



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
في شعبة العلوم التجارية  
- تخصص بنوك وأعمال -

جودة الخدمة المصرفية وتحسين العلاقات  
الاجتماعية في كسب ولاء الزبون  
دراسة تطبيقية في البنوك العمومية في ولاية  
سعيدة

إعداد الطالبان :

تحت إشراف الأستاذة :

\* مسان كروميمية.

\* بن عيسى شيخ

\* جلولي علي

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ ..... رئيسا

الأستاذ ..... مشرفا

الأستاذ ..... ممتحنا

الأستاذ ..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2015/2014













































































































### تمهيد :

تعمل المنظمات باختلاف أنواعها على بناء و تطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنها و ذلك من خلال تقديم منتجات متميزة تلبي احتياجاتهم و تقابل توقعاتهم ، و بالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في تأدية نشاطاتها في ظل الحيط الذي تنشط فيه.

إن المعايير التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم تختلف عن تلك المستعملة في السلع المادية و ذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة ، لذلك فقد اهتم الكثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد أهم هذه الأبعاد و إبراز أهميتها النسبية من وجهة نظر الزبون ، كما قاموا بوضع نماذج لقياس جودة الخدمة ، و ذلك حتى تتمكن المنظمة الخدمية من التعرف على درجة رضا زبائنها على ما تقدمه إليهم من خدمات ، و الوقوف على جوانب الضعف فيها و العمل على معالجتها و تحسينها.

و من هذا المنطلق فقد خصصنا هذا الفصل لدراسة الجودة في الخدمات و نماذج قياسها من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول أساسيات حول الخدمات المصرفية ، ثم انتقلنا إلى أبعاد جودة الخدمات المصرفية و نماذج قياسها ، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لأثر جودة الخدمات المصرفية على ولاء الزبون.

### المبحث الأول : أساسيات حول الخدمات المصرفية

#### المطلب الأول : مفهوم الخدمات والخدمات المصرفية وخصائصها

##### 1 ٢ مفهوم الخدمات

يمكن تعريف الخدمات بعد تعاريف نذكر منها:

الخدمات هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء كما أن تقدم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس<sup>1</sup> ولقد عرفها "فيليب كوتلار" على أنها النشاط أو المنفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون ويمكن تعريفها على أنها نشاط أو أداء يمكن مبادلته وهو غير ملموس ولا يمكن أن يكون موضوع تحويل ملكية كما يمكن أن تكون هذه الخدمة صافية أو مرتبطة.<sup>2</sup>

بشكل مختصر الخدمات : منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق المنفعة". وتشمل الخدمات مجالات كثيرة ولا يمكن عدها ولكن نذكر منها : الخدمات التعليمية ،الخدمات الثقافية

<sup>3</sup> ،الخدمات المصرفية

##### 1 ٢ مفهوم الخدمات المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام ،حيث أنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الإفراد المؤسسات أو الأماكن والتي تقدم من خلالها وان مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد و الأماكن وذلك لعدم ملموسيتها هذا النشاط أو العمل و إن هذه الخدمات قد يرتكب تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط من هذا نجد بان الخدمة المصرفية تمثل:<sup>4</sup>

1 نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والأماكن ،الأجهزة.

2 أن تقدمها قد يرتكب أو لا يرتبط بسلعة فعلى سبيل المثال:

> إن حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقاضي بالعاملين في المصرف يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها.

<sup>1</sup> زياد رمضان محفوظ ،جودة الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط3،سنة 2003 ،ص : 307

<sup>2</sup> عوض بدیر الحداد ،تسويق الخدمات المصرفية ،البيان للطباعة والنشر ،الطبعة الأولى ،سنة 1999 ،ص:48

<sup>3</sup> زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار المناهج ، سنة 2005 ، ص:35،36

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ،التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وصفي تحليلي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،سنة 2005 ، ص: 59

- > إن عملية استقبال المستفيد وأسلوب المعاملة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها.
- > إن ملئ استمارة السحب والإيداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.
- > إن مستوى إشباع المستفيد يرتبط ب مدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على انجاز وتقديم الخدمة.

وبشكل عام فان مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسين وهما المنفعة والخصائص أو السماتي.<sup>1</sup>

### 1. البعد المنفعي للخدمة المصرفية :

من مستفيد لأنخر وذلك لاختلاف الاحتياجات والرغبات ولعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق وإنما تعتمد عملية التقييم على المستفيد وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل عليه فقد نجد تقييم مستفيدين في المصرف وفي نفس اللحظة بأن أحدهم حقق الإشباع المطلوب والأخر لم يحقق على الرغم من حصولهم على الخدمة من نفس المقدم وفي نفس المكان وبنفس الأسلوب وهذا يعود إلى اختلاف طباع ومزاج المستفيد مما يجعل مقدم الخدمة يقوم باستخدام أساليب وطرق مختلفة مع شخصية وطباع ومزاج المستفيد لكي يشعر المستفيد بأنه حقق المنفعة التي كان في حاجة لها ويبحث عنها.

### 2. البعد السماتي أو الخصائصي :

ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة المصرفية.

(ومن هذا نجد بأن الخدمة المصرفية تمثل) <sup>2</sup>:

- نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والأجهزة.
- تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة فعلى سبيل المثال :حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها.
- عملية استقبال المستفيد وأسلوب المعاملة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها.
- سحب المستفيد النقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.
- ملئ استمارة السحب أو الإيداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وخدمات مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.
- مستوى إشباع المستفيد يرتبط ب مدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على سرعة انجازه وتقديم الخدمة.

<sup>1</sup> ناجي معلا ،استراتيجيات التسويق في المصرف والمؤسسات المالية ، معهد الدراسات المصرفية ، عمان ، الطبعة الاولى ، سنة 1995 ، ص:60

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف ، ص 59.

### 2 خصائص الخدمات المصرفية:

يرى معظم الكاتبين أن خصائص الخدمات إنما تختلف بالنظر لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتنوعها وتعددتها وخصوصيتها للتغيرات المستمرة.

#### 1-2-1 خصائص الخدمات :

هناك العديد من هذه الخصائص والتي تعطي صفات وطبيعة الخدمات ومن هذه الخصائص:

/ عدم إمكانية لمسها:

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية.

/ عدم فصل الخدمة عن مقدمها:

ويعني ارتباط الخدمة بشخص مقدمها وعدم القدرة على فصلها ، فمن يقوم بعملية تقديم الخدمات يتكامل في العلمية المقدمة ويصبح طرفاً في تكوين وجودة ونوعية الخدمة في الغالب يتطلب وجود المقدم والمستفيد في آن واحد ، حيث انه لا يمكن تقديم الخدمة دون وجود المستفيد منها.

/ القابلية للتلاشي:

تعكس تلك الصفة حقيقة أن الخدمات لا يمكن تخزينها بهدف البيع أو الاستخدام اللاحق.

/ نقل الملكية:

لا يتوفّر في بيع الخدمات عنصر نقل الملكية كما هو الحال عند بيع المنتجات الملموسة حيث تكون هيمنة المشتري على استعمال المنتج مطلقة ولا يعتمد على البائع في استهلاكه واستعماله الصناعي للمنتجات المشترات ، أما في الخدمات فيعتمد المشتري على البائع خلال عملية الاستفادة من الخدمات فلا يكون مستقلاً عنه تماماً حتى يتم انتفاعه من الخدمة.

### **١-٣- خصائص الخدمات المصرفية:<sup>١</sup>**

نستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب أراء بعض الكتاب المتخصصين في مجال الخدمات المصرفية:

يرى محسن الخصيري أن الخدمات المصرفية تتتصف بالخصائص أهمها:

- / الخدمات المصرفية ليست مادية محسنة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.
- / الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد لها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.
- / الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
- / تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

كما يعدد عوض بدیر الخداد الخصائص التالية للخدمات المصرفية:

- / لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدماً أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس الوقت التي يتقدم الرهون طلبها.
- / لا يمكن لموظفي البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبائن للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.
- / الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فان الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظفي البنك.
- / جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظفي البنك قبل تقديمها للزبائن.
- / إن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة الخدمة من زبون لأخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و الزبون.

### **المطلب الثاني : نشأة وتطور الخدمات المصرفية**

أن التسويق بمفهومه العام يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات للمنظمات والأفراد لكي يحصلوا على المنافع التي يبحثون عنها ويجد ( 1976 kotlar ) بان التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة وان هذه الأنشطة تمثل بالخدمات التي تقدمها إدارة المفهوم التسويقي اثر بطبعية الحال على

<sup>١</sup> عمراني سومي وبرجمون العونية ، جودة الخدمات المصرفية وتطويرها كآلية لتدعم الميزة التنافسية بين البنوك دراسة تطبيقية CPA -سعيدة - مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تجارية متخصص بنوك وأعمال ، جامعة سعيدة ، 2001/2013 ، ص: 14

تطور الخدمات المقدمة ومنها الخدمات المصرفية لذلك سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات غير مرافق التطور الاقتصادي وتتطور الأنشطة التسويقية وقد حددت هذه المراحل بما يلي:

### أ- الخدمات المصرفية ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

#### 1- لاكتفاء الذاتي :

حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.

#### 2- تبادل الفائض من الإنتاج :

يعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى وان الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة شخصية ،طوعية أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فان معالمها لت مظهر بعد ولكن أهم ما اتصف به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

#### 3- ظهور النقود :

نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكفي السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقة فان ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التواصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود ،والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

#### 4- الإيداع :

بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هنالك أفراد يتكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

#### 5- الإيداع والقروض :

قد بلأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ وان هؤلاء اخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ويكون القرص لفترة قصيرة أن هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض إضافة إلى خدمة الإيداع وكذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردية عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 45.

### 6 بداية المصارف :

تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنوك لإجراء عملية المقايضة. إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع الفروض ،الفائدة ،إصدار أوراق البنوك.

#### ب - الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع :

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية وان هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصاً من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة بالعمل وذلك نتيجة لزديادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف ،زيادة إمكانيتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

#### ج - خدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي :

هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتقدمة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع والإقراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع ،طلب القروض ،تحويل الرواتب إلى المصارف ،طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

#### د - الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقديم الصناعي والمرحلة الراهنة :

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج من:

- 1 تزايد الطلب على الخدمات المصرفية .
- 2 زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
- 3 زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف .
- 4 اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
- 5 استخدام الحاسوب الآلي وتنفيذ العمليات المصرفية
- 6 الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

يعتبر

### المطلب الثالث : دورة حياة الخدمة المصرفية: Service Life Cycle

مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمات المصرفية مفهوما له أهميته في تقديم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة.<sup>1</sup>

وتمر دورة حياة الخدمة بعدة مراحل حيث تولد أولا ثم تموت لاحقا. وتستند في تغييرها لسلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضيتين:<sup>2</sup>

1 تغير مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقديم ، النمو ، النضوج والتجدد) وبمعداتات ثبوتاً متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحني التوزيع الطبيعي المتراكم.

2 لأن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مساراً مبيعاً لها ولذا فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً ، إلا أنه نتيجة لتغيير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحني الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحني المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التجدد.

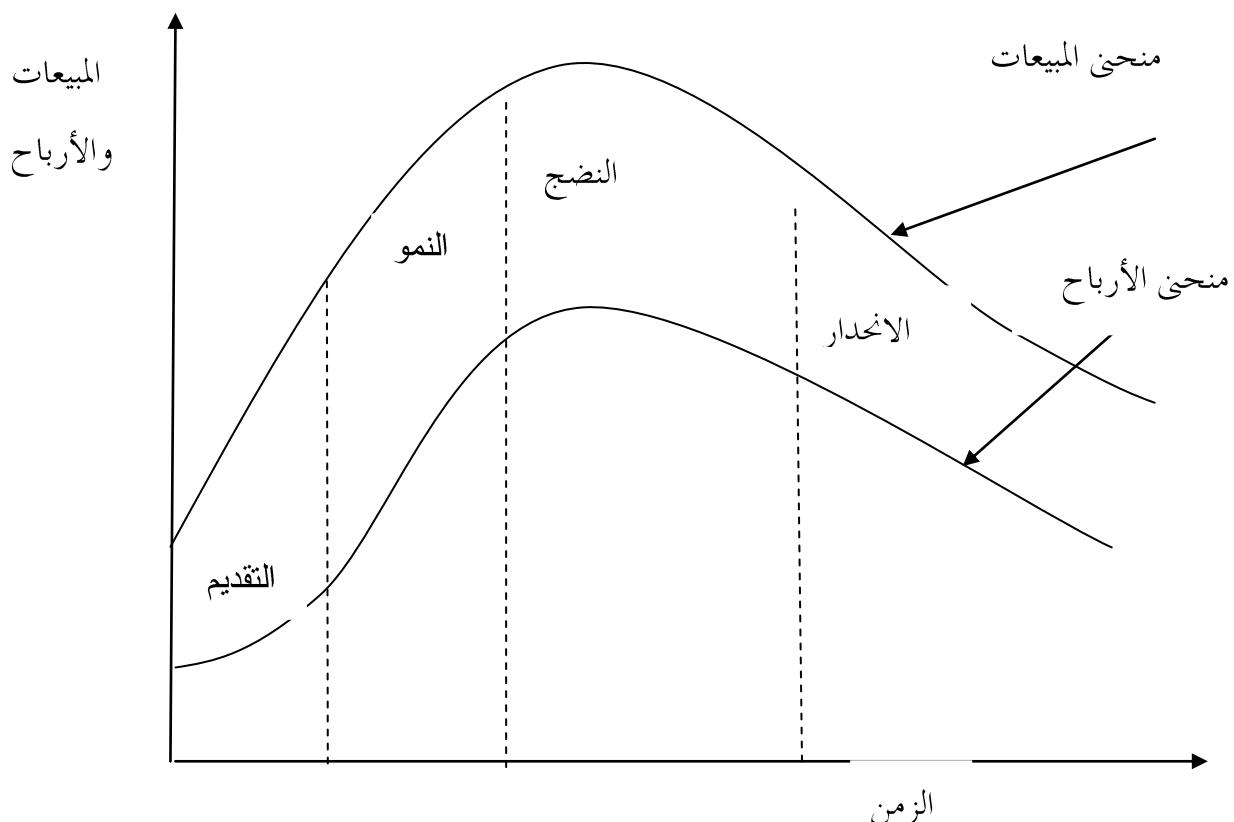
بشكل عام فإن دورة حياة الخدمة المصرفية لا تختلف عن دورة السلع والخدمات الأخرى ولكن الاختلاف يكون في طبيعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من المراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

3 - ويوضح من الشكل أسفله أن الخدمة المصرفية تمر بأربع مراحل أساسية وهي :

---

" 02451242"	" " "	" " "	" " "	" " "	" " "	" " "	" " "	" " "
	" 174 <"							

شكل رقم (1-II): دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر : عوض بدير الحداد تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ،ص 174.

#### مرحلة التقديم :

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفاً لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح لأول مرة في السوق لذلك يجب التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف تعريف العملاء بخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها.

#### مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة الحياة المصرفية ، وتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على الخدمة ، وستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعة أو المحددة من طرف البنك ، وهناك مؤشرات دالة على إن الخدمة ما زالت في مرحلة النمو وهي :

- 1 - التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح .

2 - اشتداد حدة المنافسة بين البنوك.

3 - تحسين جودة الخدمة.

٤ مرحلة النضج :

من هذه المرحلة تتحقق الخدمة أعلى كمية من الطلب عند النقطة الازدهار وتكون المنافسة شديدة.

٥ مرحلة التدهور أو الانحدار :

وفيها يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب :

فقد تكون الخدمة لا تلبي حاجات ورغبات الركائز أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر

انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد، الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها وإدراج

خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.<sup>1</sup>

---

" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	" " " " "	
		\$" " " " "													
		"02391238<"		"2006"											"1

## **المبحث الثاني : أبعاد جودة الخدمات المصرفية ونماذج قياسها**

### **المطلب الأول : مفهوم الجودة وجودة الخدمات المصرفية وأهميتها**

#### **/ جودة الجودة :**

هناك عدة تعاريف لمعنى الجودة ولذلك علينا استعراض بعض التعريفات ، وذلك لاختلاف وجهات النظر للجودة.

1 تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد المستهلك ، فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع وقد يكون أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في منظماتنا راجع إلى التركيز على التكلفة والإنتاجية أكثر من الاهتمام بموضوع الجودة.<sup>1</sup>

#### **2 كما تعرف الجودة :**

\* الجودة : درجة التفضيل : مثل سيارة مرسيدس هي الجودة فاجودة مرادف للرفاهية.

\* الجودة : المطابقة للاستعمال : وهي الموائمة للاستعمال بالإضافة إلى مشاركة العميل في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

\* الجودة : المطابقة مع المتطلبات : فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل العملاء.

\* الجودة : التركيز على العميل : حيث يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات العميل الظاهرة والضمنية.<sup>2</sup>

3 كما عرف GURAN.G.M ET FRANK.GRYNA سنة 1964 الجودة على أنها رضا العميل أو الملائمة للاستعمال.

4 وفي تعريف آخر أورده William Edward Deming 1986 :الجودة تعني توقيع احتياجات العميل الحالية والمستقبلية ، وترجمت هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد وإيجاد النظام الذي يتبع السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن وهذا ما يمثل قيمة جديدة للعميل والأرباح.

"014" "2002" "<sup>1</sup>  
"014|13" "2005" "<sup>2</sup>

5 وقد عرفها Armand Feigenbaum 1991 : الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتكتنولوجيا والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلتقي توقعات العميل.<sup>1</sup>

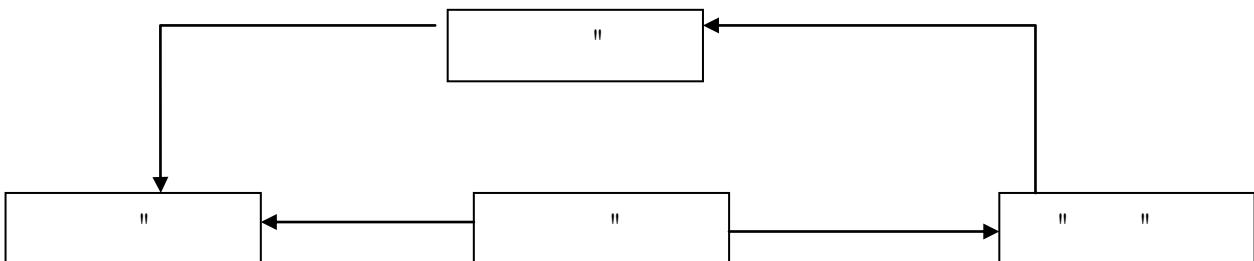
### مفهوم جودة الخدمات المصرفية

إن موضوع جودة الخدمة المصرفية من المواضيع المعاصر في وقتنا الحالي وهذا الموضوع اخذ اهتمام الكثير من الباحثين الأكاديميين والممارسين ، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت هذا الموضوع ، فمنها ما أنصت اهتمامها على وضع تعريف الخدمة وإيضاح مفهومها ولا يمكن أن نعطي تعريف واحد لجودة الخدمات المصرفية ومنها نستعرض بعض التعريفات:

- » تعبّر جودة الخدمة المصرفية عن نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء.<sup>2</sup>
- » كما تعرف على أنها : ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.<sup>3</sup>
- » وتعرف جودة الخدمة بأنها التفوق على توقعات الزبون ، ويقصد بهذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات.<sup>4</sup>
- » كما أن هنالك بعض التعريف :<sup>5</sup>
- » حيث حدها Schwartz 1989 في أربعة أبعاد رئيسية وهي : الخدمة المصرفية ، أسلوب تقديمها ، خدمة العميل والموارد والإمكانيات المادية والالكترونية.
- » بينما قدم Parasuraman و زملاؤه 1991 فقد قدموها على أساس عشر أبعاد في نموذج متكملاً يدعى نموذج الفحوات.
- » أدنى فجودة الخدمة المصرفية هي مقياس الذي يقاس به مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم وبالتالي فإن تقديم الخدمة ذات جودة مماثلة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء. والشكل التالي يبيّن مفهوم جودة الخدمة :

"041140139"	"2007"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"1	
"0143"	"2001"	Á	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	Á	
"2002"	"	"	"	"	"	"	"ISO9000"	"ISO1400"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"3	
"	"035"	"1999"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"4
"2005"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	Á	A255K

الشكل رقم (2-II) جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، ص: 337.

ومن التعريف السابق يتضح أن هناك ثلاثة مستويات يمكن أن تقع فيها الجودة:

- » توقعات العميل = إدراك العميل للأداء الناتج عميل راضي (جودة مرضية).
  - » توقعات العميل < إدراك العميل للأداء الناتج عميل سعيد (جودة متميزة).
  - » توقعات العميل > إدراك العميل للأداء الناتج عميل مستاء (جودة ردئية).<sup>1</sup>
- / أهمية جودة :

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة المصرفية تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

**1** نفي الدراسات الشهيرة التي قام بها Kline 1993 : أكدت النتائج أهمية الجودة في :

- \* زيادة الإنتاجية.
- \* التقليل من البيروقراطية.
- \* تحفيض التكلفة.
- \* زيادة الكفاءة.
- \* كسب تأييد القطاع الخاص.

2 في دراسة أخرى قام بها كل من Pike et Barnes 1996 في قطاع الخدمات الهندسية اتضح بان

الاهتمام بالجودة يؤدي إلى :

\* تخفيف عدد الشكاوى.

\* تخفيف تكلفة الجودة.

\* زيادة رضا العملاء.

\* جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

3 في دراسة لاحقة أعدها Spagnola 1993 : في القطاع المصرفي بالولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن أي تحسين في الجودة يؤدي إلى :

\* تقليل التكلفة.

\* كسب ولاء العميل وتحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات المصرفية.

وتأكد نتائج دراسات عديدة أخرى أن تبني إستراتيجية فعالة للجودة يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الخدمية والإنتاجية.<sup>1</sup>

تلعب / أهمية جودة الخدمة المصرفية :

جودة الخدمة دورا مهما في تصميم منتج الخدمة و تسويقه ، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين ، إن مفهوم جودة الخدمة يعني العمل على تلبية احتياجات ورغبات العملاء ، خاصة وإن رغباتهم واحتياجاتهم في تزايد مستمر ، وإن العملاء اليوم يتصفون بالعلم والدرأة ليس لتنوع الخدمات المقدمة فحسب ، وإنما لمستوى جودة الخدمة المقدمة ، فهم يطالبون بما يلي احتياجاتهم وبما هو أفضل وذي جودة عالية.

ظل المنافسة الحالية التي يتمتع بها قطاع المصرف اليوم ، اصطبغت الجودة المصرفية أمرًا هاما للأسباب التالية:

<sup>2</sup>

1 تحقيق الربح : فإن توفير خدمات مصرية ترضي العملاء من شأنها أن تزيد من ربحية المصرف وذلك من خلال تخفيف تكاليف الخطأ ، وتخفيف موارد أقل لمعالجة الانحرافات عن العمل ، ومعالجة وإدارة الشكاوى. كما أن الربح يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعميل الذي يساعد على جذب عملاء جدد ، الأمر الذي يقلل من تكاليف استخدام الوسائل الترويجية ، وإن ترسيخ صورة المصرف لدى العملاء من شأنه أن يحقق زيادة حجم الودائع.

"044142"	"200612005"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"1
" "	" "	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"2
	"39138137"	"2000"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"

2 لااحفاظ بالعملاء: لقد ادركت المصارف أهمية التركيز على العميل باعتباره المhor الرئيسي للنشاط المصرفى ، كما ادركت أهمية الاحفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها المصرف من ذلك ، فجودة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء العميل واستمراره في التعامل.

3 الحصول على ولاء العملاء: ويظهر ذلك من خلال إصراره على التعامل مع نفس المصرف.

4 خلق صورة ايجابية واضحة للمصرف في أذهان العملاء.

5 تحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار.

6 إلإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع.

### **المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة المصرفية ومستوياتها**

#### **< أبعاد جودة المصرفية >**

\* كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة المصرفية لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد التي تحدد مستوى

جودة حيث يرى Swan et Comb 1976 أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما: الجودة المادية التي

تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة ، والجودة التفاعلية وهي

تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمصرف مع العملاء.

\* وفي نفس الاتجاه يميز Sasser 1976 بين ثلات أبعاد للخدمة وهي :

العناصر المادية ، التسهيلات ، الأفراد.

\* وتوصل أيضاً في سنة 1984 Gronoross إلى أن هناك ثلات أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة

وتتمثل هذه الأبعاد في :<sup>1</sup>

- **الجودة الفنية**: والتي يرى انه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسئولي المصرف ما الذي يتم تقديمها للعميل ؟ - وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

- **الجودة الوظيفية**: وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح - كيف يتم عملية تقديم الخدمة ؟ - حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ، وبعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي ، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي المصرف في التعامل مع العملاء يعتبر المصرف الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه المصارف.

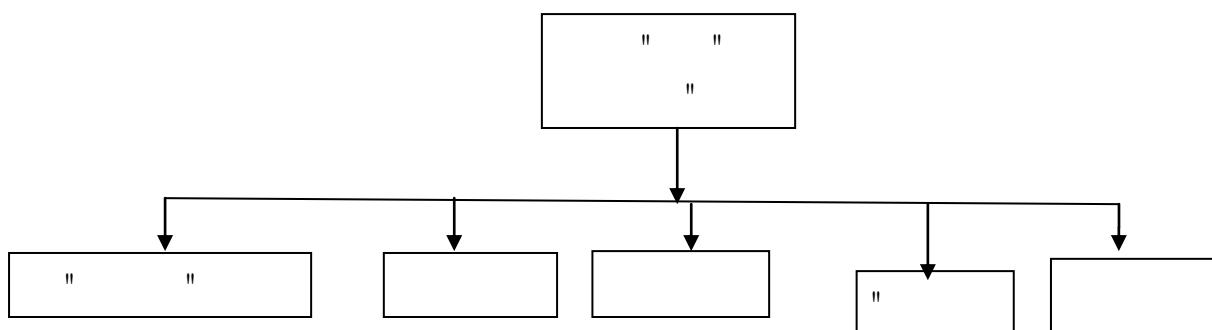
- **الصورة الذهنية للمصرف**: وهي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول المصرف ، وان الصورة الذهنية لدى العملاء تكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي سوف تؤثر بشكل

"1" 0342"



جودة الخدمة (Servqual)، وتشمل النواحي المادية المتطورة ،الاعتمادية ،الاستجابة ،الأمان واللباقة ،ومن ناحية أخرى فقط أثبت تلك الدراسات انه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية.

الشكل (3-II) يوضح أبعاد جودة الخدمة :



المصدر : مхиاوي قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات ، ص 95 .

#### / مستويات جودة الخدمات المصرفية :

لخدمة المصرفية خمس مستويات تمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- / الجودة التي يتوقعها الزبائن والتي يجب توفيرها في الخدمة المصرفية.
- / الجودة المدركة حيث تمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات عملائه ، وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها العملاء لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.
- / الجودة المروجة بمعنى تقديم المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها وما تعهد المصرف بتقديمه إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي.
- / الجودة القياسية والتي تحدد وفق مواصفات جودة الخدمة.

---

" "<sup>1</sup>  
 "010<" "2010 " "

/ الجودة الفعلية ويقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة وتقديمها وفقاً للمواصفات التي حددها وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وحسن تكوينهم.

### المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية :

#### 1) نموذج Servqual :

يمكن هذا النموذج المصارف من معرفة الحالات التي تتميز فيها ، ويمكن استخدام هذا النموذج لتوجيه الجودة مع الزمن أو مقارنة الأداء مع المنافسين. كما يمكن استخدام هذا النموذج لتحسين الأداء ، حيث يمكن تحديد المستوى من الخدمة التي تقدمها البنوك للعملاء ويوكل هذا النموذج عن ضرورة تقديم جودة عالية من الخدمات للعملاء ، ويحدد خمس فجوات بين التوقعات من مستوى الخدمة وإدراكات العميل عن التقديم الفعلي للخدمة.<sup>1</sup>.

#### 2) نموذج Servperf :

أدت المشاكل التي واجهها نموذج Servqual لتطوير واستخدام شكل مباشر لقياس أو ما يعرف بنموذج Servperf ، وهذا النموذج لا يرى ضرورة استخدام التوقعات ، لأن التوقعات الصحيحة يمكن أن تتم فقط قبل الخدمة وعليه فإنه يعد بمثابة قياس مباشر لاتجاهات العملاء تجاه جودة الخدمة. وقد وجد نموذج Servperf قد تغلب على بعض المشاكل التي أثيرة نتيجة استخدام نموذج Servqual.<sup>2</sup>

#### 3) المدخل الهندسي لقيمة الجودة :

يختلف هذا المدخل عن النماذج الجودة السابقة في أربع نواحي :

1- يدرس هذا المدخل ويفحص تكالفة الجودة من زاوية مختلفة عما تعودت عليه الأساليب التقليدية فهذا الأسلوب يركز على دراسة العوامل المؤثرة في التكاليف بشكل إجمالي ولا يكتفي بمجرد التركيز على تخفيض بند أو آخر من بنود التكاليف.

2- يدخل هذا الأسلوب الاستعداد التنظيمية لبرامج الجودة ضمن مكونات وعناصر الجودة ذاتها.

3- إن هذا المدخل بنظر إلى خدمة العميل على أنها أحد الأجزاء المكونة لبرنامج الجودة ، بدلاً من تسلط الضوء عليها هي وحدها واعتبارها نهاية المطاف الذي تسعى لبلوغه برامج الجودة.

4- إن هذا المدخل يربط قياس الجودة في جملة بتحسين الأداء المالي معبراً عنه في شكل نتائج طويلة الأجل.

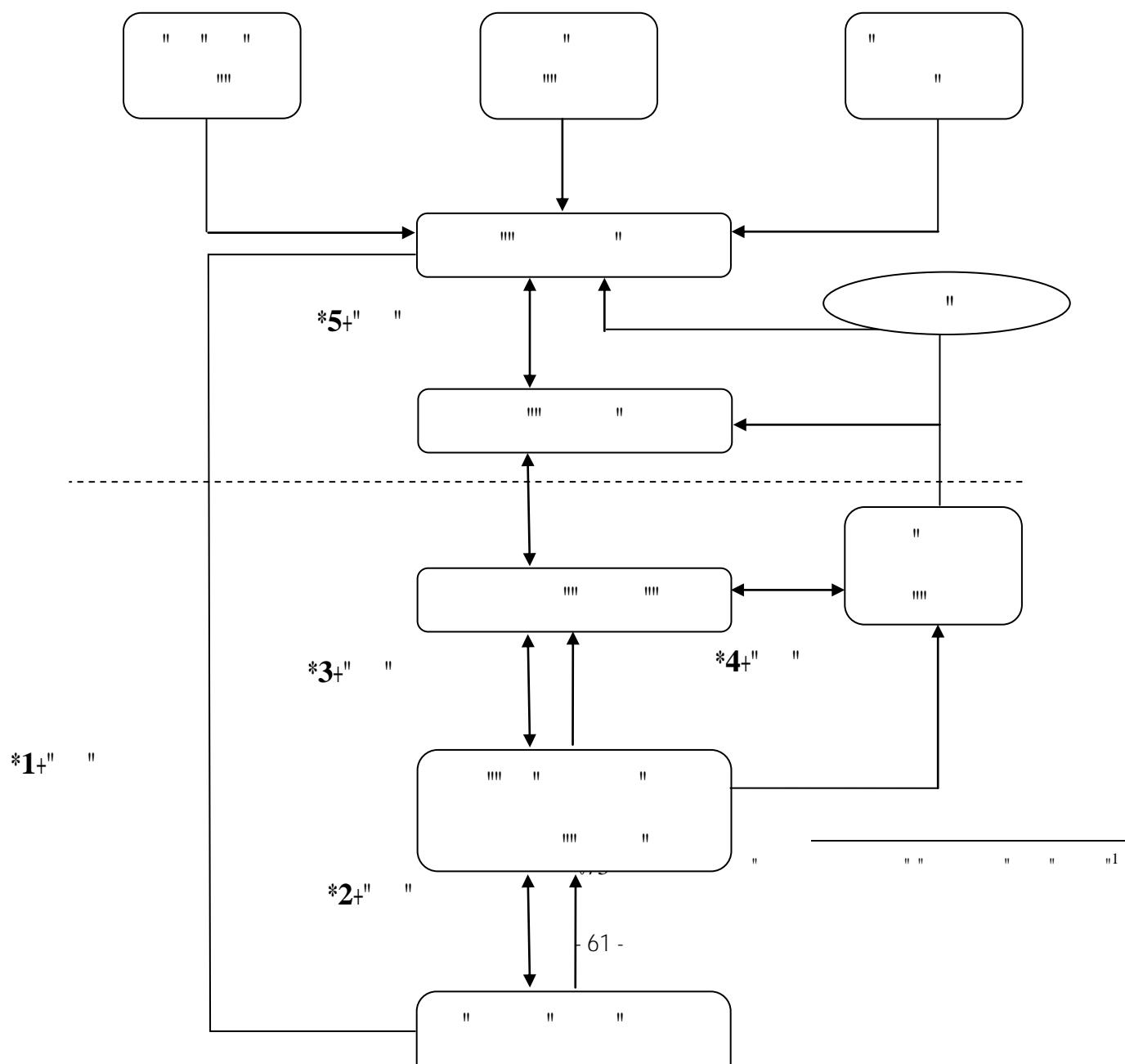
#### 4) نموذج الفجوات :

"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"1
"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"43<"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"2
"	"	"	"	"	"	"	"	"\$"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"

ان تقييم المستفيد للخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة في نموذج الفجوات

<sup>1</sup> خمس أنواع من الفجوات (Berry, Zeithmal, Parasaraman ) ولقد حدد كل من وهي :

**الشكل رقم (4-II) : نموذج الفجوات**





**La source :** Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12 édition (Person éducation, paris 2006) p47.

يوضح الشكل أعلاه نموذج الفجوات الخمس لتحديد وقياس جودة الخدمات المصرفية ، حيث يحد الجزء العلوي يتعلق بالعميل أما السفلي فيتعلق ب يقدم الخدمة ، أما تفسير فهو كما يلي :

**- الفجوة الأولى :** وهي فجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء ، وغالباً ما يكون السبب سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء.<sup>1</sup>

/ **الفجوة الثانية :** وهي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة. ويلاحظ إن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.<sup>2</sup>

/ **الفجوة الثالثة :** وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي .يعنى عدم قدرة المصرف على إنتاج الخدمة وفقاً للمواصفات ، ومعدلات الأداء المحددة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.<sup>3</sup>

"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"1
"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"0144<"	"2008
"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"0"144<"	"2
"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	""	"3
"	"2006""	"1	"	"	"	"	"*	"	"	"	"	"	"	"	"0100<	

/ الفجوة الرابعة : وتعكس ما بين الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الخدمة التي وعد المصرف بان يقدمها من خلال طرق الاتصالات الخارجية والسبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم التنسيق بين نشاط الإنتاج وتسويق الخدمات بالمصرف.<sup>1</sup>

/ الفجوة الخامسة : وهي تمثل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وتحدث نتيجة حدوث أكثر من فجوة في آن واحد.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : دور رضا العاملين

#### المطلب الأول: رضا وولاء العاملين

##### أولاً: رضا العاملين

###### 1-تعريف رضا العاملين

لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه لمعنى رضا العاملين، وهو ما زال موضع جدل ونقاش كبير، وهذا يرجع في الحقيقة إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين يقوده إلى تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

يضاف إلى ذلك أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحث وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، وذلك أن الإنسان يتصرف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

-ففي عام 1935 عرف هوبوك "الرضا عن العمل بأنه عبارة عن" الاهتمام بمجموعة الظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضادة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد<sup>3</sup>

-وفي سنة 1976 عرف ستون "الرضا عن العمل بأنه" الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

"1  
"2  
"3  
"0195"  
"0441"  
"2008"  
"202 "



### ثانياً : ولاء العاملين :

يعتبر مفهوم ولاء العاملين من المفاهيم السلوكية المهمة التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين في مختلف الميدانين ومنها المجال المصرفي، فمفهوم ولاء العاملين يعني شعور ينموا داخل الفرد بالانتماء إلى مؤسسته، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهداف هذا الفرد تتحقق من خلال تحقيق أهداف مؤسسته مما يولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة .<sup>1</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء لدى العاملين يعبر عن درجة قوة ارتباط الفرد بمؤسساته وتبنيه لأهدافها وبالتالي إسهامه الفاعل فيها.

ويحدد **1974 Buchanan** هي العاملين لولاء جوانب ثلاثة :

- أ - الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمؤسسة والاقتناع بأهدافها وقيمها.
- ب - الانغماض والمشاركة الفعلة المتبقية عن اقتناع الفرد بالدور الذي يقوم به.
- ج - الإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة في العمل بالمؤسسة.

ويميز **(Meyen 1993)** بين ثلاثة مكونات لولاء العاملين هي :

- أ - الولاء العاطفي: الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتغذية المرتدة من المشرفين ودرجة المشاركة؛
- ب - الولاء الأخلاقي) المعياري : (ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأديي بالبقاء في المؤسسة؛
- ث - الولاء المستمر : ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمله الحالي بالمقارنة بما سيكتسبه أو يخسره إذا ما استمر في المؤسسة.

نستنتج من كل ما سبق أن ولاء العاملين يمثل ارتباط الفرد بالمنظمة وانسجام أهدافه مع أهدافها وقيمة مع قيمها، وهو ما يدفعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها.

### ثالثاً خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن :

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن<sup>3</sup>

- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين.
- تحديد حاجات الزبائن.
- العمل على توفير حاجات الزبائن.
- والتأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

"045"	"2005 "I"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
/194<	"2006"	"	"	"	:	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"		

### 1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم.

وتتمثل أهم هذه المواقف في:

-اهتمام الموظف بمعظمه أثناء تقديم الخدمة؛

-الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية). ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات من لغة الجسد، يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-II) يلخص لغة الجسد

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
الوجه قلق ومتوجه.	عندما يكون الوجه مسترخي ومتتحكم فيه
الابتسامة مفقودة ومتصنعة.	عندما تكون الابتسامة طبيعية ومرحة.
تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات.	الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين.
حركة الجسم متوجلة ومرفوعة.	حركة الجسم مسترخية ومع ذلك متأينة ومنضبطة.

المصدر: مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص 196.

تحديد حاجات الزبائن:

تتمثل أهم حاجات الزبائن في:

- الحاجة لفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعثها الزبائن بصورة صحيحة.

- الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.

- الحاجة لتلقى المساعدة، والنصائح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.

- الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن فلقهم.

### 3- العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.

- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة.

- والوفاء بال حاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

### 4- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

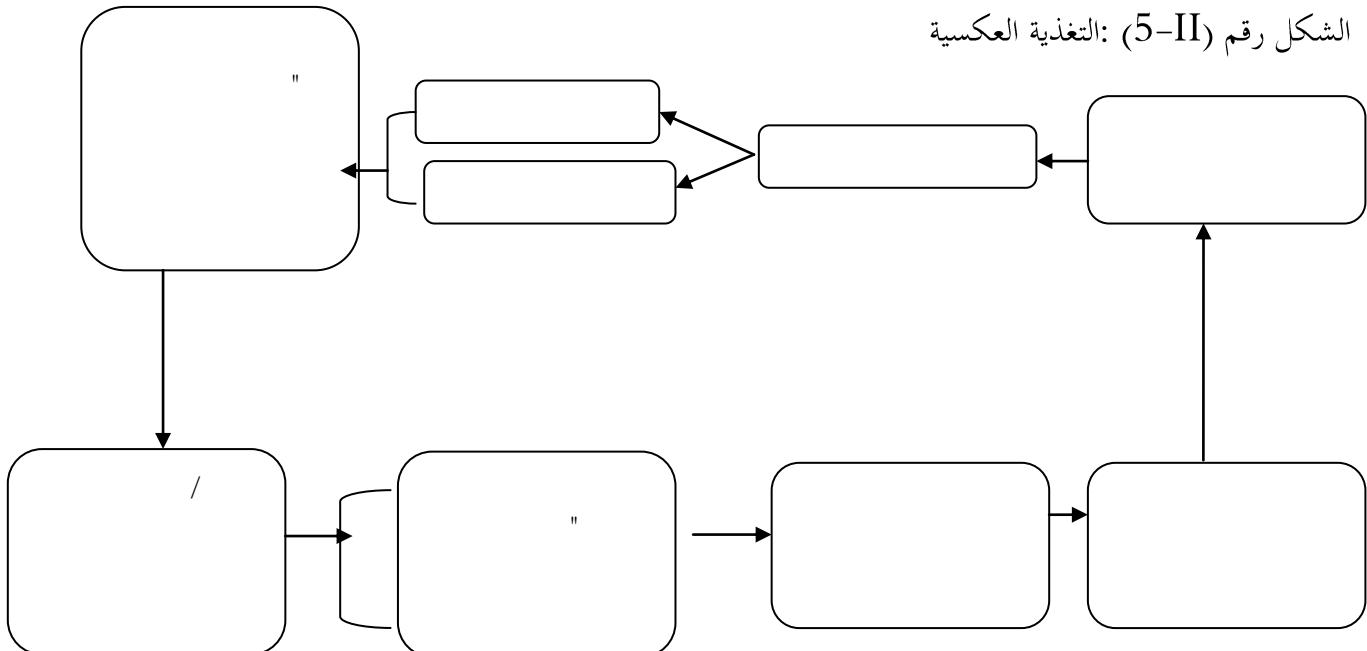
يأتي التأكيد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويمهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.

- وإجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معياراً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا، تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقاً من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها، والشكل أدناه يبين ذلك:

الشكل رقم (II-5) : التغذية العكسية



المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن : دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 160 .

يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنهما أم لا، هذا من جهة ثانية، سيتولّد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل إيجابي ما يريده . وبذذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنهما، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين . وستتطرق في الفصل الموالي، إلى أهم النماذج المستخدمة في استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم لجودة ما تقدمه المنظمة لهم من خدمات.

### المطلب الثاني: تحليل رضا الزبائن

#### أولاً : رضا الزبائن

إن المرحلة الأخيرة من مراحل قرار الشراء والتي تمثل في السلوك أو شعور ما بعد الشراء لديها القدرة في التأثير على اتجاهات الزبون نحو المنتج الذي قام بشرائه، فإذا كان أداء هذا المنتج أو الخدمة يتناسب مع توقعات الزبون فإن هذا ما يولد حالة من الرضا والعكس إذا كان أداء المنتج في حالة أقل من توقعات الزبون ما ينتج حالة من عدم الرضا.<sup>1</sup>

#### 1-تعريف الرضا:

تبينت الآراء حول تعريف الرضا وسوف نتعرض للبعض منها بمدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالرضا، وهي كالتالي:

"الرضا حالة نفسية تنتج عن عملية الشراء<sup>2</sup> ."

" هو حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته "<sup>3</sup>.

أما (Howard and Sheath – 1969) فقد وصف الرضا / عدم الرضا " حالة موافقة أو عدم موافقة المكافأة المتحصل عليها في حالة الشراء مقارنة بالتضحيه المبذولة<sup>4</sup> ."

وقد عرف (Hunt, 1977) الرضا بأنه " الحكم الإيجابي نتيجة تجربة الشراء أو الاستهلاك<sup>5</sup> "

- أما كوتلر فقد عرف الرضا بأنه: "أثر إيجابي أو سلبي يشعر به الزبون إزاء تجربة الشراء / أو الاستهلاك<sup>6</sup> ."

نستنتج من هذه التعريف أن الرضا يعبر عن حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب المستهلك نتيجة المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة والتوقعات، مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة وإن درجة الإشباع تحدد مستوى الرضا، والذي بدوره يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات مع الناتج الفعلي.

### 2. أهمية رضا الزبائن

يعد رضا الزبائن أهم الأولويات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كونه يعد أحد الضمانات الأساسية لبقاءها، والتعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم يمكن المؤسسات من الحصول على مركز تنافسي قوي ويظهر هذا الاهتمام بالدراسات الخاصة بالزبائن، حيث تصفه بعضها بـ "الملك".  
ويمكن إبراز أهمية رضا الزبائن في النقاط الآتية:

- أ - تمكين المؤسسة الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الربحية عن طريق كسب رضا الزبائن.
- ب - رضا الزبائن عن خدمات المصرف يضعف من إمكانية توجيه الزبائن إلى مصارف منافسة.
- ج - رضا الزبائن عن خدمات المصرف يعزز من قرار العودة للتعامل مع المصرف وبالتالي تكرار الشراء مما يخلق ولاء لدى الزبائن لخدمات المصرف.<sup>1</sup>
- د - يعد الزبائن ذوي الرضا العالي، أقل حساسية للسعر.
- ه - يمثل رضا الزبائن التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يمكن المصرف من تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

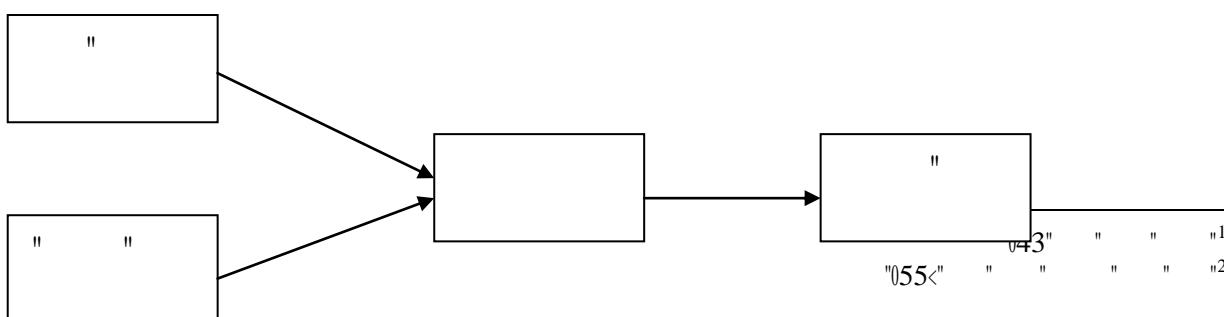
### ثانيًا: منشأ الرضا :

إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو المنتج تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناد إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنته توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك، وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الإيجابي للرضا أو سلبية ينبع عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون للبحث عن بدائل أخرى.<sup>2</sup>

### ثالثاً: محددات رضا الزبائن:

ويمكن حصر هذه المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية هي : (التوقعات) القيمة المتوقعة، الأداء الفعلي ،المطابقة أو عدم المطابقة، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-6) :نموذج الرضا



source: Monique Zollinger Eric Lamarque, Op, Cit P 74.

### 1-التوقعات:

يمكن تعريف توقعات الزبون عن الخدمة بأنها " مجموعة المعتقدات والأفكار التي يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يرجع إليها ليقرر جودة أداء منتج معين ".<sup>1</sup> ويمكن تحديد أساسيات التوقع الذي يكونه الزبون فيما يلي :<sup>2</sup>

**أ - توقعات عن تكاليف المنتج :** أي أن الزبون يكون مجموعة من التوقعات عن السعر والتكاليف مقابل الحصول على مجموعة من المنافع، بحيث لا تقل هذه التكاليف سعر المنتج فقط وإنما إضافة إلى سعر المنتج جميع المجهودات المادية والمعنوية التي يبذلها في سبيل الحصول على المنتج.

**ب - توقعات عن خصائص المنتج :** أي أن هذه التوقعات تتعلق بمجموع الخصائص التي يملكتها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ويمكن أن تتحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج.

**ت - توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية :** وهذا يعني أن المنتج أو الخدمة تتعلق بها مجموعة من المنافع أو التكاليف الاجتماعية التي يمكن تحصيلها من اقتنائه للمنتج، يعني آخر رد فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كانت إيجابية أو سلبية.

وقد ميز كل من (Woodside et Pitté) <sup>3</sup> أنواع ثلاثة إلى التوقعات :

**أ - توقع معياري :** ويخص هذا التوقع المستوى المثالي الذي يجب أن يكون عليه أداء منتج أو خدمة ما، هذا التوقع ينبغي انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

**ب - توقع تنبئي :** ويخص المعتقدات حول مستوى أداء معين، ويمثل هذا التوقع عملية عقلية تخص مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو الخدمة.

**ج - توقع المقارن :** ويخص التوقعات التي يكرهها الزبون عن المنتج أو الخدمة على أساس المقارنة بمنتجات يتوقع أنها في نفس المستوى وقد حددت ثلاثة مستويات لتوقعات الزبون .<sup>4</sup>

/ الخدمة المطلوبة: والتي تعكس المستوى الذي يريده الزبون.

"0126"	"1998"	"1"	"	"	"	"	"	"1
								"2
								"3
								"4

- / الخدمة الكافية : هو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله.
- / الخدمة التي يتم التنبؤ بها : وهو مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبون بأنه يمكن أن يحدث.

### 2- الأداء الفعلي (المدرك) :

ويعبر عن النتيجة الفعلية التي يتحققها أداء منتج أو خدمة معينة، ويمثل الأداء الفعلي للمستوى المرجعي لدى تحقق التوقعات بخصوص المنتج أو الخدمة.

### 3- المطابقة:

وتعني المطابقة وجود فرق بين مستوى التوقعات ومستوى الأداء الفعلي، وتعرف المطابقة بأنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ونميز بين حالتين من الانحراف : <sup>1</sup>

#### أ- الانحراف الموجب:

يكون الانحراف موجباً عندما يكون الأداء الفعلي (المدرك) أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء، وهذه الحالة تعبر عن المهدف الذي تسعي المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار.

#### ب - الانحراف السلبي:

عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من توقعاته.

#### رابعاً : العلاقات التبادلية للرضا :

إن حالة الرضا ينشأ عنها مجموعة من العلاقات مع عدة عناصر لها ارتباط بنشاط المؤسسة وأهدافها أو بسلوك الزبون، هذه العلاقات هي :

- **العلاقة بين رضا الزبون والربحية** : إن توفير الخدمات المصرفية التي ترضي الزبائن تعد عاملاً رئيسياً في زيادة ربحية المؤسسة ويظهر ذلك في ما يلي : <sup>2</sup>
- إن الرضا المتزايد للزبائن يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن، أي أن المصرف سوف يحتفظ بعدد أكبر من العملاء الذين سيكررون الطلب على خدمات المصرف في المستقبل مما يعكس أثره على عائد المصرف الاقتصادي لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلاً.

- / يؤدي الرضا المتزايد للزبائن إلى خفض مرونة السعر بالنسبة للزبائن الحالين؛ لأن الزبائن الراضين يكون لديهم استعداد أكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذي يحصلون عليه، وكذلك استعداد أكبر لقبول الزيادة في السعر للخدمات المصرفية مما يزيد من هامش الربح.

---

"063/61"	"	"	"	"	"	"	" <sup>1</sup>
"0264"	"	"	"	"	"	"	" <sup>2</sup>

- / يؤدي الرضا المتزايد للزبائن إلى خفض تكلفة تحول الزبائن إلى مصرف آخر في المستقبل لأنه إذا كان المصرف بدرجة عالية من الاحتفاظ بزبائن راضين يطلبون خدمات المصرف بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن يحتاج إلى صرف أموال إضافية مقابل استقطاب عملاء جدد.
- / يؤدي تحقيق مستوى أعلى لرضا الزبائن إلى خفض تكلفة جذب زبائن جدد لأن الزبائن الراضين يلعبون دوراً كبيراً في الإعلام الشخصي الإيجابي عن المصرف وخدماته.
- / تؤدي زيادة رضا الزبائن إلى تحسين سمعة المصرف مما يساعد على تقديم خدمات جديدة وخفض مخاطر تحرّبة هذه الخدمات من قبل الزبائن.

### - العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية:

بين (fornel) أن العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجة<sup>1</sup> عندما تكون أذواق وفضائل المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، وقد تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباعدة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة.

وقد أوضح (Alet Anderson) أن العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية للمؤسسة قد تكون عكسية في المدى القصير؛ إذ أن المؤسسة التي لديها حصة سوقية صغيرة فإنها تخدم السوق بشكل ممتاز وبالتالي تتوقع مستويات رضا عالية، وبالعكس في حالة مؤسسة تخدم السوق بشكل كامل مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فت تكون غير قادرة على إرضاء زبائنها بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.

والجدول التالي يبيّن أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

الجدول رقم (II-2) : مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

أوجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبائن
---------------	--------------------------	------------------------

"069" " " " " " " " "<sup>1</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة</li> <li>* داعية</li> <li>* العملاء</li> <li>* معدل الاحتفاظ بالعملاء</li> <li>* ولاء المشتري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة</li> <li>* هجومية</li> <li>* المنافسة</li> <li>* الحصة السوقية مقارنة بمحص المنافسين</li> <li>* تحول المشتري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-نوع الاستخدام</li> <li>-نوع الإستراتيجية</li> <li>-نقطة الارتكاز</li> <li>-معيار النجاح أو الفشل</li> <li>-سلوك المشتري</li> </ul>
---	--	--

المصدر : سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 247

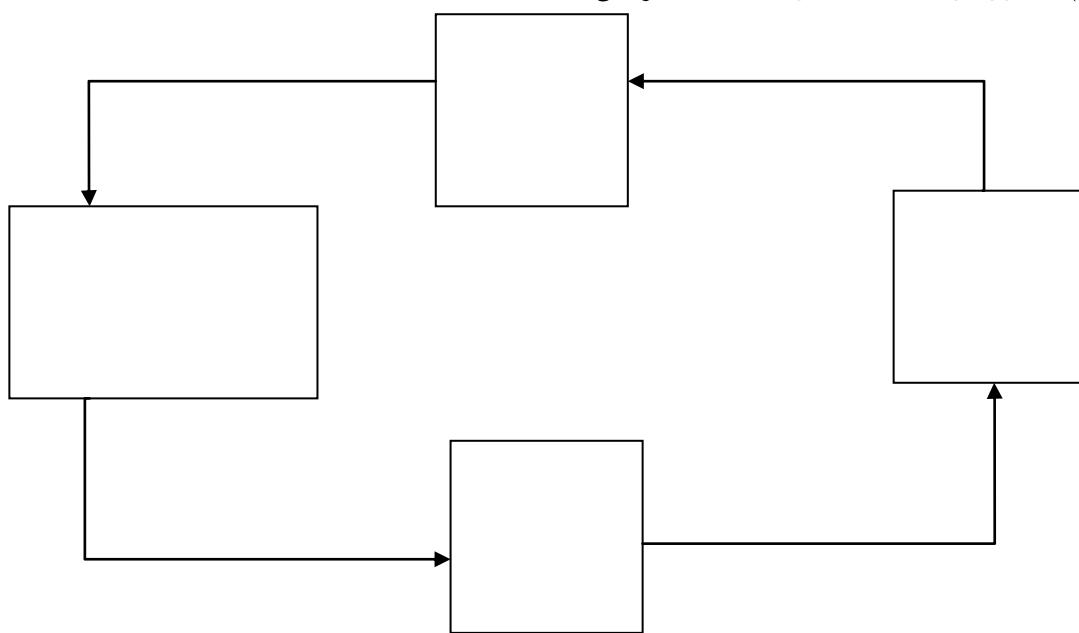
من هذا الجدول نستنتج ما يلي:

- / تبني المؤسسة كلا الإستراتيجيتين في أسواق منخفضة النمو أو مشبعة .
- / تنتهج المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية مبدأ المحروم للاستحواذ على قطاعات سوقية غير مغطاة والاستحواذ على حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبائن فإنها تنتهج سياسة داعية بتحقيق مستوى رضا عال للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- / ترتكز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافسين باعتبارهم عدو المؤسسة، هذه الأخيرة عليها بذل كل طاقتها وجهودها في مواجهة هذا العدو، أما بالنسبة لإستراتيجية رضا الزبائن فإنها ترتكز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديقا ليس من الصعب بناء علاقة معه واستئصاله.
- / معيار نجاح أو فشل إستراتيجية الحصة السوقية هو زيادة أو انكماش حصة المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وفي إستراتيجية رضا الزبائن فإن معيار نجاحها أو فشلها هو معدل الاحتفاظ بالزبون.
- / تهدف إستراتيجية الحصة السوقية إلى تحول المشتري لصالح المؤسسة وبالتالي كسب زبون جديد، وفي إستراتيجية رضا الزبون تحقيق ولاء الزبون.

### المطلب الثالث : رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن :

إن من العناصر الأساسية للجودة في الخدمات تلك المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد من مقدمي الخدمات، مما يتوجب على المؤسسة بذل المزيد من جهودها للأهتمام بالأفراد وفهم حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهem والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (II-7) : دورة رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن



المصدر : تسهير محمد العفيفيات ، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية 2001، ص 203.

وقد اقترح Furlong 1993<sup>1</sup> اثني عشر قاعدة وذلك من أجل الاحتفاظ بالزبائن من خلال تحقيقها:

- 1- التعرف على دوافع الاحتفاظ بالزبائن من خلال التعمق في معرفة ظروفهم ورغباتهم وحاجاتهم من أجل الاحتفاظ بهم.
- 2- على المصرف التركيز على الزبائن الكبار، وذلك بزيادة الاهتمام والعناية بهذه الفئة من الزبائن كونهم مصدر أرباحه، حيث دلت دراسة على أن 15 % من زبائن المصرف يشكلون 90 % من إيراداته.
- 3- دعم روح العمل الجماعي في المصرف، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العمليات وبالتالي تحقيق إيجابيات متنوعة للمصرف
- 4- البدء بالعاملين في المصرف ثم الانطلاق إلى الزبائن لأن العلاقات مع الزبائن تعكس العلاقات مع العاملين في المصرف، وبعبارة أخرى إذا كان هدف المصرف الاحتفاظ بالزبائن فلا بد من البدء بالعاملين بالمصرف ثم الانطلاق نحو الزبائن وهذا ما يشكل البداية الصحيحة.

- 5- يجب تقديم مقترنات لمعالجة مسألة الاحتفاظ بالزبائن إذ يجب معرفة الأسباب الكامنة وراء انخفاض المبيعات وإزالة الحواجز التي تقف عائقاً أمام الاحتفاظ بالزبائن من خلال وضع أفضل العاملين في الخطوط الأمامية التي تتعامل

<sup>1</sup> Furlong Carla, "12 Role for customer", Bank Management, Janaury, 1993, pp14-18

مع الزبائن بشكل مباشر، ولا بد من تبني التخطيط السليم والتفكير بالعمل الجاد الذي يستهدف تحسين العلاقة مع الزبائن وتنميتها.

6- بذل أقصى جهد ممكن من أجل توفير الطلبات المتعاقبة للزبائن في الوقت المناسب، وتقدم تشكيلية متنوعة من خدمات المصرف ربما لا تقل عن أربعة، حيث أشارت الدراسات إلى أن تعامل الربون بخدمة مصرفية واحدة سيحقق مع المصرف لمدة خمس سنوات باحتمال (15 %) في حين التعامل بخدمتين يكون الاحتمال (45 %) وبثلاث خدمات (80 %) وإلى (100 %) إذا كانت أربع خدمات، فيجب على إدارة المصرف التركيز على تقديم خدمات متعددة في آن واحد، فظاهرة البيع المتقطع (عامل إيجابي في القدرة على تحقيق الإيرادات).

7- تحقيق التواصل والتقارب مع الزبائن من خلال صياغة إجراءات العمل التي تضمن استمرار الاتصال والتفاعل معهم، كما أن دراسة الزبائن لا تعني تحقيق المعرفة الأفضل بل القدرة على بناء علاقات متينة ومتعددة معهم.

8- التركيز على معالجة المشاكل التي يواجهها الربون؛ لأن الربون الذي تعامل مشكلته بشكل مرض هو الأكثر ولاء للمصرف، كذلك إيجاد الفرد الذي يستجيب لجهود إدارته في مجال تطوير العلاقات مع الزبائن، ودللت الدراسات أن المعالجة غير السليمة لمشكلات الزبائن ساهمت بشكل كبير في فقدان الزبائن، وعلى العكس فالمعالجة السليمة أدت إلى الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب الزبائن الجدد.

9- يجب على المدير محاورة العاملين في المستويات الدنيا ومناقشة الزبائن ودراسة الأسباب التي تقف وراء فقدان الزبائن، فلا يمكن للإدارة إلقاء اللوم على المسؤولين إزاء ذلك، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة كانت مسؤولة (80 %) عن حالات فقدان الزبائن، وأشارت من جهة أخرى إلى نسبة عالية من العاملين في أحد المصارف لا ترى أن ضعف التعامل مع الزبائن كانت السبب وراء فقدان ما يدل على إهمال هذا الجانب في العمل المصرفى.

10- فقدان الزبائن مسئولية الجميع، وهذا يجب التأكيد عليه أثناء التقويم الدوري للأداء، فالمدير والأفراد جميعهم مسؤولون عن تشجيع الإدارة المصرفية المعاصرة بإيجاد طرق ووسائل توصيل المعلومات من أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي في المصرف إلى أدنى مستوى وعدم التأخر في المسائلة عن مسؤولية التقصير في فقدان الزبائن ويمكن أن تلعب الحواسيب الإلكترونية دوراً مهماً في خلق قاعدة بيانات لمتابعة درجة الاحتفاظ بالزبائن.

11- تحفيز العاملين بشكل مناسب مقابل جهودهم للاحتفاظ بالزبائن مثل الحوافز النقدية والاعتراف بالتميز وإتاحة فرص التدريب.

12- الاستعداد للتكييف: يحتاج برنامج المصرف للاحتفاظ بالزبائن إلى وقت لتحقيق النضج والفاعلية وهنا لابد من الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وتقدم المعلومات إلى العاملين في مجال الاحتفاظ بالزبائن كونها قوة بيده لتحسين أدائه، ومن الضروري ممارسة المرونة في الهيكل التنظيمي بما يجعله ملائماً لخصوصية التعامل مع الزبائن ويجب أن يكون المصرف قادراً على التكيف مع مستجدات السوق وطلبات الزبائن ورغباتهم باستمرار.

### **تقييم العلاقة بين المؤسسة والزبون**

تسعى المؤسسة دوماً جذب الزبائن على المدى الطويل وإقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات.

**أولاً: وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون**

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين :جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط...الخ وتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية فيها :

- التفاعل بين على
- في العلاقة السابقة على
- التفاعل بين علاقه المؤسسة
- أ العلاقه من
- ب . العلاقة بدرجه الالتزام

عليه أو هي مع  
الزبون من خلال

<sup>1</sup> Peelen et autres ,gestion de la relation client , 2emeedition , pearson éducation, paris, 2006, p23.

<sup>3</sup> Kotlerphilip,marketing management ,op, cit, pp 176-177 .





























































































































































































# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-I	تشكل رضا أو عدم الرضا	3
2-I	العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة	6
3-I	أبعاد الولاء	9
4-I	مصفوفة العلاقة بين ولاء الزبائن والربحية المتوقعة	13
5-I	مصفوفة ولاء الزبائن ودرجة تعلقه بالمنظمة	15
6-I	قيمة الولاء	19
7-I	هرم الولاء	22
8-I	عملية القرار الشرائي بواسطة المستهلك	40
1-II	دورة حياة الخدمة المصرفية	51
2-II	جودة الخدمة	55
3-II	أبعاد جودة الخدمة	59
4-II	نموذج الفجوات	61
5-II	التغذية العكسية	67
6-II	نموذج الرضا	69
7-II	دورة رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن	73

## قائمة الأشكال

29	مراحل العلاقة مع الزبون	1-III
93	أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات الـ (CRM)	2- III
96	أبعاد إدارة علاقات الزبون	3- III
107	أبعاد جودة الخدمة	4- III
111	إجراءات تحقيق الإدراك لدى الأفراد	5- III
130	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الجنس	1 – VI
131	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب اعمر	2 – VI
133	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب مستوى التعليمي	3 – VI
135	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الاقمية	4 – VI
142	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الجنس	5 -VI
144	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب اعمر	6- VI
146	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب مستوى التعليمي	7 – VI
148	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الطبيعة العمل	8 – VI

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1 – I	بعض التعريفات الخاصة بالولاء الزبون	10
2 – I	أنواع زبائن السوق المصري	35
1 – II	يلخص لغة الجسد	66
2 – II	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا	72
1 – III	أصناف مشكلات علاقات الزبون وأسباب حدوثها	100
1 – VI	عدد موظفي البنوك العاملة في ولاية سعيدة	127
2 – VI	الاستمرارة المسترجعة	128
3 – VI	وصف عينة البحث حسب الجنس للموظفين	129
4 – VI	وصف عينة البحث حسب العمر	131
5 – VI	وصف عينة البحث حسب المستوى التعليمي للموظفين	132
6 – VI	وصف عينة البحث حسب المستوى التعليمي للموظفين	134
7 – VI	نتائج اختبار معلم الثبات الخاص الاستثنائية للموظفين	135
8 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعوامل اجتماعية	136
9 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لولاء الموظفين	137
10 – VI	نتائج تحليل اختبار الفرضيات	138
11 – VI	نتائج الارتباط بين المحاور	139
12 – VI	نتائج تحليل معامل الانحدار	140
13 – VI	يوضح وصف عينة البحث حسب الجنس للزبائن	142
14 – VI	صف عينة البحث حسب العمر للزبائن	143
15 – VI	وصف عينة البحث حسب المستوى التعليمي للزبائن	145
16 – VI	وصف عينة البحث حسب طبيعة العمل للزبائن	147
17 – VI	نتائج ثبات الخاص بالاستثمارية	149
18 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور الملموسة	150
19 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور الاعتمادية	151
20 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور الاستجابة	152
21 – VI	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور الأمان	153

153	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور التعاطف	22 – VI
154	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور الولاء	23 – VI
155	الارتباط بين المخاور	24 – VI
157	نتائج تحليل اختبار الانحدار بين الجودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون	25 – VI
157	نتائج معامل الانحدار بين الجودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون	26 – VI















## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
171	استمارة موجهة الى الزبائن البنوك العمومية	01
175	استمارة موجهة الى موظفي البنوك العمومية	02