



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 :

\* بن عيسي شيخ

\* جلولي علي

تحت إشراف الأستاذة :

\* مسان كرومية.

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 و الاستمرار في تأدية نشاطاتها في ظل المحيط 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 وخصائصهما

##### 1 2 مفهوم الخدمات

يمكن تعريف الخدمات البعد 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 مرتبطاً 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 مبادلتته 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 عدّها ولكن نذكر منها : الخدمات التعليمية، الخدمات الثقافية، الخدمات المصرفية<sup>3</sup>

##### 1 2 مفهوم الخدمات المصرفية:

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

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

2 أن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة فعلى سبيل المثال:

⟨ إن حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقاءه 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 و التوزيع ،الأردن ،ط3 ،سنة 2003 ،ص : 307

<sup>2</sup> عوض بدير 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 الصمدي ، ردينة عثمان يوسف ،التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وصفي تحليلي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،سنة 2005 ، ص: 59

- ك إن عملية استقبال المستفيد وأسلوب المعاملة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها.
  - ك إن ملئ استمارة السحب والإيداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.
  - ك إن مستوى إشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على إنجاز وتقديم الخدمة.
- وبشكل عام فان مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين وهما المنفعي والخصائص أو السماتي.<sup>1</sup>

### 1- البعد المنفعي للخدمة المصرفية :

يختلف من مستفيد لآخر 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 احدهم حقق الإشباع المطلوب والآخر 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 مرتبط 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 بمدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على سرعة إنجاز وتقديم الخدمة.

<sup>1</sup> ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصرف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الطبعة الأولى، 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 نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة.

#### 1-2- خصائص الخدمات :<sup>1</sup>

هنالك 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 طرفا في تكوين وجوده 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 يتوفر 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 المشتراة، أما في الخدمات فيعتمد المشتري على البائع خلال عملية الاستفادة من الخدمات فلا يكون مستقلا عنه تماما حتى يتم انتفاعه من الخدمة.

"1" " " " " " " " <"40"

### 1-3- خصائص الخدمات المصرفية:<sup>1</sup>

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

يرى محسن الخصيري أن الخدمات المصرفية تتصف بالخصائص أهمها:

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

كما يعدد عوض بدير الحداد الخصائص التالية للخدمات المصرفية:

- / لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس الوقت التي يتقدم الزبون لطلبها.
- / لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرساله الزبون 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 موظف البنك.
- / جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.
- / إن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة الخدمة من زبون لآخر 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 ( kotlar 1976 ) بان التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجهة لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عميلة المبادلة وان هذه الأنشطة تتمثل بالخدمات التي تقدمها إدارة المفهوم التسويقي اثر بطبيعة الحال على

<sup>1</sup> عمران سومييه وبرحمون العونية ، جودة الخدمات المصرفية وتطويرها كآلية لتدعيم الميزة التنافسية بين البنوك دراسة تطبيقية CPA - سعيدة - مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تجارية تخصص بنوك وأعمال ، جامعة سعيدة ، 20014/2013، ص: 14

تطور الخدمات المقدمة ومنها الخدمات المصرفية لذلك سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات غير مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية ولقد حددت هذه المراحل بما يلي:<sup>1</sup>

### أ - الخدمات المصرفية ما قبل التصنيع:

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

#### 1 الاكتفاء 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 معاملها لت مظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت فيه هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

#### 3 ظهور النقود :

نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكفى السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية 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 يمتلكون 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 لجأ 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 ،ردينة عثمان يوسف ،مرجع سابق ، ص: 45.

### 6 - بداية المصارف :

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

### ب - الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع :

تميز 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 تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة بالعمل وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

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

هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لان 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 التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة :

التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات اثر 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.

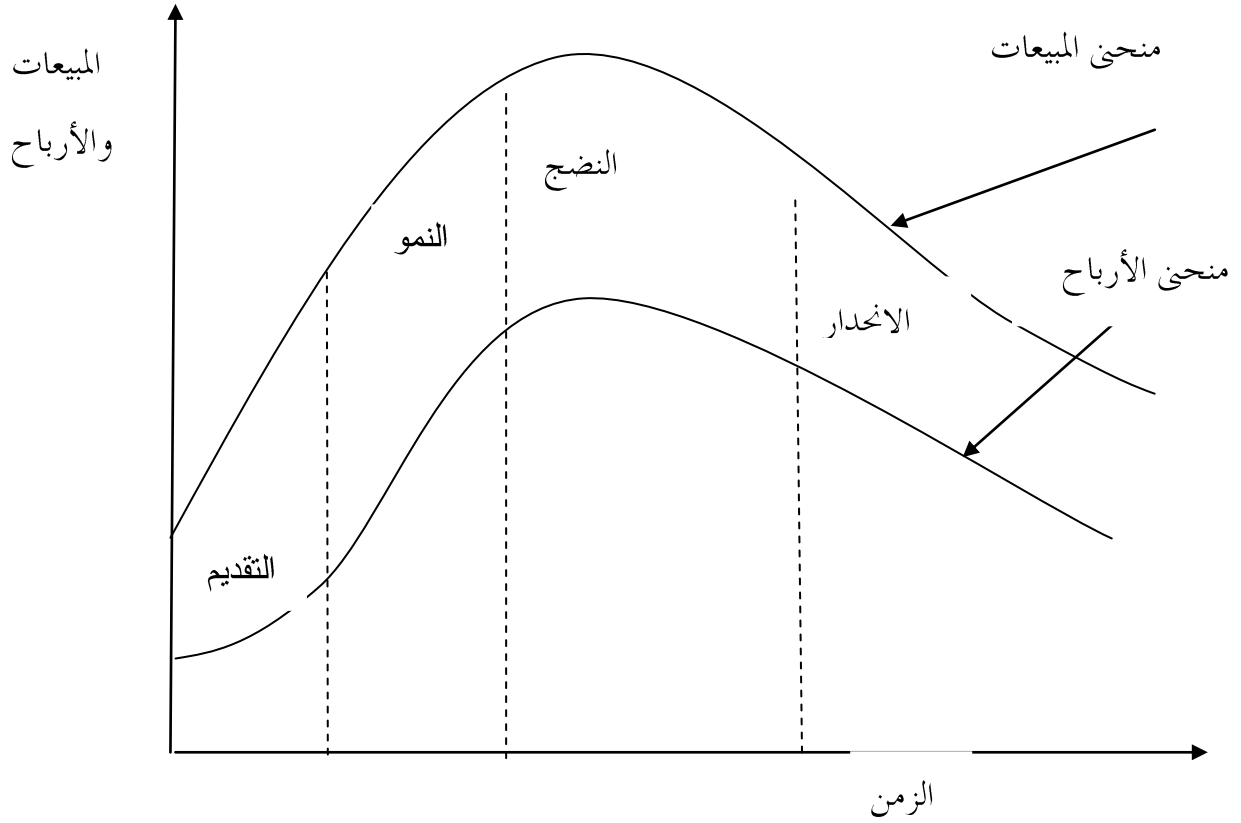
المطلب الثالث : دورة حياة الخدمة المصرفية: **Service Life Cycle** يعتبر مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمات المصرفية مفهوما له أهميته في تقديم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة.<sup>1</sup>

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 تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقديم، النمو، النضوج والتدهور) وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم.
  - 2 لان الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مسارا مبيعاتها ولذا فهي تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا انه نتيجة لتغيير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.
  - 3 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 - ويتضح من الشكل أسفله أن الخدمة المصرفية تمر بأربع مراحل أساسية وهي :

"174"< " " " " " " "1  
"02451242" " " " " " " "2

شكل رقم (II-1): 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 ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح لأول مرة في السوق 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، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على الخدمة، وتستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية 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 .

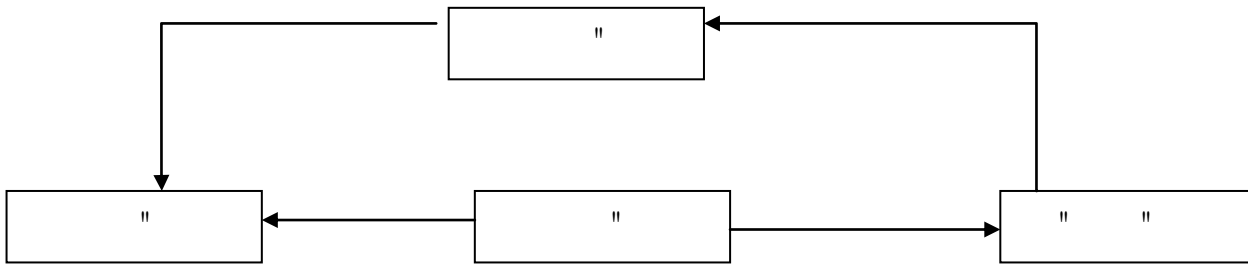








الشكل رقم (II-2) جودة الخدمة



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 رديئة).<sup>1</sup>

/ أهمية جودة :

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

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

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

"0337"336" " " " " " " "1



- 2 الاحتفاظ بالعملاء: لقد أدركت المصارف أهمية التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ 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 إيجابية واضحة للمصرف في أذهان العملاء.
- 5 تحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار.
- 6 الإسهام 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 1976 Swan et Comb 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 1976 Sasser بين ثلاث أبعاد للخدمة وهي:

العناصر المادية، التسهيلات، الأفراد.

\* وتوصل أيضا في سنة 1984 Gronoross إلى أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتمثل 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 تقديمه 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 تتم عملية تقديم الخدمة؟ - حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فان 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 تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي سوف تؤثر بشكل

<sup>1</sup> "342"



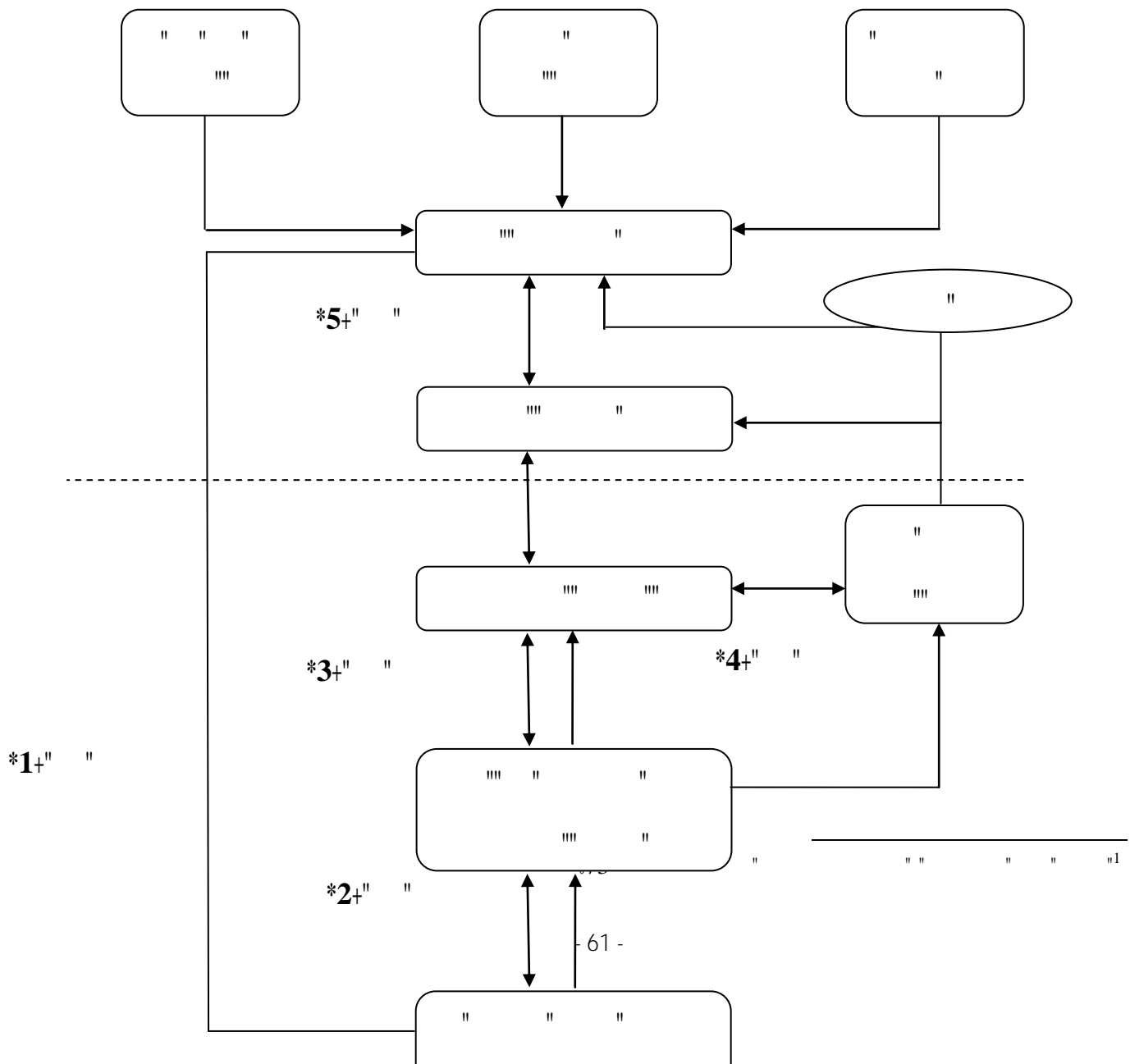






ان تقييم المستفيد للخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة في نموذج الفجوات  
 خمس أنواع من الفجوات (Berry, Zeithmal, Parasaraman) ولقد حدد كل من وهي: <sup>1</sup>

الشكل رقم (II-4): نموذج الفجوات











1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:<sup>1</sup>

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه. وتتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره 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 (II-1) يلخص لغة الجسد

رسائل إيجابية	رسائل سلبية
عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه	الوجه قلق ومتجهم.
عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة.	الابتسامة مفقودة ومتصنعة.
الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين.	تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات.
حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة.	حركة الجسد متعجلة ومرفوعة.

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

تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعتها الزبائن بصورة صحيحة.

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

- الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.

- والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

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 بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه

الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوى.

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

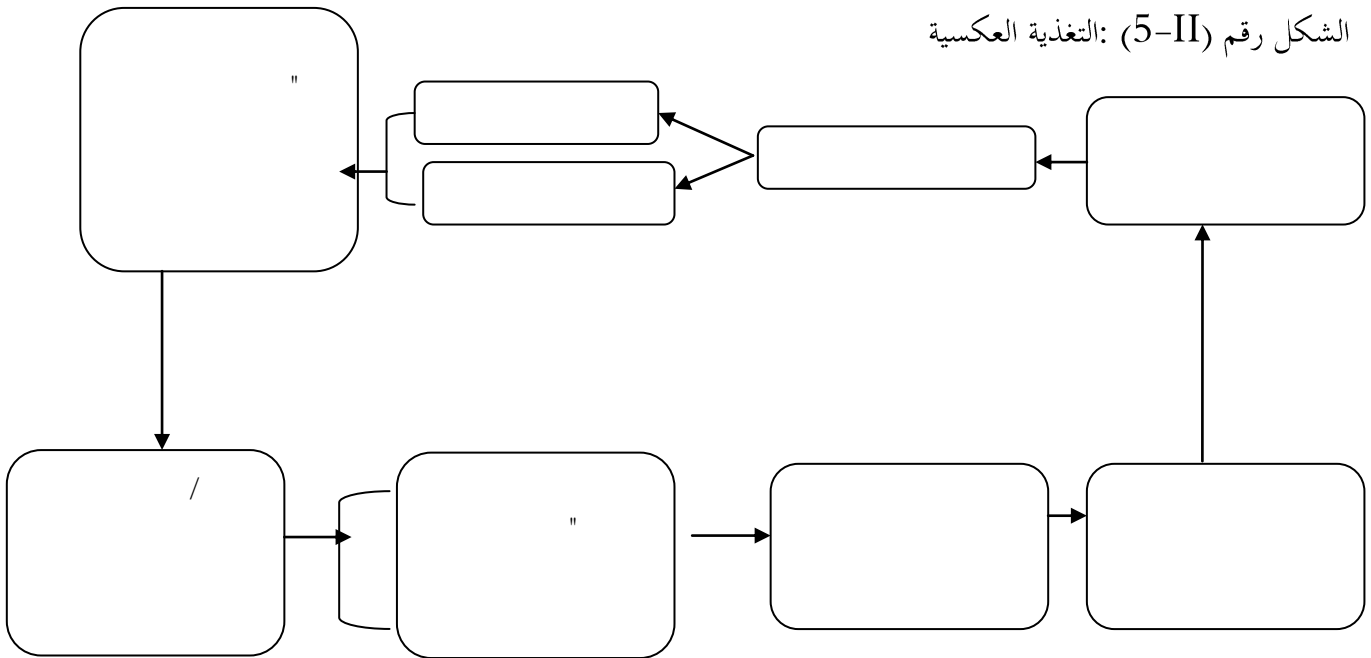
- وإجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع

والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا، تستخدم

نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقا من أن الزبون هو مصدر

للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها، والشكل أدناه يبين ذلك:

الشكل رقم (5-II): 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 زبائنها أم لا، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، سيتولد 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. وبهذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنهم، 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

#### أو لا: رضا الزبائن

إن المرحلة الأخيرة من مراحل قرار الشراء والتي تتمثل 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. 1-  
تعريف الرضا:

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

" -الرضا حالة نفسية تنتج عن عملية الشراء 2 "

" -هو حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته 3 "

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

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

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

نستنتج من هذه التعاريف 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 لبقائها، والتعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم يمكن المؤسسات من الحصول على مركز تنافسي قوي ويظهر هذا الاهتمام بالدراسات الخاصة بالزبون، 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 توجه الزبائن إلى مصارف منافسة.
- ج - رضا الزبائن عن خدمات المصرف يعزز من قرار العودة للتعامل مع المصرف وبالتالي تكرار الشراء مما يخلق ولاء لدى الزبون لخدمات المصرف.<sup>1</sup>
- د - يعد الزبائن ذوي الرضا العالي، أقل حساسية للسعر.
- هـ - يمثل رضا الزبائن التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يمكن المصرف من تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

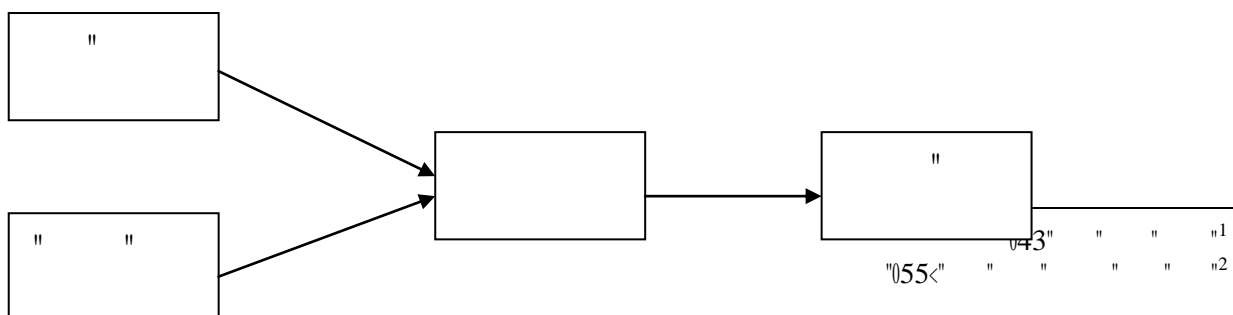
### ثانياً: منشأ الرضا :

إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو المنتج تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناداً إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك، وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الإيجابي للرضا أو سلبية ينتج 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 (6-II): 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 تمثل هذه التكاليف سعر المنتج فقط وإنما إضافة إلى سعر المنتج جميع الجهود المادية والمعنوية التي يبذلها في سبيل الحصول على المنتج.

**ب - توقعات عن خصائص المنتج:** أي أن هذه التوقعات تتعلق بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ويمكن أن تحقق 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. بمعنى آخر ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كانت إيجابية أو سلبية.

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

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

**ب - توقع تنبؤي:** 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 يكونها 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.

"055" " " " " " " 1

"060" " " " " " " 2

"0126" "1998" "1" " " " " " " " " 3

"0335" " " " " " " " 4

/ الخدمة الكافية: وهو 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 يحققها أداء منتج أو خدمة معينة، ويمثل الأداء الفعلي للمستوى المرجعي لمدى 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 موجبا عندما يكون الأداء الفعلي (المدرك) أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء، وهذه الحالة تعبر عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار.

#### ب - الانحراف السلبي:

عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون اقل من توقعاته.

### رابعا: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 عاملا رئيسيا 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 ينعكس أثره على عائد المصرف الاقتصادي لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلا.

/ يؤدي الرضا المتزايد للزبائن إلى خفض مرونة السعر بالنسبة للزبائن الحاليين؛ 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" " " " " " "1

"0264" " " " " " "2

/ 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 دورا كبيرا في الإعلام الشخصي الإيجابي عن المصرف وخدماته.

/ تؤدي زيادة رضا الزبائن إلى تحسين سمعة المصرف مما يساعد على تقديم خدمات جديدة وخفض مخاطر تجربة هذه الخدمات من قبل الزبائن.

#### – العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية:

بين (forne) أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة<sup>1</sup> عندما تكون أذواق و تفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، وقد تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة.

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

والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

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

أوجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبون
---------------	--------------------------	-----------------------

"169" " " " " " "1

<p>*الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة</p> <p>*دفاعية</p> <p>*العملاء</p> <p>*معدل الاحتفاظ بالعملاء</p> <p>*ولاء المشتري</p>	<p>*الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة</p> <p>*هجومية</p> <p>*المنافسة</p> <p>*الحصة السوقية مقارنة</p> <p>بخص المنافسين</p> <p>*تحول المشتري</p>	<p>-نوع الاستخدام</p> <p>-نوع الإستراتيجية</p> <p>-نقطة الارتكاز</p> <p>-معيار النجاح أو الفشل</p> <p>-سلوك المشتري</p>
--	--	---

المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 247

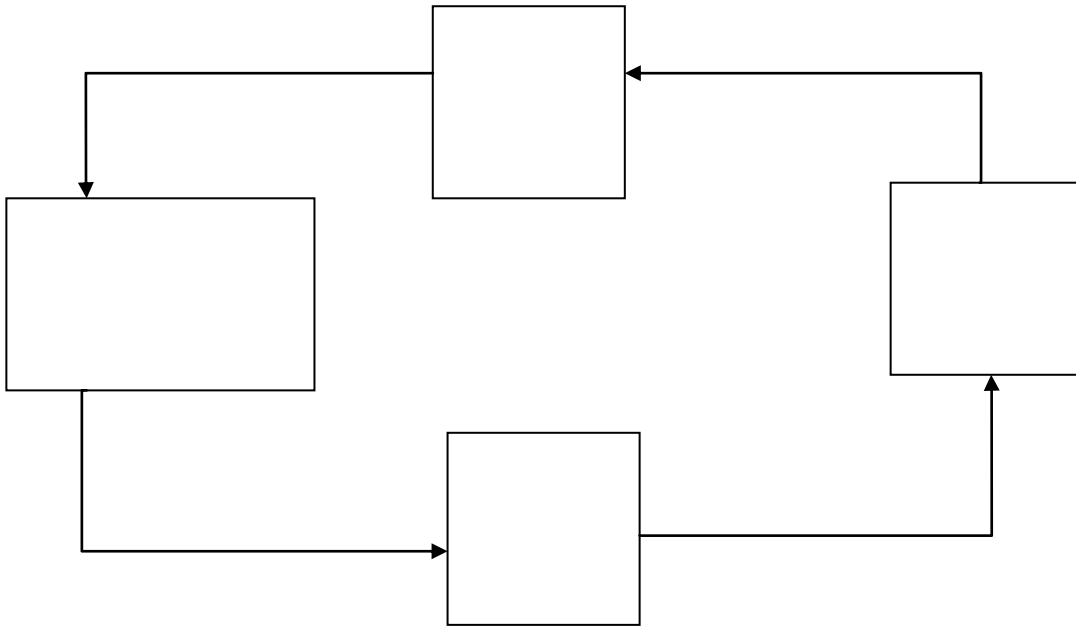
من هذا الجدول نستنتج ما يلي:

- / تتبنى المؤسسة كلا الإستراتيجيتين في أسواق منخفضة النمو أو مشبعة .
- / تنتهج المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية مبدأ الهجوم للاستحواذ على قطاعات سوقية غير مغطاة والاستحواذ على حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبائن فإنها تنتهج سياسة دفاعية بتحقيق مستوى رضا عال للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- / تركز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافسين باعتبارهم عدو المؤسسة، هذه الأخيرة عليها بذل كل طاقاتها وجهودها في مواجهة هذا العدو، أما بالنسبة لإستراتيجية رضا الزبائن فإنها تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديقا ليس من الصعب بناء علاقة معه واستمالاته.
- / 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 للاهتمام بالأفراد وتفهم حاجاتهم وريغاتهم وتحقيق رضاهم والشكل التالي يوضح ذلك:

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



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

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

- 1- التعرف على دواخل الزبائن 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 المصارف 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 مقترحات 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, Janauray,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، وتقديم تشكيلية متنوعة من خدمات المصرف ربما لا تقل عن أربعة، حيث أشارت الدراسات إلى أن تعامل الزبون بخدمة مصرفية واحدة سيقى مع المصرف لمدة خمس سنوات باحتمال (15 %) في حين التعامل بخدمتين يكون الاحتمال (45 %) وثلاث خدمات (80 %) وإلى (100 %) إذا كانت أربع خدمات، فيجب على إدارة المصرف التركيز على تقديم خدمات متعددة في آن واحد، فظاهرة البيع المتقاطع (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 إن دراسة الزبائن لا تعني تحقيق المعرفة الأفضل بل القدرة على بناء علاقات متينة ومتجددة معهم.

8- التركيز على معالجة المشاكل التي يواجهها الزبون؛ لأن الزبون الذي تعالج مشكلته بشكل مرض هو الأكثر ولاء للمصرف، كذلك إيجاد الفرد الذي يستجيب لجهود إدارته في مجال تطوير العلاقات مع الزبائن، ودلت 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 محاوره العاملين في المستويات الدنيا ومناقشة الزبائن ودراسة الأسباب التي تقف وراء فقدان الزبائن، فلا يمكن للإدارة إلقاء اللوم على المرؤوسين 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 مما يدل على إهمال هذا الجانب في العمل المصرفي.

10- فقدان الزبائن مسؤولية الجميع، وهذا يجب التأكيد عليه أثناء التقويم الدوري للأداء، فالمدير والأفراد جميعهم مسئولون عن تشجيع الإدارة المصرفية المعاصرة بإيجاد طرق ووسائل توصيل المعلومات من أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي في المصرف إلى أدنى مستوى وعدم التأخر في المساءلة 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 للتكيف: يحتاج برنامج المصرف للاحتفاظ بالزبائن إلى وقت لتحقيق النضج والفاعلية وهنا لا بد من الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وتقديم 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 لجذب الزبائن على المدى الطويل وإقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات.



أولاً: وصف العلاقة بين المؤسسة والـزبون

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين :جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط...الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية فيها :<sup>1</sup>

-التفاعل بين علي

- في العلاقة السابقة علي

- التفاعل بين معالجة من .

علاقة المؤسسة :<sup>2</sup>

أ العلاقة من علي العلاقة التي

ب . : العلاقة بين بدرجة الالتزام علي علاقة

مع عليه أو هي من خلال الزبون

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

À

"07" 2009"

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

"È5Á Á Á . À



















































































































































































































## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال :

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



## قائمة الأشكال

29	مراحل العلاقة مع الزبون	1-III
93	أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات ال (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 العمر	2 – VI
133	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب مستوى التعليمي	3 – VI
135	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الاقدمية	4 – VI
142	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الجنس	5 -VI
144	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب العمر	6- VI
146	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب مستوى التعليمي	7 – VI
148	الرسم البياني وصف عينة البحث حسب الطبيعة العمل	8 – VI

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

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

















## قائمة الملاحق

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