

مدیریت (اصولی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی و...) در مورد این دو شیوه مدیریت یکسان است اما نقطه عطف تمایز بین این دو شیوه مدیریت، همان مسئله کیفیت است.

برای درک بهتر مفهوم کیفیت خدمات (SERVICE QUALITY) ابتدا آن را تعریف می‌کنیم:

الف - کیفیت خدمت: اندازه و جهت مغایرت بسین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات او (گرونیوس ۲۰۰۱):

ب - کیفیت خدمت: قضاوت همه جانبه مشتری درباره ماهیت برتر خدمت نسبت به خدمات مشابه با مزیت‌های برجسته آن (زیتمال ۱۹۸۷):

ج - کیفیت خدمت: میزان سازگاری سطوح مختلف خدمت با انتظارات مشتری (لوئیس و بومز ۱۹۸۳):

د - کیفیت خدمت: سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمت خاص (پاراشورامان ۱۹۹۳).

کیفیت خدمت در بانکها نقش مهمی را ایفا می‌کند چون کیفیت خدمت برتر تنها یک استراتژی انتخابی یا اختیاری نیست بلکه کیفیت خدمت برتر دقیقاً وجه تمایز بین بانکهای موفق و بانکهای ناکارا است. تمام اموری که امروزه آنها را بانکداری مجازی اطلاق می‌کنیم در جهت دستیابی به کیفیت خدمت برتر انجام پذیرفته است. اموری نظیر نصب ماشین های خودپرداز چندکاره، تلفن بانک، بانکداری شخصی، همگی با هدف بهبود کیفیت خدمت صورت می‌پذیرد. بنابراین، می‌توان از کیفیت خدمت به عنوان مغز افزار عملیات بانکی نام برد.

آگاهی از مفهوم کیفیت خدمت و تلاش برای بهبود آن به ارائه خدمات با کیفیت در بانک منجر شده و از طریق افزایش سطح کیفیت خدمات می‌توان افزایش رضایتمندی مشتریان را انتظار داشت. پس، کیفیت خدمت به عنوان یک مقیاس یا عامل سنجش رضایتمندی مشتری مطرح می‌شود.

۲- مدیریت کیفیت خدمات بانکی

در اینجا به بررسی ساختار تجزیه و تحلیل شکاف کیفیت می‌پردازیم:

الف - چرا مدیران از سرمایه گذاری بر روی

شکاف‌های کیفیت



خدمات بانکی

حمیدرضا نعمتیان

وقدمه

از سال ۱۹۶۰ به بعد فعالیتهای بانکداری به نحوی چشمگیر متحول شده است. اما با ورود وسیع رایانه ها به عرصه خدمات بانکی پس از سال ۱۹۸۰، گستره خدمات بانکی وسعت بیشتری یافته و سرعت انجام امور مربوطه نیز به همان میزان افزایش داشته است. به موازات این تحولات، میزان انتظارات مشتریان بانکی از شبکه بانکی رشد داشته است آن چنان که همه مشتریان خواهان دریافت خدمات با کیفیت بالا، افزایش سرعت در انجام عملیات بانکی و توجه خاص کارکنان به خود هستند. سرعت در ارائه خدمات با استقرار شبکه های رایانه ای به خودی خود بهبود یافته است اما دقت و کیفیت در ارائه خدمات تنها با افزایش توان ماشین و پیشرفت فناوری تحقق نمی‌یابد.

به همین دلیل از بهبود کیفیت خدمات بانکی، به عنوان یک فرهنگ در سرتاسر بدنه بانکهای پیشرو حمایت می‌شود. راهبرد بلندمدت و اصلی در تمام بانکهای موفق در سرتاسر جهان، «در مرکز کسب و کار قرار دادن مشتریان است». بانکهای ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند چون در تلاش برای افزایش سهم خود از کل بازار خدمات بانکی، آن بانکی

موفق تر خواهد بود که به راهکار بهبود کیفیت خدمات بانکی به عنوان یک راهبرد توجه کند نه یک طرح تاکتیکی، بنابراین، لازم است تا با تحلیلی آسیب شناسانه، عواملی که بر عدم ارتقای کیفیت خدمات بانکی در ایران موثر بوده اند را شناسایی کرده و بسرای رفع این عوامل، راه‌حلهایی پیشنهاد کنیم و آنها را عملی سازیم. هر چند معتقدیم که برای حل یک مشکل راهکار یگانه ای وجود ندارد.

این نوشتار با هدف معرفی شکافهای کیفیت خدمات بانکی و شناسایی متغیرهای موثر در هر شکاف تهیه شده است که در نهایت پیشنهاداتی برای رفع این شکافها از نظر خواهد گذاشت.

۱- کیفیت کالا - کیفیت خدمات بانکی

اکثر خدمات بانکی از پیچیدگیهای خاص برخوردارند. بنابراین، بحث کیفیت خدمات نیز به همان میزان پیچیده است. وقتی صحبت از کیفیت کالا به میان می‌آید بلافاصله در ذهن افراد، مشخصات فنی کالا شکل می‌گیرد. اما میان کیفیت کالا و کیفیت خدمات همانقدر فاصله است که بین مدیریت کالا و مدیریت خدمات. هر چند اصول پایه ای و کلاسیک

ارتقای کیفیت خدمات بانکی گنجانده شده است. مدل مذکور بیانگر آن است که کیفیت خدمات بانکی چگونه ایجاد می شود. قسمت فوقانی مدل مربوط به پدیده های خاص مشتری و قسمت تحتانی آن به پدیده های مربوط به بانک است. خدمات مورد انتظار در واقع تابعی از تجربیات قبلی مشتری و نیازهای شخصی اوست، در ضمن تبلیغ شفاهی نیز بر خدمات مورد انتظار مشتری موثر است.

آخرین شکاف که در واقع شکاف بین خدمات مورد انتظار و خدمات ادراک شده است (شکاف ۵) در واقع محاصل سایر شکافهای چهارگانه است. که طی فرایند بروز شکافها به وقوع پیوسته است.

مدیریت شکافهای کیفیت

شکاف ۱ - شکاف ادراکی مدیریت: این شکاف بدین معنی است که مدیریت، انتظارات کیفیت

تنهایی می تواند فرایند بهبود کیفیت را به مسیر انحرافی بکشانند.

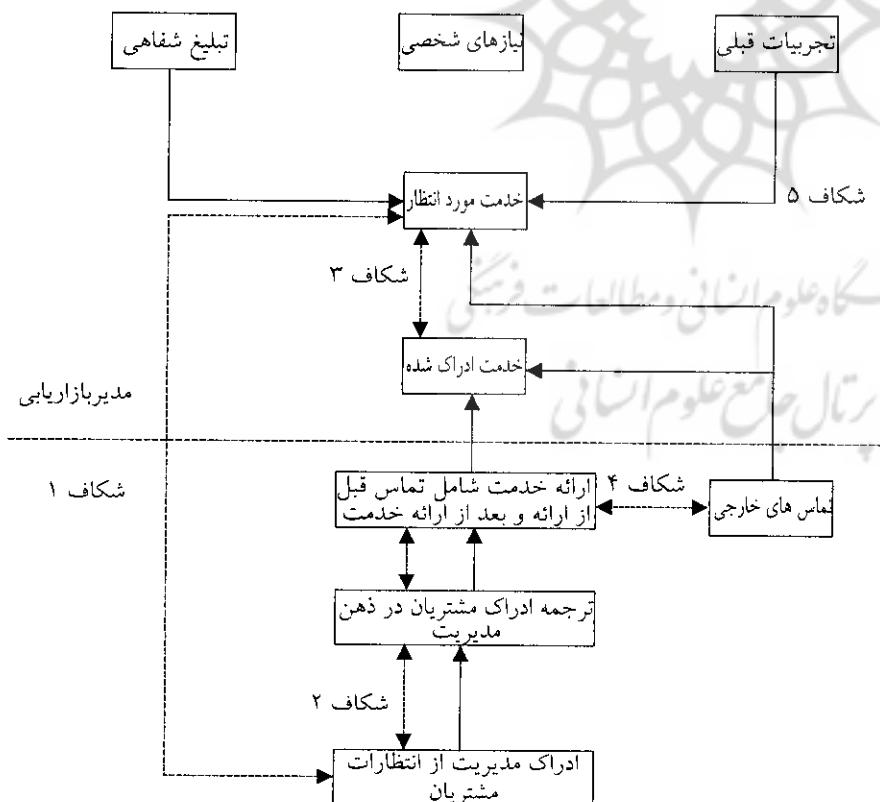
بهبود کیفیت خدمات بانکی تنها یک برنامه خاص نیست بلکه کیفیت یک برنامه دائمی و مستمر است. کیفیت در واقع با شناخت افرادی آغاز می شود که بانک برای بهبود کیفیت خدمات به آن نیازمند است و به وسیله مدیران چنین فضایی حفظ و نگهداری می شود. تقویت کیفیت یا بهبود آن و در مفهومی عامتر مدیریت فرایندهای مربوط به کیفیت در واقع یک برنامه استراتژیک است که نیازمند توجه دائمی مدیران ارشد بانک است.

ج - رویکرد تجزیه و تحلیل شکاف: برای کمک به شناخت مدیران از کیفیت خدمات بانکی و چگونگی ارتقای کیفیت، در سال ۱۹۹۸ توسط (BERRY) مدلی ارائه شد و آن را مدل تجزیه و تحلیل شکاف (GAP ANALYSIS MODEL) نام گذاشت. (شکل ۱) در این مدل، مشکلات موجود بر سر راه مدیران در مسیر

کیفیت خدمات هراس دارند؟ ریشه این هراس بیش از آنکه مخالفت نهادینه ای باشد، یک مسئله روانی و ذهنی است. مدیران اغلب بر این باورند که ارتقای کیفیت خدمات بانکی با هدف رسیدن به ۱۰۰ درصد کیفیت غیرممکن است. پس بانک به خود می قبولاند که اشتباهاتی به وقوع خواهد پیوست و اجازه بروز این اشتباهات به طور ضمنی صادر می شود. از لحاظ روانی مواجهه با بروز بهترین عملکردها درست قبل از شروع آن ایجاد می شود. ارائه مثالی این امر را شفاف تر می سازد. تصور کنید برج مراقبت یک فرودگاه بین المللی بزرگ با صدپرواز در روز برای خود سطح ۹۹ درصد کیفیت را قائل شود. بدیهی است که به طور متوسط هرروز یک پرواز یا سقوط خواهد کرد یا در خانه های اطراف فرودگاه خواهد نشست، یا با سایر هواپیماها برخورد می کند. آیا این تفکر قابل قبول است؟ بدیهی است که به دنبال سقف ۱۰۰ درصد کیفیت در این برج خواهید بود. در این هنگام است که عملکرد کارکنان برج مراقبت خوب ارزیابی می شود. حال چرا بانک نباید به چنین درصدی در کیفیت خدمات خود دست پیدا کند؟

ب - چرا فرایندهای بهبود کیفیت خدمات بانکی ۱۰۰ درصد موفق نیستند: دقیقاً هنگامی که برنامه کیفیت یا خدمتی با کیفیت بالا مطرح می شود بانک به این نتیجه می رسد که این برنامه ها یا خدمات موفقیت آنچنانی نداشته است. این واضح است، چون صبر و پشتکار به اندازه کافی وجود ندارد و همه به دنبال نتایج آن و موفقیتهای شگرف هستند.

مشکل، نحوه نگرش بانک به بهبود کیفیت خدمات است. چون در اغلب موارد به این برنامه ها به عنوان برنامه های کوتاه مدت نگریسته می شود که تنها دغدغه مدیران بانک است. در مواقعی که دید کل نگر به پدیده کیفیت خدمات بانکی وجود ندارد، برای برخی مدیران، بهبود کیفیت تنها یک موضوع مربوط به زمان سنجی و کارسنجی است. برای عده ای کیفیت به معنای سرمایه گذاری در تجهیزات جدید است. تعدادی کیفیت را تنها برنامه های آموزشی کارکنان می دانند و گروهی کیفیت را معادل نظام پاداش دهی در نظر می گیرند. اگرچه تمام موارد فوق اجزای فرایند بهبود کیفیت هستند اما به شکلی مجزا، هریک به



شکل ۱ - مدل تجزیه و تحلیل شکاف

عنوان بالاترین و مقدم ترین اولویتهای سازمان در نظر گرفته نشده است. یک راه حل منطقی در چنین وضعیتهای این است که اولویتهای سازمان را تغییر دهیم. ایجاد کیفیتی که مشتریان آن را درک کنند امروزه دیگر امری حسیاتی در سازمانها تلقی می شود. بخصوص سازمانهای خدماتی و این دلیل آن است که تعهد به کیفیت باید در راس اولویتهای چنین سازمانها قرار گیرد.

البته باید از طراحی خدمات در مراکز ستادی بانک بدون آنکه توسط کارکنانی که مستقیماً با مشتریان سروکار دارند، آزمایش مقدماتی شود خودداری کرد. چنین رویه هایی در اکثر مواقع با شکست دچار شده است. چون هنگام استقرار این رویه ها در بانک از طرف کارکنان خط مقدم (شعبه ها) با مقاومت مواجه خواهد شد. این مقاومت یا از اثربخشی رویه ها می کاهد، یا موجب تغییر رویه ها به مسیر دلخواه چنین کارکنانی می شود که از کیفیت خدمات خواهد کاست و یا برای از بین بردن مقاومت مقدار زیادی انرژی، هزینه و زمان صرف خواهد شد. پس بهتر آن است که استقرار این رویه ها با موافقت طرفین (صف و ستاد) انجام شود.

شکاف ۳ - شکاف ارائه خدمات: این شکاف بدان معنی است که ویژگیها و مشخصات کیفیت خوب یک خدمت بدون آنکه هنگام ارائه به مشتریان رعایت شود، اثربخشی نخواهند داشت. بنابراین، نحوه ارائه خدمت نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. این شکاف بنابه دلایل زیر ایجاد خواهد شد:

- خصوصیات و ویژگیهایی که برای کیفیت خدمات طراحی شده اند بسیار پیچیده و انعطاف ناپذیرند.

- کارکنان صف با این ویژگیها و مشخصات موافق نیستند بنابراین، تلاش رضایت بخشی انجام نمی دهند؛

- مشخصات و ویژگیهای کیفیت با فرهنگ جاری بانک همخوانی ندارد. بنابراین، پذیرش آن از طرف سایرین با مشکل مواجه می شود؛

- مدیریت نامناسب عملیات مربوط به خدمت یا کیفیت طراحی شده؛

- فقدان تلاشهای بازاریابی داخلی در سازمان یا تلاشهای ناکافی؛

- فناوری و سیستم های موجود، تسهیلاتی

را سرسری می گیرد. این شکاف در نتیجه عوامل زیر ایجاد می شود:

- عدم توجه کافی به اطلاعات و داده هایی که از پژوهش در بازار به دست می آید و نیز اطلاعاتی که بعد از تجزیه و تحلیل تقاضای مشتریان ایجاد می شود؛

- عدم توجه به اطلاعات ارائه شده درباره انتظارات مشتریان؛

- تجزیه و تحلیل ناکافی و ناکارآمد بر روی تقاضای مشتریان؛

- نامطلوب یا ناکافی بودن اطلاعات ارسالی به مدیریت بانک.

لایه های متعددی از بانک، راه ارسال اطلاعات صحیح به مدیریت را سد می کند و با اطلاعات را به نفع خود تغییر می دهند.

برای برطرف کردن این شکاف، راه حلهای متفاوتی وجود دارد. اگر مشکلات به دلیل سوء مدیریت به وجود آمده باشند، یکی از راهها، تعویض مدیر است. یا می توان دانش مدیریت در مورد خصوصیات و ویژگیهای رقبای خدمت را بهبود داد. اغلب اما نه همیشه، راه دوم مناسب تر است زیرا اغلب مشکلات این شکاف به دلیل عدم شایستگی مدیر اتفاق نمیی افتد بلکه به دلیل فقدان دانش مناسب نزد مدیر در مورد طبیعت رفتاری خدمات و رقابت بین مدیران اتفاق می افتد.

قسمتی دیگر از راه حل، بهبود پژوهش حمایت از پژوهشهای علمی و مقتضی است که با هدف شناسایی نیازها، انتظارات و خواسته های مشتریان از خدمتی انجام می گیرد که شرکت ارائه می کند. اطلاعاتی که واقعاً از بطن بازار (جایی که مشتریان و رقبای هستند) به دست آید اغلب داده های قابل توجهی را ایجاد می کند. همین طور اطلاعاتی که در داخل سازمان جاری است، ممکن است در قسمتهای موثری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، اقدام مقتضی دیگر ایجاد کانال باز اطلاعاتی است که همگان از طریق آن به اطلاعات دست اول دسترسی پیدا کنند.

شکاف ۲ - شکاف مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمت: بروز این شکاف به این معنی است که مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمت با ادراک و تصور مدیریت در مورد انتظاراتی سازگار نیست که از خدمات بانک وجود دارد. این شکاف بنابه دلایل زیر به وقوع

دقت و کیفیت در ارائه خدمات بانکی با افزایش توان ماشین و پیشرفت فناوری تحقیق نمی یابد .

می پیوندد.

- اشتباه در طراحی خود خدمت یا ناکافی بودن رویه های طراحی؛

- اعمال مدیریت اشتباه هنگام طراحی خدمت؛
- فقدان هدفگذاری شفاف در بانک هنگام طراحی خدمت با کیفیت؛

- حمایت ناکافی از طراحی خدمات با کیفیت از جانب مدیران.

تعمیل در ارائه خدمات به بازار بدون آنکه در یک تست اولیه تمام رویه ها سنجیده شوند و رفتار مشتریان هنگام استفاده از آن بررسی شود.

بسته به اندازه و حجم اولین شکاف (شکاف ادراکی)، پتانسیل مشکلات مربوط به طراحی و برنامه ریزی متفاوت خواهد بود. با این وصف، حتی در وضعیتهایی که اطلاعات و داده های کافی و مناسبی در سازمان در مورد انتظارات مشتریان وجود دارد ممکن است طراحی مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمات با مشکل مواجه شوند. دلیل منطقی، آن است تعهد واقعی به کیفیت خدمت در بین مدیران ارشد، وجود ندارد. چون کیفیت به

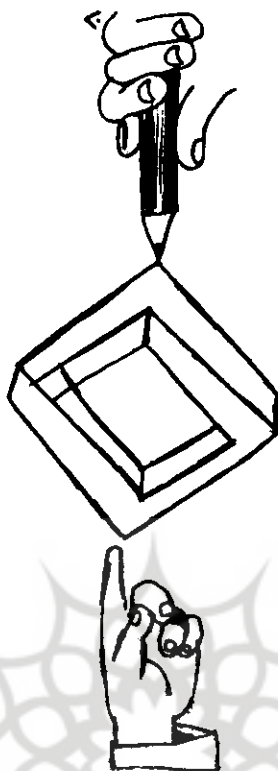
برای برقراری و ظهور ویژگیهای کیفیت ایجاد نمی کند.

مشکلات احتمالی مرتبط با این شکاف متعدد و گوناگون هستند و بدیهی است که دلایل بروز چنین مشکلاتی بسیار پیچیده و بغرنج است. اما به ندرت تنها یک دلیلی اصلی وجود دارد و راه حلهای پیشنهادی آن متفاوت هستند. دلایل بروز چنین شکافی را می توان به سه قسمت تقسیم کرد. دلایل مدیریتی و نظارتی و دلایل ادراکی کارکنان از نقش خود در سازمان / نیازها و خواسته های مشتریان و فقدان فناوری لازم / فقدان حمایتی عملیاتی.

الف - مدیریت و نظارت: مشکلات مدیریتی و نظارتی گوناگون هستند. به عنوان مثال (ناظرین) روسا ممکن است آنچنان که باید از رفتارهای کیفیت حمایت نکنند یا اصولاً سیستم های نظارتی در بانک به گونه ای باشد که در تعارض مستقیم با خدمات خوب باشد. یا حتی با ویژگیهای کیفیت تضاد داشته باشد. علاوه بر موارد فوق، سیستم کنترل و پاداش در اصل فرهنگ مشارکت را نمایان می سازد و اهداف و ویژگیهای کیفیتی که متناسب با فرهنگ موجود طراحی نشده باشند مطمئناً به سمت افول سوق پیدا می کنند. پیشنهاد این است که به مدیران و روسا توصیه شود روش برخورد با زیردستان خود را تغییر دهند و نظام کنترل و پاداش را کاملاً بر اساس عملکرد اثربخش اعمال کنند. عامل دیگری که در این قسمت باید مطرح شود، عامل ادراک کارکنان از نقش خود در بانک است. بدین ترتیب که کارکنانی که به امر ارائه خدمات در سازمان اشتغال دارند و مستقیماً با مشتریان سروکار دارند، احساس سردرگمی دارند و تعریف نامفهومی از نقش خود در بانک دارند.

بنابراین، باید از یک طرف نیازمندیهای عملکردی برای تحقق ویژگیهای کیفیت که تعریف شده اند را مشخص سازیم و از طرف دیگر سیستم نظارت و پاداش را احیا کنیم. از جهتی دیگر ممکن است رفتاری که مشتری هنگام استفاده از خدمت از خود بروز می دهد برای ما غیر منتظره باشد یعنی در ویژگیهای موجود در کیفیت تعریف نشده باشد.

ب - نیازها و خواسته های مشتریان و فقدان فناوری لازم: ممکن است فناوری و سایر مراحل انجام کار مناسب حال کارکنان نباشد اما



در هر حال کارکنان با مشکلاتی دست به گریبان هستند (حتی در بهترین حالت) اما احتمال بسیار زیاد هم وجود دارد که فناوری، عملیات (ترتیب و توالی)، ماهیت عملیات و سیستم های اداری که بانک بر اساس آن عمل می کند، اشتباه طراحی شده باشند.

شاید فناوری و سیستم های بانک حامی رفتارهایی که سرمنشا ایجاد کیفیت است، نباشد و یا آن چنان طراحی نشده باشد تا کارکنان بتوانند در کنار آن و با آن زندگی کنند. راه حل بسیار واضح است تغییر فناوری لازم به سمتی که بتواند ویژگیهای لازم جهت ارتقای کیفیت را فراهم سازد.

پ - فقدان حمایتیهای عملیاتی: جهت تحقق تغییرات مطلوب در دو بند قبل، حمایتیهای لازم است. حمایتیهایی که مقطعی نباشند، فقط مختص به یک قسمت خاص از بانک نباشند، در تمام بانک پراکنده باشند تا کم کم فرهنگ موردنظر نظام کیفیت جا بیفتد. حمایتیهایی که دوره ای و مقطعی نباشند بلکه مستمر و دائمی باشند.

شکاف ۴ - شکاف در پیام ارسالی به بازار: این

شکاف بدین معنی است که پیامهایی که از طرف بانک به بازار ارسال می شود با خدمات ارائه شده توسط بانک سازگار نیستند. این شکاف بنابر عوامل زیر به وقوع می پیوندد:

- محتوای پیام ارسالی به بازار با عملیاتی سازگار نیستند که در مورد خدمت انجام می شود؛

- فقدان یا ناکافی بودن هماهنگیهای لازم بین روش بازاریابی قدیمی و عملیات جدید؛

- تمایل به دادن وعده و وعید به دلیل اینکه بانک فکر می کند از رقبا عقب مانده است.

البته دلایل وقوع چنین شکافی را می توان در ۲ بند تقسیم بندی کرد. بند اول طراحی پیام ارسالی و بند دوم اجرا یا عملیات ارسال پیام.

در بند اول راه حل این است که سیستمی را طراحی کنیم که پیوندی بین طراحی و اجرا ایجاد کند. به عنوان مثال هر اقدام یا عملیاتی که قصد انجام آن را داریم باید با حداکثر اشتراک مساعی بین تولید و ارائه طراحی شوند. بدین منظور ۲ هدف تحقق می یابند. اول وعده وعدههایی که در هنگام ارسال پیام می دهیم واقعی تر خواهند شد و دوم تعهد واقعی به وعده و وعیدها هنگامی محقق خواهد شد که بیش از آنچه به مشتری قول می دهیم انجام دهیم. در بند دوم راه حل این است که طراحی عملیات ارسال پیام را به وسیله انتخاب بهترین رویه ها بهبود بخشیم. که این بند با همکاری نزدیکتر روسا یا یکدیگر محقق خواهد شد.

شکاف ۵ - شکاف کیفیت خدمات ادراک شده (برآیند تمام شکافهای قبلی): این شکاف بدین معنی است که خدمات ادراک شده یا تجربه شده یا تجربه شده توسط مشتری با خدمات مورد انتظار او سازگاری ندارد. این شکاف به دلایل زیر به وقوع می پیوندد:

- خدمات ماهیتاً خوب نیستند یا کیفیت خدمات پایین است؛

- تبلیغ شفاهی منفی که علیه خدمات انجام می شود؛

- تصور، بد محلی شعبه ها؛

- از دست دادن بازار (بازار تباه شده). هنگامی که شکاف خدمات ادراک شده به وقوع می پیوندد باید نگاهی جامع به دلایل سایر شکافها از ۱ تا ۴ داشته باشیم و با بررسی آنها ریشه های (دلایل) وقوع شکاف ۵ را بیابیم. در اصل مدل تحلیلی شکافها به مدیران کمک

بنابراین، برای گریز از چنین شرایطی باید هریک از افرادی که در قسمتی از کار شریک هستند (سهیم است) خود، در بازاریابی و نظارت بر کیفیت دخالت داشته باشند. تا از این طریق مشکلات مربوط به کیفیت کاهش یابد. افرادی که خدماتی ارائه می کنند بهتر از هر شخص دیگر می دانند که خدمت خود را چگونه ارائه کرده اند.

۶- بازاریابی خارجی باید به مدیریت کیفیت یکپارچه شود: کیفیت درک شده توسط مشتری تابعی از انتظارات و تجربیات واقعی اوست. بنابراین، بهبود تجربیات کیفیت ممکن است به وسیله مشتریانی به وقوع بپیوندد که برای باورند بانک در بازاریابی خود بیش از آنچه تبلیغ می کند واقعاً توانایی دارد.

برنامه مدیریت کیفیت خدمات

اکنون باید پرسید که چگونه یک برنامه مدیریت کیفیت خدمات را در بانک طراحی کرد. تا به حال درباره مفهوم و مدل‌های کیفیت خدمات درک شده صحبت کردیم تا از این طریق چگونگی شکل‌گیری کیفیت خدمات و درک آن توسط مشتریان را دریابیم. به این ترتیب که چه جنبه‌هایی از کیفیت خدمات را می توان مدیریت کرد. در این قسمت مجموعه‌ای از مطالب ذکر شده را در قالب برنامه‌های مدیریت کیفیت خدمات بحث و بررسی خواهیم کرد. این بخش به مدیران کمک می کند تا استراتژی (راهبرد) خدمات را طراحی و اجرا کنند. اگر بانک تصمیم بگیرد که راهبرد خدمات را پیگیری کند برنامه مدیریت کیفیت خدمات باید منطبق با اهداف طراحی شده باشند و در آن، مسیر حرکت به خوبی مشخص شده باشد. برنامه مدیریت کیفیت خدمات، از ۷ برنامه فرعی تشکیل شده است که عبارتند از:

۱- توسعه و گسترش مفهوم خدمت ۲- برنامه مدیریت انتظارات مشتری ۳- برنامه مدیریت نتایج خدمت ۴- برنامه بازاریابی داخلی ۵- برنامه مدیریت منابع و محیط فیزیکی ۶- برنامه مدیریت فناوری اطلاعات ۷- برنامه مدیریت مشارکت مشتریان.

حال به شرح و بررسی هریک از برنامه‌های فرعی می پردازیم:

۱- بسط و گسترش مفهوم خدمت: برقراری

زمانهای تصمیم‌گیری مشتریان و درک زیرویم آن، هسته اصلی در ادراک کیفیت است. هنگامی که خریدار و فروشنده‌ای در حال تعامل هستند و مشتری در معرض ارائه خدمات قرار می گیرد (نه در مکانی که کیفیت طراحی شده) کیفیت به صورت محلی طراحی و تولید می شود. بنابراین، طراح و برنامه ریز کیفیت مجبور به حرکت به سمت سطح خارجی محل است. جنبه‌های فنی کیفیت و طرح فراگیر چگونگی ایجاد کیفیت در مراکز و به صورت متمرکز طراحی می شوند. اما تعامل بین بانک و مشتریانش دربرگیرنده مدیریت کیفیت و طراحی آن نیز هست. به عبارت دیگر، کیفیت طراحی شده مطلوب ممکن است در حد یک محصول روی میز باقی بماند که این امر نمی تواند برای مشتری درکی وسیع از کیفیت ایجاد کند.

۴- هریک از افراد سازمان در کیفیت ادراک شده توسط مشتری سهیم هستند: به محض طراحی کیفیت برای ارائه خدمت به مشتریان به منظور تعامل مشتری - کارکنان، تعداد کثیری از کارکنان درگیر فرایند ایجاد کیفیت خواهند شد. درصد زیادی از این عده لزوماً با مشتریان سروکار ندارند اما آنها گروه حامی هستند که در ماورای فرایند ارائه خدمات قرار گرفته اند و عملکرد همگی اعضا بر درک نهایی مشتری از کیفیت خدمات تاثیر گذار است. به جرئت می توان گفت اگر وظایف لازم و عملکردهای مورد نظر توسط گروه‌های خاصی به دقت پیگیری و اجرا نشود. قطعاً کیفیت صدمه خواهد دید.

۵- کیفیت باید توسط همه اعضای سازمان بازمینی و نظارت شود: کیفیت توسط تعداد زیادی از کارکنان و ادارات در بانک ایجاد می شود و از آنجا که درصد زیادی از کارکنان درگیر با این مقوله هستند، لذا باید بر روی آن نظارت و بازمینی داشته باشند. کنترل متمرکز کیفیت توسط ادارات خاص (مثلاً اداره بهره‌وری و سازمان با...) به تنهایی نمی تواند به ایجاد رویه‌های کیفیت منجر شود. اعمال کنترل توسط چنین اداراتی شرایط روانی منفی در بانک ایجاد می کند. شرایطی که به ضرر کیفیت است. چون همگان بر این باورند که نظارت و کنترل بر کیفیت وظیفه آن اداره خاص است و نه مجریان مستقیم.

می کند تا دلایل بروز مشکلات را ریشه‌یابی کند و راهی مناسب برای نزدیکی به این دلایل و حل آنها بیابند. این مدل کمک می کند تا ارتباط بین ادراک مشتری ارائه‌کنندگان خدمات و شکافها را شناخته و بر مبنای برنامه‌ای پیشبردی کیفیت خدمات را بر مبنای انتظارات واقعی مشتریان خود سطح‌بندی و ارائه کنیم.

پژوهشهای مدیریت کیفیت

مطالبی که تا به حال ارائه شد، از مدلها و ساختار کیفیت خدمات ادراک شده گرفته تا چگونگی تحلیل شکافها، درسهایی آموزنده از کیفیت خدمات و تحقیقات انجام شده درباره این موضوع است، که تعدادی از این آموزه‌ها حول محور مدیریت دور می زند. در این جا به معرفی و توضیح این آموزه‌ها می پردازیم:

۱- کیفیت آن چیزی است که مشتری درک می کند: کیفیت خدمات تنها توسط مدیران تعریف نمی شود بلکه بر مبنای نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان شکل می گیرد. به علاوه، کیفیت، چیزی نیست که در هنگام طراحی آن مدنظر داشته ایم و اندازه‌گیری کرده ایم بلکه کیفیت عبارت است از ادراک منطقی هدفمند مشتریان از آنچه به آنها ارائه شده است.

۲- کیفیت موضوعی جدا و منفک از فرایندهای خدمات (از لحظه طراحی تا لحظه ارائه خدمات) نیست: نتیجه فرایند طراحی خدمات تنها قسمتی از آن چیزی است که مشتری آن را درک کرده است. مسائل مربوط به طراحی خدمات و عرضه آن به مشتری که آن را فرایند (طراحی - عرضه) می نامیم تنها هنگامی توسط مشتری درک می شود که مشتری نیز در این فرایند مشارکت فعالی داشته باشد. همچنین درک فرایند تعاملهای خریدار - فروشنده زیر مجموعه‌ای دیگر از کیفیت فراگیر است. از دیدگاه رقابتی (مقایسه‌ای) این ابعاد کیفیت از درجه اهمیت مساوی یا متغیر نسبت به نتایج کیفیت فنی (تکنیکی) برخوردارند.

۳- کیفیت در زمانهای تصمیم‌گیری مشتریان یا در هنگام مراد با مشتریان خلق می شود: تعاملهای بین خریدار و فروشنده دارای لحظات و طرائف خاص خود است. در این لحظات فرصتهای زیادی نهفته است. بنابراین، توجه به

نرم افزارهای موجود خود را ارتقا دهد و به روز سازد و سخت افزارهای پیشرفته تر خریداری کند. تمام این موارد لزوم توجه به برنامه های مدیریت فناوری اطلاعات را بیش از پیش نمایان می سازد.

۷- برنامه مدیریت مشارکت مشتری: بهتر است به مشتری خاطر نشان شود چگونه می تواند در فرایند خدمات مشارکت داشته باشد تا نتیجه مطلوبی از مشارکت، عاید خود سازد. کیفیت خدمات جدید می تواند به وسیله مشتریانی که نمی دانند هنگام برخورد با ارائه کنندگان خدمات چه بکنند (یا چه نکنند) تخریب شود. بنابراین، برنامه های غنی سازی مشتریان که از آنها با نام مدیریت مشارکت مشتری نام برده می شود ضروری به نظر می رسد.

پیشنهادات

همان طور که قبلاً نیز ذکر شد، بانکداری در ایران به دلیل تغییرات سریع در فناوری و رقابت، وارد دوره ای جدید شده است. قدمت بانکهای رقیب در عرصه ارائه خدمات تجاری - بانکی از یک طرف و از طرف دیگر پیشینه اندک حضور بانکهای خصوصی در این عرصه، بانکهای دولتی را بر آن می دارد تا به این تحولات بادقت بنگرد و در این میان مزیت نسبی خود را حفظ کنند. علاوه بر موارد فوق، حضور بانکهای خصوصی عرصه رقابت را تنگ تر کرده است. بسدین منظور لازم است بانکها با دیدی استراتژیک به دنبال افزایش کیفیت خدمات خود باشند تا رضایتمندی مشتریان را افزایش دهد. این مهم محقق نخواهد شد مگر آنکه شکافهای کیفیت به درستی شناسخته شوند و برای هر کدام از آنها راهکارهایی معرفی و عملی شود. بدین منظور لازم است ابتدا با یک تحقیق جامع در بانکها، تمام شکافها شناسایی شوند و سپس با یک برنامه خاص درصدد بهبود کیفیت خدمات برآییم. پیشنهاداتی که در ذیل می آید به عنوان مرحله اول برنامه عملی جاری ساختن فرهنگ کیفیت در بانک تلقی می شود.

پیشنهاد اول: برنامه عملی تقویت فرهنگ کیفیت در بانکها:

- ۱- تعهد مدیریت عامل و هیئت مدیره برای اجرا و پیگیری برنامه کیفیت؛
- ۲- تاسیس کمیته راهبردی کیفیت. هر برنامه

مفهوم خدمت «مشتری مدار» که راهنمایی برای مدیریت منابع است و فعالیتهای مدیریتی را هدفمند می سازد به عنوان اولین وظیفه در نظر گرفته شده است.

۲- برنامه مدیریت انتظارات مشتریان: فعالیتهای مرسوم بازاریابی خارجی و ارائه خدمات نباید در خلا برنامه ریزی و اجرا شوند. بلکه باید کاملاً متکی به تجربیات ارائه کنندگان خدمات و تواناییهای آنها برای ارائه به مشتریان باشد. از طرفی ممکن است وجود مشکلات کیفیت، سایر برنامه های ارتقای کیفیت را با عدم توجه لازم مواجه می سازد. بنابراین، مدیریت انتظارات مشتریان همواره به عنوان یک قسمت اصلی از هر برنامه کیفیت خدمات تلقسی می شود. که این امر موجب بهبود ارتباطات بازار و بهبود مدیریت کیفیت خواهد شد.

۳- برنامه مدیریت نتایج حاصل از خدمات: نتایج فرایند خدمت قسمتی از تجربیات فراگیر خدمت خواهد بود. در اصل، بهبود نتایج فرایند ایجاد خدمات الزامی است و مدیریت فرایند بر مبنای مفهوم توافق و نیازهای به خصوص مشتریان هدف اعمال می شود.

۴- برنامه بازاریابی داخلی: همان طور که قبلاً نیز توضیح داده شد، کیفیت ساختاری فرایند، مفهومی که در اغلب موارد به عنوان کیفیت برتر خدمات تلقی می شود، برای دستیابی به برتری رقابتی ضروری است. تناوب ابعاد کیفیت از طریق مواردی نظیر ادب و نزاکت، نرمش و انعطاف و ماندگاری نوع بسرخورد کارکنان هنگام تماس با مشتریان، به علاوه عملکرد مطلوب و تواناییهای حریفه ای کارکنان در مسئله مشتری مداری در ذهن مشتریان به عنوان اصول اساسی و اولیه تلقی می شوند. بدین منظور راضی نگاه داشتن بدنه داخلی بانک که به عنوان مشتریان داخلی تلقی می شوند، توسط مدیران امری ضروری است. در مدیریت کیفیت فراگیر به خصوص در بخشهای مربوط به توانمندسازی که به عنوان عنصری سرنوشت ساز در مدیریت کیفیت فراگیر تلقی می شود آمده است. «با کارکنان خود طوری رفتار کنید که انتظار دارید آنها با مشتریان برخورد کنند».

۵- برنامه مدیریت منابع و محیط فیزیکی: منابع فیزیکی، فناوری و سیستم های محاسبه ای

هراس مدیران از سرمایه گذاری بر روی کیفیت خدمات بانکی یک مسئله روانی و ذهنی است.

سازمانهای خدماتی طی سه دهه اخیر، همگام با پیشرفتهای استانداردهای بهره وری و کارایی به شدت گسترش یافته است. عدم کارایی چنین منابعی اثر بسیار بزرگی بر ادراک مشتری از کیفیت خواهد گذاشت. به عنوان مثال، فرض کنید بانک نرم افزاری را خریداری کند و در شعب خود راه اندازی کند اما در ساعاتی که حجم مشتریان بالاست نرم افزار نتواند از عهده چنین فشاری برآید. بنابراین، تمام مخارج بانک برای کسب ادراک مثبت از مشتریان خود، به هدر خواهد رفت. پس وجود برنامه های مدیریت منابع فیزیکی و محیطی ضروری به نظر می رسد.

۶- برنامه مدیریت فناوری اطلاعات: استفاده مشتریان از سیستم های اطلاعاتی (فناوری - پایه) افزایش یافته است. برای مثال استفاده از سایت در اینترنت دیگر جزئی از فرایند دسترسی به اطلاعات، بازخورد و حمایت از خدمات سازمانی یا خریدهای اینترنتی و سایر کاربریهای دیگر شده است. بنابراین، فراهم کننده خدمات باید در مورد فناوری اطلاعات سرمایه گذاری لازم را داشته باشد. در ضمن

و پس از تحلیل آنها، نتایج را به اطلاع همه کارکنان بانک برساند، ضروری به نظر می رسد. جمع آوری و تحلیل اطلاعات می تواند ادواری، منظم یا در فواصل زمانی متفاوت باشد. پس از تجزیه و تحلیل و استخراج نتایج اطلاعات جمع آوری شده حال می توان با اطمینان بیشتری، تصمیم سازی کرد.

پیشنهاد سوم: کاهش مقاومت در برابر تغییر - میزان مشارکت همه بانک در انجام برنامه کیفیت خدمات نقشش تعیین کننده ای در موفقیت یا شکست برنامه خواهد داشت. بنابراین، در وهله اول باید خود را برای مقاومت در برابر تغییر آماده کرد. بهترین شکل ممکن، مشارکت تمام کارکنان در برنامه کیفیت است. موضع گیریهای احتمالی کارکنان در قبال برنامه می تواند به صورت یکی از حالتیهای زیر باشد:

۱- منفی نگری.

۲- بی تفاوتی.

۳- حمایت لفظی.

۴- مشارکت در کار.

۵- ارائه پیشنهادات و مشارکت فعال.

۶- پیگیری متعصبانه.

تقریباً راه حلی که در تمام موارد قسمت عمده ای مقاومت در برابر تغییر را کم می کند عبارتست از:

۱- دلسرده شدن و پیگیری مستمر مدیران.

۲- توضیح و تشریح برنامه افزایش کیفیت خدمات برای کارکنان.

۳- تعیین مزایای ملموس مادی و شغلی، پاداشها و تنبیه ها.

۴- تشریح اهمیت استقرار سیستم تضمین کیفیت برای بانک و سهم آن در بهبود شرایط کاری کارکنان، بانک و مشتریان (سیاست برد - برد - برد).

ساده تر بگوییم اگر نتوانند سیاست کیفی، استراتژی اساسی کیفیت و منطق برنامه کیفیت را در تمام سطوح کارکنان شکل بدهیم، پذیرش حاصل نخواهد شد و منبع پشتیبانی مهمی برای اجرای برنامه از دست خواهد رفت. برنامه توضیح، اقناع و پذیرش نیروی کار شامل موارد زیر است.

- شناخت نیاز؛ • آگاهی از منافع؛ • نقش داشتن در فرایند؛ • پیگیری مشتاقانه مدیر؛ • آموزش مناسب؛ • سهم بودن در مزایا؛ • پذیرش نقش کارکنان توسط مدیریت؛

کیفیت هر بخشی که درگیر آن هستند را تعیین کرده و مزایای آن را مستند می سازند. در عین حال یک رویکرد سیستماتیک برای به اجرا درآوردن برنامه کیفیت تدوین می کنند. در این رویکرد تمام اهداف و عملکردهای لازم، زمان بندی شده و نقش افراد درگیر به وضوح تعریف می شوند.

۴- کمیته راهبردی کیفیت: مسئول معرفی بسط و گسترش افکار جدید حلقه های کیفیت به تمام بانک بوده و برنامه های اجرایی و تصمیمات اخذ شده را با تمام روسای ادارات و شعبه ها و مدیریت استانها در میان گذاشته و در جلساتی نیز این تصمیمات را به بحث و مناظره بگذرانند تا بدین طریق اهداف تعیین شده مورد قبول تمام اجزای بانک باشد.

۵- نتایج تحقیقات رضایتمندی مشتریان (همه مشتریان داخلی و همه خارجی) باید به گروهها ابلاغ شود (به آگاهی آنها برسد) و هنگامی که این گروهها از رضایت مشتریان اطمینان حاصل کردند حال وقت آن است که برنامه های کیفیت را در معرض قضاوت خارج بانک قرار دهند.

۶- در تمام مراحل فوق، کمیته راهبردی کیفیت از مشاوران متخصص کیفیت خدمات استفاده می کنند و به شکل مستمر مدیران و کارکنان را آموزش می دهند. در ضمن رویسسه های مستندسازی را ایجاد کرده و آموزش را به شکل مستمر پیگیری می کنند.

پیشنهاد دوم: نظام اطلاعاتی از آنجاکه در تمام مراحل که قبلاً ذکر شد نیازمند اصلاحات روزآمد هستیم بنابراین ایجاد سیستم اطلاعاتی به قسمی که در فواصل زمانی مختلف اطلاعات را از مشتریان داخلی و خارجی بانک اخذ کنند

کیفیت نیازمند رهبری قوی، تعهد مدیران عالی و حمایت آنها از اجرای برنامه است اما در عین حال باید کمیته راهبردی متشکل از مدیران ادارات (اداراتی که بیشترین ارتباطات را با سایر ادارات و مشتریان خارجی ندارند) ایجاد شود که تا در مرحله اول تعهد سایر مدیران نیز نمایش داده شود. ثانیاً از گسترش آن در تمامی بدنه بانک مطمئن شویم. در ضمن مشاوران کیفیت نیز عضوی در این کمیته خواهند داشت. فعالیت این کمیته شامل موارد زیر است:

الف - هدایت و راهبری برنامه کیفیت و آموزش مدیران و کارکنان در جهت یکسان کردن ارزشهای کیفی.

ب - نظارت بر نحوه تقسیم، کیفیت، هدفمندی و زمان بندی برنامه های کیفیت به منظور پیگیری و اجرا و همچنین اندازه گیری میزان تحقق اهداف در پایان زمانهای منظور شده.

پ - اطمینان خاطر از انجام برنامه های آموزشی مستمر کیفیت. برنامه هایی که کاملاً منطبق با مأموریت اصلی بانک (میتاق مشترک) تهیه شده است. در این برنامه ها مدیران ستادی و مدیران اجرایی و روسای شعبه ها تحت آموزش قرار می گیرند.

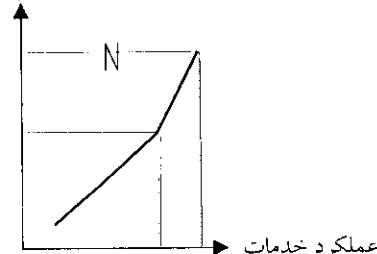
ت - اطمینان از ایجاد و حفظ مستندات کیفیت.

ث - تهیه گزارشهای کار کیفیت.

ج - اطمینان خاطر از اجرای مستمر برنامه در شرایط مناسب به نحوی که مشتریان داخلی بانک (کارکنان) و مشتریان خارجی از سودآوری، بهره وری و عملکرد آن رضایت داشته باشند.

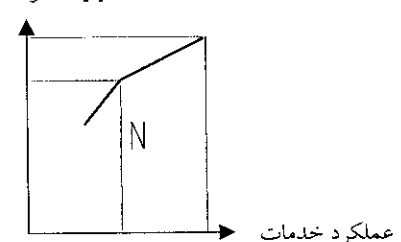
۳- تشکیل گروههای کیفیت (حلقه های کیفیت) یا گروههایی خودارزیاب که اهداف

کیفیت ادراک شده



رضایتمندان

کیفیت ادراک شده



ناراضیان

شکل ۲ - مشتریان راضی و ناراضی

کیفیت خدمات و ریسک زیربنایی آورده اند، انسانهای باکیفیت، کالا و خدمات با کیفیت تولید می کنند. بنابراین، ریسک نیروی انسانی خود یکی از ریسک های مهم زیربنایی است. همین طـــور در قسمت ریسک برنامه ریزی نیز فقدان اطلاعات شفاف از محیط داخلی و خارجی موسسات خدماتی (به خصوص بانک) به عنوان یک عامل خطر نام برده می شود.

باتوجه به نکات فوق و تمام مواردی که ذکر شد چنین به نظر می رسد که استقرار سیستم کیفیت در بانک یک چاره نیست بلکه یک ضرورت است. واضح است که کیفیت تصادفی به وجود نمی آید و باید برای آن برنامه ریزی کرد. بنابراین، تعیین خط مشی کیفیت، نظام نامه کیفیت و تعیین روشهای اجرایی از اهمیت بسزایی برخوردار است. خط مشی کیفیت حتی می تواند یک جمله باشد، «حق با مشتری است». این جمله در یکی از بندهای بیانیه ماموریت بانکها (میثاق مشترک بانکها) آمده است لذا اجرا کردن آن ضرورت بیشتری می یابد. □

منابع و مآخذ

- CHRISTIAN GRONROOS, "SERVICE MANAGEMENT & MARKETING", SECOND EDITION, WILEY, 2001.
- 2 - NIGEL HILL & JIM ALEXANDER "HANDBOOK OF CUSTOMER SATISFACTION & LOYALTY MEASUREMENT" SECOND EDITION, 2000.
- 3 - J. ESSINGER "THE VIRTUAL BANKING REVOLUTION" THOMSON, 1999.
- 4 - ABDULQAWI OTHMAN & LYNN OWEN, "ADOPTING & MEASURING CUSTOMER SERVICE QUALITY (SQ) IN ISLAMIC BANKS", INTERNATIONAL JOURNAL OF ISLAMIC FINANCIAL SERVICES. VOL. 3 NO 1. 2002 (INTERNET).
- 5 - ANTHONY T, ALLRED & H, ADAMS, "SERVICE QUALITY AT BANKS AND CREDIT UNIONS: WHAT DO THEIR CUSTOMER SAY?" INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING, 18/4, 2000.
- 6 - HARMEN OPPEWAL, "MEASURING PERCEIVED SERVICE QUALITY", INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING 18/4, 2000.
- 7 - ANDREAS SOTERIOU & YIANNOS STAVRINIDES, "AN INTERNAL CUSTOMER SERVICE QUALITY DATA DEVELOPMENT ANALYSIS MODEL FOR BANK BRANCH" INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING, 18/5, 2000.

حمیدرضا نعمتیان: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی یا گرایش بازاریابی، کارشناس مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی

گزارش مستمر از چگونگی انجام امور و سهم کارکنان از بهبود کیفیت؛ • تشویق مناسب فعالترین کارکنان؛ • انعکاس بهبود وضعیت کیفیت در خارج بانک و اطلاع رسانی مناسب (داخل و خارجی).

تمام مراحل فوق در واقع انجام بازاریابی داخلی کیفیت است. آگاه ساختن کارکنان، ایجاد انگیزش در آنها نسبت به مشارکت و پیگیری امور مربوط به کیفیت به شکلی فعال، ایجاد تغییر را آسان می سازد و درصد موفقیت را افزایش می دهد.

پیشنهاد چهارم: استراتژی تبلیغات - یکی دیگر از شکافهای عمده در بروز مسائل کیفیت خدمات در واقع شکاف پیام آرسالی است که با عدم شناخت مشتری از خدمات بانک منجر می شود، خدماتی که گاه در سایر بانکها ارائه نمی شود یا دیرتر شروع به کار کرده است، یا به وعده و وعیدهایی منجر می شود که در هنگام اجرا، توانایی ارائه آنها به مشتریان را نداریم. اگر تابع کیفیت را به شکلی خطی رسم کنید که دارای یک نقطه زاویه دار (شکست باشد) و آن را نرمال بنامیم برای دو دسته مشتریان راضی و ناراضی شکل تابع کیفیت به صورت زیر خواهد بود. (شکل ۲)

این شکل از نمودار نامتقارن کیفیت به دریافت مشتری از کیفیت نزدیک تر است.

۱ - نقطه N را نقطه نرمال می نامیم. به عبارت دیگر وقتی بانک عملکرد بهتر از نقطه نرمال داشته باشد کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتریان افزایش می یابد. اما چون شیب بعد از نقطه N کاهش یافته است بنابراین، این افزایش از شدت کمتری (قبل از N) برخوردار است. (قسمت ناراضیان)

نقطه N نقطه هشدار است. یعنی نباید عملکرد ارائه دهندگان خدمات بانکی یا ویژگیهای خود خدمت به گونه ای باشد که از انتظار مشتری کمتر باشد که به واسطه تبلیغات بانک به وجود می آید.

۲ - در نقطه مقابل برای رضایتمندان از خدمات بانک، بهبود عملکردی خدمات میزان ادراک آنها از کیفیت را با سرعت بیشتری افزایش می دهد.

به وضوح نقش تبلیغات بر کیفیت ادراک شده توسط مشتریان، قابل شناسایی است. به عنوان مثال وقتی در تبلیغات خود، عملکرد

راضی نگاه داشتن کارکنان بانک که به عنوان مشتریان داخلی تلقی می شوند ضروری است.

تلفن بانک را به گونه ای معرفی می کنید که «دیگر نیازی به حضور در شعبه ندارید و می توانید از وضعیت حساب خود با یک تلفن مطلع شوید» یا «صورت حسابها را در محل کار یا منزل در حداقل زمان از طریق تلفن فاکس TEL. FAX دریافت کنید» و مشتری پس از تماس با تلفن بانک آن را خارج از سرویس ببیند یا بیش از اندازه پشت خط بوق اشغال شود، نارضایتی مشتریان به دلیل وعده و وعیدی که تحقق نیافته است، به شدت افزایش پیدا می کند.

سخن آخر

امروزه بحث ریسک در عملیات بانکی از اهمیت قابل توجهی برخوردار شده است. از جمله ریسک های مرتب با پدیده کیفیت خدمات می توان از ریسک های زیربنایی (INFRASTRUCTURE RISK) و ریسک رقابتی (COMPETITIVE RISK) و ریسک عملیاتی (OPERATIONAL RISK) نام برد. که مقوله کیفیت در زیرمجموعه چنین ریسک های گنجانده شده است. در قسمت



و اینک افتخاری دیگر برای ما و اطمینانی برای شما



INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM
Cert. No 92852



شرکت ملی پتروشیمی ایران
شرکت پالایش نفت بندرعباس



OHSA 15001:1999
IS 8250:1996
Cert. No. 92852

بسمه تعالی

گواهی مشاوره

بدینوسیله گواهی می گردد که شرکت مشاورین کیفیت ساز، مشاورت کامل شرکت پالایش نفت بندرعباس را در زمینه استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM و جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) در قالب مراحل شناخت وضع موجود، آموزش، انجام خودارزیابی، تهیه برنامه های اجرایی (ACTION PLAN) و تهیه اظهارنامه بعهدده داشته اند. شرکت پالایش نفت بندرعباس بعنوان دریافت کننده جایزه ملی کیفیت ایران مراتب تشکر و امتنان خود را از این شرکت اعلام می نماید.

سید نورالدین شهنازی زاده

مدیرعامل



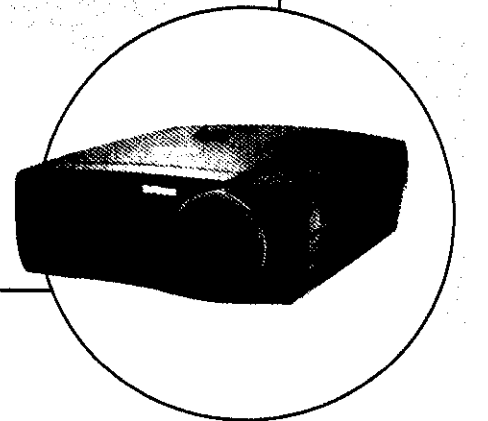
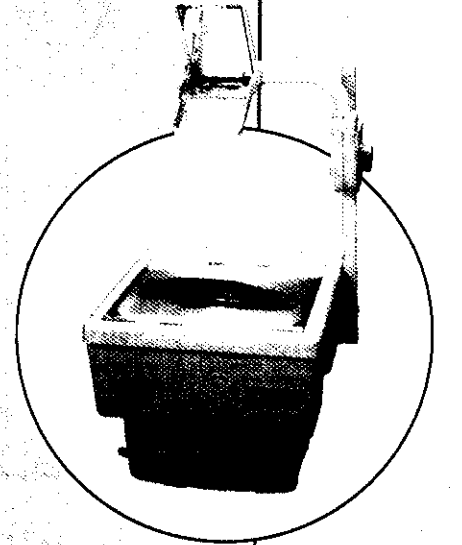
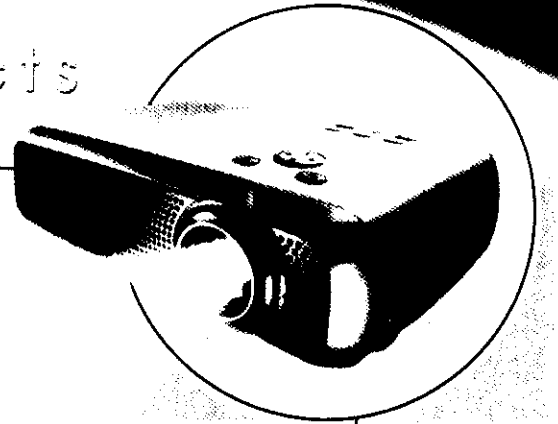
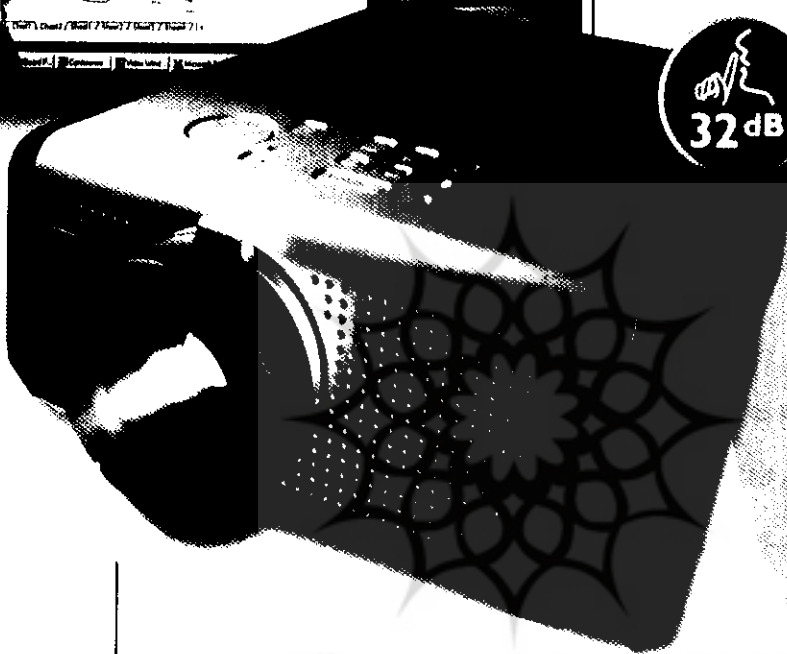
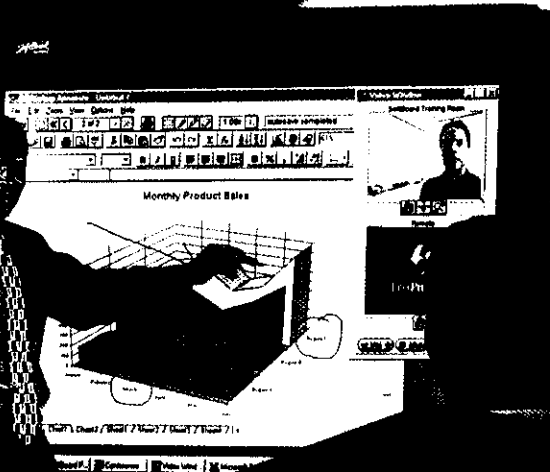
شرکت ملی پتروشیمی ایران
تأیید شد
۱۳۸۲

نشانی: خیابان ولی عصر - روبروی پارک ملت - نبش کوچه صداقت - برج ملت - طبقه سوم - واحد ۶ شرقی

تلفن: ۲۰۱۳۴۴۵ - ۲۰۱۳۴۴۸ - ۲۰۱۷۵۵۳

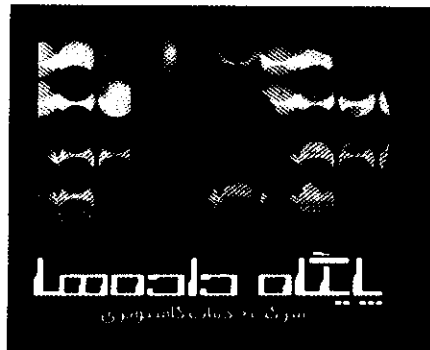
ما هیچگاه شما را تنها نخواهیم گذاشت

Presentation Products



وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب در سیمینار ها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد-ویدئو-دیتا- اویک-ویژولایزر-انواع وایت برد های دیجیتال و...

Option: 6774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷

طبقه سوم - شماره ۱۵

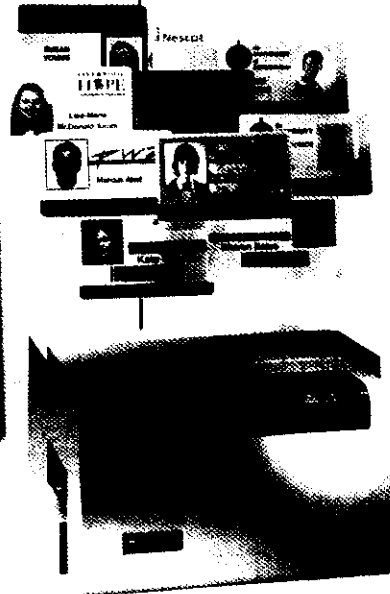
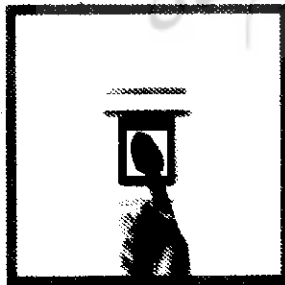
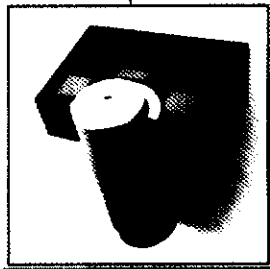
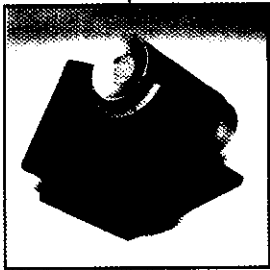
صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)

فکس: ۸۸۲۴۴۸۷

پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

IDENTIFICATION SYSTEMS



سیستم های تشخیص هویت

سیستم های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاههای Reader/Encoder کارت های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاههای کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستمهای کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربینهای CCD مدار بسته و تجهیزات آرشیو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۴۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

Option 8774784





سازمان مدیریت صنعتی
شرکت رایانه پیوند

دوره کارشناسی ارشد کسب و کار الکترونیک (هم سطح)

MBA in ELECTRONIC BUSINESS

✓ قابل توجه مدیران و کارشناسان با سطح تحصیلات معادل لیسانس

سازمان مدیریت صنعتی با هدف تربیت مدیران و متخصصان حرفه ای در زمینه کسب و کار الکترونیک با قابلیت تدوین، بررسی و انتخاب استراتژی های بهینه به منظور پیاده سازی کسب و کار الکترونیک با توجه به ماهیت فعالیت موسسات و توانایی مهندسی مجدد فعالیت های موسسات به منظور انطباق آن با الزامات کسب و کار در عصر فراصنعتی و همچنین انتخاب پیاده سازی تکنولوژی مناسب در این زمینه، دوره فوق را برگزار می نماید

پاره ای از خصوصیات دوره:

بازدید از نمایشگاه Citex با آخرین تحولات فن آوری اطلاعات و ارتباطات

تعمیرات سخت افزارهای Notebook با صفحه حساس به لمس) به هر دانشجو

تعمیرات SD Card به هر دانشجو

اجرای کلاس ها با استفاده از محیط Paperless و یادداشت برداری الکترونیک و تکنولوژی Wi-Fi

تعمیرات اغلب منابع بصورت الکترونیک

ارائه دو درس توسط سیستم آموزش اینترنتی دانشگاه هاروارد (E-Learning) با فرآیند یادگیری

ارائه یک درس توسط سیستم آموزش اینترنتی سازمان مدیریت صنعتی (E-Learning)

استفاده از سیستم آموزش اینترنتی سازمان مدیریت صنعتی بعنوان ابزار کمک آموزشی در تمامی

امکان دریافت گواهی نامه های بین المللی متعدد در طول دوره

استفاده از منبع جدید و آخرین سرفصل های معتبرترین مراکز آموزشی جهان

اعطای مدرک پایان دوره توسط سازمان مدیریت صنعتی (مورد تایید سازمان آموزش عالی کشور و موسسات دولتی)

جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن ۰۲۱۷۵۸۱ تماس بگیرید

دوره جامع آموزشی مدیریت دارایی‌های فیزیکی

Physical Asset Management (PAM)

قابل توجه مدیران و کارشناسان نگهداری و تعمیرات

از سری برنامه‌های آموزشی دانشگاه تورنتو کانادا

زمان برگزاری: بهار ۱۳۸۳

اساتید دوره: پروفیسور اندرو جاردین، جیمز پیکنل

PAM عبارتست از مدیریت دارایی‌های

فیزیکی سازمان که از آنها برای پردازش محصولات یا خدمات سازمان استفاده می‌شود و تمام مراحل مدیریت دارایی‌ها را از تعیین نیازها تا برنامه‌ریزی، انتخاب، خرید، نصب و استفاده، نگهداری و تعمیرات و فروش یا کنار گذاشتن دارایی‌ها را شامل می‌شود.

PAM مباحث مدیریت پروژه، مدیریت

نگهداری و تعمیرات و مدیریت تسهیلات

و تجهیزات را در برمی‌گیرد.

مدت دوره:

۸ روز (در دو بخش چهار روزه)

سیریت دارایی‌های فیزیکی (**PAM**) اگر به درستی انجام گیرد، تاثیر عمده‌ای بر سودآوری سازمان از طریق:

کاهش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات

افزایش عمر تجهیزات سرمایه‌ای

کاهش مشکلات سازمان

افزایش پایداری سیستم‌ها و اجزا

کاهش تعداد دفعات خرابی سیستم

خواهد داشت.

بخش دوم

مدیریت پایایی

تجهیزات

بخش اول

اصول نگهداری و

تعمیرات به عنوان

یک مزیت رقابتی

بخش چهارم

آینده نگهداری

و تعمیرات

بخش سوم

بهبود سازی تصمیمات

مربوط به نگهداری

و تعمیرات

این دوره آموزشی مطابق با قوانین و مقررات دانشگاه تورنتو کانادا و بر اساس پیشنهادات صاحبان صنایع مختلف و با نظارت کمیته‌ای مستقل از هیات علمی دانشگاه تورنتو برای متخصصان طراحی و تنظیم شده است.
شرکت کنندگان در این دوره، خواهی نامه معتبر از دانشگاه تورنتو دریافت خواهند نمود.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا

Aryana
Industrial & Research Group