير على العميل غير المتمرس على استهلاك السلع الخاصة،

وذلك لأنه يأخذ البيئة المادية كمؤشر للسعر، والجودة، ودرجة المخاطرة. بينما السمات غير المتعلقة بالبيئة المادية مثل السعر والخبرة والجودة... الخ تكون أكثر أهمية للعميل الذي اعتاد استهلاك الخدمات الخاصة. إن الانطباع الأول للعميل الناتج عن عوامل البيئة المادية قد يؤدي إلى سلوك هادف لاستعمال الخدمة، أو إلى سلوك تجنب (avoidance behavior)، ومع ازدياد العلاقة بين المستهلك ومقدم الخدمة، فإن عوامل البيئة المادية تصبح أقل أهمية، حيث يتم تقييم مستوى أداء الخدمة وفقاً لمعايير الأداء نفسها (Baker 1987).

ومما تجدر الإشارة إليه أن تقسيم الخدمات وفقاً لدرجة مشاركة كل من العاملين والعملاء في تقديم الخدمة يمكن اعتباره الوجه الآخر لتقسيم الخدمات إلى خدمات ميسرة، وتسوق، وخاصة، حيث يمكن اعتبار الخدمة الميسرة هي الخدمة الذاتية، وخدمة التسوق هي الخدمة التي تتطلب تفاعل بين العاملين والعملاء، أما الخدمات الخاصة، فهي الخدمة التي تتم عن بعد حيث يلعب العاملون دوراً كبيراً في تقديم الخدمة مقارنة بدور العملاء.

ومما يزيد من حساسية عوامل البيئة المادية بالنسبة لبعض المنشآت الخدمية مثل البنوك أنها عادة ما تقوم بتقديم أكثر من نوع واحد من الخدمة في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال يقوم البنك بتقديم خدمات ذاتية "ميسرة" مثل السحب الآلي، وخدمات تتطلب تفاعلاً بين العملاء والعاملين في البنك "خدمات تسوق" مثل خدمة القروض وخدمات عن بعد "خاصة" مثل الخدمات الاستشارية، ومن ثم فإن المسؤولين بالبنك يواجهون دائماً مشكلة تحقيق التوازن في عناصر البيئة المادية بما يتفق وطبيعة كل نوع من أنواع الخدمات المقدمة.

إن التسهيلات المادية الخاصة بالفروع ينبغي أن تصمم بحيث تسد حاجات كل من العاملين والعملاء، ولكن المشكلة هي أن اهتمامات كل من المجموعتين قد تتعارض، ومن ثم يكون من الصعب الحصول على رضا كلا الطرفين. فعلى سبيل المثال فإن نوافذ تقديم الخدمة (Teller Station) التي تحقق للعاملين الأمان والراحة قد تمثل حاجزاً يمنع للتفاعل الاجتماعي من وجهة نظر العاملين، كما أن إضاءة الفلوروسنت التي تيسر على العين الرؤية قد لا تلقي ترحيباً كافياً من العملاء لأنهم يرونها تؤثر على هيبتهم (Heisler 1975). كما أن استخدام نظام المكاتب المفتوحة (open desks) لمدير الخدمات قد ينتج عنه مزايًا للعاملين، ولكن قد لا يعطي العملاء للقر الذي يرغبون فيه من الخصوصية، وفي هذا الصدد أشار (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985) إلى أن كلا من الخصوصية والثقة في المعاملات المالية تعد أمراً مؤثراً فيما يحصل عليه العملاء من انطباع عن مستوى جودة الخدمة المقدمة من البنوك.

في ضوء هذا التعارض، هناك من يرى ضرورة الاهتمام بتصميم منافذ توزيع الخدمة بما يخدم أغراض العملاء لأنهم مبرر وجود المنشأة ومحور نشاطها، في المقابل هناك من يرى ضرورة التفكير في الوظائف باعتبارها منتجات وتصميم عناصر البيئة المادية الخاصة بها لتشجيع شراء العاملين المتميزين لها. يرى هؤلاء أن التسويق الداخلي أصبح أمراً هاماً في مجال الصناعات الخدمية كثيفة العمالة، فبالنسبة لعملاء البنك فإن موظف الشباك اللفظ، غير الكفاء يعبر عن بنك و غير كفاء. إن البنوك تواجه منافسة شديدة، خاصة في ظل التجانس الحالي للخدمات التي تقدمها، ومن ثم فإنه في مثل هذه البيئة المتجانسة تكون إحدى الفرص المتاحة لكي يتميز البنك عن غيره من المنافسين تتمثل في تحسين نوعية "جودة" العاملين به،

- your bank's internal environment. *Bank Marketing*, Sept., 24-27.
- Jobber, David (1998). *Principles and practice of marketing*. McGraw-Hill
2nd ed. 608-609.
- Kotlar, Philip (1973), Atmospheric as a marketing tool. *Journal of
Retailing*, 49 (4) 48-64.
- Levitt, Theodore (1981). Marketing intangible products and product
intangibles. *Harvard Business Review*, May-June, 94-102.
- Parasuraman, A., Zeithanil, Valarie and Berry, Leonard L. (1985).
A conceptual model of service quality and its implications for
future research. *Journal of Marketing*, fall, 41-50.
- Ramaswamy, Rohit (1996). *Design and management of service
process*. Addison -Wesley
14-21.
- Shostack, G.(1981). How to design a service. In *Marketing of Service*.
James H. Donnelly, Jr., and William R. George ed. (Chicago:
ANIA,) 221-23.
- Solomon, M.R.,(1985). A role theory perspective on dyadic interactions:
the service encounter. *Journal of Marketing*, 49, 1 (Winter),
999-111.
- Solomon, M.R., (1985). Packaging the service provider. *Services
Industries Journal*, 5 (1), 64-71.
- Steele, F. and Jenks, S., (1977). *The feel of the work place* (Reading,
Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Co.
- Weiner, Steve (1986). Banks hire retailing consultants for help in
becoming financial products stores. *Wall Street Journal*,
20 May, 33.
- Wineman, Jean D. (1982). Office design and evaluation: an overview
Environment and behavior, 14 (3), 271-298.
- Zaithaml, Valarie, and Binter, Mary Jo (2003). *Services marketing:
integrating customer focus across the firm*. 3rd ed. McGraw-Hill,
310-330.

- الخطوة الثانية: تكوين مجموعة ذات مستوى عالٍ بالبنك، يناط بها التعامل مع مشروع التصميم ككل (Entire Project). ولا ينبغي اختيار أفراد ليسوا على مستوى عالٍ من المسؤولية والكفاءة بحجة أن وقتهم غالٍ، ذلك لأن الوقت المستثمر في ذلك لن يذهب سدى ولكنه سيحقق عائداً كبيراً في المستقبل. هذا ويمكن القول أن هذه المجموعة ينبغي أن تضم كفاءات من تخصصات مختلفة، وذلك لأن تخطيط وإدارة التسهيلات المادية تعد نشاطاً يهدف لحل المشكلات التي تقع داخل نطاق اهتمامات المسؤولين عن تصميم المنتج، والسلوك التنظيمي، وسلوك المستهلكين، والتخطيط، والبيئة النفسية.
- الخطوة الثالثة: إسناد العمل إلى شركة إنشاءات ذات خبرة وكفاءة في مثل هذه الإنشاءات، وينبغي أن يتم الاختيار والإسناد في مرحلة مبكرة، والتأكد من فهم المسؤولين بالشركة للرسالة والصورة الذهنية التي يهدف البنك إلى توصيلها وبناءها في أذهان العملاء.

مكونات البيئة المادية

تناول الباحثون في مجال التسويق بالمناقشة العناصر المختلفة ذات العلاقة بالبيئة المادية للخدمات (physical service environment)، فقد اقترح (Kotler) مصطلح جوي أو محيطي (Atmospheric) لوصف أربعة أبعاد بيئية هي: ١- الإدراكات المرئية (Visual Perceptions) وتضم اللون، ودرجة الوضوح، والجسم، والشكل ٢- الإدراكات السمعية (aural perceptions) وتضم الصوت، وطبقة الصوت، ٣- الإدراكات الشمية (olfactory perceptions) وتضم الرائحة، ودرجة (الطراحة)، ٤- إدراكات لمسية (Tactile Perceptions) وتضم للركة، والنعومة، والحرارة (Baker, 1987).

هذا وقد أضاف (Harris 1980) العناصر الخاصة بالمساحة، والطرز. في حين اعتبر (Boom and Binter 1982) أن البيئة المادية تتكون من عناصر التصميم الهندسي والإضاءة، ودرجة الحرارة، والتأثير، والتخطيط الداخلي، واللون.

هذا وقد قام (Baker 1987) بوضع إطار لعناصر البيئة المادية يضم خمسة عوامل كل عامل يضم مجموعة من العناصر، وذلك كما يلي:

١. الظروف الداخلية (المحيطة) : Ambient Conditions :

وهذا العامل يمثل الخلفية البيئية لمحيط العمل بما تحويه من عناصر مثل درجة الحرارة، والإضاءة، والضوضاء، والموسيقى، ورائحة. وتتبع أهمية هذه العناصر حسب ما أشار (Steele 1977, Wineman 1982) في أنها تؤثر في وجدان (subconscious) الأفراد. حيث يتم توقع وجود مستوى معين من العناصر المحيطة، ولا يتم إدراك هذه العناصر إلا إذا كانت غير موجودة، أو موجودة بدرجة غير مستحبة.

٢. التواحي الجمالية Aesthetics :

وهذا العامل يتعلق بالصورة التي تبدو عليها البيئة، ومن ثم فهو يضم عناصر اللون، والطرز، ونوعية الخامات المستخدمة، والأعمال الفنية.

٣. الخصوصية Privacy

إنها تعني مقدرة الفرد والمجموعات في الرقابة على عملية تحويل المعلومات المتعلقة بهم للآخرين والمحويلة إليهم من الآخرين. أي أنها تتعلق بعناصر التصميم الوظيفي ذات العلاقة بكل من الخصوصية البصرية والسمعية (visual and auditory) مثل استخدام المكاتب المغلقة بدلاً من تصميمات صالات العمل المفتوحة (Altman 1975, Wineman 1982).

٤. الكفاية/الملائمة Efficiency/Convenience

ويشمل هذا العامل العناصر الوظيفية للتصميم الذي يهيئ الظروف لحدوث سلوكيات منتجة مثل توفير مساحات كافية لأداء الخدمة، ووجود لافتات تيسر توجيه المتعاملين إلى أماكن الخدمات التي يطلبونها.

٥. الظروف الاجتماعية Social Conditions

ويمثل هذا العامل العنصر الإنساني في البيئة. ويمكن تقسيمه إلى قسمين:

أ. الجمهور أو الحضور Audience

يشير إلى عدد العملاء الذين يتم خدمتهم في نفس الوقت بواسطة المنظمة. وتبرز أهمية هذا القسم لما يتطلبه من توافر مستوى معين من التسهيلات. وقد يؤدي زيادة عدد الجمهور عن حد معين إلى تأثيرات سلبية لما ينتج عنه ازدحام، وطوابير انتظار، ولكن في بعض الأحيان قد يضيف إلى المتعة والإثارة كما في حالة مباريات كرة القدم. كما أن خصائص الجمهور مثل العنن، والدخل، والطبقة الاجتماعية... الخ تؤثر في إدراكات العملاء عن البيئة، وقد يؤدي ذلك إما إلى سلوك هادف لاستعمال الخدمة إذا كانت سلوكيات الجمهور (العملاء الآخرين) تروق للعميل، أو إلى سلوك تجنب (سلبي) إذا كانت سلوكيات الجمهور لا تروق للعميل.

ب. مقدمي الخدمة Service Personnel

حيث يؤثر مظهر وسلوك مقدمي الخدمة في الانطباع الذي يأخذه العملاء عن المنشأة الخدمية. ويمكن القول أن سلوك ومظهر مقدمي الخدمة من العوامل الحاكمة في بيئة العمل. ذلك أن تصميم نموذج متميز للمنظمة قد لا يجدي إذا اتسم سلوك العاملين بها بالتهالي، أو كان مظهرهم لا يتناسب مع طبيعة وظائفهم، حيث أن ذلك قد يؤدي بالعملاء إلى تجنب التعامل معها، حتى وإن كانت بيئة العمل تتسم بالجانبية (Solomon, 1985, Zeithaml, Binter 2003).

ويجدر بالذكر أنه لأغراض البحث الميداني، تم إخضاع العوامل الخمس السابقة لمكونات البيئة المعادية للدراسة والتحليل، وهي نفس العوامل التي تضمنها الإطار الذي وضعه Baker, 1987. وسوف نعرض في هذه الدراسة لأهمية عناصر عاملي الخصوصية والملائمة ومدى توافرها في الواقع العملي من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مدى اختلاف الأهمية النسبية لعناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة عند تصميم منافذ توزيع الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية؟
٢. ما مدى توافر عناصر البيئة المادية لعاملتي الخصوصية والملائمة من واقع منافذ توزيع الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية؟
٣. ما مدى وجود فجوات بين درجة أهمية عناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة وبين درجة توافر هذه العوامل في الواقع العملي من وجهة نظر العاملين؟

فروض الدراسة

تم صياغة فروض البحث في شكل فروض العدم ، وذلك كما يلي:

١. لا تختلف الأهمية النسبية لعناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة الواجب مراعاتها عند تصميم فرع البنك من وجهة نظر العاملين في هذه البنوك.
٢. لا تتوافر عناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة في واقع البنوك الكويتية من وجهة نظر العاملين في هذه البنوك.
٣. لا توجد فجوات بين درجة أهمية كل عنصر من عناصر البيئة المادية لعاملتي الخصوصية والملائمة وبين درجة تواجد هذا العنصر في الواقع العملي من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية.

أسلوب الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك الكويتية ، ولكن نظراً لكبير حجم هذا المجتمع وتعذر تغطيته عن طريق الحصر الشامل فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة للحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة، لذا فقد تم تحديد حجم (٥٠٠) مفردة وتوزيعهم بالتساوي على عدد فروع البنوك التجارية بدولة الكويت (٢٥٠ فرع). هذا وقد تم اختيار مفردات كل فرع عشوائياً بأسلوب العينة العشوائية البسيطة اعتماداً على كشوف العاملين في كل فرع من هذه الفروع.

استمارة الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان لقياس الأهمية النسبية ودرجة توافر عناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بـ { موافق بشدة (٥) } ، وينتهي بـ { غير موافق بشدة (١) } .
ومن ثم فقد تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى مجموعتين اعتماداً على إطار اقتراحه Baker (1987) :

➤ متغيرات (عناصر) خاصة بعامل الخصوصية.

➤ متغيرات (عناصر) خاصة بعامل الملائمة.

هذا، وقد تم الحصول على (٣٦٠) استمارة استبيان من إجمالي (٥٠٠) استمارة موزعة ، أي بنسبة استجابة ٧٢%.

متغيرات الدراسة

أ- متغيرات (عناصر) عامل الخصوصية (ص).

(ص١) تصميم أماكن الصرافة بطريقة لا تمكن الآخرين من مشاهدة ما يتم من معاملات.

(ص٢) ينبغي ألا يكون من السهل رؤية الموظفين اللذين لا يتعاملون مع العملاء (مثل المحاسبين والمراجعين) بمجرد دخول البنك.

(ص٣) إن ما يدور من مناقشات بين العملاء وموظفي البنك (غير الصرافة) يفضل ألا يسمعه الآخرين.

(ص٤) يفضل ألا يستطيع العملاء رؤية رؤساء الأقسام والمديرين بالبنك بسهولة.

(ص٥) من المناسب ألا يستطيع الآخرين سماع مناقشات العملاء مع الصرافة.

(ص٦) لا يفضل أن يكون للمديرين بالبنك مكاتب مفتوحة.

(ص٧) من المناسب ألا يسمع العملاء ما يدور بين الموظفين من مناقشات.

(ص٨) من المفضل ألا يسمع الموظف ما يدور بين زملاءه من مناقشات.

(ص٩) من المناسب أن يكون لدى الموظف القدرة على القيام ببعض التصرفات الخاصة بون أن يراه الآخرين.

ب- متغيرات (عناصر) عامل الملائمة (م).

(م١) ينبغي رؤية أماكن الصرافة بمجرد دخول البنك.

(م٢) ينبغي أن يتسع مبنى البنك لعدد كبير من العملاء.

(م٣) ينبغي أن تكون هناك أماكن كثيرة متاحة يمكن أن يستخدمها الصرافة لأداء الخدمة في فترات زيادة الطلب.

(م٤) ينبغي استخدام الإشارات واللوحات الإرشادية لتوجيه العملاء إلى الأماكن المختلفة لأداء الخدمة.

(م٥) من المناسب وجود طاولات أو مساحات بالقرب من أماكن الصرافة ليتمكن العميل من استخدامها عند كتابة الشيكات أو المستندات.

(م٦) من المفيد وجود ملصقات لإمداد العملاء بالمعلومات عن الخدمات التي يتيحها البنك.

نتائج الدراسة

(١) الأهمية النسبية لعناصر عاملي الخصوصية والملائمة:
نظراً لأن كل من عاملي الخصوصية والملائمة ينقسم إلى عناصر فرعية - ٩ عناصر
لعامل الخصوصية ، و ٦ عناصر لعامل الملائمة - فقد تم سؤال عينة الدراسة تحديد درجة
موافقتهم على أهمية كل عنصر عند تصميم منافذ توزيع الخدمات المصرفية وذلك باستخدام
مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين هام جداً (٥) ، وغير هام على الإطلاق (١). ويوضح
جدول رقم (١) إجابات العاملين على هذا السؤال.

جدول (١)

الأهمية النسبية لعناصر عاملي الخصوصية والملائمة
عند تصميم منافذ توزيع الخدمات المصرفية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط درجة الأهمية	عناصر البيئة المادية
أ. عناصر الخصوصية				
٩	%٤٦,١٠٤٨	١,٠٣	٤,٢	ص١
١٣	%٦٠,٩٧٣٠	١,٢	٣,٧	ص٢
٧	%٣٨,٤٩٥٢	,٨٦	٤,٣	ص٣
٢	%٣٣,٨٤٠٠	,٨١	٤,٥	ص٤
١١	%٥١,٧٠٠٠	١,١	٤	ص٥
١٥	%٦٧,٨٨٨٩	١,٣	٣,٦	ص٦
١٠	%٥٠,٤٣٩٠	١,١	٤,١	ص٧
١٣	%٥٤,٣٦٧٦	١,٠٧	٣,٧	ص٨
١٢	%٦٤,٣١٥٨	١,٣	٣,٨	ص٩
ب- عناصر الملائمة:				
٥	%١٨,٥٢٢٧	,٨١٥	٤,٤	م١
١	%١٢,٨٢٦١	,٥٩	٤,٦	م٢
٧	%١٩,٥٣٤٩	,٨٤	٤,٣	م٣
٢	%١٠,٤٤٤٤	,٤٧	٤,٥	م٤
٥	%١٦,٣٦٣٦	,٧٢	٤,٤	م٥
٢	%١٧,٥٥٥٦	,٧٩	٤,٥	م٦

يتضح من جدول (١) الآتي:

- على مستوى جميع العناصر جاء العنصر رقم (م٢) والخاص بمراعاة اتساع البنك لعدد كبير من العملاء في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط قدره (٤,٦) ، وجاءت في المركز الثاني بمتوسط قدره (٤,٥) الثلاث عناصر التالية:
- استخدام الإرشادات واللوحات الإرشادية لتوجيه العملاء إلى الأماكن المختلفة لأداء الخدمة.

- وجود ملصقات لإمداد العملاء بالمعلومات عن الخدمات التي يتيحها البنك.
- يفضل أن تكون مكاتب رؤساء الأقسام والمديرين بعيدة عن صالة العملاء.

➤ جاء العنصر رقم (ص١) الخاص بتفضيل أن يكون للمديرين بالبنك مكاتب منعقدة في المركز الأخير بمتوسط أهمية قدره (٣,٦) ، يليه العنصر رقم (ص٢) والعنصر رقم (ص٨) والخاص بالألا يكون من السهل رؤية الموظفين الذين لا يتعاملون مع العملاء (مثل المحاسبين والمراجعين) بمجرد دخول البنك ، ومن المفضل ألا يسمع الموظف ما يدور بين زملاءه من مناقشات بمتوسط قدره (٣,٧).

➤ لاحظ أن العنصر الأخير في الترتيب قد حصل على متوسط أهمية قدره (٣,٦) في حين حصل العنصر الأول على متوسط أهمية قدره (٤,٦) مما يدل على أن درجة التباين بين متوسط درجة الأهمية لكل العناصر صغير جداً ، ومن ثم أهمية أخذ كل العناصر في الحسبان عند تصميم مبنى البنك.

➤ بلا حظ بصفة عامة حصول العناصر الخاصة بعامل الملائمة على متوسط درجة أهمية أعلى مما حصلت عليه العناصر الخاصة بعامل الخصوصية، حيث بلغ متوسط أهمية جميع عناصر الملائمة (٤,٤٥) ، بينما بلغ متوسط جميع عناصر عامل الخصوصية (٣,٩٩).

➤ تشير النتائج السابقة إلى وجود اختلافات بين الأهمية النسبية لعناصر البيئة المادية المتعلقة بعاملتي الخصوصية والملائمة الواجب مراعاتها عند تصميم التسهيلات المادية لفرع البنك وذلك من وجهة نظر العاملين. ويوضح ذلك عدم صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والرأي يشير إلى عدم اختلاف الأهمية النسبية لعناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة الواجب مراعاتها عند تصميم فرع البنك من وجهة نظر العاملين.

٢- درجة توافر عناصر عاملي الخصوصية والملائمة في واقع البنوك الكويتية.
لمعرفة درجة توافر عناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة في واقع البنوك الكويتية ، تم سؤال عينة الدراسة من العاملين في البنوك ، تحديد درجة موافقتهم على مدى وجود الـ (١٥) عنصر الخاص بعاملتي الخصوصية والملائمة في واقع البنوك التي يعملون فيها . وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (موافق تماماً (٥) ، وغير موافق تماماً (١) ، ويوضح جدول (٢) إجابات عينة العاملين على هذا السؤال.

جدول (٢)

درجة موافقة العاملين على توافر عناصر البيئة المادية الخاص
بعاملي الخصوصية والملائمة في واقع البنوك الكويتية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط درجة الموافقة	عناصر البيئة المادية
أ. عناصر الخصوصية:				
١٢	%٥٠,٠٠٠٠	١,٢٤	٢,٤٨	ص١
٩	%٤٠,٣٦٣٦	١,١١	٢,٧٥	ص٢
٥	%٣٦,٩٥٦٥	١,٣٦	٣,٦٨	ص٣
١٠	%٥٢,٧٦٧٥	١,٤٣	٢,٧١	ص٤
١١	%٤٤,٩٦١٢	١,١٦	٢,٥٨	ص٥
١٥	%٥٤,٢٨٥٧	,٩٥	١,٧٥	ص٦
٨	%٣٠,٦٦٦٧	,٩٢	٣	ص٧
١٣	%٥١,٠٥٤٩	١,٢١	٢,٣٧	ص٨
١٤	%٥٨,٠١١٠	١,٠٥	١,٨١	ص٩
ب. عناصر الملائمة:				
٤	%٢٤,٨٦٤٩	,٩٢	٣,٧	م١
١	%٢١,٠٢٥٦	,٨٢	٣,٩	م٢
٢	%٢٧,٦٣١٦	١,٠٥	٣,٨	م٣
٦	%٤٤,٩٦١٢	١,١٦	٢,٥٨	م٤
٣	%٣٥,٢٧٨٥	١,٣٣	٣,٧٧	م٥
٧	%٣٦,٩٥٠١	١,٢٦	٣,٤١	م٦

من جدول (٢) يتضح الآتي:

- جاء العنصر الخاص باتساع البنك لعدد كبير من العملاء في المركز الأول بين جميع العناصر من حيث درجة توافره في الواقع العملي للبنوك بمتوسط قدره (٣,٩) ، يليه في الترتيب العنصر الخاص بتواجد أماكن متاحة يمكن أن يستخدمها الصرافة لأداء الخدمة في فترات زيادة الطلب وبمتوسط قدره (٣,٨) ، بينما جاء في المركز الثالث والرابع وبمتوسط درجة موافقة (٣,٧٧) ، (٣,٧) على الترتيب عنصري:
- توافر طاولات أو مساحات كافية بالقرب من أماكن الصرافة لكل يتمكن العميل من استخدامها في كتابة الشيكات أو المستندات.
- سهولة رؤية أماكن تواجد الصرافة بمجرد وصول البنك.

➤ احتلت العناصر التالية مؤخرة القائمة من حيث ترتيب توافرها في واقع البنوك الكويتية:

- وجود مكاتب مغلقة للمديرين بالبنك (١,٧٥).
- إتاحة البنك قيام الموظفين ببعض التصرفات الخاصة دون أن يراهم الآخرين (١,٨١).
- تصميم البنك يسمح بالألا يسمح الموظف ما يدور بين زملاءه من مناقشات (٢,٣٧).
- تصميم البنك يسمح بالألا يتمكن الآخرين من مشاهدة ما يتم بين العملاء والسيارفة من معاملات (٢,٤٨).

➤ بتصنيف العناصر الخمسة عشر الواردة في الجدول (٢) إلى عناصر خاصة بعامل الخصوصية ، وعناصر خاصة بعامل الملائمة وحساب متوسط الموافقة لعناصر كمن عامل ، نجد أن عامل الملائمة قد جاء في المركز الأول من حيث درجة موافقة العاملين على تواجده في الواقع العملي وبمتوسط قدره (٣,٥٣) ، بينما جاء عامل الخصوصية في المركز التالي وبمتوسط قدره (٢,٥٧).

➤ يلاحظ أن متوسط درجة الموافقة على تواجد عناصر الملائمة يقع في مدى "متواجد إلى حد ما (٣) إلى متواجد (٤)" ، بينما متوسط درجة الموافقة على تواجد عناصر عامل الخصوصية فيقع في مدى "لا يتواجد (٢) إلى يتواجد إلى حد ما (٣)".

➤ مما سبق يتضح عدم صحة للفرض الثاني من فروض الدراسة والذي يقضي بعدم توافر عناصر البيئة المادية الخاصة بعاملتي الخصوصية والملائمة عند تصميم فرع للبنك في واقع البنوك الكويتية من وجهة نظر العاملين في هذه للبنوك.

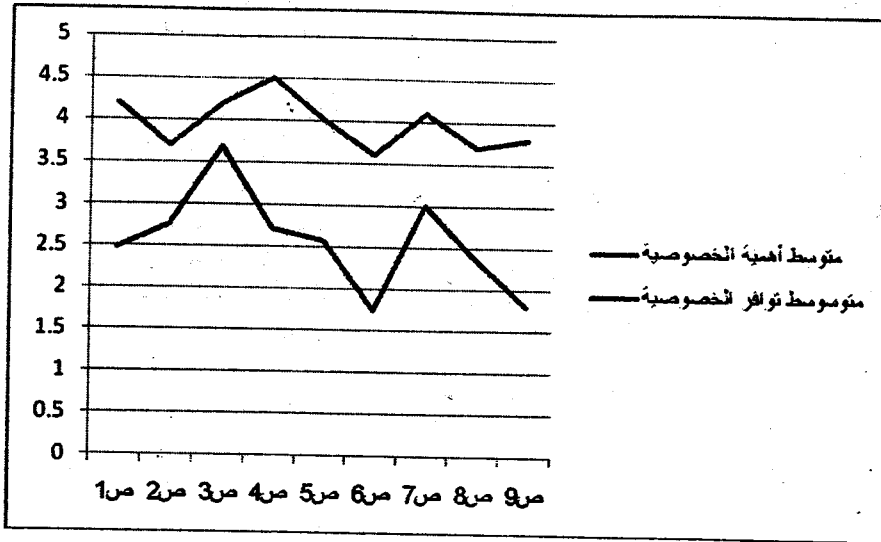
تحليل للفجوة بين درجة أهمية ودرجة توافر عوامل البيئة المادية الخاصة بعنصري لخصوصية والملائمة.

فيما يتعلق بالفجوة بين درجة أهمية عناصر الخصوصية والملائمة وبين درجة توافرها في الواقع العملي يعرض الشكل البياني رقم (١) الفجوة بين أهمية عناصر الخصوصية ومدى توافر تلك العناصر من وجهة نظر العينة. ومن الملاحظ من الشكل البياني الفرق الظاهر بين أهمية عناصر الخصوصية ومدى توافر تلك العناصر والذي يعكس تصور البنوك في توفير تلك العناصر لتلبية رغبات العاملين بالقدر الذي يتناسب مع درجة أهميتها من وجهة نظرهم. كما يعرض الشكل (٢) أهمية عناصر الملائمة ومدى توافر تلك العناصر من وجهة نظر

العاملين والذي يعكس نمطا يتفق مع نمط عناصر الخصوصية من خلال الفروق الظاهرة بين ما يتوقع الموظف وما هو متوافر الآن.

شكل (١)

الفجوة بين درجة أهمية ودرجة توافر عناصر الخصوصية في البنوك الكويتية



شكل (٢)

الفجوة بين درجة أهمية ودرجة توافر عناصر الملائمة في البنوك الكويتية



وفي هذا السياق نتساءل عن معنوية الفروق الظاهرة بين أهمية تلك العناصر ومدى توافرها. يعرض جدول (٣) مقارنة بين أهمية عناصر الخصوصية ومدى توافر تلك العناصر وكذا مقارنة بين عناصر الملائمة ومدى توافر تلك العناصر من منظور عملاء البنوك الكويتية. كما يعرض الجدول مقدار الفجوة بين ما يتوقعه العاملون والواقع الفعلي لتلك العناصر "توافرها". ومن الواضح في جدول (٣) أن هناك فجوة حقيقية بين ما يصبوا إليه العاملون وما هو متوافر الآن حيث أظهرت النتائج أن متوسط التوافر أقل من متوسط الأهمية وهذه الفروق معنوية (مستوى الدلالة > 0.05) كما هو مبين بالعمود الأخير بجدول (٣).

جدول (٣)

اختبار معنوية الفجوة بين أهمية عوامل الخصوصية والملائمة ومدى توافرها في الواقع العملي

مستوى الدلالة	قيمة Z	الفجوة	متوسط التوافر	متوسط الأهمية	العنصر
					عناصر الخصوصية
0.0000000	-6.74834	-1.72	2.48	4.2	ص١
0.0001186	-3.67559	-0.95	2.75	3.7	ص٢
0.0204838	-2.04386	-0.52	3.68	4.2	ص٣
0.0000000	-6.88844	-1.79	2.71	4.5	ص٤
0.0000000	-5.61787	-1.42	2.58	4.0	ص٥
0.0000000	-7.26679	-1.85	1.75	3.6	ص٦
0.0001186	-4.85142	-1.1	3.00	4.1	ص٧
0.0204838	-5.20768	-1.33	2.37	3.7	ص٨
0.0000000	-7.53159	-1.99	1.81	3.8	ص٩
					عناصر الملائمة
0.0000000	-17.9073	-3.48	3.70	4.4	م١
0.0000000	-23.6655	-3.78	3.90	4.6	م٢
0.0000000	-15.2863	-3.25	3.80	4.3	م٣
0.0000000	-16.8776	-3.34	2.58	4.5	م٤
0.0000000	-12.8383	-3.07	3.77	4.4	م٥
0.0000000	-13.7788	-3.24	3.41	4.5	م٦

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والخاص بعدم وجود فجوات بين درجة أهمية كل عنصر من عناصر البيئة المادية لعاملتي الخصوصية والملائمة وبين درجة توافرها هذا العنصر في الواقع العملي من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية.

دلالات الدراسة والتوصيات

فيما يلي نعرض لأهم دلالات الدراسة ، حيث تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تعد عملية تصميم التسهيلات المادية الخاصة بمنافذ تقديم الخدمة أحد المكونات الهامة في بناء الإستراتيجية التسويقية ، وتزداد أهمية هذا المكون كلما كان منتج الخدمة يتسم أكثر بالنمطية وعدم الملموسية، واتجاه السوق نحو التشعب وحده المنافسة.
- تلعب التسهيلات المادية مجموعة من الأدوار الإستراتيجية في خدمة التسويق والإدارة فهي تقدم نموذج مرئي لما تقدمه المنشأة من خدمات ، كما تقوم بدور المساعد لكل من العاملين في أداء أدوارهم والعملاء في الحصول على الخدمة، ومن ثم فهي تلعب دوراً هاماً في تمييز المنشأة الخدمية عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال إعطاء انطباع ذهني عن القسم السوقي الذي يستهدفه البنك.
- يختلف طبيعة الدور الذي تلعبه التسهيلات المادية في الإستراتيجية التسويقية حسب طبيعة الخدمة المقدمة خاصة ، تسوق وميسرة وكذلك درجة تفاعل مقدم للخدمة مع العميل أ، العملاء - منظمات الخدمة الذاتية ، ومنظمات الخدمة عن بعد ، ومنظمات يتطلب تقديم خدماتها تفاعلاً بين كل من العاملين والعملاء.
- وفي هذا الصدد يمكن القول أن اختيار التصميم المناسب للتسهيلات المادية يمثل تحدياً أمام إدارة بعض للمنظمات الخدمية مثل البنوك لأنها تقدم مزيج منتجات متنوع ويتطلب درجات تفاعل مختلفة بين كل من مقدمي الخدمة ، والعملاء.
- ولا شك أن ما يزيد من حدة هذا التحدي للذي يواجه إدارة المنظمات الخدمية هو اختلاف - وفي بعض الأحيان تعارض متطلبات العاملين والعملاء - من التسهيلات المادية.
- على مستوى جميع العناصر جاء العنصر الخاص بمراعاة اتساع البنك لعدد كبير من العملاء في المركز الأول من حيث درجة الأهمية ، بينما جاء في المركز الثاني من حيث درجة الأهمية العناصر الثلاث التالية: أهمية استخدام اللوحات الإرشادية لتوجيه العملاء إلى الأماكن المختلفة لأداء الخدمة، أهمية وجود ملصقات لإمداد العملاء بالمعلومات عن الخدمات التي يتيحها البنك، وأهمية أن تكون مكاتب رؤساء الأقسام والمديرين بعيدة عن صالات العملاء. بينما جاء في المركز الأخير من حيث درجة الأهمية تفضيل أن يكون للمديرين بالبنك مكاتب مغلقة، يليه العنصر الخاص بالألا يكون من السهل رؤية الموظفين اللذين لا يتعاملون مع العملاء (مثل المحاسبين والمراجعين) بمجرد دخول البنك.
- تحظى عناصر عامل الملائمة بأهمية أكبر من وجهة نظر العاملين مما حظيت به عناصر عامل الخصوصية.

- من وجهة نظر مقدمي الخدمة يعتبر عنصر اتساع البنك لعدد كبير من العملاء أكثر العوامل توافراً في واقع البنوك الكويتيين يليه العنصر الخاص بتواجد أماكن متاحة يمكن أن يستخدمها الصيارفة لأداء الخدمات في فترات زيادة الطلب. أما أقل العناصر توافراً في الواقع العملي فهي: وجود مكاتب مغلقة للمديرين بالبنك ، إتاحة البنك قيام الموظفين ببعض التصرفات دون أن يراهم أحد.
- كما في حالة درجة الأهمية جاءت درجة توافر عوامل الملائمة بصفة إجمالية في مستوى أعلى من درجة توافر عوامل الخصوصية.
- هناك قصور في تصميم التسهيلات المادية الخاصة بالبنوك الكويتية فيما يتعلق بعاملتي الخصوصية والملائمة حيث اتضح وجود فجوات حقيقية بين ما يرى العاملين أهمية توافره في الواقع العملي وما هو متوافر فعلاً ، خاصة بالنسبة لعناصر عامل الخصوصية.

لذا ينبغي على المسؤولين في البنوك الكويتية العمل على سد الثغرات بين ما أبداه العاملين على مستوى أهمية عاملي الخصوصية والملائمة من جهة وبين درجة موافقتهم على توافر هذه العناصر في الواقع العملي من جهة أخرى، ولا شك أن هذا يتطلب مجهوداً لا يتوقف نظراً لأن توقعات العاملين في ارتقاء مستمر ، ليس هذا فحسب بل أن بعض هذه التوقعات عرضة للتغير نتيجة للتأثيرات الديمغرافية والبيئية الخاصة بالعملاء والمحيط بهم.

إن الاهتمام بعناصر عامل الخصوصية الذي حصل على درجة أقل من حيث مستوى توافره في واقع البنوك يعد من الأمور الهامة الواجب أخذها في الحسبان عند وضع إستراتيجية تصميم التسهيلات المادية لمنافذ تقديم الخدمات المصرفية، وذلك لما لهذا العامل من أثر في الارتقاء بمستويات الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك عن طريق إشاعة السلوكيات المصرفية السليمة بين العاملين بها، وهذا ولا شك يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للبنوك الوطنية في مواجهة البنوك الأجنبية التي وصلت إلى مستويات راقية في هذا المجال، خاصة في ظل الاتجاه المتنامي السريع لظاهرة العولمة.

References

- Altman, J.(1975). *The environment and social behavior*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Baker, Julia (1987). The role of the environment in marketing services: the consumer perspective, in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. John A. Czepiel, Carol A. Congram, and James Shanaham ed. Chicago: AMA,. 79-84.
- Berry, Leonard (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (march), 33-40.
- Binter, Mary Jo (1992). Services capes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (April), 57-71.
- Binter, Mary Jo, Booms Bernard H. and Stanfield, M. (1990). The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Booms, Bernard H. and Binter, Mary J. (1982). Marketing services by managing the environment. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 23 (May), 35-39.
- Fitzsimmons, James A., and Fitzsimmons, Mona J. (2004). *Service Management: Operation Strategy and Information Technology*, 4th, ed. McGraw-Hill, 320-335.
- Goncalves, K.P. (1998). *Services marketing: a strategic approach*, Prentice-Hill, 41-45.
- Goodrich, R. (1982). Seven office evaluations. *Environment and Behavior*, Vol. 14 No.3, (May), 353-78.
- Hammer. Theodore S. (1982). Image and substance in bank design. *The Bankers Magazine*, March –April, 65-68.
- Harris, Louis (1980). The Steelcase national study of office environment, No. 11 *Comfort and productivity in the office of the 80's Grand Roped*, M 1 Steelcase. Inc.
- Heisler, Jatnes T. (1975). Performing a socio-environmental evaluation:

ذلك إن الاستثمار في مجال جودة الأفراد في منشآت الخدمات يعد استثمار في مجال "جودة الخدمة" (Zeithaml, Binter 2003).

إلا أن هناك اتجاه يفترض أن عامل جودة أداء الأفراد في منافذ توزيع خدمات البنوك أصبح أقل أهمية نتيجة لانتشار استخدام أدوات التحويل الإلكتروني (Electronic Fund Transfer "EFT")، ولا شك أن هذا الاتجاه يعد بعيداً جداً عن الواقعية، ذلك أنه مع الاستخدام المتزايد لألات التحويل الإلكترونية، فإن الجودة والتطوير والجدارة، والخدمات المساعدة في منافذ تقديم خدمات البنوك ستصبح عملية حاسمة، وذلك للأسباب التالية (Berry : 1981):

أولاً : إن العمليات البنكية الإلكترونية تعني قلة عدد مرات التفاعل بين العملاء وموظفي البنك، ومن ثم فعندما يتم التعامل وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف، فإنه من المهم إنجاز العمل بطريقة جيدة أي أنه يمكن القول أن حقبة (EFT) ستتيح فرص قليلة للبيع التبادلي (cross-sell)، أو بناء صورة ذهنية للخدمة الشخصية، ومن ثم فإن تكلفة عدم استغلال هذه الفرص ستكون كبيرة.

ثانياً : إن إدخال التحويل الإلكتروني في مجال خدمات البنوك أدى إلى زيادة تجانس صناعة البنوك. فمع تشابه الخدمات، والفوائد، والإعلانات، والمباني، وحتى الأسماء (البنك الوطني، البنك الأهلي، البنك القومي... على سبيل المثال) فإن البنوك المتنافسة لا تختلف كثيراً من وجهة نظر العميل. إن استخدام نظام التحويل الإلكتروني، خاصة عندما تشارك بنوك متعددة فيه يخلق مزيداً من التشابه أو التوحد (Sameness). وفي مثل هذه البيئة المتجانسة فإن إحدى الفرص الرئيسية لكي يتميز أحد البنوك على الآخرين ويصبح أفضل من منافسيه تركز على مستوى جودة العاملين به. إن ظهور (EFT) تتيح فرصة أكبر للبنك في أن يضع نفسه في زمام العملاء بأنه البنك الذي يضم عمالة جيدة، وليس مجرد آلات جيدة.

مما سبق يتضح أن مشكلة تصميم تسهيلات البيئة المادية هي كما ذكر (Binter 1992) مشكلة قيمة، فحيث أن قرار تصميم فرع البنك سيؤثر على العملاء والعاملين، وغيرهم من حملة الأسهم والمنافسين، فإن حاجات كل هذه الأطراف ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار. إن الوضع المثالي أن يكون تأثير محيط العمل المادي إيجابياً على كل من جماهير البنك المختلفة وحيث أن هناك متغيرات كثيرة تدخل في تصميم هذا المحيط، ولكي لا يتم إغفال بعض هذه المتغيرات وازمات الوصول إلى تصميم جيد، أشار (Hammer 1982) إلى ضرورة المرور بثلاثة خطوات هي:

- **الخطوة الأولى: وضع الأهداف:** حيث ينبغي تحديد الرسالة التي يستهدف البنك نقلها لجماهيره، والصورة الذهنية التي يرغب في بناءها. ولا شك في أن بعض البنوك لديه صورة يرتاح إليها، ولكن مازال هناك من البنوك من يبحث عن هذه الصورة، وقد تمثل هذه الخطوة فرصة لها لكي تبدأ بداية صحيحة.