

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

الحياة رحلة أظلم ما فيها أن يعرف الإنسان ذاته و كيف يعرف ذاته إن لم يعرفه ربه.

إذا كان أول الطريق أظلم، فإن آخرها تحقيق حلم، و إذا كانت أول الإنطلاقة دموعه فإن نهايتها

بسمة و كل بداية لأبد لها من نهاية و هاهي السنوات قد مرت و الحلم يتحقق.

أهدي هذا العمل إلى من ربط الله بخما العبادة و الإيمان و تتمنى رضاها بعد رضاء الله.

" و قضى ربك أن لا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى التي حملتني وهنا على وهن و جعل الله الجنة تحت قدميها ليكي يا أرق و أنبل إنسانة في

الوجود " أمي الغالية " حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى من نحس في نفسي الكبرياء و علمني كيف أشق طريقتي في الحياة ، إلى الذي منحني

كل شيء و لم ينتظر مني أي شيء " أبي العزيز " حفظه الله.

إلى جميع الأهل و الأقارب.

و أتقدم بشكري إلى أستاذي المشرف على توجيهاته و إرشاداته طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

إلى كل من أحبهم و لم يتذكروهم قلبي.

أ مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات البنكية

6 مقدمة الفصل:

7 المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية

7 المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية

8 1- جوهر الخدمة البنكية

8 2- الخدمة البنكية الحقيقية

8 3- الخدمة البنكية الداعمة (المعززة)

9 المطلب الثاني : أهمية الخدمة البنكية

10 المطلب الثالث : خصائص الخدمة البنكية

10 1 - اللاملموسية

11 2 - التلازمية

11 3-الفنائية

12 4- صعوبة تنميط الخدمة

12 5- السرية

12 6- غير قابلة للفحص بعد الإنتاج

12 7- درجة عالية من الخصوصية

14 المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الجودة

14 المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

15 1- المرحلة الأولى

15 3- المرحلة الثالثة

16 4- المرحلة الرابعة

16 5- المرحلة الخامسة

16 المطلب الثاني: مداخل لتعريف الجودة

- 18 الجودة: درجة التفضيل Degree of superlative
- 18 الجودة المطابقة للاستعمال Fitness of use
- 18 الجودة: المطابقة مع المتطلبات conformity with the requirements
- 19 الجودة: التركيز على الزبون Customer focus
- 19 المطلب الثالث: أدوات تحسين الجودة
- 20 1. المقارنة المرجعية
- 20 أ. تعريف المقارنة المرجعية
- 20 ب - أنواع المقارنة المرجعية ودورها
- 21 ج - خطوات المقارنة المرجعية
- 22 2. مخطط باريتو
- 24 3- حلقات الجودة

34 المبحث الثالث: جودة الخدمات

- 34 المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات
- 35 1- الخدمة العادية:
- 35 2- الخدمة السيئة:
- 35 3- الخدمة المتميزة:
- 36 1- الاعتمادية: Reliability
- 36 2- الاستجابة:
- 36 3- الأداء Performance
- 36 4- المظاهر Features
- 36 5- الخبرة في مجال سرعة التغيير Quick - change – expertis
- 36 6- المتانة(القدرة على التحمل) Durability
- 36 7- الجودة المدركة Perceived quality
- 37 8- القيمة Value
- 37 9- المطابقة Conformance
- 37 10- الجماليات Aesthetics
- 37 11- الخدمات المقدمة Service
- 37 12- التعاطف Embathy
- 38 المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
- 38 1- نموذج SERVQUAL أو مقياس الفجوة

45 الفصل الثاني: الولاء كمحصلة سياسة الجودة

46 مقدمة الفصل:

46 المبحث الأول: التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه

46 المطلب الأول: مفهوم الزبون و تصنيفاته

46 1 - مفهوم الزبون

47 2- تصنيفات الزبائن:

50 المطلب الثاني: تطور مكانة الزبون

51 1- الاستراتيجية الأولى: من أزمة الهوية الى التركيز على البؤرة

51 2- الاستراتيجية الثانية: من الاضفاء الى رفع صورة الزبون

51 3- الاستراتيجية الثالثة: التعاون الشامل

51 4- الاستراتيجية الرابعة: الانتقال من رضا الزبون الى حماسه

51 المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون

55 2- ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

62 المبحث الثاني: ولاء الزبون

62 المطلب الأول: ماهية الولاء

62 1- مفهوم الولاء

63 2- النظريات المفسرة للولاء

65 3- مراحل الولاء

66 4- مستويات الولاء

67 المطلب الثاني: أهمية الولاء وأنواعه

67 1- أهمية الولاء

68 2- أنواع الولاء

70 المطلب الثالث: برامج الولاء و كيفية قياسه

70 1- برامج الولاء

70 2- قياس الولاء

72 المبحث الثالث: استراتيجية بناء الولاء بالجودة

72 المطالب الأول: دور الجودة في تحقيق الرضا

72 1- ماهية الرضا

85 المطالب الثالث: دور الجودة في بناء الولاء

86 1- الجودة المدركة والقيمة

86 2- الثقة

87 3- الالتزام

88 خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
- وكالة قالمة -

90 تمهيد

المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية
(BADR)

91 المطالب الأول : نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

91 أولا - نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

92 ثانيا - مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

94 المطالب الثاني : مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

95 أولا - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

95 ثانيا - أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

96 المطالب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قالمة

102

102 المطالب الأول : التعريف بوكالة قالمة (BADR)

103 المطالب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة

104 1 - مديرية الوكالة :

104 2 - المراقبان " Superviseur " :

104 3 - مستشار الزبائن " Conseilleur du Clientèle " :

104 4 - فضاء الخدمات الحرة " Libre Service " :

104 5 - الصندوق العام " Caisse Principale " :

105	6 – موظف الإستقبال " Personnel d'accueil " :
105	7 – عون تنسيق " Agent de liaison " :
105	8 – المكلفون بالزبائن :
105	9 – المكلفون بالمهام الخاصة :
	المطلب الثالث : الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
105	لوكالة قالمة :
106	1 – دفتر توفير الشباب " Livret épargne junior " :
106	2 – دفتر التوفير " Livret épargne (BADR) " :
106	3 – سندات الصندوق " Les Bons de Caisse " :
106	4 – الإيداعات لأجل " Les dépôts à Terme " :
106	5 – دفتر خاص بالسكن " Livre Spécial " :
107	7 – التأمين المصرفي " Banc Assurance " :
107	8 – قروض الإستغلال " Crédits D'investissements " :
109	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث
109	المطلب الأول : منهجية الدراسة
111	المطلب الثاني : تنفيذ الدراسة ومعالجتها
122	خاتمة الفصل
124	خاتمة عامة
129	قائمة المراجع
139	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	مستويات الخدمة البنكية	01
17	مثلث الجودة	02
27	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة	03
33	مفهوم جودة الخدمات	04
37	أبعاد جودة الخدمة	05
38	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	06
48	مصفوفة زبائن المؤسسة	07
49	تطور مكانة الزبون ضمن هرم الإدارة	08
56	إدارة العلاقة مع الزبون	09
60	العلاقة بين التسويق العلائقي و CRM	10
62	أبعاد الولاء	11
66	قيمة الولاء	12
73	البعد الموضوعي و النفسي للرضا	13
74	الجودة المدركة و الرضا	14
75	نظرية عدم المطابقة	15
78	إجابة عدم الرضا	16
80	فجوات عدم الرضا	17
87	المقاربة العلائقية	18
98	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	19
104	الهيكل التنظيمي لـ (BADR) وكالة قالمة.	20
113	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
114	توزيع أفراد العينة حسب نوع الزبون	22
114	توزيع أفراد العينة حسب السن	23
115	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	24
116	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك	25
116	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	26
117	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الزيارة للبنك	27

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مراحل تطور الجودة	01
24	مقارنة بين حلقات الجدول و فرق العمل	02
25	فوائد حلقات الجودة	03
30	العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات	04
52	الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق العلائقي	05
84	تصنيف الزبائن حسب مستوى رضاهم و ولائهم	06
110	يبين التوزيع الوظيفي للوكالة	07
112	توضيح نتائج ألفا كرون باخ	08
113	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	09
113	توزيع مفردات العينة حسب نوع الزبون	10
114	توزيع مفردات العينة حسب السن	11
115	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	12
115	توزيع مفردات العينة حسب مدة التعامل مع البنك	13
116	توزيع مفردات العينة حسب المهنة	14
117	توزيع مفردات العينة حسب عدد مرات الزيارة للبنك	15
118	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لولاء الزبون	16
120	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لجودة الخدمة البنكية	17
121	توضيح علاقة الارتباط بين جودة الخدمة البنكية وولاء الزبون	18

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs of leaves, scrolls, and stylized flowers, creating a classic and elegant frame.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

حظي تسويق الخدمات البنكية في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بالقطاع البنكي , نظرا لما يكشف هذا النشاط من تعقيدات نتيجة للتطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية والمنافسة والتغيير المستمر في حاجات الزبائن ورغباتهم , وبالمقابل فإن البنوك ونتيجة لهذه التطورات تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها لتضمن لها البقاء و التعزيز القدرة على المنافسة .

إن أدبيات التسويق بصورة عامة , والتسويق البنكي بصورة خاصة , تشير إلى أن العصر الحالي هو عصر الزبون , ولذلك فإن على إدارة البنوك السعي للحصول على ولاء زبائنها من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة و تنوعها لإشباع الرغبات و الحاجات المتعددة للزبائن الحاليين وشدة انتباه الزبائن المستهدفين في السوق

ولأجل الوصول إلى مستوى الجودة التي تحقق ولاء الزبون المنشود فإن البنوك عملت على تنفيذ الدراسات و البحوث المعمقة لمعرفة حاجات الزبائن و رغباتهم و التعرف على مستوى الجودة التي يدركونها و التي يظهر عندها مستوى درجة رضاهم و ضمان ولائهم .

تشير كل النقاط السابقة إلى مجموعة من المفاهيم الأكثر تعقيدا في مجال التسويق، كمفهوم الجودة و الرضا و دور الجودة في خلق الولاء كانت دائما محل نقاش و جدل بسبب عدم قدرة البعض على فهم و فصل التداخل بين هذه المفاهيم ، هذا ما دفعنا إلى تناول الموضوع لتحليل مختلف جوانبه و تفصيل مختلف المفاهيم، و لجعل البحث أكثر عمليا و ذو فائدة في الميدان التطبيقي دعمنا الموضوع بدراسة ميدانية على جودة الخدمات المقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مرتكزين على نتائج دراسة كمية ميدانية بمتغيرين أساسيين هما : جودة الخدمات كمتغير مستقل و الولاء كمتغير تابع , تسعى من خلالها لمعرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ومدى فعالية هذا المستوى في كسب ولاء الزبائن.

وعلى ضوء كل ما سبق يمكن بلورة و طرح التساؤل الذي يبرز إشكالية هذا البحث الرئيسية على النحو التالي :

ما هو دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ولاء الزبون ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو تقييم زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لجودة خدماتها ؟
- إلى أي مدى تهتم البنوك بالجودة كمدخل لجلب ولاء الزبائن؟
- لماذا يفضل الزبون بنك على آخر و يحافظ على ولاءه له ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

- H_0 يقيم زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) جودة خدماتها تقييما سلبيا
- H_1 يقيم زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) جودة خدماتها تقييما إيجابيا

الفرضية الثانية:

- H_0 لا يوجد ولاء لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
- H_1 يوجد ولاء لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

الفرضية الثالثة:

- H_0 لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة وولاء الزبون
- H_1 توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة وولاء الزبون

دوافع إختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع من باب الصدفة أو العشوائية بل مبنيا على مبررات موضوعية عملية هادفة منها:

- درجة حساسية الموضوع و أهميته لكل المؤسسات الناشطة في هذا المجال
- إطلاعنا المسبق على بعض المقالات و الأعمال في الموضوع، أعطانا نظرة عامة حوله فكان هذا مشبعا لاختياره كموضوع لرسالة التخرج
- التسابق الشديد للبنوك لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن و الإحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة طويلة و متينة معهم
- اعتماد البنك لإستراتيجية الجودة لكونها دفاعية و هجومية حتى تضمن نموها و بقاءها و استمرارها

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية بحثنا هذا فيما يلي:

- بناء الركائز الأساسية لتوجه البنك بالزبون والمتمثلة في الفهم التسويقي الجيد لموقع الزبون ضمن استراتيجياته وأهدافه
- يتضمن البحث معظم النقاط الأساسية حول الولاء, تمكن المطلع من فهم هذه الحالة و دوافعها و معوقاتهما
- تقديم اقتراحات لإجراء التحسينات المستمرة في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن و طرق الوصول إلى ذلك على مستوى البنوك.

أهداف الموضوع:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة بمثل هذه المواضيع الحساسة
- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) تهدف الى التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية بتأكيد العلاقة بين جودة الخدمات البنكية وولاء الزبون و معرفة مدى قوتها
- إظهار مدى أهمية ولاء الزبون في نجاح البنوك و استمرارها .

منهج و أسلوب الدراسة :

من أجل دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم الجودة, الخدمة والولاء على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة , إلا أن البحث لم يكن مجرد سرد معلومات فقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة كمصدر أساسي لهذه البيانات .

الدراسات السابقة :

لقد تم الاطلاع في هذا الموضوع على مجموعة من الدراسات التي تناولت بعض عناصر الموضوع بشكل منفصل وهي كالتالي :

- البحث الذي تقدم به صالح عمر و كرامة الجريري في رسالة دكتوراه تحت عنوان : " أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون " جامعة دمشق سنة 2006 , وقد توصل إلى ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات و لهذه العلاقة أثر في رضا الزبائن

- ورسالة الماجستير لحاتم نجود تحت عنوان : " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه " جامعة الجزائر سنة 2006 , وتوصلت إلى انه هناك علاقة ارتباط قوية بين الرضا و الولاء
- وكذلك رسالة ماجستير لسكر فاطمة الزهراء تحت عنوان " أهمية الجودة في رفع رضا العميل " جامعة الجزائر سنة 2007 , و توصلت إلى أن للجودة دور كبير في رفع رضا العميل .
- أما بالنسبة لموضوع الولاء فما لاحظناه هو نقص في المراجع و الدراسات التي تناولته و بالتفصيل رغم أهميته , اذا يمكن القول أن الجديد في موضوعنا هو البحث عن العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و مستوى ولاء الزبائن و هو ما لم تتناوله البحوث المطلع عليها.

خطة البحث و هيكله :

- طبيعة الموضوع و متطلباته دفعتنا الى تقسيم البحث إلى جانبين , نظري و تطبيقي وكل جانب إلى فصول.
- أولاً: الجانب النظري فهو وصفي لكل المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث و المراجع وقد اشتمل على فصلين :

الفصل الأول يحتوي على مفاهيم متعلقة بالجودة، وماهية الخدمة من مفهوم وخصائص و أبعادها، قياسها و تقسيمها.

أما الفصل الثاني فيحتوي علي التعريف بالعميل وولائه ، وكيفية بناء ولاء العميل وكيفية قياس ولاءه .

ثانياً: بالنسبة للجانب التطبيقي ويتجسد في الفصل الثالث والذي نسعى من خلاله إلى إخراج الموضوع إلى أرض الواقع و الميدان العلمي لإثبات مدى صحة إشكالية الدراسة على أرض الواقع .

- تضمن البحث دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قالمة - بدأ بتقديم عرض عن وضع البنك وعن نشأته و الجزء الآخر فقد تضمن الاستقصاء الميداني الذي نحاول من خلاله ربط بين المتغيرين الأساسيين للبحث وهما جودة الخدمة البنكية و الولاء .
- وفي الأخير كان لابد من تحليل المعلومات المتحصل عليها للخروج بنتائج تمكننا من استخلاص مجموعة من التوصيات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات البنكية

مقدمة الفصل:

إن العمل البنكي عمل متماثل، و لكن الفرق بين بنك و آخر هو كيفية تقديم خدمات البنك للجمهور، فطريقة التقديم يجب أن تكون بطريقة محفزة، و هي ما يجعل عملية التسويق إحدى أهم مقومات نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فان عملية التسويق لا تتوقف فقط على زيادة قاعدة الزبائن و زيادة المبيعات من خدمات المؤسسة، فهذه البداية فقط.

لهذا فخلال السنوات الأخيرة وجدنا بان تسويق الخدمات البنكية تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين و المهتمين بالقطاع البنكي نظرا للتعقيدات الموجودة فيه نتيجة للتطورات التكنولوجية و الثورة المعلوماتية و المنافسة، و التغيير المستمر في حاجات الزبائن و رغباتهم، بالمقابل و نتيجة لهذه التطورات تعمل البنوك على إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها لتضمن لها البقاء و تعزيز القدرة على المنافسة.

وبما ان اي مؤسسة ناشطة في مجال الاعمال يرهقها كثيرا إيجاد التوافق بين هدفها الرئيسي المتمثل في رفع ربحيتها الى اعلى قدر ممكن، ومراعاة طلبات الزبائن المرتكزة على النوعية الأعلى والاسعار الأقل، وما يزيد عن هذا الإرهاق كون هذه المؤسسة لا تعمل بمعزل عما يحدث في بيئة الاعمال الاقتصادية من تغيرات ومؤثرات يمكنها الحد من الفرص التي تستطيع استغلالها، وبغية منها في مواجهة العالم الخارجي وما يحمله من عقبات ، فقد اهتمت دائما بإيجاد طرق وسبل متطورة في التسيير تساعد في ذلك .

وازدادت أهمية جودة الخدمات بوصفها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية، اذ ان تقديم خدمة متميزة للزبائن تضمن النمو والاستمرار لمؤسسات الخدمة وتعد الجودة في الخدمات من العوامل الرئيسية لزيادة الحصة السوقية والعائد على الاستثمار وتخفيض التكاليف.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى ما يلي:

- ماهية الخدمات البنكية.

- مفاهيم أساسية حول الجودة.

- جودة الخدمات.

المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية

أعطت البنوك أهمية كبيرة للزبائن لكونهم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في البنوك، فعملت على التحسين المستمر للخدمات المقدمة، و ركزت على خدمة هؤلاء الزبائن من خلال تخطيط و تصميم البرامج التسويقية بما يتلاءم مع حاجاتهم و رغباتهم.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية

تعد الخدمات البنكية بمثابة المصدر الذي يسعى من خلاله الزبائن لإشباع حاجاتهم و رغباتهم، أما من منظور البنك فان الخدمة البنكية تمثل هدفا و رسالة و مصدرا رئيسا و وحيدا لتحقيق الربح.

وقد تم تعريف الخدمة في البنك على أنها:

- مجموعة من الأنشطة و الفعاليات الخدمية التي يقدمها البنك بهدف تلبية حاجات و رغبات الزبائن¹.
- مجموعة الأنشطة أو الأداء، تقدم من طرف لأخر، غير ملموسة، لا يترتب عليها ملكية أي شيء كما أن تقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس².

و بشكل عام فان مفهوم الخدمة البنكية اشتمل على بعدين أساسيين هما:

البعد (المنفعي و الخصائصي) .

فالبعد المنفعي للخدمة البنكية يختلف من زبون إلى آخر و ذلك لاختلاف الحاجات و الرغبات، و نظرا لصعوبة قياس و تقييم المنفعة بشكل دقيق إذ إن عملية التقييم ترتبط بالزبائن و مستوي الإشباع الذي يحصلون عليه، فقد نجد تقييم المستفيدين في نفس البنك لنفس الخدمة خلال لحظة واحدة، احدهما حقق الإشباع المطلوب و الآخر لم يحقق الإشباع، على الرغم من حصولهما على الخدمة من مقدم واحد و في نفس المكان و بنفس الأسلوب، و يعود هذا الاختلاف لتباين طباع و مزاج المستفيد مما يجعل مقدم الخدمة يقوم باستخدام أساليب و طرق مختلفة تتسجم مع شخصية و طباع و مزاج الزبون المستفيد لكي يشعر هذا الأخير بأنه حقق المنفعة التي كان بحاجة لها و يبحث عن إشباعها³.

¹- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص261.

²- الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص69.

³- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1994، ص54.

أما البعد الخصائصي، فيتمثل في مجموعة الخصائص و السمات التي تتصف بها الخدمة البنكية حيث تعبر خصائص الخدمة عما تؤديه الخدمة.

و يرى الباحث أن دور إدارات البنوك يقتصر على توفير الخدمات البنكية للزبائن في مضمونها المنفعي فحسب، بل تتعداه إلى توفير المناخ الملائم خلال تأدية الخدمة و توفير الطرق و الأساليب التي تضمن درجة عالية من الجودة في خدمة الزبائن و الاستجابة السريعة لحاجاتهم، فالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة البنكية للزبائن له الأثر البالغ في إدراكهم لجودة الخدمة بوصفه احد أبعاد تقييم جودة الخدمات¹.

و ينظر للخدمة البنكية من مستويات ثلاثة هي:

1- جوهر الخدمة البنكية

و يمثل ذلك المستوى الذي يرتبط بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يهدف الزبائن إلى تحقيقها من وراء طلب الخدمة.

2- الخدمة البنكية الحقيقية

الخدمة في هذا المستوى تشتمل على أكثر من مجرد الجوهر، إنها تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالخدمة و هذا المستوى في مضمون الخدمة البنكية يرتقي بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن و توقعاتهم.

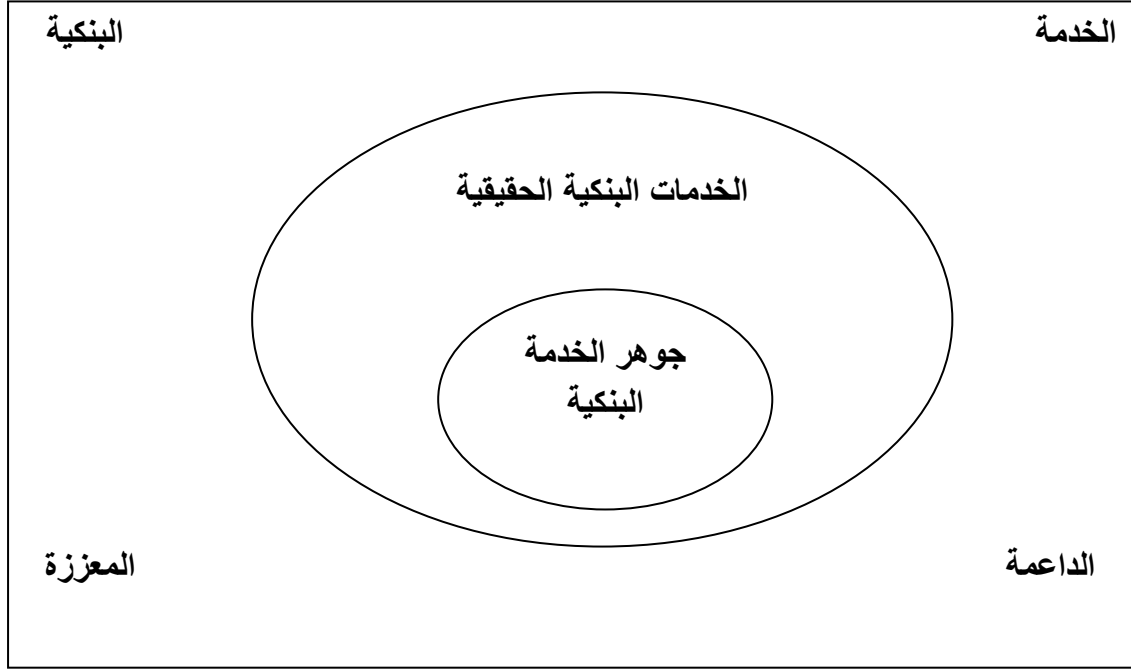
3- الخدمة البنكية الداعمة (المعززة)

تشير إلى جوهر الخدمة بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص المقترنة بتقديمها، و هنا يجب أن ينظر إلى الخدمة البنكية ليس فقط من مستوى جوهرها و إنما بوصفها هدفا يسعى الزبائن إلى الوصول إليه للرضا و الإشباع²، و الشكل التالي يمثل مستويات الخدمة البنكية:

¹ - نفس المرجع السابق، ص49.

² - علاء فرحان طالب، فؤاد حمودي العطار، المزيج التسويقي المصرفي و أثره على الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، 82.

الشكل رقم (01) مستويات الخدمة البنكية.



المصدر: ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 51.

المطلب الثاني : أهمية الخدمة البنكية

نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية إذ تحولت اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي وقد استحوذ القطاع البنكي على حصة الأسد من هذا التطور .

ويعزى النمو في قطاع الخدمات إلى مجموعة من الأساليب من أهمها :

- السرعة في التحول التقني الذي نتج عن التطورات البارزة في قطاع الإنتاج وانعكس بالنتيجة على حجم ونوعية السلع و الخدمات المقدمة حالياً

- النمو السريع للخدمات على نطاق دولي والذي بدوره انعكس على إزالة الحواجز الجمركية بين الدول المختلفة ، وانتشار قطاع الخدمات بصورة كبيرة وظهور شركات متعددة الجنسيات وخاصة في مجال السياحة والمجال البنكي.

- استقطاب الصناعات الخدمية أعداد كبيرة من العاملين وبنوعيات خاصة

- وهذا من شأنه أن يزيد فرص العمل والتشغيل.

- التوسع في طلب الخدمات من الزبائن مقارنة بالطلب على السلع .

وفي الوقت الحاضر فان قطاع البنوك بدأ يشهد تنافسا شديدا من خلال قيام إدارات البنوك بتقديم أفضل خدماتها لنيل رضا الزبائن ، كما أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات أثرت بشكل مباشر على عمل البنوك من حيث تسهيل العمليات البنكية وتحقيق السرعة في خدمة الزبائن ، مما يجعل البنوك تعتمد على ميزات هذه التكنولوجيا لتنفيذ أنشطتها وكسب رضا الزبائن ، كما أن التطورات السريعة في مجالات الحاجات البشرية جعلت البنوك تنتهج المفهوم التسويقي الحديث وتوجه اهتمامات إدارتها إلى الزبائن لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم من خلال الاهتمام بمستوى جودة الخدمات المقدمة وتنوعها¹.

المطلب الثالث : خصائص الخدمة البنكية

إن أساسيات المهارة وإتقان الخدمة البنكية ترتبط بقدرة وإدراك العاملين البنكيين في الخط الأمامي على التفاعل المباشر والايجابي مع الزبائن نظرا للطبيعة المميزة للخدمة البنكية بصورة عامة وخصائص هذه الخدمة بصفة خاصة . ويمكن إيضاح أهم خصائص الخدمة البنكية فيما يلي :

1 - اللاملموسية

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة كونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الأقدام على شرائها ، وهذه تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية ، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقا للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة² ، وعليه فان الكثير من البنوك تتبنى استراتيجيات تسويقية مناسبة لتحويل الخدمات غير الملموسة إلى ملموسة ويتم ذلك من خلال :

- بناء صورة ذهنية لدى المستهلك : إن مضاعفة الجهود الترويجية والإعلانية و القيام بإظهار انجازات البنك واستثماراته، يجعل المشاهد للإعلانات يتخيل صورة ايجابية عن البنك وخدماته المختلفة التي تساهم في تحسين الصورة الذهنية لغالبية أفراد المجتمع.

- المصدقية : ويتم تأكيدها من خلال ربط الخدمة البنكية مع شخص أو شيء ملموس، كان يقوم البنك بالترويج لخدماته بإظهار رجل أعمال.....من قبل الجميع على انه من زبائن البنك الدائمين.

¹ - صالح عمرو كرامة الجريبي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، اطرحه دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص ص 20،21.

² - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص41.

- التمثيل الجسدي : تغليف الخدمة بدليل مادي يظهر جودة الخدمة، فمثلا إظهار دفاتر الصكوك بلون ذهبي أو بلاتيني لخدمات البطاقات ينقل صورة إلى الزبائن عن طبيعة الخدمة البنكية باعتبارها على درجة عالية من القوة والثقة.

- التوثيق : الذي تقوم به إدارات البنوك عن طريق الأرقام والإحصاءات لدعم الإعلان من حيث عدد الزبائن، والكتلة النقدية الكبيرة التي يتعامل على أساسها البنك مع زبائنه كافة¹.

2 - التلازمية

وتعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يقدمها حيث أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت وبالتالي فان الزبون لا يستطيع تداول هذه الخدمة من طرف ثالث إذ أن الخدمة غير قابلة للفصل عن مقدمها و ذلك لان الإنتاج و التوزيع متلازمان²، ويترتب على خاصية التلازمية الأتي:

- وجود علاقة مباشرة بين المنظمة الخدمية و الزبائن لتلقي الخدمة يتطلب حضور الزبون لتحقيق علاقة اتصال بينه و بين مقدم الخدمة³.

- ضرورة مشاركة الزبائن في إنتاجها و هي السمة الأساسية التي لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها

- زيادة درجة ولاء التعامل لموظف معين سواء نظرا لتأديته الخدمة بمستوى عال⁴.

3-الفنائية

بما أن الخدمة تمثل فعل متصرف فإنها تتلاشى و تنتهي سواء بالاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم إمكانية تخزينها و الاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها⁵.

¹- صالح عمرو كرامة الجريري ، مرجع سبق ذكره، ص23.

²- سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائيس، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص57.

³- صالح عمرو كرامة الجريري ، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁴- صالح عمرو كرامة الجريري ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الخدمات: دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص40.

4- صعوبة تنميط الخدمة

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة و أسلوب و كفاءة مقدمها و زمان و مكان تقديمها، و هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد عن طريق:

- الاختيار و التدريب الجيد لمقدمي الخدمات.

- تقبس عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل.

- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته و الشكاوي المقدمة¹.

5- السرية

تعد السرية من السمات المميزة للخدمة البنكية، فقواعد العمل البنكي تقضي المحافظة على أسرار الزبائن المالية و عدم إفشائها و يتعرض موظفي البنوك للمساءلة في حالة عدم إتباع ذلك².

6- غير قابلة للفحص بعد الإنتاج

تقديم الخدمة يتم بناء على تفاعل بين الموظف و الزبون و لا يمكن بطبيعة الحال إجراء عملية فرز رقابة على جودة الخدمة بعد الإنتاج و من ثم لا يمكن الاستغناء عن الخدمات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلا و المسؤولية هنا اكبر و اخطر و تتطلب ضمانات الجودة قبل الإنتاج³.

7- درجة عالية من الخصوصية

تتطلب طبيعة الخدمة البنكية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل و المحافظة على الأسرار المالية للزبائن، و أن هذه الخاصية تفرض على الإدارة البنكية العليا أن تكون قناة التوزيع مباشرة و قصيرة، حيث أن العمليات البنكية تحتاج لإنجاحها تفاعل شخصي بين الزبون و البنك فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات⁴.

إضافة للخصائص العامة البنكية فهناك خصائص تختلف من بنك لآخر:

¹- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق : مدخل استراتيجي كمي تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص28.

²- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الأزرايطه، مصر، 2007، ص661.

³- فؤاد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، مصر، 1990، ص11.

⁴- حسين حمادي، التميز في خدمة العميل، مركز اكس فورد للاستثمارات و التدريب الإداري، القاهرة، مصر، 1991، ص 25.

- **التشتت الجغرافي:** يمتلك شبكة واسعة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل مناسب لتقديم الخدمات البنكية إلى أكبر عدد من الزبائن في مناطقهم لتحقيق المنفعة المكانية و الزمانية بشكل فعال¹.

- **حاجة الخدمات البنكية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة:** لان الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطابقة و ثابتة بين كل الزبائن، فان الحكم على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه الزبون من هذه الخاصية و هذا يتطلب توفير كادر مؤهل و على درجة عالية من الكفاءة².

- **التوازن بين النمو و المخاطر:** عندما يبيع البنك قروضا فانه في الحقيقة يشتري مخاطرا، و عليه فان الضرورة و المنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط البنكي و بين الحيلة و الحذر³.

- **تقلبات الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات البنكية بالتذبذب و عدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم إلى آخر أو حتى في ساعات معينة في اليوم الواحد، و يترتب على هذه الخاصية قيام المؤسسة الخدمية بإدارة مستوى الطلب و استخدام أساليب معينة تهدف إلى التكيف مع فترات الذروة و شكل التغيرات لإرضاء الزبائن و ذلك من خلال:

-تشغيل قوة عمل إضافية كما هو الحال في المواسم و الأعياد.

-تشجيع طالبي الخدمات على زيادة مساهمتهم في أدائها، مثل ملئ الاستثمارات⁴.

¹- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 47.

²- الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الجديدة، القاهرة، مصر، 2006، ص 53.

³- احمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴- شعابنية سعاد، تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود و مالية، جامعة قلمة، 2006، ص 29.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الجودة

الزبون يعتمد بشكل كبير على مؤسسات الاعمال في سد احتياجاته من السلع والخدمات والتي يفترض ان تتسم بالجودة، وبالنظر لأهمية هذا المصطلح ودوره في وجود الاسبقيات التنافسية بين مؤسسات الاعمال لذلك فهو محور اهتمام بحثنا هذا وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم حيث تطرقنا لمعرفة:

- التطور التاريخي للجودة

- مداخل لتعريف الجودة

- أدوات تحسين الجودة

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

الجودة عملية تطويرية وليست ثورية

جدول رقم (01) مراحل تطور الجودة

الإدارة الشاملة للجودة	يقوم العاملون بضبط العمليات	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يفحص الشاري المنتج بعد وصوله اليه نظرا لاهتمامه بالكم والريح السريع
TQM	OPéatores use SPC	Qalitis department used SPC	Inspect befor shipping	Costomer Inspects at receving
المرحلة 5	المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1

المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص299.

1- المرحلة الأولى

تورد المؤسسة للزبون أي منتج تنتجه ولو كان مخالفا للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للمؤسسة، ان هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للشركة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر المؤسسة لإجراء تغيير في إدارة عملها.

2- المرحلة الثانية

في هذه المرحلة من التطورات بدأت المؤسسة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج او قبل شحن المنتج للزبون، مع أن هذه الطريقة هي أفضل من السباق كونها قد خفضت من عدد شكاوي الزبون، غير أن الشركة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء انتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها¹ ويمكن القول عن هذه المرحلة بمرحلة فحص الجودة و هي نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها².

3- المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة تم تأسيس قسم الجودة في المؤسسة أوكلت الى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المؤسسة³، وفي ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج أو الخدمة لمقاييس الجودة⁴.

ومنه نجد بأن مراقبة الجودة تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة واتخاذها كأساس لاتخاذ القرارات السليمة بالإضافة الى استعمالها الأساليب الإحصائية التي تساعد في أداء أنشطة مراقبة الجودة وتعتبر حلقة مهمة للتغذية العكسية مع احتمال التأثير في التصميم والتخطيط⁵.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 299.

² - احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، www.kantakji.com/figh/qualitis.html ، 07/01/2015 ، 11.00.

³ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁴ - احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁵ - سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007، ص

4- المرحلة الرابعة

أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها وهذا ما يسمى الجودة في المؤسسة، أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح لها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب و منع الحصول على منتجات معيبة، غير أنه مازالت هناك حالات تؤدي الى حصول مشاكل في جودة المنتجات و تقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه.

وهذا ما أدى الى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استبعت مشاركة كافة اقسام المؤسسة في برنامج الجودة فيها¹.

5- المرحلة الخامسة

وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة يعتمد على مشاركة جميع العاملين واعداد استراتيجية تحسين الجودة والمحافظة على الكفاءة/ الإنتاجية².

يشير الفحص الدقيق لمحتوى هذه المرحلة الى انتقال المفهوم من التركيز على الإنتاج وتحسين المنتج من خلال العمليات وبإجراءات المطابقة للمواصفات والفحص، الى الاهتمام بالنظرة الشمولية التي ترى أن الجودة فلسفة تهتم المنظمة ككل بكافة مكوناتها وللاهدم البعيد لغرض خلق ثقافة تنظيمية تلعب الجودة والتميز دورا أساسيا فيها.

ان التوسع الحاصل في تطبيق وتطوير مفاهيم الجودة وابعادها جعل منها مطلب أساسي لنجاح المؤسسة، فضلا عن تعدد مجالات تطبيق الجودة وخاصة الجوانب غير الملموسة منها³.

المطلب الثاني: مداخل لتعريف الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتعريف الجودة و برزت اختلافات في تلك المحاولات إلا أنه هناك تعريفات فرضت نفسها و ذلك لما اتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق، يمكن الوقوف على بعض منها:

¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص300.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص24.

³ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قرارات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص58.

الجودة: «هي تلك التي تجعل الشيء متماثلاً مع الخصائص و درجة الامتياز و التوقع»¹.

عرف feigenbaun الجودة بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج

خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون.²

و تعرف بأنها: "مجموع الخصائص والصفات المتجسدة في المنتجات والتي تجعل الزبون قادراً على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية".³

يعرف المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) والمعهد الوطني الأمريكي للنمطيات (ANSI) الجودة بأنها: "كلية أو شمول السمات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تحمل مقدرتها على احتياجات معينة".⁴

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة هي:

. مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر .

. تمثل الجودة هدفا متحركا يتغير مفهومها بمرور الزمن .

تعددت الأوجه التي ينظر منها إلى الجودة فبالنسبة لكل من:⁵

. جودة التصميم: وهي المواصفات الموضوعية عند المنتج.

. جودة الإنتاج: وهي المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج.⁶

. جودة الأداء: وهي التي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

¹ - عطية عبد الحي مرعي ، في إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 282 .

² - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 15 .

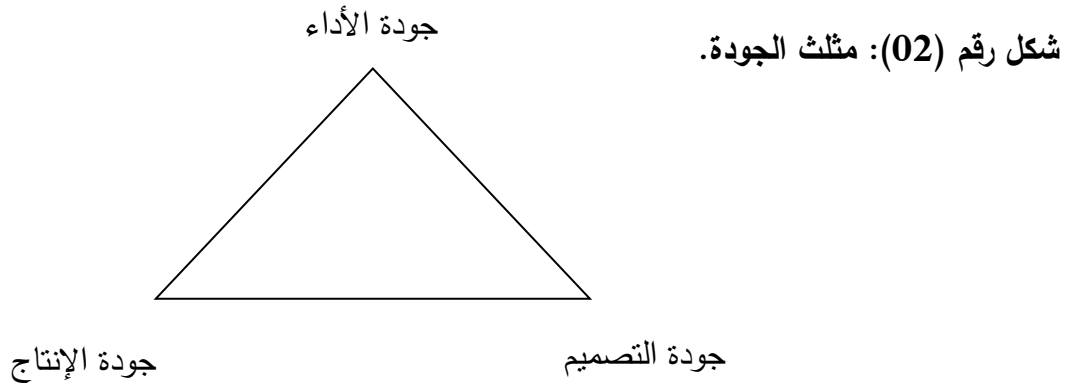
³ - برحومة عبد الحميد ، شريف مراد ، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية وإدارية ، العدد 3 ، د د ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص 127 .

⁴ - جيمس ايفن ، جيمس دين ، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية ، ترجمة سرور ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، مصر ، دت ، ص ص 31 . 32 .

⁵ - حيدر على المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 26 .

⁶ - سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و 10011 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 30 .

إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم المنتج إلى الزبائن وهو ما يعرف بجودة الخدمة.¹



المصدر: زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص37.

وعرف الجودة كذلك من خلال المداخل التالية:

الجودة: درجة التفضيل Degree of superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل Superlative لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة ، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها و أيضا في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

الجودة المطابقة للاستعمال Fitness of use

تعرف الجودة بأنها (الموائمة للاستعمال) وذلك لأهمية الجودة في التصميم و الإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجازهم أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في متطلبات جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها ويحقق موائمة² السلع للاستعمال الذي يقصد، وبهذا الصدد

يكون السعر وموعد التسليم في الوقت المحدد وسهولة صيانة المصنع للأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجا أو خدمة معينة.

الجودة: المطابقة مع المتطلبات conformity with the requirements

استنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.

وضمن نظام الجودة في المؤسسات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة، فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

الجودة: التركيز على الزبون Customer focus

وبفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل ميادين الحياة كافة فقد انعكست آثارها على أذواق الزبائن بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة: "مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية".

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية، وهذا التعريف الذي اعتمده المؤسسة العالمية للتقييس بموجب المواصفات¹.

أما أهداف الجودة فتتمثل في:

استخلاص الزيادة القصوى للفعالية وفعالية النظام الحالي.

استخلاص الفهم الواضح لمتطلبات المجتمع وتوقعاته.

زيادة الثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد².

المطلب الثالث: أدوات تحسين الجودة

الجدير بالذكر أن التحسين لا يأتي من تلقاء نفسه بالمؤسسة، بل هذا الأمر يتطلب ضرورة تهيئة و توفير المناخ الملائم بهذه المؤسسة و الذي يساعد على تحقيق ذلك، حيث ينبغي توافر الهياكل التنظيمية المناسبة، وكذلك إجراء التعديلات المطلوبة في الأهداف و السياسات والإجراءات بالإضافة إلى استخدام فرق العمل، دوائر الجودة، المقارنة المرجعية، مخطط باريتو خرائط الجودة³.

¹ - صليحة رقاد ، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري ، ملتقى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

والتميز ، جامعة 8 ماي 45 ، يومي 27/26 نوفمبر 2007 ، ص 133

² - يوسف حبيب الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 58 ، 59.

³ - نفس المرجع السابق ، ص ص 59 ، 60 .

1. المقارنة المرجعية

أ. تعريف المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية هي عبارة عن: "مقارنة أداء المؤسسة مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها (نفس الفرع أو القطاع) أو بالنسبة للقطاعات الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ بالأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلاً".

فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلاقاً من أننا نحدد الأهداف فهي بالتعبير الجاري ما يأتي:
وسيلة لتحديد الأهداف.

وسيلة تعريف الانجاز و الوصول إلى معايير سامية.

وسيلة مستمرة لتقييم الخدمات والطرق بالنسبة للأحسن المتعارف عليها في أنواعها¹.

ب . أنواع المقارنة المرجعية ودورها

. **المقارنة المرجعية الداخلية:** وبموجبها تجري المقارنة داخل المؤسسة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة².

. **المقارنة الرجعية الخارجية:** وهي التي تتم بالمقارنة مع تجارب ونجاحات الآخرين للنشاطات المماثلة وغير المماثلة التي حققت أفضل انجاز أو أحسن أداء³ ويمكن تقسيمها إلى:

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء وتعتبر صعبة نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة و المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين.

¹ - إياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 .

² - احمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 57 .

³ - قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2006 ، ص ص 241 ، 242 .

- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** فالأمر هنا يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق،... الخ وذلك في نفس قطاع النشاط، فمن السهل تجميع المعلومات لمثل هذا النوع من المقارنة لأن هذا النوع من الدراسات يقودنا إلى تحسين الأداء والذي من الممكن أن يحقق 35% أو أكثر¹.

- **المقارنة المرجعية النوعية (المتجانسة):** تتعلق بمقارنة طرق العمل في قطاعات ذات أنشطة مختلفة، فهذه الطريقة من المحتمل أن تكون الأكثر إنتاجية والأكثر إبداعية فالمنافسة هناك لا تدخل في الحساب في هذا النوع من المقارنة، فتحسين الأداء بإمكانه أن يصل إلى 35% أو أكثر.

إن دور المقارنة المرجعية يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد و التي يمكن تحديدها بالآتي:

تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق لتجاوز الفجوة ما بين أداء المؤسسات الرائدة
تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل.

تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي و الجماعي.

تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة

تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع و المستمر.

تساعد على توفير المناخ المناسب و تعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة و العاملين على تبني التغيير.

تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

تساعد بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.

تساعد في تطوير نظام و تدريب وتعليم العاملين².

ج . خطوات المقارنة المرجعية

موافقة و التزام الإدارة: الحصول على موافقة و التزام الإدارة يعني سهولة تدفق المعلومات بين كافة أطراف المقارنة المرجعية.

الفهم الدقيق و الواضح للعمليات في المؤسسة لأن ذلك من شأنه أن يسهل نواحي المقارنة المرجعية.

¹ - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 218 .

² - مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار حرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 23 .

- توثيق العمليات القوية والضعيفة في المؤسسة.
- اختيار العمليات التي سوف تخضع للمقارنة المرجعية.
- تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
- البحث عن أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة.
- اختيار شركاء المقارنة المرجعية من المؤسسات التي يتم التعرف عليها في الخطوة السابقة.
- عقد الاتفاقات مع شركاء المقارنة المرجعية.
- جمع المعلومات حول العمليات التي يراد لها المقارنة المرجعية.
- تحليل المعلومات وتحديد الفجوة.
- التخطيط ووضع خطة عمل لإغلاق الفجوة أو التفوق عليها.
- تنفيذ الخطط والتغييرات.
- مراقبة تنفيذ الخطط.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحديث حسب المطلوب¹.

2. مخطط باريتو: يعتبر مخطط باريتو و استخدامه في حلقات السيطرة النوعية من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية التي تعتمدها حلقات السيطرة النوعية حيث أن 30% من حلقات النوعية يقوم باعتماد مخطط باريتو، ويتم بموجب هذا المخطط تحديد المشاكل النوعية ذات الأهمية الكبيرة والتي يتكرر حدوثها بشكل مستمر ويجرى تصنيف المشكلات وفقاً لأنواعها وأهميتها، ويتم تدوين هذه المشاكل حسب أولوياتها من ناحية الخسائر الناجمة عنها ومن ثم تعالج وفقاً لهذه الأولويات وقد ثبت عملياً من خلال استخدام هذا المخطط والذي يعتمد أسلوب الأولويات المطلوب معالجتها حسب الأهمية من حيث الخسائر الناجمة عنها من أنه يساهم في تقليص التلف وتقليل التكاليف بنسبة 60% . 80% في الغالب².

لاستخدام هذه الأداة نعتد الخطوات التالية:

وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث.

¹ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 278.

² - خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، داره الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2000 ، ص ص 135 ، 136 .
² - خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، داره الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2000 ، ص ص 135 ، 136 .

تحديد مقياس نمطي (التكرار والزمن، الكلف) وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات ثم القيام بجمع البيانات خلال الفترة المحدودة.

ترتيب الأسباب (أو الصفات) تنازليا (من الأعلى إلى الأدنى) وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة¹.

يخصص المحور الأفقي للأسباب (أو الصفات) مثل أنواع العيوب و المحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلفة) و المحور العمودي الأيمن للنسب المؤوية المتجمعة².

يرسم مستطيل (أو شريط) لكل سبب (أو صفة) يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له (تكرار، وقت، كلفة) ويراعي هنا البدء من الجانب الأيسر بالنسب للذي حصل على أعلى قيمة ثم الذي يليه وهكذا حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات.

يتم إيجاد النسب المؤوية للقيمة المناظرة لكل سبب أ خاصة ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب الواحدة تلوى الأخرى وفقا لترتيب الأسباب في الشكل البياني، ثم يرسم المنحني الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية (التصاعدية) مراعى الآتي:

. تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأولى في المنتصف.

. تحديد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة النسبية التراكمية الثانية و هكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة نسبية تراكمية (التي قيمتها 100).

. يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دورا أكبر في المشكلة من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحى يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وإن لم يتضح مثل تلك النقطة أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة تراكمية 50% أو أكثر، إن كان تأثير الأسباب المختلفة³ متقاربا عند ما أبحث عن عوامل أخرى تؤثر في المشكلة مثل: أيام الأسبوع وريديات العمل (صباحية مساءية... الخ) ثم أعد توزيع البيانات (إلى مجموعات فرعية) ورسم مخطط باريتو لكل مجموعة و لاحظ مدى ظهور نمط واضح للمسيبات.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² - دال ستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة و مراجعة سرور على إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1995، ص 572.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

3- حلقات الجودة

أ. تعريف حلقات الجودة

حلقات الجودة هي: "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددهم بين 3 إلى 12 فرد يقومون بنفس العمل أو في عمل متشابه، يجتمعون تطوعاً بشكل منتظم لمدة ساعة مدفوعة الأجر كل أسبوع".

وعادة ما يكون ذلك تحت قيادة مشرفهم الخاص بهم، ويكونوا مدربين على كيفية تحليل وحل بعض المشاكل الخاصة بالعمل الذي يقومون به، كذلك فإنهم يتدربون على تقديم الحلول للإدارة و كيف يقومون هم أنفسهم بتنفيذ تلك الحلول.¹

وتحقيق الأهداف التالية:

تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين الفنية والقيادية ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة و أداء كل منهم².
العمل على تحسين مستوى الأداء للمؤسسة ككل وتطويرها المستمر³.

وقد تجدر الإشارة حول مفهوم حلقات الجودة، بأن هناك العديد من الباحثين يخطون بين مفهوم حلقات الجودة و فرق العمل و يمكن توضيح ذلك الاختلاف من خلال مكونات الجدول التالي:

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 280.

² - بهيرة الموحى، دوائر الجودة، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995، ص 06.

³ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم و التطبيق، ظافر للطباعة، الزقازيق، مصر، 1998، ص 103.

جدول رقم (02): مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل.

المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف بانجاز عمل محدد وصغير نسبي	تكلف بانجاز عمل أو بمهمة كاملة
العاملون	من قسم واحد	من أقسام متعددة
صفة العمل	طوعية	إجبارية
ديوان العمل تابع العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المشروع
تابع العمل	عمل فني	عمل إداري
طبيعة العاملين	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب	متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري
سلطة القرار	قرارات استشارية، مقترعات فقط	قرارات تنفيذية

المصدر: قاسم نافع المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص249.

ويمكن إبراز الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المؤسسة والعاملين من تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): فوائد حلقات الجودة.

العاملون	المؤسسة
<p>. رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة .</p> <p>. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المنظمة.</p> <p>. الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة.</p> <p>. زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية و الخلاقة.</p> <p>. تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي</p>	<p>. تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين</p> <p>. تحسين مستويات إنجاز الأداء و تطوير جودة الخدمة المقدمة.</p> <p>. رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة و العاملين بقصد تحقيق الأهداف.</p> <p>. حل المشكلات التي تواجه العمل من جذورها وحسب الأولوية.</p> <p>. إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة و فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.</p>

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات :مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص251.

ب . خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة

. التخطيط لإنشاء الحلقات:تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات وعادة تستغرق العملية مدة شهر وتتضمن القيام بما يلي:

اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام الحلقات بالمؤسسة إذ لا بد من استخدام الخبراء وخصوصا في بداية الانطلاق باستخدام حلقات الجودة للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة، ولتدريب قائد الحلقة، وإعطاء محاضرات حول حلقات الجودة، لأن هناك حاجة في البداية

لمعرفة عامة حول مفهوم الحلقات، يمكن تأمينها عن طريق الخبراء المتخصصين في هذا المجال ولكن عندما تملك المؤسسات ثروة من المعلومات

لا تعود بحاجة إلى الخبراء لأنها أصبحت تدرك أن استراتيجياتها في هذا المجال أكثر ملائمة من غيرها.

. تشكيل لجنة من داخل المؤسسة للإشراف على هذا النظام وبتأسيء اللجنة أحد أعضاء الإدارة العليا، وقد تكون هذه اللجنة دائمة أو مؤقتة، ووجودها لا يعني نجاح برنامج الحلقة دائماً، وقد يكون ذلك لنقص الاستعدادات أو عدم وجود دعم من الإدارة العليا أو معارضة من قبل الإدارة الوسطى، ويتولى هذه اللجنة ما يلي¹:

. تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواعيد الاجتماعية وطريقة الحوار والنقاش وغيرها،

. تحديد الأسس التي سوف يتم الاعتماد عليها والحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها ومن الأمثلة على ذلك: انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، تطوير أساليب العمل... الخ.

. اختيار منسق أو مسهل من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة.

. اختيار منسق لكل حلقة من الحلقات التي تم تشكيلها، ولكن ذلك يجعل الوقت المخصص لكل حلقة غير كاف، ويتولى المنسق ما يلي:

. التنسيق بين أنشطة الحلقة .

. حضور اجتماعات الحلقة .

. الاحتفاظ بسجلات تتضمن اهتمامات وانجازات الحلقة .

. الإعداد و الترتيب: تتطلب عملة انجاز أسلوب حلقات الجودة للجوء إلى التدريب المخطط المستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، وتستخدم المؤسسة خبراء لتدريب القادة، ولأن ضعف التدريب أو عدمه بسبب فشل الحلقات، فلا بد من شمول التدريب بالإضافة إلى مفاهيم الحلقات كيفية العمل بهذه الأساليب الفعالة في تقوية بناء فريق العمل و الحث المستمر على العمل الجماعي الهادف، في هذه الخطوة يتلقى منسقي المجموعات والجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1955، ص 165 .

الحلقات، وبعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير و كل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها وبعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم.

. **العضوية:** تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامها بالعضوية بطريقة طوعية، فالعضو لا يمكن أن يعمل بكفاءة إذا كان يعمل مع أفراد لا يشعر معهم بالراحة لذلك يعتبر دخول الأفراد طوعاً إلى الحلقة من أساس نجاحها، وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع، وبعد ذلك يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حدا ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له نشرات تتضمن فلسفة وفكرة الحلقات، وتتميز هذه الخطوة بأنها تتخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية¹.

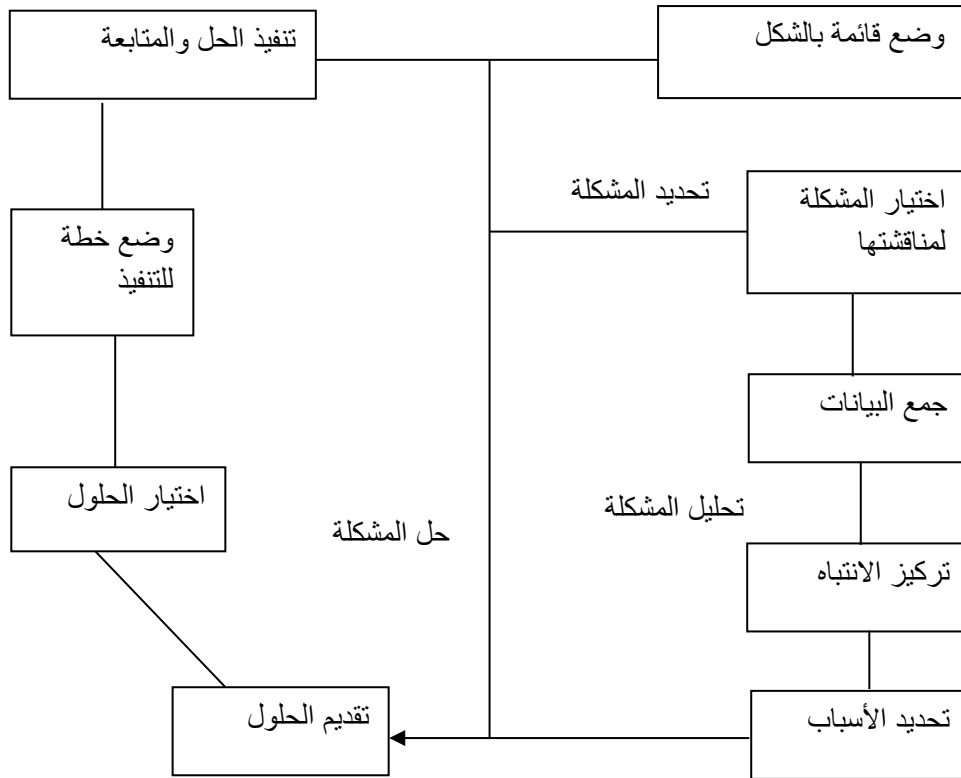
ج . كيفية عمل حلقات الجودة:

يبين الشكل التالي الطريقة التي تعمل بها جماعة الجودة من خلال الوظائف الأساسية التي تتبناها المجموعة، وهي تحديد وحل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة والإنتاجية².

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 165، 166.

² - نفس المرجع السابق، ص 167.

الشكل رقم (03) : الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة.



المصدر: محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص168.

د . عوامل النجاح و الفشل في حلقات الجودة :

تشير الدلائل والمؤشرات الإحصائية بشكل واضح بما تتسم به حلقات السيطرة النوعية من أهمية ملحوظة في التحسين المستمر للجودة والإنتاجية لذلك ونظرا لهذه الأهمية من منطلقات نجاحها مايلي:

- التركيز الدوري الذي يمكن أن يلعبه كل فرد في إطار المجموعة.
- أن يتم تصميم المنتج بدرجة عالية من الجودة ووفق المعايير القياسية للمؤسسة .
- أن يتم تعيين مدرب يقوم بدعم وتنمية قدرات القادة المشرفين على حلقات السيطرة النوعية.
- التأكد من دعم وتبني القيادة الإدارية العليا في المؤسسة لحلقات السيطرة النوعية.
- أن يتم تعريف كافة العاملين في المؤسسة بأن العمل في حلقات الجودة عمل طوعي وبمحض إرادتهم.

- تطوير نظام أو مدخل لحل المشاكل بحيث يكون موجه بشكل عام إلى تثوير الطاقات الفكرية¹ والذهنية وليس مجرد إجراء شكلي وإتباع أسلوب brainstorming.

- بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع بناء حلقات الجودة وإعطائه المرونة الشاملة في التحسين و تزويدهم بأخر المستجدات التطويرية في حقول المعرفة الإنسانية².

4- خرائط الجودة :

تهدف الرقابة على الجودة إلى التأكيد من أن النتائج النهائية المحققة (للمنتجات أو الخدمات) تتطابق مع المواصفات المحددة مسبقاً، وذلك للحفاظ على مستوى الجودة المرغوب فيه، وتكون عملية الرقابة على الجودة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات والحدات وعلى مستوى الوظائف و المهام³.

يتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلاف في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، والذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع.

ويعد وضع حدود الرقابة فإنه يمكننا اختيار مجموعات فردية واستخراج المدى و الوسط الحسابي الخاص بها، أما إذا ، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة، أما إذا وقع المدى أو الوسط الحسابي داخل حدود السيطرة وهذا هو المفروض أن يكون، فمعنى ذلك أن العملية مسيطر عليها وتسير وفقاً لما هو مخطط، حيث يتم أخذ عينات صغيرة من الإنتاجية وعلى فترات دورية منتظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ثم تحليل تلك البيانات

للحصول على الوسط الحسابي لتمثيل الخط المركزي وبعد ذلك يتم تحديد كلا من الحد الأعلى والأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعابة وقبل الشروع بأخذ العينات لابد أن يتم مراعاة النقاط الثلاثة⁴ :

وهناك جداول جاهزة ومعدة خصيصاً لهذا الغرض تستخدم في استخراج حدود الرقابة وذلك بإتباع المعادلة

التالية:

¹ - خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص ص 191، 192.

² - نفس المرجع السابق، ص 192.

³ - حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص 82.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 276، 277.

$$VCL=X+A^2R$$

حيث X هو الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.

A^2 هو قيمة ثابتة (الجدول رقم 05).

R هو الوسط الحسابي للمدى.

أ . الحد الأدنى للرقابة (LCL) Lover control limit

و الذي يمثل الحد الأدنى

المسموح به للانحرافات ويمكن إتباع المعادلة التالية لإيجاد بالاستعانة بجدول العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات، الجدول رقم 03

$$X+A^2R=LCL$$

الجدول رقم(04): العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات

حجم العينة	A^2	D3	D4
2	1880	000	3276
3	1023	000	3574
4	729	000	2282
5	577	000	2115
6	483	000	2004
7	419	076	1924
8	373	136	1864
9	337	184	1816
10	308	223	1777

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص279.

ب . خريطة الرقابة على المدى R chait

تهدف خريطة الرقابة على الوسط الحسابي إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على النزعة المركزية للعمليات، أما خريطة الرقابة على المدى فتهدف إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على داخل المديات Ranges إن كثير من المؤسسات تستخدم الخريبتين معا أي خريطة الرقابة على الوسط الحسابي وخريطة الرقابة على المدى، وذلك لأن التماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلاف بينهما، حيث أن الاختلافات قد تكون موجودة في المديات أي في الفروقات بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة¹.

ويتم التوصل إلى الحد الأعلى و الحد الأدنى للرقابة في خريطة الرقابة من خلال استخدام متوسط مديات العينة والقيم الثابتة الموجودة في الجدول رقم(05) حسب المعادلتين

$$VCL R = D 4 R$$

$$LCL R= D 3 R$$

ج . خريطة نسبة الوحدات التالفة Pchart:

تستخدم هذه الخريطة لأحكام الرقابة على نسبة الوحدات أي لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة/سيئة/مقبولة/مرفوضة.

في أي مجتمع أو عينة لا بد وأن تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفة، فإذا قلنا بأن نسبة الحدات الجيدة في المجتمع كانت (p)، كأن يعني ذلك أن نسبة الوحدات التالفة تساوي (p-1) ولبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا باستخراج الوسط الحسابي ومجموع المفردات المعينة من ثم إيجاد الحدين الأعلى والأدنى للرقابة ووضع ذلك على رسم بياني.

خط الوسط = مجموع الوحدات التالفة / عدد المفردات المفحوصة.

$$VCL P P +3$$

$$LCL P = P -3$$

حيث P الوسط الحسابي للوحدات التالفة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 279، 282.

N حجم العينة الواحدة¹.

. تحديد المواصفات أو السمات التي يتم مراقبتها.

. تبسيط العملية الإنتاجية.

. تحديد أسس ومعايير اختيار العينات.

. تحديد حدود الرقابة.

. اتخاذ خطوات العمل التصحيحي في حالة وجود الاختلاف والانحراف.

وبشكل عام فإن التصنيف الأساسي لأنواع خرائط الرقابة يعتمد على أساسين هامين:

. المتغيرات Variables: المتغير هو صفة معينة تتعلق بالجودة ويمكن قياسه

و التعبير عنه بصورة رقمية، حيث من الممكن أن تتغير قيمته وبالتالي سمي بالمتغير.

مثل: x chart R chart

. الخصائص Attributes: الخصائص في هذا المجال هي تلك الصفات المتعلقة بالجودة والتي يمكن وصفها

على أنها موجودة/غير موجودة في المنتج وتستخدم خرائط الرقابة على الخصائص حالة تصنيف الوحدات

المنتجة إلى مطابقة/غير مطابقة، صالحة/تالفة ومن أهم الخرائط المستخدمة في مجال خرائط الرقابة على

الخصائص chart، pchart، np، c chart وغيرها.

د . خريطة الرقابة على المتوسطات X chart :

يتم استعمال خريطة الرقابة على المتوسطات X chart وذلك لأحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير

الخاضع للدراسة من خلال الأكد من أن متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها.

ولبناء خريطة X chart فإن علينا إيجاد الوسط الحسابي و المدى للبيانات المستخرجة من العينات ثم إيجاد

الحد الأعلى و الحد الأدنى للوحدات المعابة المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني.

ويتم تحديد خطوات الرقابة في الخرائط كما يلي:

. الخط الوسط CENTRAL LINE و يمثل الوسط الحسابي للعينه (X) والذي يتم حسابه على أساس مجموع

القيم على عددها.

. الحد الأعلى للرقابة upper control limit(UCL) و يمثل الحد المسموح به للوحدات المعابة².

¹ - نفس المرجع السابق ، ص ص 283، 285 .

² - نفس المرجع السابق، ص ص 277، 278.

المبحث الثالث: جودة الخدمات

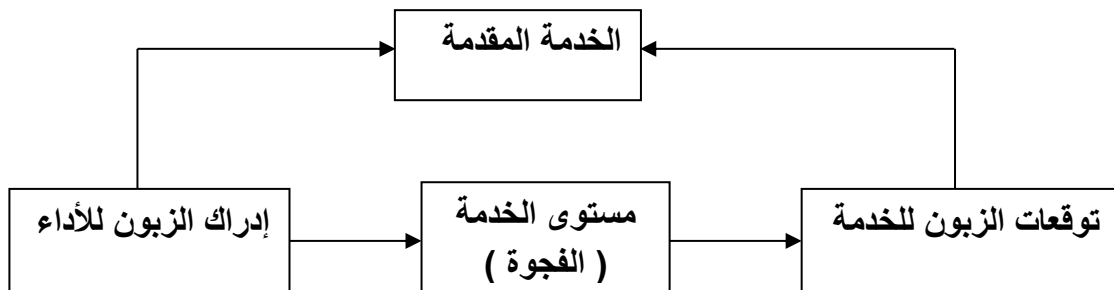
يعد موضوع جودة الخدمة البنكية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين و الأكاديميين و الممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات من انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة و إيضاح مفهومها وركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة و طرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات

تعرف جودة الخدمات بأنها: "نظام تجهيز الخدمات و المتمثل بالإحاطة المادية لتصميم التسهيلات المقدمة من تقنية و أفراد و نظام للرقابة على العمليات بما يحقق الرضا و القبول لدى الزبائن معتمدين على التغذية العكسية لمواجهة المشكلات في الخدمات وإمكانية تطويرها مستقبلاً"¹.

فجوة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم و بالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم².

شكل رقم (04): مفهوم جودة الخدمات



المصدر: الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 337.

¹ - ثامر البكري، تسويق الخدمات: التوجه الحديث لمستقبل الأسواق و التعامل مع المستهلك، مجلة كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص 6.

² - بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال أفريقيا، الشلف، الجزائر، 2005، ص 259.

نستنتج فيما سبق أن جودة الخدمة هي فيما يدركه الزبائن المتمثل في الفرق بين توقعاتهم وبين ما يحصلون عليه فعلاً¹.

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات من الخدمة هي:

1- الخدمة العادية:

وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون للأداء مع توقعاته المسبقة عنها.

2- الخدمة السيئة:

وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

3- الخدمة المتميزة:

وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

ومنه فإن جودة الخدمة هي: نتيجة مقارنة الزبائن بين توقعاتهم للخدمة وإدراكهم لمستوى أدائها حيث تنحصر في:

- ✓ الأداء الصحيح للعمل في المرة الأولى.
- ✓ الخلو من العيوب والأخطاء.
- ✓ القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.
- ✓ توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم.
- ✓ تعظيم القيمة المسلمة لهم².

¹ - نظام موسى سويداني، عبد المجيد البرواي، إدارة التسويق للمنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

² - عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسويق، جامعة قلمة، 2010، ص ص 76، 75.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تقاس جودة الخدمة بمقياس يتضمن العناصر التالية:

1- الاعتمادية: Reliability

هي عبارة عن مقياس المنتج على الأداء للوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية ولمدة محددة ويعبر عن هذا المقياس بالاحتمال¹.

2- الاستجابة:

ما هو مدى استعداد ورغبة مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكله المتعددة².

3- الأداء Performance

ويشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل: السرعة، التنافسية.

4- المظاهر Features

وهي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل: سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا³.

5- الخبرة في مجال سرعة التغيير Quick – change – expertis

إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر.

6- المتانة(القدرة على التحمل) Durability

وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو مثانته في أثناء العمر الاقتصادي وهي مقياس لحياة المنتج.

7- الجودة المدركة Perceived quality

الجودة ليست حقيقية مطلقة ولكن يمكن أ، تكون بناء على طلب الزبون، فالجودة من وجه نظر الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.

¹ - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 60.

² - بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

³ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 15، 16.

8- القيمة Value

وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأعداد الموجودة يشعر أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعه¹.

9- المطابقة Conformance

مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.

10- الجماليات Aesthetics

وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج والطرق التي يستجيب الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الحساس، المذاق، الرائحة، الصوت... الخ².

11. الخدمات المقدمة Service

حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة كفاءة التصحيح)³.

12. التعاطف Embathy

وتعني أن يكون لدى العاملين المقدرة على مخاطبة الزبائن بأسلوب ودي يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء الحوار وأثناء تقديم الخدمة للزبائن⁴.
وتم دمج هذه الأبعاد في خمسة أبعاد هي:

- الاعتيادية: القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتيادية ودقة وثبات.
- الاستجابية: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة و مساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب⁵.
- الثقة (التوكيد): معرفة العاملين والكياسة والقدرة على كسب الثقة بالنفس
- الاعتناق (التعاطف): سهولة الاتصال والاتصالات الجيدة وتفهم الزبائن والعناية بهم.

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

² - محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 38.

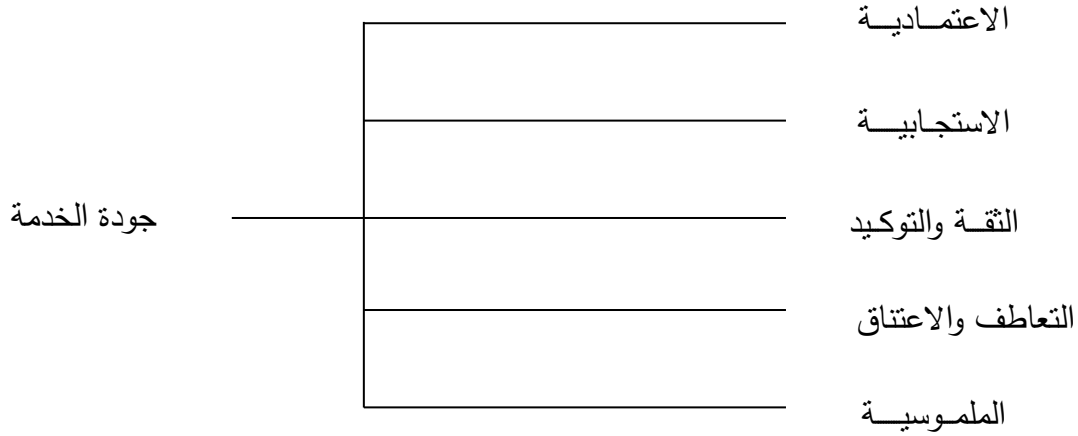
³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴ - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص ص 332، 333.

⁵ - ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 340.

➤ الملموسية: التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة¹.

شكل رقم (05) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص333

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة

أشرنا سابقاً أن جودة الخدمة من منظور الزبائن تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبائن، ومن هذا المنطلق سوف نتناول أهم الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات من هذه الزاوية .

1- نموذج SERVQUAL أو مقياس الفجوة

ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد هذه الفجوة بين التوقعات والإدراكات ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية²:

PGES – PS

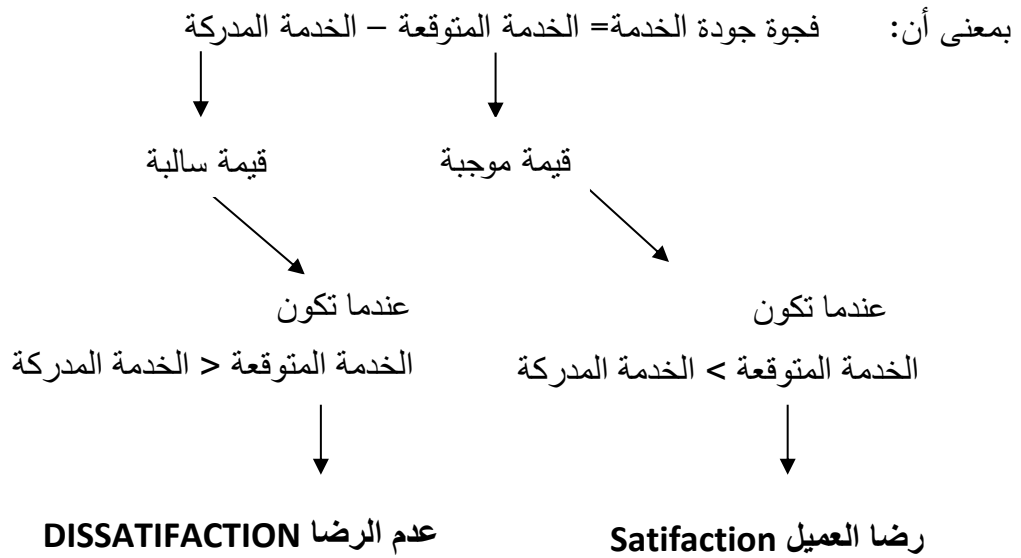
حيث: PG : الفجوة الإدراكية Perceived Gap

ES : الخدمة المتوقعة Expected Service

PS : الخدمة المدركة Perceive Service

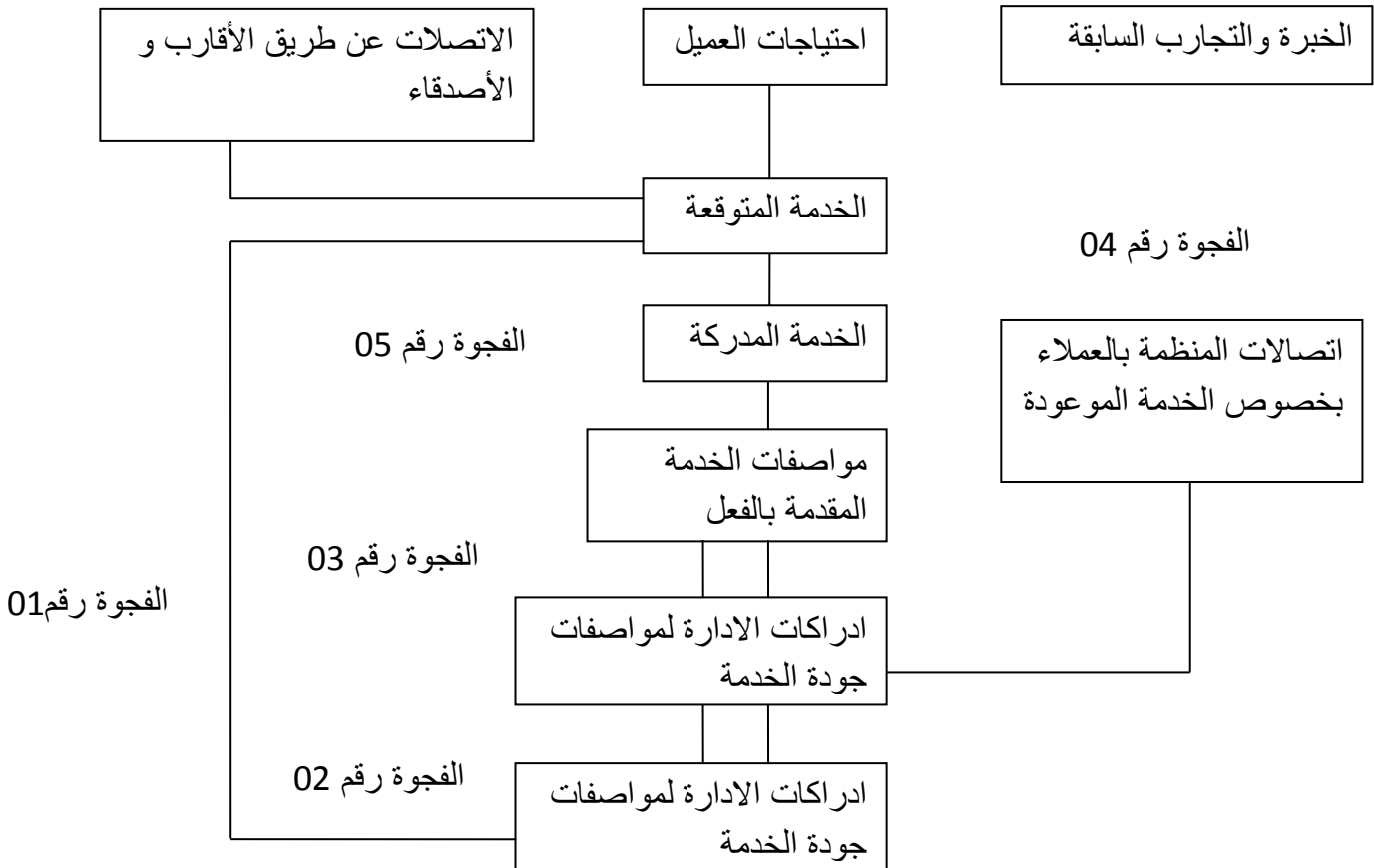
¹ - حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

² - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير و القياس، دار النهضة العربية، 2004، دمشق، 2004، ص 58.



ولقد أوضح Parasuraman وزملائه في دراساتهم أن الفجوة بين توقعات الزبائن وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمس فجوات كما يوضحها الشكل التالي¹:

شكل رقم(06): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.



المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص234.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 58.

أ- الفجوة ما بين توقعات الزبون و تصور الإدارة

ينبغي على موردي الخدمة أن يتأكدوا تماما من أن الإدارة مطلعة تماما على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، وبالأولويات المطلوبة من قبل المستفيد نفسه.

ب- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة

حتى وان كانت الإدارة مطلعة على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد وانها تقدر هذه الأهمية الأهمية، فإنها تكون غير قادرة او ببساطة غير مكترثة في زج امكانياتها و مواردها لحل المشكلة، فقد يكون مورد الخدمة مطلع على حجم الضيق الذي يعاني منه المستفيدون من خدماته و هم ينتظرون في طوابير مملة للحصول على الخدمة الا ان هذا المورد لا يكثرث و لا يفعل شيئا لتقليص حجم المعانات هذه¹.

ج- فجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها

و حتى لو افترضنا ان معايير الجودة قد تم وضعها بشكل صحيح، و طبقا لتوقعات المستفيدين فان هنا احتمال بان تكون هذه المعايير على درجة عالية من الاتفاق، و هذا يعود الى سوء أداء او عجز القائمين على تقديم الخدمة على التعامل الصحيح و اللائق مع المستفيدين من الخدمة، و قد يحصل ان يكون القائمون على الخدمة غير مدربين او مؤهلين بشكل جيد للاتصال مع المستفيدين او انجاز أعمالهم بشكل كفاء او ان هؤلاء العاملين لا يعرفون بالضبط واجباتهم و مهامهم.

د- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية

و قد تحصل مشكلة أخرى عندما تتعهد مؤسسة الخدمة بتقديم خدمة ذات مستوي او نوع معين، و اد بها في الواقع الميداني الفعلي تقدم شيئا اخر، و تعرف هذه الحالة بفجوة الوعود و تعد مسؤولة عن امتعاض و عدم رضا المستفيدين من الخدمة².

هـ- الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة

حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة و لا تكون نوعيته كما كان يتصور.

¹ - بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 262، 263.

² - نفس المرجع السابق، ص 263.

الا انه ظهر نموذج جديد و هو نموذج الفجوات الطور، فاساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق فقد حدد سبعة فجوات بدلا من خمسة فجوات و لقد وضع هذا النموذج من قبل **love lock** و قد عرضه من قبل من

love lock & wirtz ان هذا النموذج يعتبر اكثر تفصيلا من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا.

ا- فجوة المعرفة the knowledge gap

تمثل الاختلاف بينما يعتقد مجهزوا الخدمات حول ما يتوقع ان يحصل عليه المستفيد من الخدمات و حاجاته و توقعاته الفعلي.

ب- فجوة المعايير القياسية the standards gap

تمثل الاختلاف بين ادراك الإدارة للتوقعات الزبون و معايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

ج- فجوة التسليم the delivery gap

تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة و الأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.

د- فجوة الاتصالات الداخلية intrnal communications gap

تمثل الاختلاف بين ما تعلنه مؤسسة الخدمة عن جدارة خدماتها و تمييزها و بين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة و مستوى الجودة و ما تستطيع المؤسسة فعلا ان تقدمه.

هـ - فجوة الادراك the perceptions

الاختلاف بين ما يسلم فعلا و ما يدركه الزبائن بانهم استلموا (لان الزبائن غير قادرين على تقديم نوعية الخدمة بدقة).

و- فجوة التفسير interprétation

الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة (قبل تسليم الخدمة) و الوعود التي تقطع و ما يعتقد الزبائن بانهم وعدوا بان يحصلوا عليه.

ي- فجوة الخدمة the service gap

الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن ان يحصلوا عليه و ادراكهم للخدمة المستلمة.

ان الفجوة الأولى و الخامسة و السادسة و السابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون و المؤسسة، اما الفجوات الثانية و الثالثة و الرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف و الإدارات في المؤسسة¹.

2- نموذج servperf او مقياس الأداء الفعلي للخدمة

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس **servqual** لجأت بعض الدراسات الأخرى الى استخدام مقياس الأداء الفعلي **servperf** و الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار ان جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن ... و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء

Service quality = performance

و يعتبر **taylor & cronin** من أوائل الباحثين الذين تبنوا مقياس **servperf** في قياس جودة الخدمة حيث شككت دراساتهم في صلاحية **servperf** للحكم على جودة الخدمة و اعتبروا ان مقياس **servperf** يعتبر ابسط و اسهل في التطبيق من مقياس **servqual** نظرا لان الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات الزبائن و قياسها في الواقع العلمي.

وكما هو الحال بالنسبة لمقياس الفجوة **servqual** لم يسلم مقياس الأداء الفعلي **servperf** من الانتقادات و التي تتمثل في اهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها و قصور منهجية القياس و الطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته و مصداقيته فضلا عن الانتقادات التي وجهت لمقياس **servqual** و المتعلقة بأبعاد الجودة و تعدد المتغيرات التي يحتوي عليها و كذلك كيفية ادراك الزبائن لجودة الخدمة².

¹ - نفس المرجع السابق، ص 104.

² - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

خاتمة الفصل

إن ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فرض البقاء تحت مفهوم الأقوى و الأفضل و تطلب ذلك من المؤسسات الارتقاء بمستويات الأداء و تحسين نوعية المنتجات و ذلك من أجل الوصول الى اعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونهم، بل و تخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون و هدف المؤسسة هما هدف واحد و بقاء المؤسسة و نجاحها يعتمد على زبائنها و مورديها.

و تعد الجودة في الخدمات من العوامل الرئيسية لزيادة الحصة السوقية و العائد على الاستثمار و تخفيض التكاليف: لذلك ادركت المؤسسات الدور الداعم الذي تلعبه جودة الخدمات بوصفها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التركيز عليها كأحد اهم الأهداف الذي تسعى لتحقيقها.

الفصل الثاني

الولاء كمحصلة سياسة الجودة

مقدمة الفصل:

أدركت المؤسسة أن نجاحها واستقرارها يبقى مرهونا بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات زبائنها و قدرتها على تلبيةها، فأخذت استراتيجيات المؤسسة وجهة جديدة هي التوجه بالزبون الذي يشكل قلبا متطورا لمفهوم الزبون.

ونتيجة للواقع التنافسي الحاد أصبحت المؤسسة مجبرة للسعي لإرضاء زبائنها بتقديم أداء متميز للقيمة المضافة التي يدركها الزبون من اقتناء منتجات أو علامة المؤسسة فأصبح جذب الزبائن وارضائهم يعب عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، لكن في ظل هذا المحيط التنافسي.

لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد لأن أغلب القطاعات تتميز بالإشباع، لهذا انتقلت المؤسسة من إرضاء الزبون الى البحث عن الوسائل التي تمكنها من الاحتفاظ به لأطول وقت ممكن وبناء علاقة معه، تسعى من خلالها المؤسسة الى زيادة ارتباط وتعلق الزبون مما يكون لديه حالة من الولاء للعلامة أو المنتج أو المحل أو المؤسسة.

المبحث الأول: التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه

تجدد العودة الى تاريخ الفكر التسويقي وتطوره لصياغة مفهوم الزبون في نشاط المؤسسة واستراتيجيتها في ظل مختلف التطورات التسويقية التي تبنتها وصولا الى جعل الزبون أحد المناهج الأكثر فعالية في إدارة المؤسسة من خلال معرفة الزبون و تميزه و الاصغاء الى حاجاته و تطلعاته.

المطلب الأول: مفهوم الزبون و تصنيفاته

1 - مفهوم الزبون

يعتبر الزبون أحد أنواع العملاء و لهذا فقبل التطرق اليه يجب أولا أن نقوم بتعريف العميل و الذي ينقسم الى قسمين:

- **العميل الداخلي:** هو الفرد الذي ينتمي داخليا الى المؤسسة و يتأثر بالأنشطة و القرارات و المنتجات و الخدمات التي تقدمها.

ويقصد بالعميل الداخلي المورد البشري، وهم القائمون على اعداد استراتيجيات المؤسسة و تنفيذ أنشطتها و خططها، تفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطراف التنظيمية في المؤسسة و ثقافتها و اتجاهاتها.

- **العميل الخارجي:** هو الفرد الذي يكون موقعه خارج المؤسسة و يقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شرائه يصنف العملاء الخارجيين الى ثلاثة أنواع¹:

- **المورد:** ويتمثل في مصدر التمويل الذي تتعامل معه المؤسسة وهو يمثل مورد رأس المال ومورد العنصر البشري حيث يربط بينهم عقد متوسط أو طويل الأجل و تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركةهم في خلق القيمة للزبون²

- **الموزع:** يعتبر عنصر استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لوجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم وكذلك العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة³.

¹ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص71.

² - فرديناند فورنيز، لماذا لا يفعل العملاء ما توعد منهم أن يفعلوه، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2004، ص14.

³ - نفس المرجع السابق، ص14.

- الزبون: يمثل العميل النهائي الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة ويعرف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمواردها"¹.

ويمكن تصنيف الزبائن الى:

2- تصنيفات الزبائن:

أ-التصنيف على أساس الحالات النفسية

وهناك ستة حالات:

- **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفقا لعواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

- **الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك².

- **الزبون الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع، يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

- **الزبون الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

- **الزبون الهادئ:** يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع³.

- **الزبون الخجول:** هذا الزبون لا يعبر عن رأيه وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

ويعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه⁴.

¹- Philibert Avril, l écoute du client: Les fondements, psychologiques de la vente, Chihab, Alger, Algérie, 1995, P21.

²- عدنان حميدان، مهارات تدريبية في التعامل مع الجمهور (الزبائن)، <http://adnanhmidan.com>, 30: P4,11, 45/4191, maktoobblog.com, 2015/02/18.

³- اميرة صبري، أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم، 00: P6, 12, 18/02/2015, <http://onflanneahlamountada.com/674-topic>.

⁴-مأمون الدراكه، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص188.

أ- التصنيف على أساس مكانة الزبون بالنسبة للمؤسسة

وهناك ثلاثة أصناف:

- الزبون الاستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية ويتميز بمستوى عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

- الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم الأولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه الى مستوى أحسن¹.

- الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعة العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد².

ج- التصنيف على أساس نوع العلاقة بين الزبون والمؤسسة:

وهي ناتجة عن تقاطع متغيرين أساسيين موضحان في المصفوفة التالية:

شكل رقم (07): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص28.

¹-حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص28
²-نفس المرجع السابق، ص 28.

من خلال الشكل نجد أن هناك أربع وضعيات يمكن أن تفسر العلاقة بين المؤسسة والزبون هي:

- **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

- **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم الى العلاقات، يتسم الزبون بالبحث عن المعلومات لمعرفة ما يريده لكنه بحاجة الى التعلم.

- **الوضعية الثالثة:** هنا نجد زبون راغب في العلاقة وهو يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وقادرة على تلبيتها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة و لا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

- **الوضعية الرابعة:** هنا يكون الزبون شريك للمؤسسة والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لاقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة¹.

د- التصنيف على أساس الأرباح والتكاليف

ويتضمن ثلاث مجموعات:

- زبائن تزيد أرباحهم عن التكاليف: وهم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف جهودها للاحتفاظ بهم.

- زبائن يتساوى أرباحهم مع التكاليف: هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين أرباحهم.

- زبائن تقل أرباحهم عن التكاليف: ويشكلون عبئ على المؤسسة، اذ لم تستطيع تحسين أرباحهم يجب التخلي عنهم².

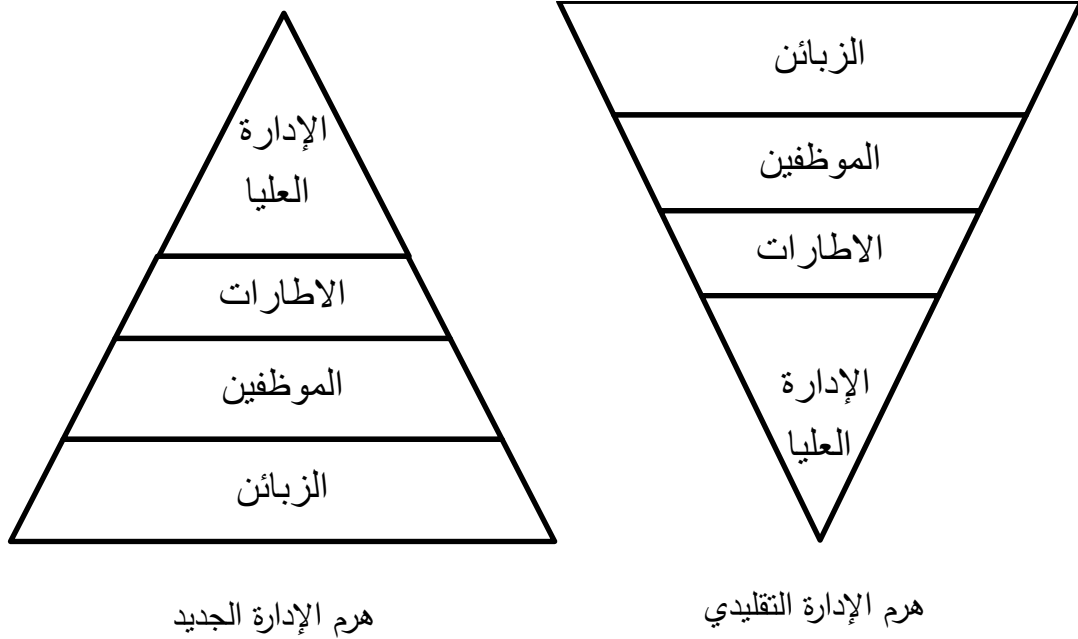
¹ - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² - حاتم نجود مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الثاني: تطور مكانة الزبون

نتيجة لزيادة أهمية الزبون داخل المؤسسة أصبح يحتل مراكز حساسة بداخلها حيث أصبح يتمركز في قمة الهيكل الهرمي الذي برز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة وحمل المؤسسة على إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالزبون و لقد قدم kotler نموذجا جديدا لهرم الإدارة و هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): تطور مكانة الزبون ضمن هرم الإدارة



Source : Philip kotler et autres, Marketing management , Pearson éducation, 12eme édition, Paris, France, 2006, p 167.

من خلال الشكل السابق نجد أن kotler يركز على ضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية و تطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون و منه فان على المؤسسة أن تتبنى فكرة التوجه بالزبون ضمن ثقافتها وتنظيمها الداخلي في هرم الإدارة الجديد أين أصبح الزبون يشكل مركز القرار لأنه يتصدر أعلى الهرم، يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون خاصة في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل و يقصد بهم مسؤولو المكاتب، رئيس الخدمات و غيرهم من المسؤولين، و أخيرا نجد الإدارة العليا في المستوى الرابع و هي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة الزبون¹.

و سطرت الإدارة خمسة استراتيجيات أساسية تتبناها لتفعيل توجهها نحو الزبون وهي:

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص74.

1- الاستراتيجية الأولى: من أزمة الهوية الى التركيز على البؤرة

وصلت المؤسسة التي تدار بالزبائن الى تحقيق ميزة تنافسية محورها الزبون من خلال المعرفة الدقيقة لكيفية تلبية حاجات كل فئة من فئات السوق المستهدفة، و ذلك في محاولة تقديم ما هو أكثر قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين.

2- الاستراتيجية الثانية: من الاضفاء الى رفع صورة الزبون

تتأسس العلاقة القائمة بين المؤسسة و زبائننا على وجود قاعدة من البيانات الدقيقة و الهائلة تعرف بـ " data mining " واستخدام أحدث الوسائل التقنية والفنية في عملية التسجيل و الترتيب و المعالجة و تحديد الأولويات، تكون هذه القاعدة في متناول كل من في المؤسسة و على كل المستويات، على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والروتيني لأن عملية جمع المعلومات عن الزبائن تبقى بدون فائدة أو أهمية ان لم ترتبط بنشاط الأفراد و تحسين أدائهم الموجه نحو الزبون.

3- الاستراتيجية الثالثة: التعاون الشامل

تلبية حاجات و توقعات الزبون لا يتم الا بالتعاون داخل و حدات النشاط في المؤسسة و تكامل عملها و يتحقق هذا من خلال فرق العمل و حلقات الجودة، فالعلاقة داخل المؤسسة و تكامل عملها ويتحقق هذا من خلال فرق العمل و حلقات الجودة، فالعلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس و مرؤوس، بل أصبحت علاقة تعاون، فالكل يبذل ما بإمكانه و يسعى للتنسيق مع جهود الآخرين.

4- الاستراتيجية الرابعة: الانتقال من رضا الزبون الى حماسه

أصبح أسلوب الإدارة يقوم على مبدأ الاتصال المباشر بمعنى على المديرين النزول الى الميدان يومياً لليأكد من سلامة أداء العاملين و طرق سير عمل المؤسسة ضمن الالتزام بالضروريات التي يراها الزبون أو يتوقعها. في اطار تطبيق هذه الاستراتيجية انتقلت المؤسسة من فكرة الرضا الى بناء ولاء الزبون الى درجة تجعله تابعاً لها وذلك من خلال اقناعها بقدرات و إمكانيات المؤسسة على التنبؤ بحاجاته و تطلعاته المستقبلية.

المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر التسويق العلائقي أو التسويق بالعلاقات من المراحل الهامة التي شهدتها الفكر التسويقي في مجال علاقة المؤسسة بزبائننا، حيث يركز هذا المفهوم على بناء علاقة قوية بين المؤسسة وزبائننا في اطار شراكة طويلة المدى وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

1 - ماهية التسويق العلائقي

أ- تعريف التسويق العلائقي

يعرف الباحثان: Laskin et Evans التسويق العلائقي على أنه: "العملية التي تبني المؤسسة بواسطتها تحالفات طويلة المدى مع الزبائن الحاليين و المتوقعين على حد سواء, بحيث يعمل كل من البائع و المشتري معا اتجاه تحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة"¹.

في حين عرفه Lovelock بأنه: "فلسفة أداء العمل, إضافة الى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و تطوير العلاقات معهم, بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد باستمرار"².

و يعرف P.Kotler بأنه: "نموذج مطور من التسويق العلائقي عبارة عن ذلك التواصل المستمر مع الزبائن المربحين للمؤسسة من خلال محاولة بناء و تطوير علاقات شخصية معهم و ذلك للوصول الى معرفة تطور سلوك الزبائن بغية الاحتفاظ بهم"³.

جدول رقم (04): الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق العلائقي

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق العلائقي
الهدف	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من الزبائن	التسويق لمجموعة محددة من الزبائن
وسائل الاتصال المستخدمة	التلفزيون - الصحف	الهاتف - البريد
الرسالة التسويقية	اشترؤ منا	لماذا يجب أن تشترو منا
التركيز	نميز السلعة أو الخدمة	تميز الزبون

Source : Carole Humon et autres, Gestion de clientèles, Dunord, Paris, France, 2004, P

ب- مرتكزات التسويق العلائقي

¹ - بن ديلمي إسماعيل، دردور أسماء، اسهامات التسويق الالكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، http://labocolloque5.voils.net/69_smail_bendilmi.pdf, 18/02/2015m12.30 Pm.

² - حكيم بن جرؤة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، <http://labocolloque5.voils.net/112.Hakimbern.pdf>, 18/02/2015.12:30PM.

³ - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص34.

من أجل خلق و الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الأنشطة و المتمثلة في:

- **معرفة الزبون:** يتم انشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن المعلومات و البيانات اللازمة عن سلوكيات زبائن المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل زبون و تطبيق تسويق فردي فعال.

- **الحوار مع الزبون:** حتى تتحاور المؤسسة مع زبائنها في جو علائقي تعتمد على مجموعة من الوسائل كبعث بريد ساعي، بيان معلومات أو حتى مجلة، يمكن استعمال أيضا الواب و البريد الالكتروني، و يمكن لهذه الوسائل الاتصالية أن تلعب دور تجاري لكن يجب أن تحمل معلومات مفيدة للزبائن.

- **الاستماع الى الزبون:** علاقات المؤسسة مع زبائنها يجب أن تكون تفاعلية، يجب عليها أن تعمل على تأسيس حوار حقيقي معهم، و لاتمام مثل هذه المهمة يجب على المؤسسة أن تعتمد على أسلوبين:

- الأول يتمثل في إقامة تحقيقات مع الزبائن و خاصة المتعلقة بقياس رضاهم عن منتجات المؤسسة.

- تأسيس مصلحة الزبائن المكلفة باستقبال و معالجة طلبات المعلومات و شكاوي الزبائن، هذه المصلحة تأخذ في بعض الأحيان شكل مركز مكالمات هاتفية أين تضع المؤسسة موظفين مؤهلين للإجابة على الزبائن.

- **مكافأة الزبائن على ولائهم:** المؤسسة في تطبيق التسويق العلائقي تقوم باستعمال أسلوب التتقيط و بطاقات الولاء من أجل مكافأة وتشجيع الولاء.

- اشتراك الزبون في المؤسسة: هنا تصل العلاقة بين الزبون و المؤسسة الى مرحلة جد متطورة فيصبح شريكا للمؤسسة، حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره و تطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الاشهارية... الخ.¹)

ج- أهداف التسويق العلائقي

- **جلب زبائن جدد:** ان للجوء المؤسسة الى وسائل لجذب الزبائن تركز على كل فرد و حاجته الخاصة لاقتناعها بأن الزبون متفرد فيما يخص رغباته و معتقداته، يسمح لها باستهداف أفضل العروض التجارية و

¹ - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

تركيز جهودات عناصر المزيج التسويقي على مجموعة محددة من المستهلكين و ذلك من اجل كسب مصداقية أكبر و الاستفادة من الاستثمارات الى اقصى حد¹.

- **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** ان المؤسسات أدركت منذ مدة طويلة أن وفاء الزبائن هو عامل أساسي لنجاحها و استمرارها و تعتبره أيضا معيارا لقوة أدائها².

لهذا فان تسويق العلاقات يهدف من خلال تسيير العلاقة مع الزبائن الى عقد ارتباط قوي مع الزبائن الحاليين مع الاحتفاظ بأحسن الزبائن ذوي المردودية للمؤسسة و استبعاد الزبائن الاخرين³ حيث أكدت الدراسات أن 20% من زبائن المؤسسة ينتجون 80% من رقم الأعمال⁴.

- **تعزيز صورة العلامة:** ان تسويق العلاقات يسمح بالاتصال الشخصي مع العلامة، و يجعلها قريبة جدا من الزبائن، وعن طريق الوسائل المختلفة المتعلقة بتسويق العلاقات فان المؤسسة تحاول ربط الزبون بالعلامة حتى يصل الى درجة شريك⁵.

د- مستويات التسويق العلائقي

- **العلاقة الأساسية:** البائع يبيع منتجاته لكن لا يعيد الاتصال ابدا مع المشتري.

- **العلاقة القائمة على ردود الأفعال:** البائع يشجع المشتري على الاتصال به من اجل كل مشكل محتمل وقوعه.

- **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** يقوم البائع بالاتصال هاتفيا بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع حتى يعرف ما لو ان المنتج قد قابل توقعات الزبون ام لا، ويطالب منه ان يقدم⁶ له اية اقتراحات او تحسينات تجري على المنتج.

¹- بزقاري عبلة، تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهمتها في ضمان وفاء الزبائن، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006، ص 100.

²- أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 70.

⁴-Frédéric Venduvre, Philippe Beaupré, Gagner de nouveaux clients : La prospection efficace, Dunod, Paris, France, 2000, P56.

⁵- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 83.

⁶- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 20،21.

- استمرارية الاتصال بعد البيع: تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من حين لآخر للحصول على المقترحات بشأن تحسين المنتجات القائمة او تنمية منتجات جديدة.

- المشاركة: تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من استخدام المنتج بصورة منظمة¹.

2- ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

أ- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

تعرف CRM على انها: "استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة و المستفيدين بوجه عام، و الزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحوار و التشاور و الثقة المتبادلة بينهم من اجل الاحتفاظ بالزبائن و تحقيق قيمة لهم"².

يعرف CRM P.Kotler: "على انه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة و المتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من اجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة"³.

و يرى CRM Peppers and على انه: "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف اشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه"⁴.

اذن يمكن القول ان CRM تعمل على استقطاب زبائن جدد من خلال التفاني في خدمة الزبائن الحاليين⁵.

¹ - نفس المرجع السابق، ص21.

² - René Lefebure, Guilles venturi, Gestion de la relation client , Groupe eyolles, 2eme édition, Paris, France, 2005, P33.

³ - Mireille Bernex et autres, Négociation et relation client, Dunord, Paris, France, P182.

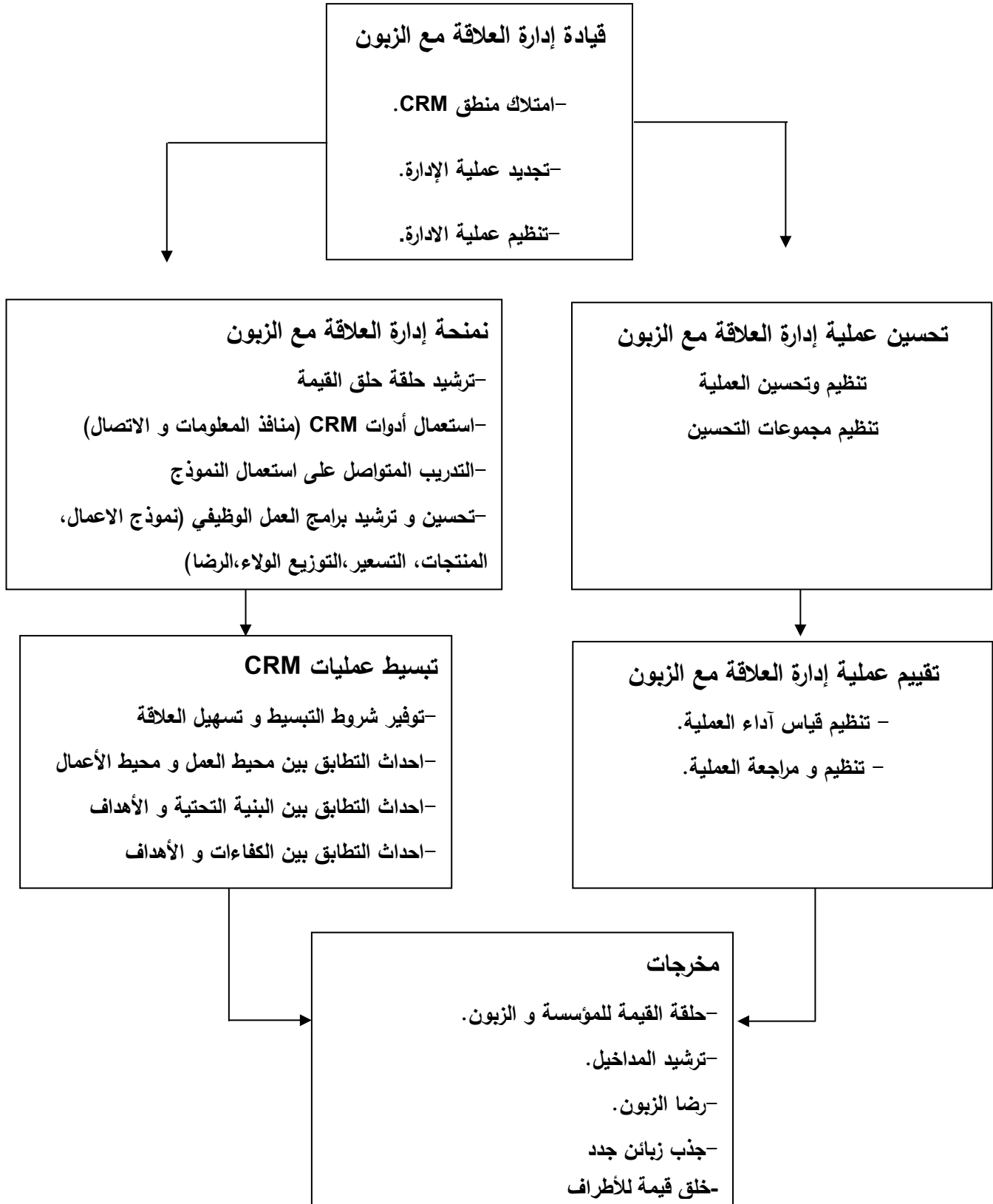
⁴ - نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات، P2، 13 :00، 18/02/2015، <http://eco.asv.edu.jo/ecofaculty/wwwp.content/uploads/2011/04/70.doc>

⁵ - أيمن على عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 20.

ب- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون

عرف النموذج بنظام CRM انتشار كبير في المؤسسات الأوروبية حيث وصلت نسبة استعماله الى 95% سنة 2006، يعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل، حيث يضم الجانب البشري و كفاءات الإدارة و تسيير البنية التحتية للنظام، و جانب آلي تدعمه برامج الاعلام الآلي الأكثر تطور في معالجة البيانات.

الشكل رقم (09): إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن ححو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، 5 <http://labocallaque>

.voils.net/112hakimen.pdf ,18/02/2015,12 :30,p12.

ويوضح الشكل السابق ان CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:

- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: ادرة نموذج CRM يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون و بناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف و الشروط إضافة الى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة و تسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تبسيط عمليات CRM: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق و التطابق هي:
 - التوافق بين محيط العمل و محيط الاعمال؛
 - التوافق بين البنية التحليلية و الأهداف؛
 - التوافق بين الأساليب و الأهداف؛
 - التوافق بين الكفاءات و الأهداف.
- **المخرجات:** عمل أي نظام يجب ان يأتي نتيجة تعرف بمخرجات النظام و النتيجة التي يحققها نموذج CRM هي:
 - خلق قيمة المؤسسة و الزبون؛
 - تحقيق رضا ولاء الزبون؛
 - جذب زبائن جدد؛
 - خلق قيمة لباقي الأطراف.
- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: كأى نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج الى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، و كذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل و صحة العمليات.

- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح نتائج التقييم و المراجعة بكشف نقاط الضعف و الاختلالات في سير العملية و منه القيام بعمليات التصحيح و المعالجة المناسبة¹.

ج- متطلبات إدارة العلاقة مع الزبون

ان المنهجية التي تتبناها المؤسسات حاليا تركز على الزبون باعتباره العامل الأساسي لبقائها من خلال ابرامها لعلاقات ديناميكية و مستمرة مع الزبائن، سواء الحاليين او المرتقبين بغية كسب وفائهم و ولائهم، و تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كفلسفة لكيفية أداء العمل و كتوجه استراتيجي للمؤسسات حاليا، يتطلب تغيير جذري و كبير و توجهات استراتيجية مدروسة طويلة الاجل بالنسبة للمؤسسة و هيكلها، حيث يشمل التغيير المجالات التالية، التغيير في قيم و ثقافة المؤسسة التغيير في عقلية إدارة المؤسسة و التغيير في نظام المكافآت و الحوافز المعمول بهافي المؤسسات، فضلا عن التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح و ليس السعي وراء عدد الزبائن و المتابعة الدائمة و المستمرة للزبائن، كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية انتاج و تقديم المنتجات إضافة الى أهمية التركيز على جودة و تمييز المنتجات.

و للوصول الى تطبيق فعال و ناجح لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لا بد من اتباع القواعد التالية:

- تعريف الزبون المستهدف و تحديد خصائصه و حاجاته؛
- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب ان يكون هدف جميع الأنشطة و التطبيقات التسويقية للمؤسسة؛
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تكنولوجيا المعلومات لإمكانيات بناء نظم قواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم².

د- مزايا إدارة العلاقة مع الزبون

- بالنسبة للمؤسسة

¹-حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 116.

²-الهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي والتحديات، الدوحة، قطر، 7/6 أكتوبر 2003، ص 397،398.

- تحسين معدلات التحول من مفهوم المتسوق SHOPPER الى مفهوم المشتري Bayer من خلال المعلومات ذات الصلة و العروض البيعية المتنوعة؛
- زيادة قيمة المبيعات من خلال التوسع في سياسات البيع المستهدفة، مثل سياسة تقديم العروض المتكاملة (complementary offerings) (أو ما يعرف ب (Gross-Sillig) وسياسة تدعيم المنتج المقدم Offrig an enhanced product او ما يعرف ب (vp-selling) ؛
- الوصول الى زبائن اكثر بحية من خلال تحسين العوامل المؤثر في درجة ولاء الزبائن و أسلوب المحافظة عليها.
- تحسين فعالية عمليات التسويق العلائقي من خلال تبسيط الخدمات الشخصية self-services و أسلوب تقديمها و الوقت المستغرق في ذلك.
- بالنسبة للزبون
- تخفيض الوقت المستغرق للحصول على المعلومات او إتمام عملية التفاعل مع المؤسسة؛
- الوفورات في التكاليف المتعلقة بمنح الجوائز Rewards وتقديم الحوافز Incentives و برامج الترويج الخاصة spécial promotion؛
- تحسين ادراك الخدمة من خلال تقديم الرسائل المناسبة اثناء عملية التفاعل؛
- تحسين مستويات الخدمة للزبائن المتميزين¹.

د- مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

لكي تتم عملية إدارة العلاقة مع الزبون بنجاح يجب ان تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

- **مرحلة التكامل:** هناك ضرورة تكامل أنظمة المصالح الأساسية للمؤسسة مع قواعد البيانات الخاصة بالزبائن و ينتج عن التكامل زيادة فعالية و إنتاجية المصالح الأساسية التي تدخل في علاقات مباشرة مع الزبون.

¹- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق الى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، دم، 2008، ص ص 317،

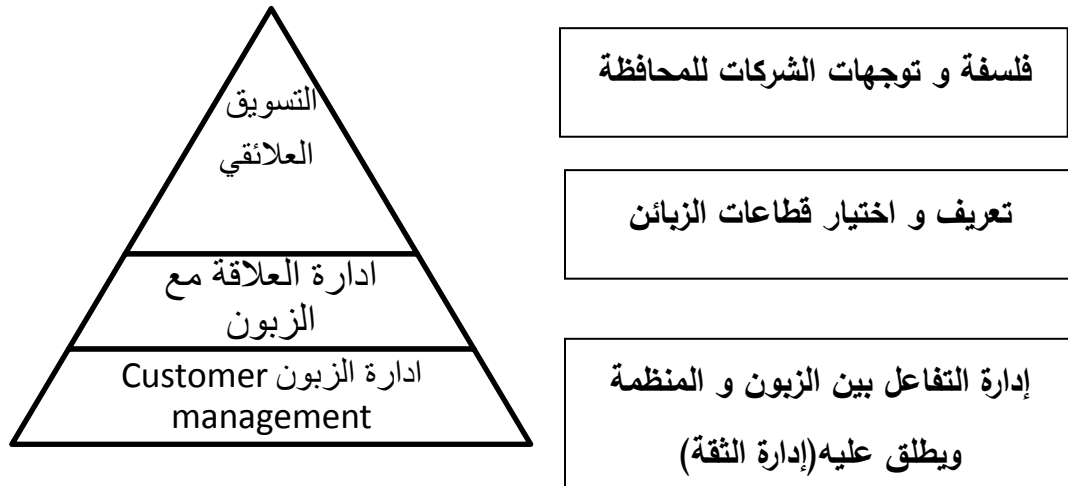
- **مرحلة التحليل:** تعتبر اهم المراحل، فتحليل البيانات الخاصة بالزبائن هو الطريق الوحيد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة فهم أنماط السلوك الخاصة بهم، و تحديد ابعاد القرارات الشرائية لهم و سيساعد هذا على توفير نموذج اكثر دقة للتوقع الصحيح لسلوك الزبون الشرائي و مدى رضائه.

- **مرحلة التنفيذ:** يتم فيها تحديد مكان القرارات الاستراتيجية بإعادة صياغة كل من الاعمال و الهياكل التنظيمية المرتبطة بها على أساس تطوير المهارات الخاصة بفهم الزبائن، وذلك من خلال عمليات التحليل التي سبق اجرائها.

ان لهذه المراحل أهمية كبيرة من جهة في تحقيق ربحية المؤسسة و من جهة أخرى في فهم الزبون و التقرب منه و ذلك عن طريق الرؤية الناجحة عن عملية التحليل و التكامل¹.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين التسويق العلائقي و إدارة العلاقة مع الزبون.

الشكل رقم (10): العلاقة بين التسويق العلائقي و CRM



المصدر: عبد السلام أبو فحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.

¹- بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسبير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، جامعة بسكرة، 2008، ص 129.

المبحث الثاني: ولاء الزبون

لم يعد الزبون الضمان الكافي لاستمرار حياة المؤسسة، انما وسيلة ضرورية للوصول الى هدف اعلى يتمثل في كسب ولاء الزبائن و الحفاظ على هذا الولاء لأطول فترة ممكنة، فولاء الزبون يعد المؤشر الحاسم و الداعي الرئيسي لتعزيز مكانة المؤسسة و ثباتها في السوق.

المطلب الأول: ماهية الولاء

1- مفهوم الولاء

تعددت الأبحاث و الدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة او المحل.

يعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي الولاء "حالة كون المرء صادقا و امينا لدرجة الإخلاص و الولاء"¹.

و يعرف كذلك بأنه: "التعلق الحصري نسبيا لعلامة أو مجموعة من العلامات خلال عمليات الشراء المتواصل، فهو محصلة مسار نفسي يجر اختيار معنيا"، ويختلف الولاء عن الجمود (الشراء البسيط المتكرر) و يعرف الجمود او الولاء المزيف على انه: " إعادة شراء العلامة ذاتها دون موقف إيجابي "².

ويمكن تعريفه أيضا بأنه: " مفهوم يتميز بالتحيز نحو علامة جارية محددة وينطوي على استجابات سلوكية من خلال القيام بشراء تلك العلامة التجارية تحديدا "³.

ولهذا يمكن القول بأن الزبون الذي يتميز بالولاء هو زبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي و له اعتقاد إيجابي تجاهها طالما كانت تلك العلامة تحقق له قيمة و يعطي مؤشر أيضا لقوة العلامة قياسا بالعلامات الأخرى للمنتجات البديلة⁴.

القراءة التحليلية لمضمون التعاريف السابقة تسيطر بعدين أساسيين لولاء الزبون كما موضح في الشكل الموالي:

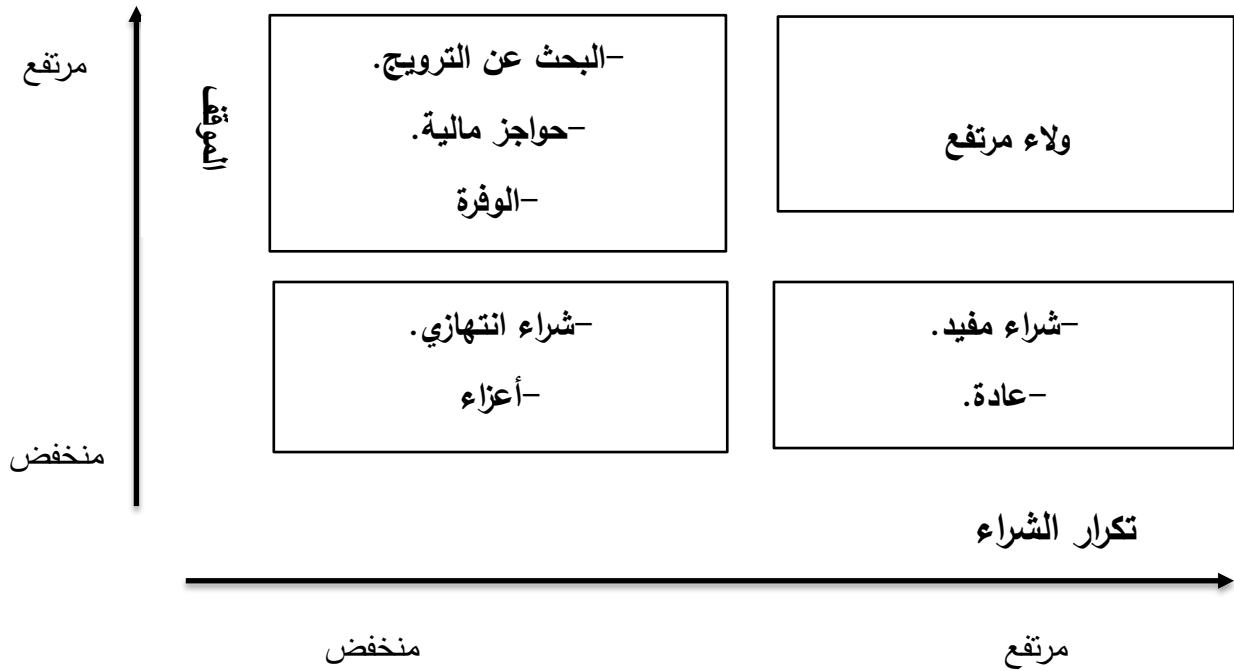
¹ - أدريان بالمر، ميادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين و آخرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 445.

² - Cathrine Viot, L essentiel sur le marketing, Bertie édition, alger, algerie, 2006, P138.

³ - مؤيد حاج صالح، أثر مواصفات المنتج و العوامل الشخصية و الاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 1، دد، دمشق، الأردن، 2010، ص 603.

⁴ - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 89.

الشكل رقم (11): أبعاد الولاء



Source :Jérôme bon et elisabeth fidéliser les clients oui, mais ..., revue francais de gestion, n127, fnege, février2000,p3.

البعد السلوكي و البعد الاعتقادي، التقاء هذين البعدين في نفس المستوى يخلق اربع وضعيات للزبون و هي:

-الوضعية الأولى: مستوى تعلق منخفض وتكرار سلوك شراء منخفض؛

-الوضعية الثانية: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء منخفض؛

-الوضعية الثالثة: مستوي تعلق تعلق منخفض وتكرار سلوك شراء مرتفع؛

-الوضعية الرابعة: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء مرتفع.

وهذه الوضعية الأخيرة هي الوضعية المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و التي تعبر بصفة جيدة عن ولاء الزبون¹.

2- النظريات المفسرة للولاء

يمكن التمييز بين نظريتين هامتين هما:

¹ - حاتم نجود ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أ- نظرية سلوكية

في الحقيقة و لمدة طويلة انطلقت البحوث من مبدأ واحد هو ان سلوك تكرار الشراء فقط لوحدة هو طابع الذي يصف او يميز الولاء و هذه النظرية تجاهلت تماما السيرورة التي يمكنها ان تؤثر على القرار، و انحصرت الاعمال على قياس سلوك الشراء المتكرر و وصفه بدون الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المفسرة من خلال اقتراح مقاييس كيفية مرتكزة على النسب او المقاطع الترتيبية للشراء.

الانتقادات الكبرى لهذه المقاربات هي مستوى التجميع، فرضية توقف السوق واعتبار الشراء المتكرر ظاهرة بدون أي تذكر او ذاكرة للشراءات المسبقة، مم يطرح مشاكل لقياس الولاء، إضافة الى ذلك فرجل التسويق لن تكون له رقابة على الشراء المتكرر من خلال النشاطات التسويقية، ولهذا السبب فان هذا التيار من البحث قد أعيد النظر فيه في نهاية الستينات لعدم مقدرته على تفسيره للظاهرة بمساعدة المقاييس السلوكية البحتة العاجزة عن فصل الولاء الحقيقي من الشراء المتكرر¹.

ب- النظرية الموقفية و الرضا

بسبب محدودية المقاربة السلوكية، اضطر الباحثين و الممارسين للتوجه بأعمالهم نحو مقارنة تسمح بالأخذ بعين الاعتبار البعد الموقفي للولاء فيبدو وأنه من غير الملائم الاحتفاظ ببعد واحد سلوكي للولاء بالنظر الى أهمية الاتجاه (الموقف) في فهم سلوك المستهلك، تحاول المقاربة الموقفية اذن تسليط الضوء على سيرورة التقييم النفسي الذي يقود الى إعادة شراء العلامة².

اختيار مجموع الاعتبارات، القرار النهائي و القرار الناتج يسجلون في مرجع السيرورات البسيكولوجية لاتخاذ القرار، أي بعد سيرورة تقييم سيكولوجي أو فيزيولوجي للخيارات، يتم اتخاذ القرار النهائي بدلالة السيرورة التقييمية، يطور الشخص الالتزام نحو العلامة و الذي يميز الولاء للعلامة من سلوك الشراء المتكرر. هذا التيار من البحوث يقيس الولاء من خلال المقدمات الاتجاهية من صنف معرفي (تفوق كفاءة العلامة،سهولة الوصول اليها، الثقة المعتقدات) ومن صنف عاطفي (الأفعال المزاج، الحساس، الرضا) ومن صنف ارادي (نية الشراء، تكاليف التغيير) السؤال المركزي هو معرفة ما هي الدوافع و المحفزات لسلوك الولاء.

¹-Lars Meyer-Warden, Les programmes de fidélisation et leur impact sur la structure de l'achat répété: une étude empirique à laide du modèle Dirichlet, thèse doctorat, science de gestion, Université de Pau et pays de l'Adour LAE, 2002, P11.

²- patrick simon, la force de latritude clarification du concept et mise en evience de son role modérateur sur la relation engagement – comportement effectif de fidélité, revue française du marketing ; N197, Adeten , Mai 2004,P80

- الاتجاهات: أدمج كل من Jacoby (71) Azgen (75) oben Fishben (71) (77) الاتجاه في الولاء كمجموعة من الاستعدادات الناتجة من الشراءات السابقة و التي تولد سلوك الولاء¹. اعتقاد هذا التيار هو أن الرضا يؤدي بطريقة عامة الى اتجاه إيجابي متوافق مع استعداد ذو ثلاث أبعاد معرفي، عاطفي، ارادي مؤثرا بدوره كمغرز لخلق التفضيل و من ثم سلوك الولاء.
- الرضا و التعلم: قام كل من Kuchn (61) Gaidis et Rothschild (81) بوصف طريقة العمل لهذه الرؤية من الولاء و الذي يطمح الى ان تسمح نظرية التعلم الخطي بتفسير احتمال إعادة شراء العلامة. الشراء المنكرر هو تعزيز الشراء الأول المرتبط بظاهرة التعلم، بعد التجربة الأولى والشراء المنكرر، تتكون الاتجاهات الإيجابية و تتعزز بدلالة العمليات التسويقية خاصة التي تتبع تجربة إيجابية و لو كانت مؤقتة و التي تتصف مثل الرضا المؤقت و المتولد عن استعمال المنتج، بعد ذلك ينشأ التفضيل بالنسبة للعلامة و الذي يؤدي أخيرا الى ارتفاع احتمال إعادة شراء و تكوين الولاء و هذا حسب ما أكده Oliver (99) بأن الرضا هو متغير مفتاحي في تعلم سلوك الشراء و في تكوين العادات التي تقود الى الولاء².

3- مراحل الولاء

يمر الولاء للعلامة التجارية بالمراحل الأربعة التالية:

أ- الولاء المعرفي "cognitive loyalty"

في المرحلة الأولى للولاء تشير معلومات الزبون عن صفات و خصائص العلامات التجارية الا أن العلامات التجارية واحدة مفضلة عن غيرها من العلامات التجارية البديلة، وتسمى هذه المرحلة بالولاء المعرفي أو الولاء القائم على آراء الزبائن حول العلامة التجارية ويمكن لهذه المعرفة أن تكون قائمة على معلومات سابقة أو مقدمة من الآخرين أو معلومات تعتمد على تجربة حديثة للعلامة التجارية، و الولاء في هذه المرحلة هو نتيجة المعلومات المتاحة عن مستويات أداء العلامة التجارية، و بالتالي فهو يعتمد على مستويات أداء العلامة التجارية سواء كانت وظيفية أو جمالية أو قائمة على التكلفة، و حالة الزبون في هذه المرحلة ذات طبيعة سطحية.

ب- الولاء العاطفي "Affective loyalty"

تتطور في المرحلة الثانية ميول و اتجاهات نحو العلامة التجارية و ذلك على أساس استعمالاتها المتراكمة المرضية، و يشار للولاء في هذه المرحلة بالولاء العاطفي، وبينما تكون المعرفة عرضة للآراء المضادة فان العاطفة ليس من السهل ازلتها، و بشكل مشابه للولاء المعرفي، يبقى هذا النوع من الولاء عرضة للتغيير كما

¹ - Iars meyer – waarden, OP.cit,P116,117

² - I bid, P119.

أثبت من خلال البيانات التي تظهر بأن النسبة كبيرة من المتحولين عن العلامة التجارية قد ادعوا بأنهم كانوا راضين مسبقا عنها.

ج- الولاء الارادي "Cognitive loyalty"

ان المرحلة التالية هي المرحلة الارادية(النية السلوكية) و الإرادة بالتعريف تتضمن الالتزام بتكرار شراء علامة معينة، يرغب الزبون بإعادة شراء العلامة التجارية و لكن بشكل مماثل لأي نية حسنة يمكن أن تكون هذه الرغبة متوقعة ولكن حدث غير مؤكد، و برغم أن هذا النوع من الولاء يجلب الزبون الى مستوى أقوى فان لديه نقاط ضعف، فتجربة عينات من علامات تجارية منافسة، ووسائل تنشيط المبيعات قد تكون مؤثرة لأن الزبون قد التزم بالعلامة التجارية و ليس بتجنب عروض جديدة و بالتالي فان هذا الزبون لم يطور من حيث نواياه قرارا بتجنب العلامات التجارية المنافسة.

د- الولاء العاطفي "Action loyalty"

تتولد لدى الزبون الذي يمر في هذه المرحلة رغبة قوية لاعادة شراء العلامة التجارية و فقط تلك العلامة و يكون قد حصل على المهارات المطلوبة للتغلب على تهديدات و عقبات¹ هذا الطلب (مطلب شراء هذه العلامة التجارية فقط) ومن المتوقع بأن يتخلص بشكل روتيني من الوسائل المنافسة و ينخرط ببحث جاد عن علامته التجارية المفضلة، وقد يتجنب عروض العلامات التجارية المنافسة، من ناحية ثانية، بالإضافة الى تدهور أداء العلامة التجارية و هو سبب محتمل لجعل المستهلك يتحول عنها في كل مرحلة من مراحل الولاء فان عدم توافر العلامة التجارية هو فقط الذي يسبب تجريب الزبون لعلامة تجارية أخرى².

4- مستويات الولاء

هناك ثلاث مستويات:

- العالية "الولاء"؛

- المعتدلة "المتوسطة"؛

- المنخفض "اللاولاء"

فالمستويات العالية من الولاء تعكس صعوبة تحول الزبون عن العلامة التي يشتريها و لديه ولاء كبير لها، و هذه المستويات العالية تسعى الكثير من المؤسسات الى الوصول اليه و خلقه في الزبائن اتجاه سلعها و لكنه يحتاج الى جهد و وقت و دراسة و بحث.

¹ - محمد صالح الخضر، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع السوق غير المعمرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عين شمس، 2005، ص ص 110، 111.

² - نفس المرجع السابق، ص 111

أما المستويات المعتدلة من الولاء فتعكس سلوك الزبون و ولاءه نحو السلعة حيث تجد أن الزبون في الغالب يشتري السلعة لكن في قرارة نفسه يمكن له اذا وجد سلعة أخرى أن يشتريها أو يستبدلها بدلا من السلعة القديمة، أي أنه سهل الاقتناع في التبديل من سلعة الى أخرى¹.

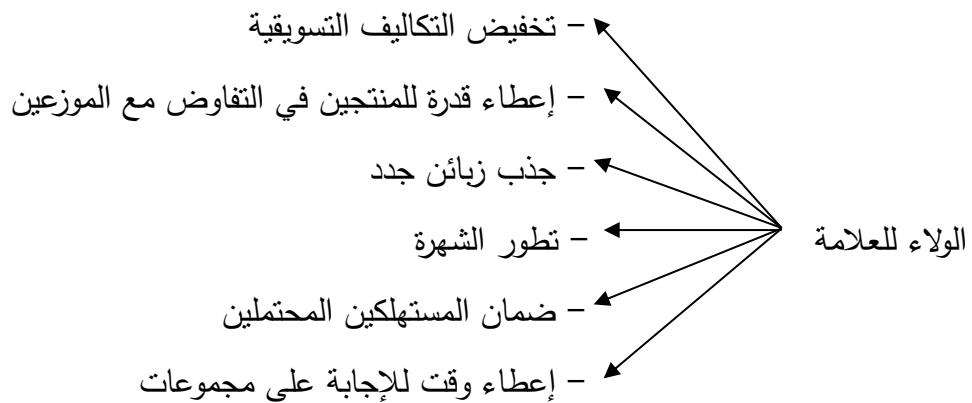
اللاولاء يظهر عندما لا يقوم الزبون بشراء علامة معينة في كل مرة و ذلك لقيامه بالشراء في أوقات التخفيضات الترويجية، الميل الطبيعي للتغيير، وجود بدائل جديدة وحيدة وغيرها من الأسباب الأخرى².

المطلب الثاني: أهمية الولاء وأنواعه

1- أهمية الولاء

يمكن توضيح أهمية ولاء الزبون من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): قيمة الولاء



Source : jean Noel Kapferer, les marques capitales de l'entreprise, edition d'organisation, Paris, France ;2003,p52,3eme édition

أ- الولاء يخفض من التكاليف التسويقية

في الحقيقة أصبحت تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل 5 الى 10 أضعاف تكلفة الحفاظ برضا المستهلك الحالي³، ففي الغالب زبائن العلامات الأخرى لا يملكون نسبيا للتغيير و لذلك من الصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعملون بوجود بديل آخر لذلك على المؤسسة أن تعمل على تقديم عروض متميزة لجذب زبائن جدد، وعلى من أن الزبائن الحاليين ما عدا الذين يكون مستوى الرضا لديهم منخفض هم أسهل للحفاظ عليهم، فمتابعة وتحسين مستوى الرضا لديهم منخفض هم أسهل للحفاظ عليهم، فمتابعة و تحسين رضا زبائن المؤسسة اقل

¹ - حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 139.

² - غنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 145.

³ - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35.

تكلفة من البحث عن زبائن جدد، كذلك يعتبر ولاء الزبون كحاجز دخول في وجه المنافسين الجدد لأنه من الصعب الدخول و تحقيق أرباح في قطاع يتميز زبائنه بولاء المؤسسة أو العلامة.

ب- الولاء يقوي تموقع المنتج

ان مبدأ القوة يسيطر على العلاقة بين المنتجين و الموزعين في غالب الأحيان فالرهانات كبيرة و الوضعيات غالبا غير متوازية، قيمة العلامة تصبح مهمة في مثل هذا التصور، فالعلامات الكبرى مثل: CHANEL , coca cola تجد نفسها في أحسن المواقع، لأن الموزع يدرك أن الزبائن يريدون هذه العلامة وولائهم يضمن دورة كافية، اذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين، بالخصوص اذا أرادوا تقديم تنوع أو التحول بالعلامة الى قطاع آخر¹.

ج- الولاء يساعد على جذب زبائن جدد

إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضين أو الذين يحبذون فعلا العلامة فمن السهل جدا جذب زبائن جدد خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة زبون محتمل الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة².

حيث يمكن للمؤسسة أن تحصل على زبائن جدد من خلال كلمة الفم الطيبة لنتائج البحوث الميدانية تشير الى أن الزبون الواحد و الذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع لا يقل ثلاث أفراد زبائن أما الزبائن الغير راضين فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي 9 أفراد³.

د- الولاء يمنح الوقت و السهولة في الاستجابة للمنافسة

اذا قام منافس باطلاق منتج أحسن، امتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح للمؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي الراضي لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتبها لوجود منتجات جديدة، لكن لكل شيء سلبيات فالولاء القوي يساعد العلامة في مواجهة المنافسين لكن لن يكون طويل المدى ان لم يكن أداء منتجاتها في القمة.

2- أنواع الولاء

هناك عدة أنواع للولاء نستعرضها في ظل الواجبات التي من المفروض أن تقوم بها المؤسسة أو مدير التسويق:

أ-ولاء عاطفي Emotional loyalty

¹ -Jaques lendrevie, denis Lindon. Mercator, edition dalloz, 7eme édition, Paris, France, 2003. PP924, 925.

² -I bid, p 925.

³ - عبد السلام أبو قحف، التسويق السياسي: فن البيع- التفاوض، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 130.

حيث تؤدي صفات السلعة أو الخدمة التي تقدمها الى إمكانية تذكرها من قبل المستهلك، و تسعى المؤسسات الى ذلك بخلق السمعة الطيبة و تحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن السلعة في الأسواق.

ب- ولاء للاسم Identity loyalty

وهو الولاء الى اسم معين بذاته مما يجعله يتمتع بقدر كبير من الاحترام لدى الزبائن ومن شأن هذا الولاء أن يحمي خدمتك كمدبر التسويق من الهجوم، و لكنه يحتاج الى إرادة رشيدة تحكم عملية التوسع في الآجال الطويل.

ج- الولاء للصفات الحاكمة Differentiated loyalty

و تعني به ارتباط ولاء الزبون بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة عليه، و بالتالي فان الضغوط على قيام الزبائن بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على ولاءهم المستقبلي.

د- ولاء الارتباط contrat loyalty

وهو الولاء الناجم عن إحساس الزبون بأن الاستمرار في التعامل مع بنك معين مثلاً يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها من بنك آخر، الا أن هذا النوع من الولاء يسهل اقتناصه من جانب المنافسين.

هـ- الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير switshing cost loyalty

حيث يظل الزبون على ولاءه طالما أن تكلفة الانتقال الى مؤسسة أخرى لا تتناسب مع العائد، و لكن يسهل على المنافسين جذب الزبائن اذا ما وضع مجموعة من السياسات التي تسهل عملية التغيير و تقلل من تكلفة الانتقال.

و- الولاء بالتعامل الطويل المألوف Formiliarity loyalty

و هو الولاء الناتج عن رسوخ اسم المنتج داخل تثبيت هذا الولاء داخل نفوس المتعاملين و تغلبه على الأسماء الأخرى المتاحة في السوق و تؤثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت هذا الولاء.

ي- الولاء المرتبط بالراحة Convenience loyalty

و هو الولاء المبني على تسهيل التعاملات مع المؤسسة... و يتوقف على قدر ما توفره المؤسسة من سبل الراحة لزيائنها¹.

¹ - طلعت اسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك: المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري، دم، 2005، ص ص 154، 155.

1- برامج الولاء

تكون هذه البرامج موجهة للزبائن الذين يشتررون باستمرار من المؤسسة أي أنهم ذوي مردودية مرتفعة ويمكن تعريف هذه البرامج كما يلي:

"هي وسيلة لتحديد و تطوير النشاطات المتعلقة بالزبائن الجيدين و الممتازين من خلال العلاقات طويلة المدى و تكون مؤثرة و خالقة للقيمة"¹.

ومن أجل اعداد برامج أكثر فعالية يجب توجيهها بمجموعة أهداف تتمثل فيما يلي:

- تطوير قيمة الزبون و بالتالي زيادة العائد على قطاع أفضل الزبائن؛
 - تحسين قيمة و رضا الزبون، لأن الرضا يعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة التي يتم تقييمها عند الاستثمار في العلاقة مع الزبون؛
 - رفع مستوى ولاء الزبائن و الذي بدوره يقلل من مستوى دوران الزبائن و معدل فقدان؛
 - تسيير خطوة جدية لتطوير جودة خدمات ما بعد البيع؛
 - تركيز الجهود على الموزعين من أجل تسيير برامج ولاء مشتركة؛
 - تسليط الضوء على محفزات الولاء و الرضا ودفع عدم الولاء و عدم الرضا².
- و قد تأخذ هذه البرامج عدة أشكال و أكثرها استعمالاً: بطاقات الولاء و نوادي الولاء فبطاقات الولاء: "هي بطاقات تمنحها المؤسسة لزبائنها ذوي الولاء، تمكنهم من الحصول على مزايا متنوعة: كالهدايا، تخفيضات... الخ".
- و نوادي الولاء هي عبارة: "عن نوادي تنشئها لكي تخلق فضاء تجمع فيه الزبائن ذوي الولاء و هذه النوادي قد تكون افتراضية أو حقيقية تمنح فيها المؤسسة شهادات و تقدير و عرفان لزبائنها و تؤكد على استمرار العلاقات"³.

2- قياس الولاء

بما أن الولاء مرتبط بالسلوك الإنساني و الذي بدوره يعتمد على التعقيد و عدم الاستقرار فقياسه يكون صعب، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة و منطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات يتم توضيحها فيما يلي:

¹ -Lars Meyer – Wearden, Op. cit, P5.

² -حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ -Lars Meyer – Wearden, op. cit, PP 9, 10.

أ- الإحتفاظ بالزبائن

يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون و تعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من جهة نظر المؤسسة، و يقيس معدل الإحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى. يرتكز هذا القياس على المعلومات الماضية، مع أن دقة القرارات الاستراتيجية تعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية، هذا ما يتطلب تدعيم هذا القياس بقياس آخر يمكن التنبؤ بمعدلات الإحتفاظ المستقبلية.

ب- قياس مستوى الثقة

يعتمد هذا القياس على رأي الزبون لمعرفة مدى ثقته في العلامة أو المؤسسة و ذلك على سلم نقطي من خلال طرح سؤال مباشر.

ج- قياس صورة المؤسسة مقارنة بالمنافسين

من خلال هذا القياس يمكن تقييم العلامة أو المؤسسة من جهة نظر زبائنها مقارنة مع البدائل الأخرى ويتم توزيع إجابة الزبائن على سلم نقطي¹.

د- قياس تكرار الشراء

دراسة و قياس تكرار شراء العلامة أو العلامات المدروسة خلال عمليات شراء متتابعة. حيث نميز هنا بين:

- الولاء النموذجي: AAAAAA حيث يقوم الزبون بشراء العلامة A فقط؛

- الولاء المشارك...؛ AABABA

- الولاء غير المستقر...² AAABBB

هـ- تقبل البدائل

يهدف هذا القياس تلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالعلامة أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو العلامة.

¹- حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 124.

²- ماهر العجي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

المبحث الثالث: استراتيجية بناء الولاء بالجودة

ان للولاء مجموعة من المقدمات التي تنوعت و اختلفت حسب الباحثين و نخص بدراستنا هذه الرضا باعتباره من هذه المقدمات و الأكثر تأثيرا عليه.

و كذلك من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لتوضيح العلاقة بين المتغيرين جودة/ولاء من خلال المرور بجودة/رضا و رضا/ولاء حتى الوصول الى جودة/ولاء

المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الرضا

1- ماهية الرضا

أ- مفهوم الرضا

يعرف P.Kotler الرضا بأنه "حكم الزبون بالنظر الى الخبرة الاستهلاكية و الاستعمال الناتج عن توقعات بالنسبة للمنتج و الأداء المدرك"¹.

كما يعرف الرضا الرضا من خلال التسويق بأنه "الشعور بالسرور أو عدم السرور الناتج عن المقارنة بين الأمل المقدم و خبرة الاستهلاك"².

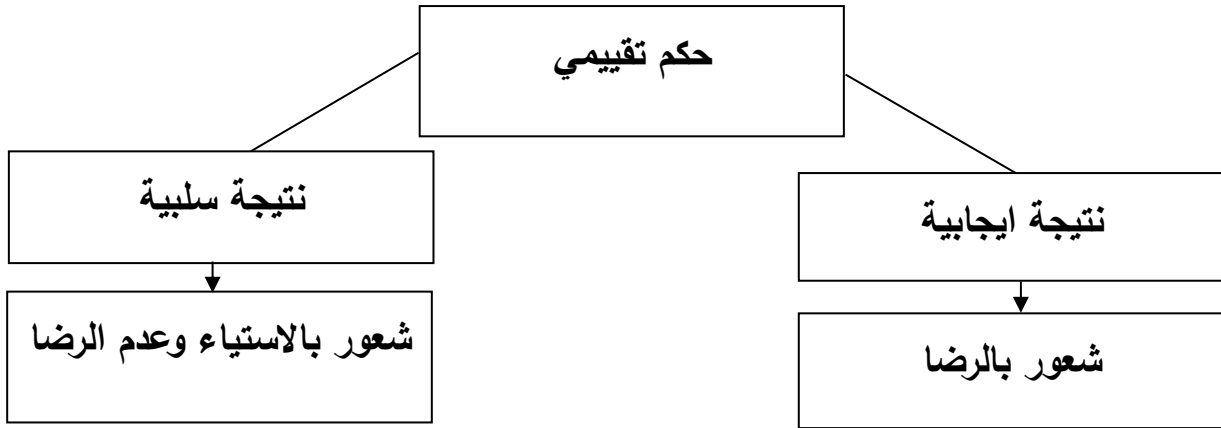
ويعرف أيضا " هو حالة بسلوكية، تحدث بعد الشراء أو الاستهلاك و تتناسب مع قاعدة تمثل مرجع مبدئي"³. ومن خلال التعاريف السابقة نجد بأن الزبون يقوم بالحكم على المنتج من خلال مقارنته لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج أي أن هذا المفهوم ناتج عن الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون. ونتيجة التقييم أو المقارنة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ - مقري زكية، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال، المؤثر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص 414.

² -Lendrevie – Lévy – Lindon, Mercator : Théories et nouvelles pratiques du maketing, 9 eme édition, Dunord, paris, France, 2009, P859.

³ -Dniel Ray, Desure de la satisfaction clients : Pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques, Revue française, N197, Adeten, Mai 2004, P9.

الشكل رقم (13): البعد الموضوعي و النفسي للرضا.



Source : philip kotler et autres marketing management, pearson éducation, 12eme édition, Paris, France, 2006, P68.

فمن خلال الشكل يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أداء المنتج أقل من التوقعات ← عميل غير راضي؛
- أداء المنتج يساوي توقعاته ← عميل راضي؛
- أداء المنتج أكبر من التوقعات ← عميل سعيد¹.

و يمكن تحديد أربع أنواع للرضا هي:

- الرضا الخاص بصفة ما: أي التقييم بالنسبة لتجربة شرائية/استهلاكية نوعية (خصوصية)؛
- الرضا بالنسبة لعلامة ما أو الرضا المتراكم: أي تقييم مجموع تجارب من نفس النوع ؛
- الرضا الاقتصادي الجزئي: أي رضا جميع الزبائن على مستوى المؤسسة؛
- الرضا الاقتصادي الكلي: أي الرضا على مستوى ثقافة مجتمع ما².

ب- النظريات المفسرة للرضا

فيما يتم استعراض بعض النظريات التي حاولت إيجاد تفسير لحالة الرضا.

- نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة و الرضا): كأساس للتفرقة بين الجودة المدركة و الرضا نلاحظ توجه قوي نحو توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على أنه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية، و تبقى الإشكالية في تعريف الجودة المدركة فأول مفهوم يرى أن الجودة المدركة هي التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة

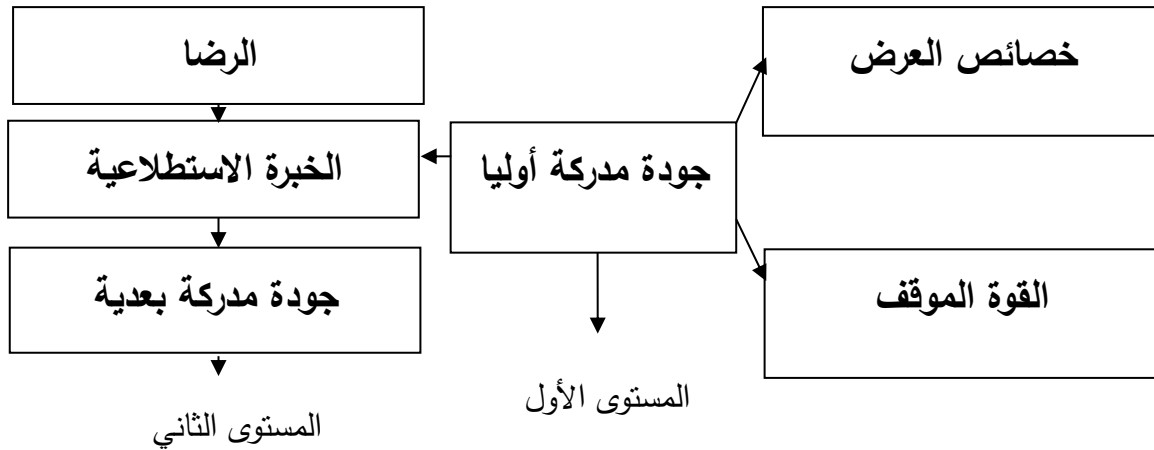
¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² - Joëlle Vanhamme, La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : Synthèse des recherches et implication manageriales, Revue française du marketing, N197, Adeten, Mai 2004, P47.

الاستهلاكية و ينبثق من نماذج الموقف التي تهدف الى ربط علاقة بين تقييم خصائص العرض و قياس قوة الموقف اتجاه المنتج أو العلامة.

ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة و الرضا يمكن أن نميز مستويين للجودة المدركة المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(14): الجودة المدركة و الرضا



المصدر : حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص71.

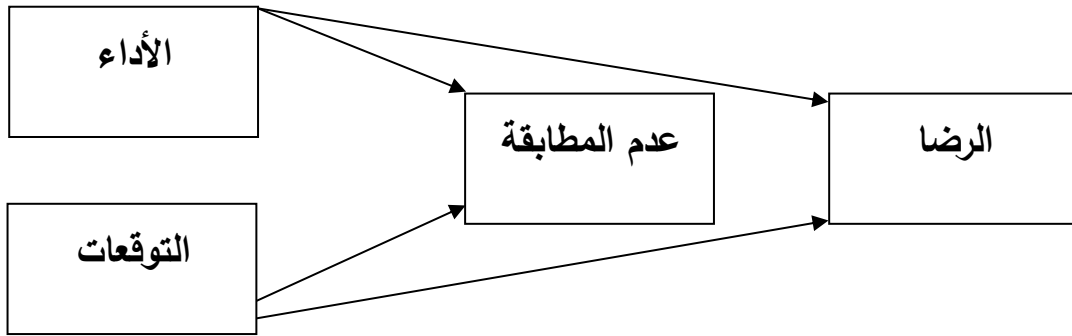
ينشأ المستوى من تقييم خصائص العرض و قوة الموقف الذي يكونه الزبون اتجاه المنتج أو العلامة و يكون مستقل تماما عن الخبرات السابقة للزبون، أما المستوى الثاني فهو الجودة المدركة بعديا تكون مرتبطة بتجربة استهلاك المنتج أو العلامة لكنها لا تعني الرضا.

إلا أن هذا الاختلاف بين الجودة و الرضا يبقى غير كاف لفصل المفهومين فالخبرة و التجربة الاستهلاكية تعتبر مصدر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض، كذلك تقييم الجودة ليس بالضرورة مرتبط بالرضا فيمكن أن يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص ناتج عن عوامل ظرفية¹.

-نظرية عدم المطابقة: لقد عمل الباحثين على تطور المقاييس التي تهدف لقياس و تحديد الرضا و لكن معظم هذه الدراسات قامت باستخدام شكل مختلف الى حد ما للنموذج السائد لعدم تحقق التوقعات و الذي يقوم أساسا على أن رضا الزبون هو دالة طردية في متغير عدم التحقق بينما يرتبط عدم التحقق بمتغير التوقعات و يمكن التعبير عن هذا النموذج بالشكل الموالي:

¹ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 71.

شكل رقم(15): نظرية عدم المطابقة



Source : Chistian Debaix, Joel Brée, comportement du consommateur, Edition économique, Paris, France,2000,p507.

الملاحظة من الشكل أن عدم المطابقة هي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، إذن ينتج عن هذه المقارنة التقييم الإجمالي للخبرة و المعبرة عنها إما بحالة الرضا أو عدم الرضا و بذلك أصبح من الضروري التفريق بين مفهوم الرضا و الجودة المدركة والذي يعني بهذه الأخيرة التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية¹.

نظرية التضاد الإدراكي:

يرى أنصار هذه النظرية أن حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية من التضاد تظهر عندما يواجه الزبون وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون قرار أحد البديلين هذا يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي، فالزبون يتساءل عما إذا كان قد قام باختيار الأفضل و بشكل نهائي و إن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه حالة من التوتر لا تستمر طويلا فسيحاول الزبون العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه و للتخفيف من حالة التضاد الإدراكي يملك الزبون حلين ممكنين:

- **الحل الأول:** يتعلق بتغيير و تخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة؛

- **الحل الثاني:** يتعلق باستقبال و بشكل إيجابي كل المعلومات التي من شأنها أن تدعم اختياره.

فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهي تعني أن الزبون يكون راضيا باختياره حتى و إن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط زبون في شراء منتج و كان تقييم عدم التثبيت سلبي يعلن رضاه لكن لن يكرر الشراء، و على العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت إيجابي يكون راضيا² و يتوجه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي و الولاء للعلامة.

¹ - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74.

حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة بالنسبة إلى الزبائن، ذلك أن هؤلاء بإمكانه تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء¹.

ج- تحليل سلوك عدم الرضا

أدركت المؤسسة بالضرورة القيام بهذا التحليل و الذي يساعدها على معرفة بسبب استياء زبائننا من أجل تصحيح أخطائها و من أجل إرضائهم.

- مفهوم عدم الرضا: و يعرف بأنه : "عدم التوازن النفسي الناتج من تلقي المشتري لمعلومات متضاربة بعد اتخاذه لقرار الشراء مما يدفعه إلى محاولة تخفيضه"².

و من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن سلوك عدم الرضا هو ناتج عن عدم المطابقة السلبية تتولد عنها مجموعة من السلوكيات و الإجابات هي:

- الإجابة الإدراكية **la réponse cognitive**: في العديد من الوضعيات في الحياة اليومية للفرد، يبحث عن تحديد الأسباب أو شرح الآثار الناجمة عن السلوكيات التي يلاحظها حتى في حالة غياب علاقة واضحة بين السبب و الأثر، يعرف هذا المبدأ العام "بالإسناد النسبي" و الذي وضع من طرف الباحث Heider يسمح للفرد بتحقيق الانسجام مع محيطه.

من هذا المنظور عندما يواجه الزبون حالة تعطل جهاز كهر ومنزلي أو بصفة عامة عطب بمنتج، فهو يطور استنادات تقدم لنا أسباب مختلفة لشرح فشل المنتج في إرضاء الزبون، يمكن أن تكون من طبيعة مختلفة و متنوعة حسب ثلاث أبعاد:

- الاستقرار - الأصل - قابلية السبب للكشف و المراقبة.

بعض أسباب الفشل في استعمال المنتج أو تحقيق الرضا، يمكن أن تكون مستقرة أو متغيرة في حين أسباب أخرى يمكن أن تكون ظرفية أو متقلبة.

البعد الثاني متعلق بتحديد أصل السبب قد يكون الزبون المستهلك هو المسؤول عن فشل المنتج لكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الموزع أو المنتج و بعض الأسباب يمكن معرفتها و البعض الآخر لا، عندما تؤدي التجربة إلى حالة عدم الرضا فان الإسناد السببي الذي يجريه الزبون يؤدي بالضرورة إلى استجابة سلوكية، و ما يمكن ملاحظته أنه في حالة كان السبب مستقرا و مرتبط بالمؤسسة يفضل الزبون تعويض المنتج بدل استبداله

¹- نفس المرجع السابق، ص 75.

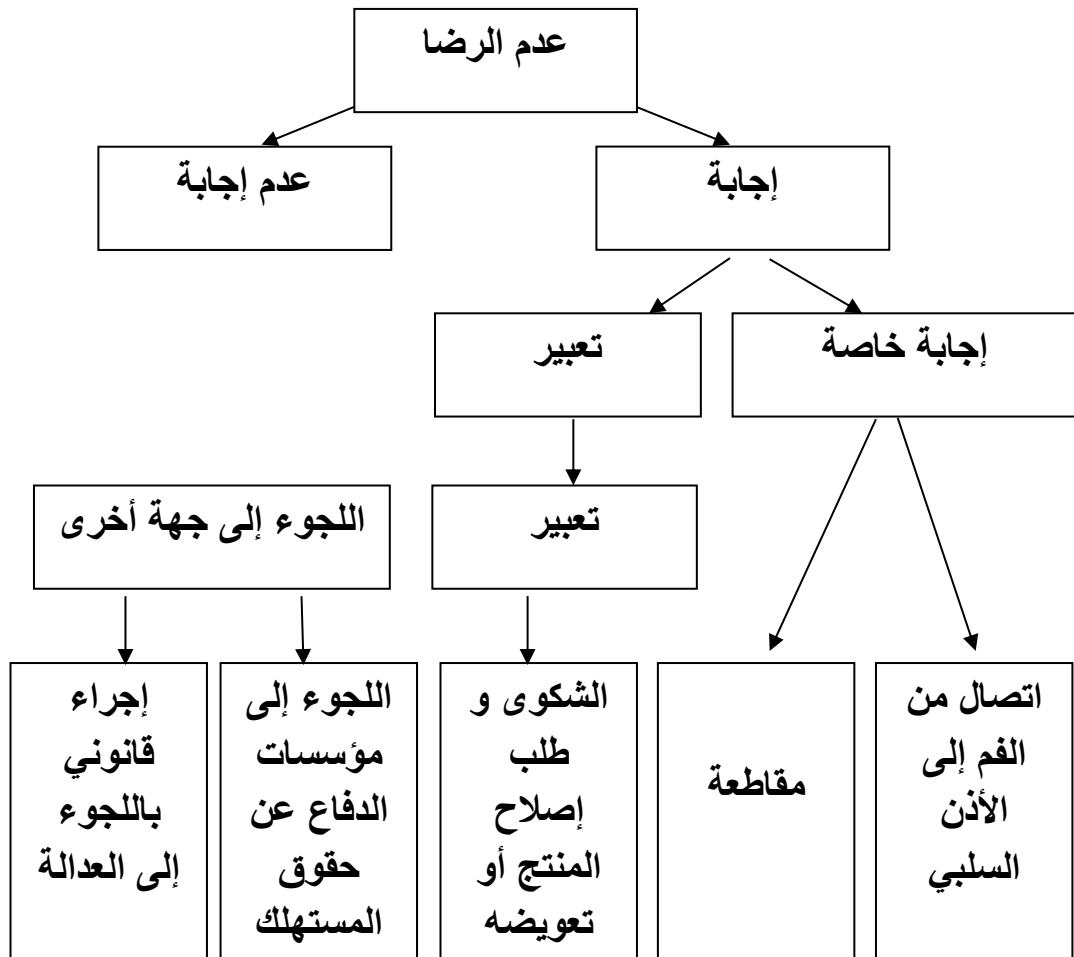
²- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، ص 94.

و في حالة تقديم المؤسسة لخدمة المراقبة و صيانة الأعطاب يأمل الزبون أن تتحمل على عائقها الضرر الحاصل.

إلا أنه في العادة عندما يظن الزبون أنه المسؤول عن فشل المنتج و أسباب عدم الرضا سوف يمتنع عن الشكوى و الاستياء، لكنه لن يشتري المنتج مرة أخرى و ينقل تجربة عدم الرضا¹ الى الآخرين، بصفة عامة نظرية الإسناد السببي هي محدد لشرح الإجابات التي تعقب حالة عدم الرضا.

-الإجابة السلوكية Réponse comportementale: إذا كان الإسناد السببي يسمح بتسطير و إظهار إجابات متنوعة و بشكل يعقد تجربة استهلاكية فاشلة (عدم الرضا) من المهم القيام بجرد لهذه الإجابات المختلفة كما هو موضح:

شكل رقم(16): إجابة عدم الرضا.



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007، ص103.

¹ - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، 102،103.

يوضح الشكل نوعين من الإجابات:

- **المقاطعة:** يستجيب الزبون مبدئياً في حالة عدم الرضا بمقاطعة المنتج أو العلامة و التحول من التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين و قد أظهرت الدراسات أن أغلبية المؤسسات تفقد من 10% إلى 30% من زبائنهم في كل سنة¹؛

- **اتصال من الفم إلى الأذن سلبي:** يتجاوب الزبون غير الراضي بشكل مختلف تماما و سيخبر الآخرين عن تجربته السيئة و قد أثبتت الدراسات أن الزبون غير الراضي يخبر أحد عشر شخص غيره عن سوء تجربته مع المنتج².

- **الإجابة العامة:** وهي إجابات ذات رؤية اجتماعية، في هذا الوضع يكون بإمكان الزبون:

- **الشكوى:** وتعني التعبير عن استيائه وعدم رضاه أمام الموزع أو المنتج و ذلك من أجل إصلاح المنتج أو استبداله أو تعويض الضرر الملحق به و لتحسين التعامل في المرات القادمة؛

- **جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك:** حيث يلجأ إليها في حالة عجزه أمام المؤسسة؛

- **اللجوء للعدالة:** ويعتبر آخر وأسوأ إجراء يمكن أن ينجم عن عدم الرضا ويحدث عادة في حالة ضخامة

الضرر الذي لحق بالزبون من استعمال المنتج مثل مواد فاسدة أو استعمال مكونات تمس بالصحة في منتجات غذائية أو عدم مراعاة بعض الشروط في عملية الإنتاج أو طرق تقديم الخدمة³؛

- **عدم الإجابة:** رغم الآثار السلبية و المتفاوتة التي يمكن أن تخلقها إجابات عدم الرضا على المؤسسة إلا أنها تمنحها فرصة للتدخل و تدارك الخلل الذي أدى إلى عدم الرضا، لكن المشكل الكبير يظهر عندما تمنع الزبون عن إبداء أي إجابة يشعر بها المؤسسة عن عدم رضاه.

و السبب الرئيسي الذي يقود المستهلك للامتناع عن التعبير متعلق بكون السعي لإبداء الإجابة عن عدم الرضا أكبر تكلفة من الأرباح التي يمكن أن يحققها من إجابة المؤسسة⁴.

لهذا فالشركة تقوم ببعض الأعمال لحث الزبائن غير الراضيين على الشكوى و إبداء تعليقاتهم وهذا يشعرهم بالرضا عن الشركة و إلغاء الانطباع السيئ المتولد لديهم عنها بل أنه يفيد الشركة في الكشف عن أفكارها و اقتراحاتها لتحسين منتجاتها⁵.

¹ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - ماهر العجي، سلوك المستهلك: كيف تكسب الزبون؟، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دم، 2000، ص 110

³ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 81.

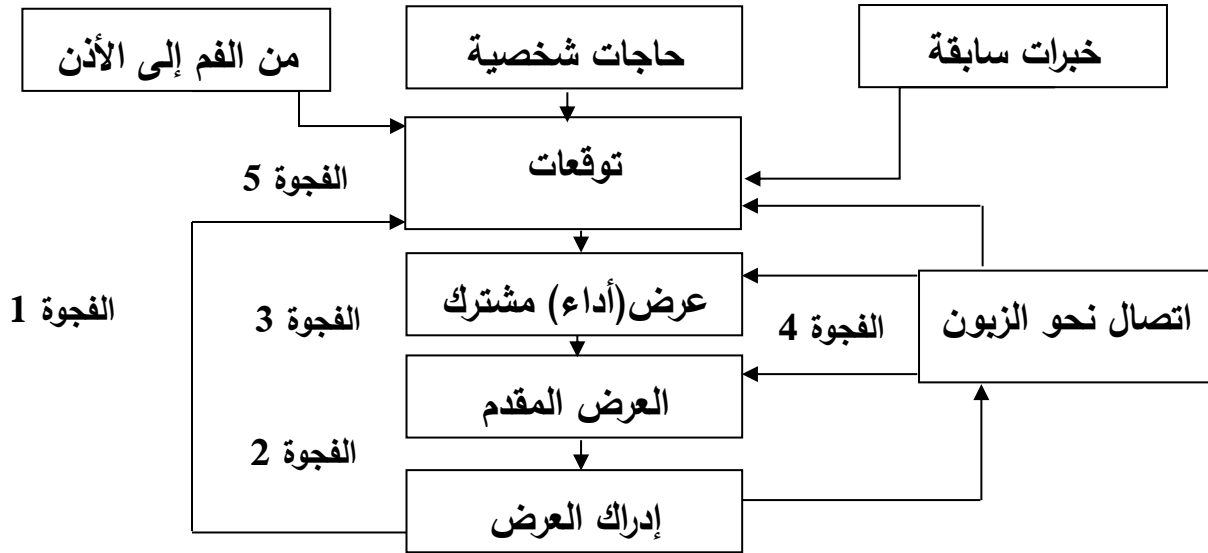
⁴ - نفس المرجع السابق، ص 82.

⁵ - ماهر العجي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

د- التحول من عدم الرضا إلى الرضا

في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا و هي خمس فجوات تركز على عنصرين: التوقعات و العرض (الأداء) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (17): فجوات عدم الرضا



المصدر: حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص88.

من خلال الشكل يتضح أن مجال تحقيق الرضا من جديد يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها.

التوقعات: تتحدد توقعات الزبون كما يلي:

- حاجة الزبون؛
- التجربة أو الخبرات السابقة؛
- اتصال المؤسسة مع الزبون؛
- الاتصال من الفم إلى الأذن مع محيطه سواء سلبي أو ايجابي¹.

العرض (الأداء):

- فهم التوقعات انطلاقا من دراسات و بحث التسويق (بحوث المستهلك و قياس الرضا)؛
- تقديم المنتج (خدمات و سلع).

¹ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 88.

وتتمثل هذه الفجوات في:

- **الفجوة الأولى: (فجوة الاستماع):** هي فجوة بين توقعات الزبون و إدراك المؤسسة لهذه التوقعات و تنشأ هذه الفجوة نتيجة:
- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للزبون؛
- تشتت المعلومات داخل المؤسسة و سوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمؤسسة للتعرف بالزبون.
- ومن أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على:
- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات الزبائن وفهمها؛
- تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاس رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.
- **الفجوة الثانية: (فجوة جودة الإدراك):** هي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون بين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون و تنشأ هذه الفجوة نتيجة:
- خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم و ذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط؛
- عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة لزيائن المكلفة بإجراء البحوث و تقليصا هذه الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة هاتين النقطتين.
- **الفجوة الثالثة: (فجوة الانجاز الفعلي):** هي الفجوة بين العرض المحقق و المقدم فعلا و تنشأ نتيجة مشاكل عملية الاتصال و البيع:
- انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة المنتج و المبيعات؛
- عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين.
- **الفجوة الرابعة: (فجوة الاتصال):** هي فجوة العرض المحقق و طريقة الاتصال بمعنى أن اتصال المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضحك من قيمة العرض لأن لعملية الاتصال دور في تكوين التوقعات، و إن كانت مبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق الفجوة و توسيعها بين الأداء و التوقع: خاصة فيما يتعلق بالحملات الاشهارية و الوعود التي تقدمها المؤسسة.
- **الفجوة الخامسة: (فجوة الرضا):** هي الفجوة بين الأداء الفعلي و التوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا.

من خلال ما سبق ندرك أنه بإمكان المؤسسة التحول بالزبائن إلى حالة الرضا من خلال التقليل من حجم هذه الفجوات¹.

هـ - قياس الرضا

يتم قياس الرضا بطرق و وسائل عديدة تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا و فيما يلي توضيح البعض منها:

- **الحصة السوقية:** ان مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنتجة مع الزبائن و تنوعها بالنسبة لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المؤسسة له².

- **الزبون المتخفي:** و هي طريقة جارية كثيرا ما يتم استخدامها في مجال الخدمات و التوزيع تتعلق بتكليف الشخص يلعب دور الزبون بشكل سري و تطلب منه كتابة جميع انطباعاته الايجابية و السلبية ففي بعض الحالات يقوم هؤلاء الزبائن المتخفين بتحري وضعيات إشكالية تسمح بقياس ردود الفعل لدى الموظفين حيث لا يتم توظيف زبائن حقيقيين لهذه المهمة و لكن تنسب إلى أحد المسيرين بشكل متخفي من حيث الآخر للتحقق حول طريقة معاملة الزبائن تجريبيا³.

- **معالجة شكاوي الزبائن:** يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات إستراتيجية استرجاع الخدمة بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة اذا لم يكن الزبون راضيا عنها لأي سبب كان⁴ وتتضمن جانبين: الجانب الشكلي والجانب التحليلي:

- **الجانب الشكلي:** يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا يتزايد عدد الشكاوي المقدمة أو تركيزها على المنتج أو خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

- **الجانب التحليلي أو التسييري لشكوى الزبون:** تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل الشكاوي المقدمة من أجل العمل على تصحيحها فان استطاعت المؤسسة أن تستخلص من الشكوى أسباب عدم الرضا و الاستياء صار من السهل عليها معالجتها و التحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا وربما الولاء⁵.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 189، 199.

² - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 119.

³ - Philip Kotler et autres, marketing managment, pearson education, 12 eme édition, paris, France, 2006, P174.

⁴ - حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 105.

⁵ - سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- تحليل الزبائن المفقودين: يمكن أن تقوم المؤسسة بتحليل لعدد الزبائن المفقودين الذين توقفوا عن التعامل مع منتجات المؤسسة أو تحولوا إلى استهلاك منتجات لكي يتعرفوا على أسباب رضاهم، ويمكن أن يطلق هذا الأسلوب على كافة الزبائن سواء المستهلكين منهم أو الوسطاء.

وتستمد هذه الأداة أهميتها من ارتفاع تكاليف جذب الزبائن مقارنة بتكاليف المحافظة عليهم¹.

- الاستقصاء: تعتمد على توجيه استمارة لعينة من الزبائن تعتمد على تموضع الزبون على سلم نقطي ويتم قياس الرضا إما مباشرة بطرح سؤال واحد: حدد مستوى رضاك بوضع X في الخانة المناسبة، أو غير مباشر و يعتبر طويل نوعا ما و معقد فهو بدمج حول كل نقطة أسئلة خاصة بأهمية الخاصية بالنسبة للزبون ودرجة الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة حول هذه الخاصية².

تؤدي جودة الخدمات دورا حاسما في نجاح المؤسسات في ظل البيئة التنافسية، فالجودة هي مفتاح الوصول إلى الأسواق و استقطاب الزبائن، فمن خلال الجودة المدركة من قبل الزبائن تستطيع المؤسسات إلى الوصول إلى غايتها في إرضائهم.

و يرى Kuman أن هناك علاقة ارتباط بين رضا الزبائن و جودة الخدمات فمن خلال تلبية حاجات الزبائن بالجودة المناسبة يحقق رضا الزبائن.

و تجدر الإشارة إليه أن العلاقة " جودة = رضا هي علاقة خاطئة و المعادلة الصحيحة هي أن الجودة تؤدي إلى الرضا، هذا يعني أن الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة و التوقعات، فليس دائما الجودة المدركة تعتبر مبرر لحالة الرضا فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، و في الجهة المقابلة بالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي.

تأكيد هذه العلاقة بين مؤيد ومعارض لكن ما يتفق عليه أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات تقود بالضرورة إلى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش، و هذا ما يدفع المؤسسة للتركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا³.

المطلب الثاني: دور الرضا في تحقيق الولاء

ان الرضا ليس غاية في حد ذاته فهو أولا وقبل كل شيء وسيلة مساعدة و مشجعة للولاء الذي يعتبر شرط و ضمان لبقاء المؤسسة و استمرارها، والزيون الراضي يبقى عموما أكثر ولاء لمورده و يفضل شراء منتجاته كما

¹ - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² - Philip Kotler et autres, OP.cit, P174

³ - صالح عمر و كرامة الجريبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 110، 111.

يكون أقل حساسية للسعر و يولي انتباه أقل للمنافسين و يقترح أفكار تجديدية و ينشر معلومات ايجابية عن المؤسسة عن طريق فم-أذن¹.

و الكثير من الكتاب اهتموا بالعلاقة بين الرضا و الولاء، حسب Oliver (1980) فان الرضا أو الإشباع يغير من موقف الزبون الذي كان لديه قبل الشراء و هذا ما يؤثر لتغيير نيته.

و أوضح Swam Oliver 1993 بأن الرضا له تأثير مباشر على نية اعادة الشراء

Anderson Sullivan أكد و هذا التأثير، ان فائدة أعمالهم تتمثل في دراسة مقدمات الرضا: توقعات

الزبون، الجودة المدركة، المطابقة².

يميز Jones Sasser بين الزبائن حسب مستوى رضاهم وولائهم.

جدول رقم(05): تصنيف الزبائن حسب مستوى رضاهم و ولائهم

		الولاء	
		ضعيف	قوي
الرضا	ضعيف	مهاجرون إرهابيون	رهائن
	قوي	موظفين (أجزاء)	أوفياء-مبشرين

Source : Corentine le Roy, Comportement des études sur le marc mobile :inertie captivité ou fidélité, Revue française du marketing, N204, Adeten, Paris , France, Septembre, 2005, p18.

بالرغم من كون الرضا يبدو وفي العموم بأنه شرط ضروري للولاء الا أنه ليس شرطاً كافياً.

إذا كان في الحقيقة أن الزبون غير الراضي عن المنتج الذي اشتراه لن يكون له خطوط كبيرة في شرائه مرة

أخرى، فليس من المؤكد بأن الزبون الراضي سيكون دائماً زبوناً وفياً.

أثبتت التحقيقات أن الولايات المتحدة مثل: 90% من سائقي السيارات يصرحون برضاهم عن علامة سيارتهم و

لكن 35% فقط يعوضونها سيارة من نفس العلامة، كما أثبتت دراسات أخرى أن الرضا المصرح به الولاء

الملاحظة ليس مرتبطين بطريقة قوية وخطية، فيحدث أن زبائن غير راضيين و لكنهم أوفياء، فعموما ارتفاع

الرضا المصرح به لا يترجم دائماً بزيادة تناسبية للولاء ملاحظ³.

¹ - Philip Kotler et autres, OP.cit, P172.

²-Corentine le Roy, Comportement des études sur le marc mobile : Inertie cativité ou fidélité, Revue française du marketing, N 204, Adeten, Paris, France, Septembre 2005, P17.

³ -Jaques Lendrevie, Denis Lindon, OP, Cit, P599.

إلا أن طبيعة الزبون كعنصر بشري معقد و مزاجي يمكن أن يولد حالات معاكسة نلاحظ فيها تخلي الزبون عن المنتج أو العلامة بالرغم من أنها تحقق له مستوى عال من الرضا، هذا ما يرجعه الباحثون إلى مايلي:

1- البحث عن التنوع

ان اختيارات الزبون لا تتصاع فقط لمنطق التعلم و التي تتركز على تجربة المنتجات و تقييمها حتى يبقوا أوفياء للعلامة المفضلة، فهي أيضا تخضع الى منطق البحث المتواصل و الذي يتركز على تجربة منتجات جديدة و استهلاك منتجات متنوعة و مختلفة.

هذا البحث عن التنوع يقوم على الشراء المتوالي لعدد كبير من العلامات لنوع واحد من المنتجات بدون أن يكون عدم الرضا من العلامة هو سبب هذا السلوك، يمكن تفسيرها بالبحث عن التنشيط أو التحفيز، تشبع من الرضا أو عوامل وضعية.

2- البحث عن التحفيز

يظهر أن الزبون يبحث عن مستوى معين من التحفيز في حياته، بما في ذلك حياته اليومية و عند شرائه للمنتجات مستوى التحفيز المطلوب يخضع لخصائص الزبون جاذبيته نحو ما هو خارج عن العادة، نحو ما هو جديد....الخ و لكن أيضا أصناف المنتجات وإدراكه الحسي للفروقات و الاختلافات بين العلامات مثلا: شراء Champagne يتطلب بحث أكثر للتنوع منه بالنسبة لشراء الصابون و التي يعتقد 70 % من زبائنه بأن جميع علامات الزبون متماثلة.

3- تشبع الرضا

شراء منتج أو شكل أدق المواصفات الملموسة أو الرمزية للمنتج ، تزود الزبون بنوع من الرضا غير أنه بالنسبة لبعض الكتاب (Mc Alistain 1982) فان إعادة الشراء لا ينجز عنها سوى ارتفاع هامشي في المنفعة، عندما تكون المنفعة المدركة لمختلف المواصفات المشتراة مشبعة، فان الزبون يغير العلامة من أجل الحصول من جديد على الرضا¹.

¹ -Jérôme Bon, Elisabeth Tissier-Desbordes, OP.Cit, PP 55,56.

المطاب الثالث: دور الجودة في بناء الولاء

لقد توصل Tor Wallin Andreassen في دراسة أجراها بأن إدراك الجودة من قبل الزبون يؤثر ايجابا في رضا الزبائن وأن درجة رضا الزبائن يؤثر ايجابا في درجة ولائهم¹.

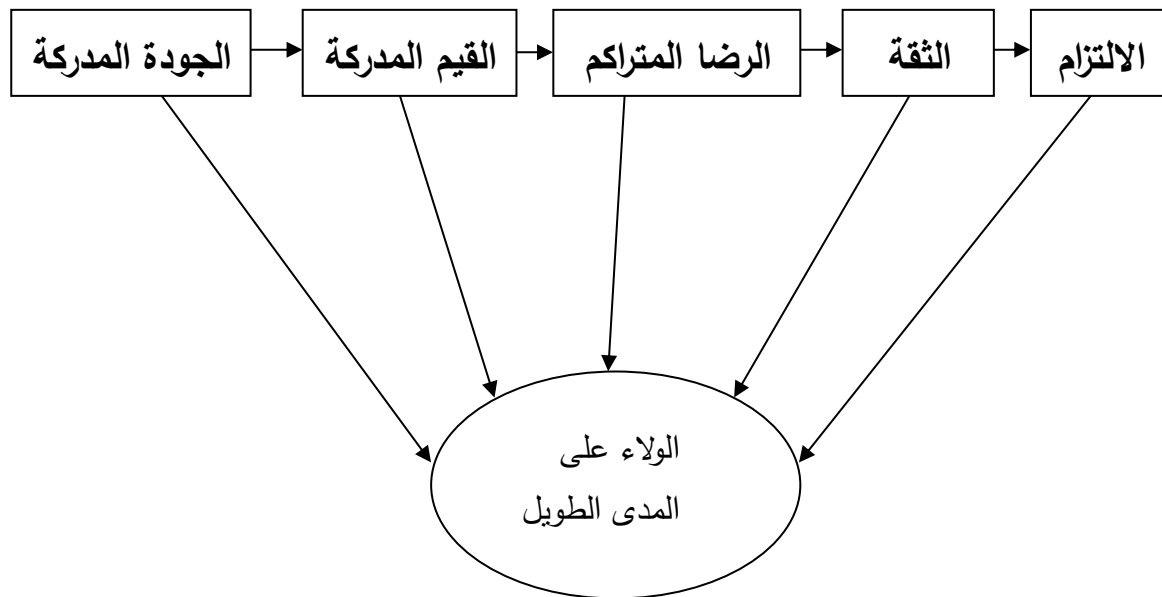
يمكن للولاء أن ينتج من مجموعة من المقدمات والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليه. وهذا التيار من البحوث يعتبر أن الجودة المدركة يمكن ألا تؤثر مباشرة على الولاء ولكن من خلال المتغيرات الوسطية مثل: القيمة، الرضا، الثقة، الالتزام.

اضافة الى ذلك فالولاء أكثر من كونه اتجاه مؤثرات أو تقييم ايجابي للعلامة، فهو كل المدى البعيد يبدو افتراضا لتكوين وانشاء التزام دائم للمستهلك نحو العلامة، هذا الالتزام يعتمد على ثلاثة عوامل: مستوى الرضا المتكامل، جودة الخيارات ومستوى الثقة داخل العلاقة.

في هذا الصنف، الجودة المدركة تؤثر في القيمة (النفعية، الاجتماعية، الاستمتاعية) و من ثم الرضا المتكامل، الشامل الطويل، الرضا المتراكم يعزز من جهة الثقة و من ثم الالتزام حيث يتفاعلون كمتغيرات وسيطة بين الجودة المدركة و الولاء².

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(18): المقاربة العلائقية



Source : Lars Meyer-Waarden, Les programmes de fédélisation et leur impact sur la structure de l'achat répété : une étude empirique à laide du modèle direct, thèse doctorat, science de gestion, université de pau et pays de l'adour LAE,2002,p128

¹ - شفيق حداد، محفوظ جودة، أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الإنسانية، العدد2، عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم التطبيقية (الخاصة) عمان، الأردن، 2003، ص8

² - Lars Meyer-Waarden, OP.cit, P127.

1- الجودة المدركة والقيمة

إن الجودة المدركة قريبة من مفهوم الرضا، لأنها تركز أيضا على درجة تطابق الحكم على المنتج بالنسبة لتوقعات المستهلك، غير أن المفهوم ذو طبيعة أكثر استمرارية والحكم تعتمد أكثر على التفوق العام للعرض على العكس من الرضا، فهي لا تتطلب تجربة سابقة مع المنتج وليست حالة إدراكية Cognitif وعاطفية.

- **القيمة المدركة:** هي العلاقة أو الصلة بين الاستثمارات أثناء الشراء والفوائد المحصل عليها من استعمال المنتج، يتعلق الأمر بحكم تفصيلي والذي ينتج من تجارب استهلاكية متراكمة التي قام بها المستهلك مع المنتج وتختلف من شخص لآخر حسب الوضعيات، القيمة يمكن أن تكون وظيفية استمتاعية، اجتماعية أو أخلاقية ويبدو وأنها تركز على دوافع ومحفزات خاصة للمستهلكين.

أ- القيمة الوظيفية:

تستجيب إلى دالة تعظيم الربح وتخفيض الخسائر (للحد الأدنى) (أفضل صلة بين الجودة/سعر) وترتكز على محفزات ودوافع خارجة عن التجربة الاستهلاكية، حيث نجد أفكار النظرية الاقتصادية.

ب- الحكم الخاص بالقيمة الاستمتاعية المرتكزة على التجربة الاستهلاكية:

ينشأ بدلالة قدرة العلامة على تزويد أو إمداد المستهلك بالسرور وتستجيب لدالة تعظيم المتعة وتخفيض الألم، القيمة الاستمتاعية هي إذن مستقلة عن الغايات الوظيفية وتقييمها يتم أكثر عن التجربة الاستهلاكية وعلى الانفعالات المتضمنة مثل الأحاسيس، السعادة تأخذ التجربة والقيمة أيضا الخطوة على الصفة وقيمة الشراء.

ج- القيمة الاستمتاعية:

يتم الحكم عليها من خلال قدرة العلامة على تحصيل اجتماعي أو الانتماء الى طبقة اجتماعية.

د- القيمة الأخلاقية:

يتم الحكم عليها من خلال قدرة العلامة على احترام بعض المعايير والقواعد المعنوية والأخلاقية وتستجيب تقدير الذات للشخص.

2- الثقة

الثقة المتبادلة تعتبر في التسويق العلائقي على أنها مقدمة حتمية للالتزام، كما أنها مكونة كبرى في علاقة المؤسسة بين المستهلك والعلامة.

زيادة على ذلك أثناء إنشاء وصيانة العلاقات، يقدم المورد مجموعة من الوعود:

سلع، خدمات... الخ خاصة بالمستقبل، من جهته المشتري أيضا يعرض مجموعة من الوعود حول التزاماته

الخاصة في العلاقة يجب أن يتم الوفاء بالعهد من الطرفين من أجل خلق الثقة كي تدوم العلاقات إذ العلاقات

تتكاتف إذا تم الوفاء بالوعود الأولية وإذا كانت هناك وعود جديدة يتم طرحها، بطريقة عامة الثقة تشكل العنصر المفتاحي في تشكيل علاقة على المدى الطويل ويجب أن تقوي وتعزز الالتزام.

3- الالتزام

يرى الالتزام بأنه متغير مفتاحي للولاء أكثر صلابة وقوة و استقرار في الاتجاه نحو العلامة في التسويق فهو يعكس شدة و طبيعة العلاقة، كما أنه يشترك أو يتضامن في مقاومة تغيير المورد يفرق Gundlach و آخرون (1993) بين ثلاث مكونات للالتزام المكونة الآلية (استثمارات نوعية أو خاصة و تكاليف التغيير)، المكونة الموقفية أو الاتجاهية (إرادة تطوير علاقة مستقرة و مستمرة) و أخيرا مكونة زمنية (ثبات و استقرار السلوكات)، استمرارية العلاقة مضمونة بالتراكم التدريجي للاستثمارات الخاصة أو النوعية و التي من الصعب استبدالها مع مورد آخر و التي تترجم من خلال تكاليف التغيير ارتباطات هيكلية (بنوية) أو حواجز الخروج¹.

¹-Ibidm PP129m130.

خاتمة الفصل

لم تعد مسألة جودة المنتج وولاء الزبون مسألة اختيارية بل أمرا لا بد منه، تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار وأحسن الطرق والأساليب من أجل الرفع من إيراداتها وإضافة المزيد من القيم لصالحتها وإقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها.

حيث يعتبر الزبون الراضي ورقة رابحة في صالح المؤسسة لأنها تعتبر الزبون الراضي أكثر استعداد وثقة بالمؤسسة للاستمرار بالتعامل معها، ففي مقابل القيمة التي تقدمها له تنتظر منه مقابلا وهو الولاء لمنتجاتها أو علاماتها، إلا أن هذا نسبي فالزبون الراضي لا يبدي ولاءه دائما للمؤسسة، لكن ما هو مؤكد ومطلق أن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الولاء، لذا تسعى المؤسسة لإرضاء زبائنها إن لم يكن بهدف بناء ولائهم، فهي تسعى لتجنب حالات عدم الرضا لأنها تؤدي حتما إلى فقدان الزبون.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
(BADR) - وكالة قالمة -

تمهيد :

من خلال ما سبق سنحاول إسقاط دراستنا النظرية للموضوع المقترح والمتمثل في دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ولاء الزبون على إحدى المؤسسات في الجزائر والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة، حيث حاولنا الحكم على جودة الخدمة البنكية من طرف زبائنه لمعرفة مدى رضى الزبائن عن هذه الخدمات و مدى ولائهم للمؤسسة.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي :

- المبحث الأول : لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).
- المبحث الثاني: التقديم بوكالة قالمة.
- المبحث الثالث: عرض وتقييم نتائج استمارة البحث .

المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

إن إعادة الهيكلة بالنسبة للنظام المصرفي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الزراعة و هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ، الذي يعتبر جزء من النظام المصرفي الجزائري ، يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية الهادفة إلى تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي. و على هذا الأساس سوف نتطرق إلى تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من خلال نشأته و مراحل تطوره ، بالإضافة إلى مهامه ، أهدافه و هيكله التنظيمي.

المطلب الأول : نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

أولاً - نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) : ¹

بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ² * هو مؤسسة مالية وطنية ، يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي ، تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106-81 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA) ، و ذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي و تربيته ، و دعم نشاطات الصناعات التقليدية و الحرفية.

و في هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي ، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية ، و كذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص ، تعاونيات الخدمات ، و المؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بعد سنة 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر حاليا بـ 33 مليار دينار جزائري ، و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و الذي تم من خلاله إلغاء نظام التخصص ، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) كغيره من البنوك " بنك شامل " يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع عملية الإدخار ، إلى غير ذلك.

¹ من الموقع الإلكتروني بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ، <http://www.badrbank.net> ، تاريخ الإطلاع : 24 أبريل 2015 ، على الساعة 14:30 :

Banque de l'agriculture et du Développement Rural : BADR * ²

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

و في بداية مشواره تكون بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من 140 و كالة تنازل له البنك الوطني الجزائري (BNA)¹ ، و أصبح يحتضن في يومنا هذا حوالي 290 وكالة و 42 مديرية جهوية ، و يشغل حاليا حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف ، و نظرا لكثافة الشبكة و أهمية تشكيلته البشرية صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من طرف قاموس مجلة البنوك إصدار 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية ، و هو يحتل المتبة الثانية في المغرب العربي ، و المركز التاسع على المستوى الإفريقي ن و يحتل كذلك المركز 668 على المستوى العالمي ضمن حوالي 4100 بنك مصنف.

ثانيا - مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر ككل ن و يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) إلى ثلاث مراحل أساسية هي :²

المرحلة الأولى (1982-1990) : خلال هذه الفترة الزمنية ، كان البنك يسعى إلى إثبات تواجدته في العالم الريفي وذلك من خلال التركيز على فتح العديد من الوكالات تكون مقراتها في المناطق ذات الطابع الفلاحي ، و بمرور الوقت اكتسب البنك سمعة و كفاءة عالية في مجال تمويل القطاع الفلاحي ، و تحويل و صناعة المواد الغذائية ، و كذا قطاع الصناعة الميكانيكية و الفلاحية.

و هذا الإختصاص كان منصوب عليه في إطار الإقتصاد المخطط ، حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية (1991-1999) : بموجب صدور قانون النقد و القرض 10/90 الذي ألغي من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك ، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ليشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني ، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربط معه علاقات مميزة ، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال و تعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك ، و قد تميزت هذه المرحلة بإدخال العديد من التغييرات أهمها ما يلي :

¹ Banque Nationale d'Algérie : BNA *

² من الموقع الإلكتروني : www.univ-tiaret.dz ، تاريخ الإطلاع : 27 مارس 2015 ، على الساعة 10:59.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

سنة 1991 : تم الإنخراط في نظام سويفت " SWIFT " ¹ * لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

سنة 1992 : تم وضع نظام " SYBU " ² * * يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى " Télétraitement " ، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

سنة 1993 : تم تعميم عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

سنة 1994 : تم إدخال منتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

سنة 1996 : تم إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

سنة 1999 : تم إدخال بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

المرحلة الثالثة (2000-2006) : تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة ، و دعم برنامج الإنعاش الإقتصادي و التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق ، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن ، و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

و للتكيف مع التحولات الإقتصادية و الإجتماعية التي تعرفها الجزائر من أجل الإستجابة لمتطلبات و رغبات الزبائن ، قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتركز خاصة على عصنة البنك و تحسين أدائه ، و العمل على تطوير منتجاته و خدماته ، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي. و قد حقق هذ البرنامج الطموح نتائج هامة نوردها في مايلي :

سنة 2000 : تم القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف للبنك ، مع وضع استراتيجية تسمح له باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

سنة 2001 : سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة و غيرها ، و العمل على

¹ * نظام سويفت " SWIFT " هو عبارة عن شبكة للاتصالات السريعة ، تؤمن مصادقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا و خارجيا.

² * * نظام سيبو " SYBU " (System Bancaire Universel) ، هي شبكة معلوماتية خاصة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ، تؤمن ربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة و تسمح بالقيام بأعمال و تعاملات بنكية يختص بها عمال البنك.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

زيادة تقليص مدة العمليات المصرفية تجاه الزبائن. إلى جانب ذلك قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بتحقيق مشروع البنك الجالس " La Banque Assise " مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

سنة 2004 : كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة ، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما ، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في وقت وجيز ، و هذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما تم تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية " Les Guichets Automatiques Des Billets " المرتبطة ببطاقات الدفع.

سنة 2006 : في شهر ماي 2006 و بأمر من السلطات النقدية الجزائرية ، تم الشروع في عملية المقاصة الإلكترونية بين البنوك ، أي القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ووكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الإلكتروني للشيكات.

المطلب الثاني : مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

يحتم المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة ، و تدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى ، لذلك أصبح من الضروري وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية. و أمام كل هذه الأوضاع و جب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك ، و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن و الاستجابة لانشغالاتهم. و في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) مثله مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات متنوعة و على مستوى عالي من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة و شاملة ، تحظى بثقة المتعاملين الإقتصاديين و الأفراد الزبائن على حد سواء ، و هذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولاً - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

وفقا للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكلف بالقيام بالمهام التالية :¹

- معالجة جميع العمليات الخاصة و القروض، الصرف و الصندوق.
- فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلبا بذلك.
- استقبال ودائع الأفراد مهما كانت قيمتها و مدتها.
- تمويل المشاريع الزراعية المختلفة.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تنمية و تطوير القطاع الفلاحي و القطاعات الأخرى.
- تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها.
- تطوير الموارد و التعاملات المصرفية و كذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات القائمة.
- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار و الاستثمار.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- تطوير شبكته و معاملته المصرفية.

ثانياً - أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ما يلي:

- تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة.

- تحسين العلاقات مع الزبائن.

¹ من الموقع الإلكتروني البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ، <http://www.badrbank.net> ، تاريخ الإطلاع : 2 أبريل 2015 ، على الساعة 13:30 :

- محاولة تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.

- توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للإنطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة و وضع وسائل و أجهزة تقنية حديثة ، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارد بشرية ، مع إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية للبنك لتتوافق مع المحيط المصرفي الوطني و احتياجات السوق. كما سعى البنك إلى التقرب أكثر إلى الزبائن و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم و انشغالاتهم و الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم ، لتحقيق هذه الأهداف من أهمها ما يلي :¹

- الزيادة في حجم الموارد و الضغط على التكاليف.

- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

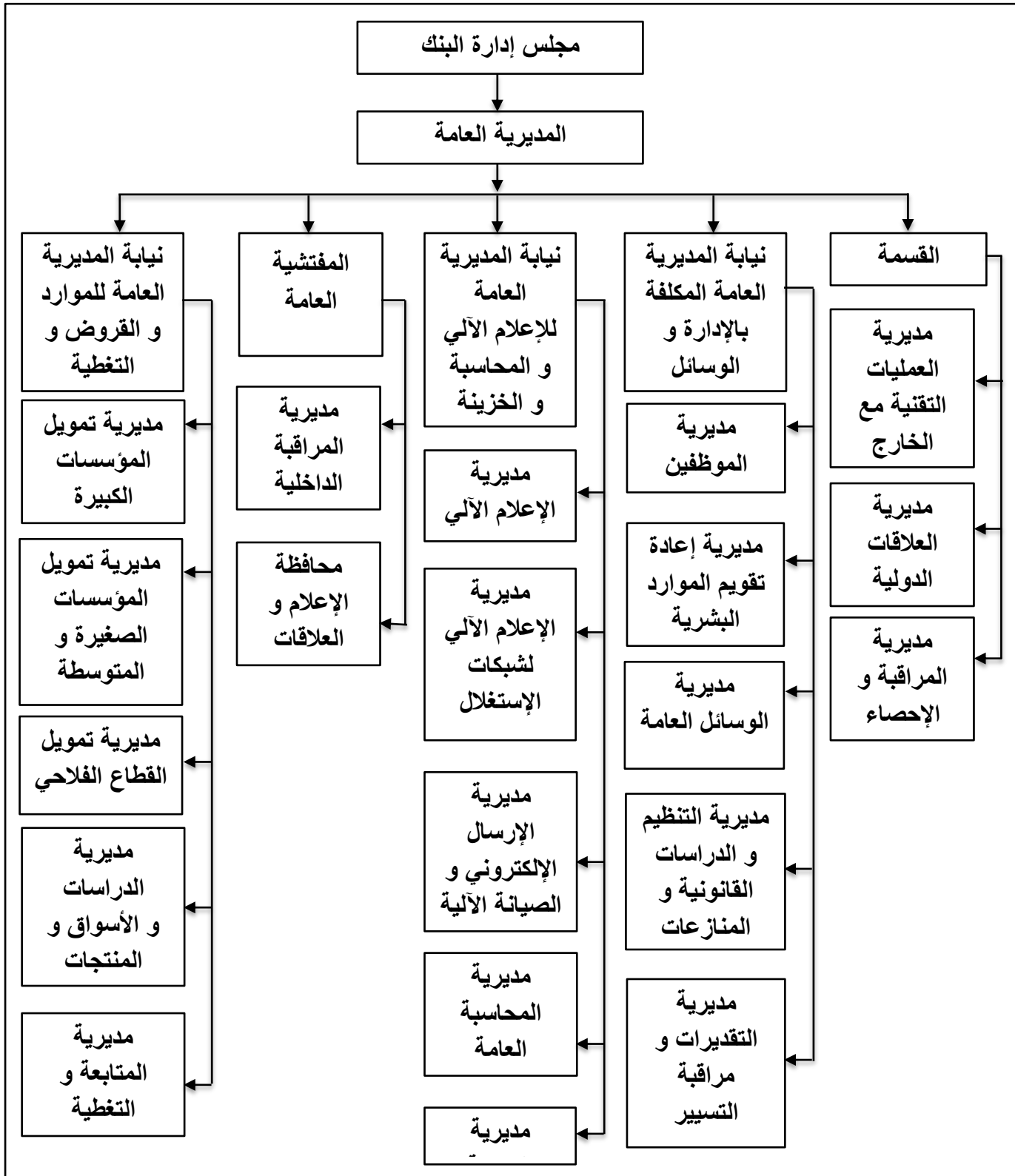
- توسيع و نشر شبكة فروعه و وكالاته على كامل التراب الوطني.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية و كيفية الإتصال فيما بينها ، و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من خلال الشكل التالي:

¹ من الموقع الإلكتروني البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ، <http://www.badrbank.net> ، تاريخ الإطلاع : 10 أفريل 2015 ، على الساعة : 11:26.

الشكل (19) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)



المصدر : من الموقع الإلكتروني : <http://etudiantdz.net/vb/archive/index.php/t-2531.htm/> تاريخ الإطلاع :

11 أبريل 2015 ، على الساعة : 10:49.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

حيث تظهر من خلال الهيكل التنظيمي للبنك مختلف الوحدات المسؤولة على مجلس الإدارة الذي يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات و القوانين التي يتخذها ، و مديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية هي : نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة و الوسائل ، نيابة المديرية العامة للإعلام و المحاسبة و الخزينة ، نيابة المديرية العامة للموارد و القروض و التغطية ، القسم الدولية ، و المفتشية العامة ، و سنتطرق لدور كل منهم فيمايلي:

1 - نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة و الوسائل:

تهتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة و تشرف على خمس مديريات هي :

أ - **مديرية المستخدمين** : تقوم هذه المديرية بمتابعة موظفي البنك و الاهتمام برواتبهم و غياباتهم.

ب - **مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية** : و هي تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى آدائهم المهني.

ج - **مديرية الوسائل العامة** : و تقوم هذه المديرية بالتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل و تنظيم العلاقة بين الإدارة و البنك.

د - **مديرية التنظيم و الدراسات القانونية** : و هي تختص بإدارة و حل جميع المشاكل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع زبائنه.

هـ - **مديرية التقديرات و مراقبة التسيير** : و هي تتكفل بالمتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات و جمع المعلومات الضرورية للتنبؤ لكل الإختلالات التي يمكن أن تحدث ، و العمل على وضع التصحيحات اللازمة ، و من ثم فإن هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي و على مردودية النشاط البنكي.

2 - نيابة المديرية العامة للإعلام و المحاسبة، و الخزينة:

تشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي :

أ - **مديرية الإعلام الآلي المركزي**.

ب - **مديرية الإعلام الآلي لشبكات الإستغلال**.

ج - مديرية الإرسال الإلكتروني و الصيانة الآلية.

د - مديرية المحاسبة العامة.

هـ - مديرية الخزينة.

حيث تهتم المديرية الثلاث الأولى بوضع برامج الإعلام الآلي و تدريب عمال البنك عليها ، و كذا كيفية معالجة مختلف العمليات بطريقة نلية مما يسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي. في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك و السهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.

3 - نيابة المديرية العامة للموارد و القروض و التغطية :

و تتعامل هذه المديرية مع وكالات البنك و مجموعات استغلاله، و ينحصر دورها في خمس مديريات هي :

أ - مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.

ب - مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ج - مديرية تمويل القطاع الفلاحي.

د - مديرية الدراسات و الأسواق و المنتجات.

هـ - مديرية المتابعة و التغطية.

حيث تهتم المديرية الثلاث الأولى بتلقي ملفات القروض و النظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات، ثم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها و إعطائها رقما تسلسليا. كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديرية بإعطاء الرقرا النهائي فيما يخص رفض أو منح القروض، أما مديرية الدراسات و الأسواق و المنتجات فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع و الدراسات الإقتصادية و المالية و للمؤسسات الأخرى ، في حين تقوم مديرية المتابعة و التغطية بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك و مراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة و طرق تحصيلها.

4 - القسمة الدولية:

تقوم القسمة الدولية بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالتصدير و الإستيراد و متابعة حركة الأموال ، و تشرف على ثلاث مديريات هي :

أ - مديرة العمليات التقنية مع الخارج.

ب - مديرية العلاقات الدولية.

ج - مديرية المراقبة و الإحصاء.

تتكفل مديرية العمليات التقنية مع الخارج بمنح القروض قصيرة الأجل و متابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل الأموال من و إلى الخارج، أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح و متابعة القروض المتوسطة الأجل.

5 - المفتشية العامة :

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات و مجموعات الإستغلال التابعة للبنك من أجل حماية سلامة العمليات ، القيم ، الممتلكات و الأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم ، احترام تطبيق القوانين و الضوابط الداخلية في إطار شرعي و قانوني و كذلك احترام أخلاقيات المهنة ، تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة و جعلها في متناول الجميع ، و أخيرا احترام الأهداف و القوانين المحددة من طرف المديرية العامة. بالإضافة إلى خمس المديريات الفرعية السابقة هناك مديرية أخرى فرضت نفسها بمهامها و هي نيابة المديرية العامة للمراقبة و التطوير ، حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى خمس مديريات و هي :

- **مديرية المراقبة الداخلية** : تهدف هذه المديرية إلى تحسين وظيفة البنك من خلال حماية سلامة العمليات ، القيم ، الممتلكات و الأشخاص ، و ذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم ، احترام و تطبيق القوانين و الضوابط الداخلية في إطار شرعي و قانوني و كذلك احترام أخلاقيات المهنة ، تأمين و نشر المعلومة الصحيحة و جعلها في متناول الجميع ، و أخيرا احترام الأهداف و القوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

- **مديرية مراقبة التسيير** : تهدف هذه المديرية إلى التأسيس و المحافظة على ضوابط التسيير لتحقيق أهداف البنك و مردوديته ، كما أنه يسهر على وضع وسائل التحليل و التقسيم بهدف تكوين صورة إيجابية عن البنك ، فدوره الأساسي هو المحافظة على التوازن المالي و على مردودية النشاط البنكي. و عليه لابد من هذه المديرية المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات و جمع المعلومات الضرورية لتتنبأ بكل الإختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن و العمل على وضع التصحيحات.

- **مديرية التنبؤ و مراقبة الميزانية** : تسهر هذه المديرية على إعطاء جميع هياكل البنك الوسائل المادية الملائمة ، بهدف تحقيق مهام هذه المديريات في إطار احترام معايير التسيير لتقديرات الميزانية.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

- مديرية الدراسات التقنية ، الهندسة و التطوير : تعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة فمهامها الرئيسية هي انجاز كل الدراسات ، التقارير و البحوث الموجهة للاستعمال داخل البنك ، أما بالنسبة للهندسة فهي تقوم بمتابعة كل الابتكارات التكنولوجية و محاولة توظيفها لصالح البنك ، و في إطار التطوير ، فهي تدرس كل الإمكانيات لوضع كل الوسائل بهدف تشجيع النشاط البنكي و مردوديته.

- مديرية المتابعة و التحصيل : تتكفل هذه المديرية بمتابعة كل العمليات لوضع القروض و أعمال التحصيل ، كما تسمح بتوضيح الرؤية للمديرية العامة لتطبيق سياسة واضحة و تزويدها بآخر الإحصائيات المتعلقة بالقروض الممنوحة ، و تحرص على التحكم في المخاطر التي تنتج عن سوء تسيير المصرف.

المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة قالة -

المطلب الأول : التعريف بوكالة قالة (BADR)

تأسست وكالة قالة في شهر مارس 1982 ، و هي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالة و تحمل الرمز 821. و يتألف مبنى الوكالة من طابقين : أرضي و يتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال ، أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال ، و قد تم تطبيق سياسة البنك الجالس " La Banque Assise " في الوكالة سنة 2003.

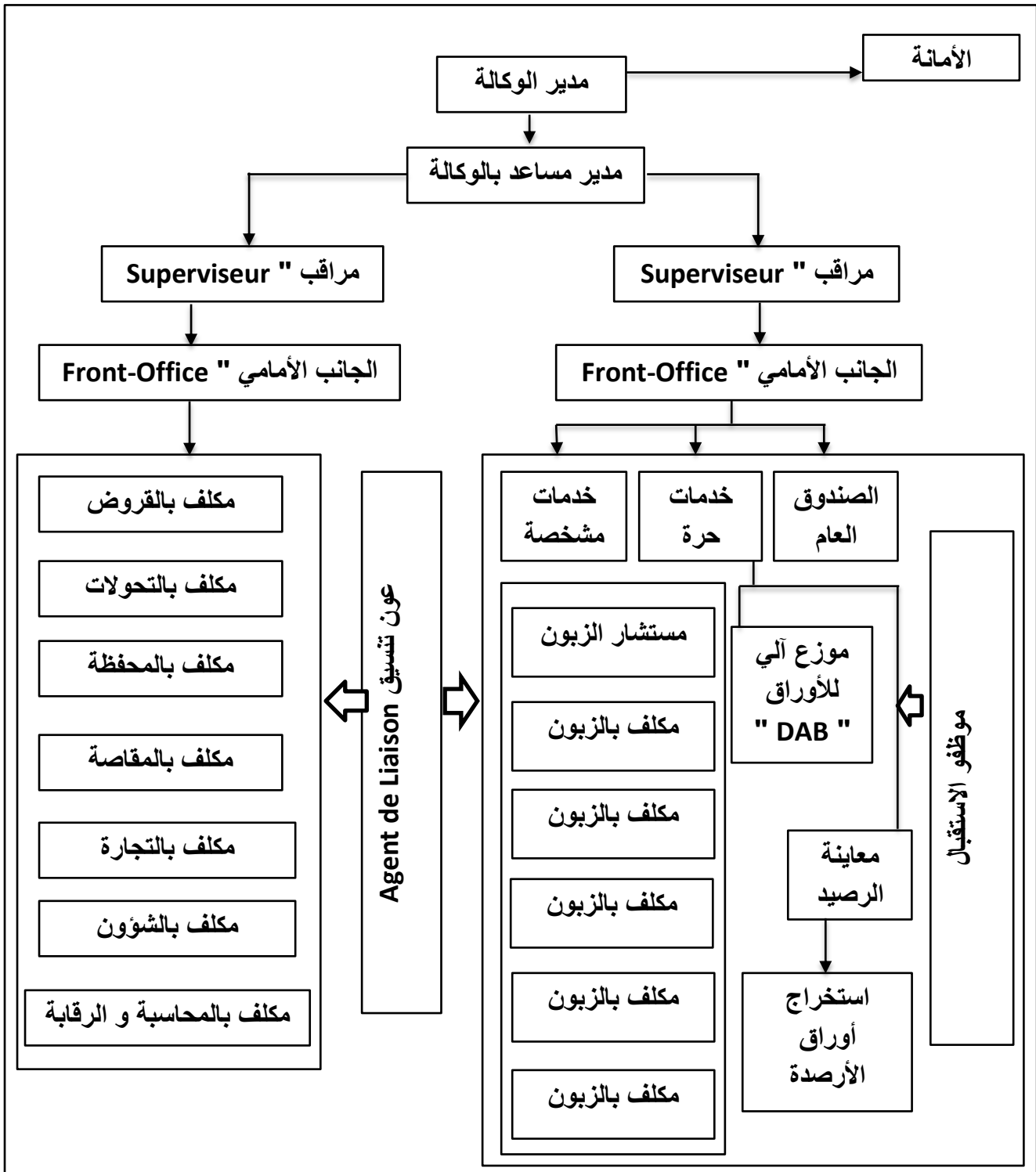
و تشغل وكالة قالة حاليا 22 موظف من بينهم 3 إطارات و المتمثلين في مدير الوكالة و نائب المدير ، و المراقب للعمليات " Superviseur " .

تحتوي الوكالة على 22 جهاز كمبيوتر و جهاز خاص واحد موزع " Serveur " ، كما تحتوي الوكالة على حاسبة أوراق نقدية و كاشفة للأوراق النقدية المزورة و أجهزة الصراف الآلي.

و يتكون الهيكل التنظيمي الجديد لوكالة قالة على محورين رئيسيين يتمثلان في الجاتنب الأمامي " Front-Office " ، و الجانب الخلفي " Back-Office " ، و يتكفل الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن ، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرفية من خلال أحد المكلفين بالزبائن ، الذي يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية ، كالقيام بسحب الأموال ، الدفع ، طلب قرض ، التحويلات النقدية ، و غير ذلك. و يحوي الجانب الأمامي أيضا على موظفي استقبال الزبائن يساعدهم و يوجهونهم ، و يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك.

أما الجانب الخلفي ، فهو يتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن ، إذ يشتمل على موارد بشرية و تقنية يتمثل دورها في : التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات و تعاملات حاصلة مع الزبائن ، التعاملات مع الوكالات البنكية الأخرى ، عمليات المقاصة و غيرها.

الشكل (20) : الهيكل التنظيمي لوكالة قالة.



المصدر : من وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للاستغلال بقالة.

و من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة قالة نجد أنه يركز على ما يلي:

1 - مديرية الوكالة : يظهر دورها من خلال المهام و الأدوار المنوطة ب :

أ - مدير الوكالة " **Directeur d'agence** " : و يعتبر المسير العملي للوكالة ، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

ب - نائب المدير الوكالة " **Directeur adjoint d'agence** " : و يعتبر أيضا مسيرا عمليا ، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة و تنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة البنكية.

ج - الأمانة " **Secrétariat** " : تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة و باقي الوظائف الأخرى.

2 - المراقبان " **Superviseur** " :

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف و المراقبة على جميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي و الجانب الخلفي و كذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

3 - مستشار الزبائن " **Conseilleur du Clientèle** " :

يتعلق عمل مستشار الزبائن بالجانب الأمامي " **Front-Office** " ، و يتمثل دوره في تقديم الاستشارات ، و المساعدة و النصح لمسييري المؤسسات الطالبة ، وفق المحاور التي ينص عنها و يحررها بنك الفلاحة و التنمية الريفية (**BADR**) كالتشخيص ، تقييم المخاطر ... الخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

4 - فضاء الخدمات الحرة " **Libre Service** " :

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك ، و التي هي تحت تصرف الزبائن ، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية ، و يتمثل أهمها في : استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات و الشبايك الآلية للأوراق النقدية ، كذلك معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن ، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

5 - الصندوق العام " **Caisse Principale** " :

يرأس هذه الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة ، يتمثل دوره في استقبال الودائع و المسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة.

6 – موظف الإستقبال " Personnel d'accueil " :

يتمثل دورهم في الإهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم ، إعلامهم ، توجيههم و مساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

7 – عون تنسيق " Agent de liaison " : و يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط و التنسيق بين الجانب

الأمامي " Front-Office " و الجانب الخلفي " Back-Office " للوكالة المصرفية من حيث المعلومات ، المستندات ، و الأوراق و غيرها.

8 – المكلفون بالزبائن :

و يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي " Front-Office " بالوكالة ، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك ، السحب ، أوامر التحويلات ، طلب قرض ... الخ.

9 – المكلفون بالمهام الخاصة :

تختلف المهام المكلفين بالجانب الخلفي " Back-Office " حسب نوع العمل و درجة اختصاص و ما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الأمامي و الخلفي للوكالة ، تظهر أهم اختصاصاتهم في : مكلف بالقروض ، مكلف بالمحظة ، مكلف بالتحويلات ، مكلف بالشؤون القانونية ، مكلف بالتجارة الخارجية ، مكلف بالمحاسبة و الرقابة.

عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

المطلب الثالث : الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة :

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) من خلال وضع سياسات تتعلق بالخدمات إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء المودعين أو المقرضين و العمل على إرضائهم عبر الإهتمام بتوقعاتهم و إشباع حاجاتهم و رغباتهم المتزايدة أكثر فأكثر ، بالإضافة إلى الرفع من حصته السوقية من خلال جذب الإستحواذ على زبائن جدد.

و تتمثل أهم هذه الخدمات فيما يلي :

1 – دفتر توفير الشباب " Livret épargne junior " :

و هو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس و التدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية ، و هو يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة عن طريق ممثلهم الشرعيين ، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج ، كما يتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية و يتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

2 – دفتر التوفير " Livret épargne (BADR) " :

و هو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للإدخار مقابل حصوله على فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبته ، كما يمكن لصاحبه القيام بعمليات دفع و سحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك ، و أيضا يستطيع توكيل أي شخص ينوب عنه في الحالات الضرورية ، حيث يقوم موظفو البنك بتسجيل جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها كل من البنك و الزبون على هذا الدفتر ، و هو الشيء الذي يتيح للزبون المتابعة الجيدة لحسابه.

3 – سندات الصندوق " Les Bons de Caisse " :

و هو عبارة عن إيداع لأجل ، و يصبح ماديا بواسطة سند يلتزم من خلاله الزبون لاكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره ، و بمعدل فائدة متغيرة حسب مدة إيداع ، وعند بلوغ أجل الإستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال ، و هذا السند موجه للأشخاص المعنويين و الطبيعيين.

4 – الإيداعات لأجل " Les dépôts à Terme " :

و هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين و المعنويين من إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة مقابل حصولهم على فوائد محددة من طرف البنك.

5 – دفتر خاص بالسكن " Livre Spécial " :

و هو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا و بمعدل ثابت يقدر بـ 2.5 % ، و يتيح هذا الحساب لصاحبه فب حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني ، و في هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يريد تمويل مشروع سكني و هو غير فاتح لهذا الحساب.

6 – بطاقة بدر " Carte BADR " :

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لكل الوكالات من بينها وكالة قالمة التي شرعت في تطبيقها ابتداء من سنة 2004 ، حيث تمكن هذه البطاقة من إجراء عمليات السحب و الدفع للأوراق النقدية عبر الموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB) المتواجد في كل وكالات البنك ، أو حتى من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى. و مدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة و هي قابلة للتجديد ، و لكل شخص فاتح لحساب جديد لدى إحدى وكالات البنك الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

7 – التأمين المصرفي " Banc Assurance " :

فس سنة 2008 ، قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة باتخاذ خطوة إستراتيجية لتقديم هذه الخدمة ن، و ذلك بتوسيع قاعدة خدماته ، و تتعلق هذه الخدمة ببيع منتجات التأمين المقترحة من قبل الشركة الجزائرية للتأمين عبر الوكالات الرئيسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ، و يخص هذا الإتفاق حسب المصدر منتجات التأمين على المخاطر الفلاحية المتعلقة بالحرائق و المخاطر المتعددة للزراعات البلاستيكية و مختلف أنواع تربية المواشي ، كما تخص هذه الخدمة التي تتميز بها البنك التأمين على الأشخاص و التأمين على السكن.

8 – قروض الإستغلال " Crédits D'investissements " :

و هي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات ، و قد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر ، و يمنح هذا النوع من القروض لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات ، أو يهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل ، و تمنح عادة لقاء رهن عقاري.

بالإضافة إلى باقة الخدمات الأساسية التي تم إحصاؤها يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة بتقديم عدة خدمات داعمة و متميزة ، نذكر منها :

– خدمات تاجير الخزائن الحديدية بأحجامها المتوسطة والكبيرة : تقوم وكالة قالمة بتاجير الخزائن الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم ب6000دج، 8000دج، 12000دج على الترتيب خلال سنة.

– خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) : وهذه الخدمة تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف BADR، عبر استعمال تكنولوجيات الاعلام الآلي في هذا المجال.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

- خدمات الفحص السلبي " Télétraitement " : التي تسمح بخدمة احسن لزبائن وكالة BADR بقالمة باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي. وتجدر الإشارة ان هذه العملية تتم فقط بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ووكالاته.

إن جميع هذه الخدمات الاساسية والداعمة والتي تعرضها وكالة (BADR) بقالمة ادت الى زيادة الرضا ووفاء زبائننا.

كما انتهج البنك في إطار سياسات التحسين المستمر، سياسة البنك الجالس (BADR) والذي يعبر عن تنظيم متطور لهياكل وانشطة البنك قصد تحقيق اكبر فعالية في الاداء والعمل على راحة الزبون. اذ سمي بهذا الاسم لانه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يقابل مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبابيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية والزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون الى عدم الشعور بالراحة في التعاملات مما قد ينجم عليه تسرب مستمر في الزبائن لصالح البنوك الاخرى، وعليه فسياسة البنك الجالس (BADR) صورة من صور التطور في العمل المصرفي، والتي تهدف من خلاله وكالة (BADR) بقالمة إلى :

- التقرب اكثر من الزبائن وشفافية اكبر في التعاملات تزيد في سمعة وشهرة البنك.
 - جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لزبائن البنك لبلوغ رضاهم.
 - الرفع من اداء موظفي البنك وخاصة الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن.
 - زيادة مردودية وانتاجية البنك عن طريق كثافة العمليات المصرفية.
- في الأخير يمكن القول ان باقية الخدمات التي تقدمها وكالة (BADR) بقالمة ، ومجموعة الاستراتيجيات المنتهجة تعكس مستوى جيد من الخدمة المصرفية العصرية.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث

من خلال المعطيات و المعلومات التي تم الحصول عليها من بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة أعطت لنا صورة واضحة عن نشاط البنك ,وقد استدعت منا الدراسة التطبيقية الاعتماد على الاستقصاء ,يكون ذلك من خلال مجموعة أسئلة تشكل "الاستبيان" و الذي بدوره خضع للتحكيم من طرف ثلاثة اساتذة وذلك حتى يتم تجميع البيانات الأولية التي تكون أساسا للدراسة عن الواقع الذي يعيشه الزبون ومن أجل التحضير للدراسة يتم تحديد المنهجية المتبعة وطريقة تنفيذها كما يلي :

- منهجية الدراسة.
- تنفيذ الدراسة و معالجتها.
- النتائج و التوصيات.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

1 – أهداف الدراسة :

- قياس تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك.
- تقييم ولاء الزبائن.
- إثبات وجود علاقة بين جودة الخدمات المقدمة و ولاء الزبون.

2 – مجتمع الدراسة واختبار العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR) وكالة قالمة ونظرا لكبر حجم المجتمع لا يمكن إجراء مسح شامل لهذا يتم الاعتماد على أسلوب العينات. حيث تم استخدام عينة ميسرة وقد تم توزيع 120 استمارة على زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وقد تم استعادتها كلها لأنه تم إتباع أسلوب المقابلة الموجهة وقد تم اعتماد 100 استمارة للتحليل الاقتصادي واستبعاد العشرين المتبقية منها لعدم اكتمالها بالأجوبة أو لوجود بعض التناقضات في الإجابة .

3 – أدوات الدراسة :

من أجل جمع المعلومات و الحصول على البيانات اللازمة للدراسة التي تساعد على تحقيق أهدافها ,تم الاعتماد على الأداة و المتمثلة في الاستبيان وتم تقسيمه إلى أجزاء مكملة لبعضها بعد أن استهل بنص قصير للتعريف بغرض الدراسة وقد استخدم مقياس ليكرث ذي الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة على أساس إعطاء (5)

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

علامة للإجابة أوافق بشدة و(4) علامة للإجابة أوافق و (3) علامة للإجابة محايد و (2) علامة للإجابة أوافق و(1) علامة للإجابة لا أوافق بشدة.

أ – المحور الأول :

نسلط الضوء في هذا الجزء على البيانات الشخصية للزبون ,كان ذلك بالاعتماد على مجموعة أسئلة يمكن من خلالها معرفة الخصائص الثقافية و الاجتماعية للزبون فالسؤال الأول اهتم بالتفرقة بين الجنس إذا كان المستقصى منه ذكر أو أنثى وذلك حتى يمكن استنباط الاختلاف في السلوك , أما السؤال الثاني فيهتم بنوع الزبون وذلك من أجل معرفة إذا كان المستهلك فردا أو مؤسسة ,أما السؤال الثالث فيهتم بالعمر وذلك من أجل معرفة الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع البنك ,أما السؤال الذي يليه يعالج المستوى التعليمي للمستقصى منه ,حيث المستوى يعبر عن مدى إدراك الزبون للمحيط وتأثره به أما الأسئلة الثلاثة المتبقية فهي بخصوص المهنة و مدة التعامل مع البنك وعدد مرات زيارة الزبون للبنك.

ب – المحور الثاني : وقد استخدم هذا المحور لعرض أداء عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد جودة الخدمات حيث خصصت :

- الخمس عبارات الأولى (1-5) لقياس بعد الملموسية.
- والأربع عبارات (6-9) لقياس بعد الإعتمادية.
- والأربع عبارات (10-13) لقياس بعد الإستجابة.
- والعبارات (14-17) لقياس بعد الأمان.
- وأخيرا العبارات (18-21) لقياس بعد التعاطف.

ج- المحور الثالث :

إشتمل على خمسة عبارات لمعرفة دور جودة الخدمة المقدمة في تحقيق ولاء الزبون.

4- طريقة جمع البيانات :

تم جمع بيانات الإستبيان الخاص بهذه الدراسة من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR) لوكالة قالمة وذلك من خلال المقابلات الشخصية ,وتعد هذه الطريقة من أكثر طرق جمع بيانات الإستقصاء ملاءمة لطبيعة وحجم قائمة الأسئلة المستخدمة في الدراسة من ناحية ,و الأكثر قدرة على تحقيق درجة عالية من التحكم في معدل الإستجابة من ناحية أخرى.

وتمثلت إجراءات المقابلة الشخصية في الإعتراض العشوائي للزبائن داخل البنك المختار ,ثم القيام بالشرح الموجز لأهداف الدراسة من أجل زيادة التوضيح للمستقصى منه ,ثم يترك لوحده لزيادة التركيز على الإجابات و أخذ الحرية الكاملة .

المطلب الثاني : تنفيذ الدراسة ومعالجتها

استغرقت مرحلة جمع بيانات الدراسة حولي أسبوع وكانت عملية جمع البيانات مصحوبة بعملية مراجعة قوائم الإستبيان وذلك للتأكد من صحة إجابات المستقضي منهم, و أدت هذه العملية إلى استبعاد عدد من الاستمارات بسبب أخطاء في الإجابات , بالإضافة إلى تسجيل بعض الملاحظات خلال هذه الفترة المتعلقة بمشاكل جمع البيانات خاصة فيما يتعلق بعدم التعاون ,ويكون التعبير عنه سواء من خلال الرفض المباشر أو التهرب وعدم أخذ العملية بجدية تامة.

1 - المعالجة و التحليل

بعد الانتهاء من ملأ 100 استبيان ,تمت مراجعتها و التأكد من صحتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسب الآلي من أجل معالجتها و تحليلها.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة , بدء التحليل الوصفي المتمثل في التكرارات و النسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة ,وإستخراج الإنحرافات المعيارية و التباين حول الأبعاد الرئيسية للدراسة . وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي الذي يطلق عليه تسمية SPSS النسخة (20) فيإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

2- ثبات وصدق الإستبيان

لقياس مدى دقة نتائج الدراسة ,فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا وقد بلغت قيمتها (0,82) مما يشير إلى إتساق و تناسق عالي بين عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (07) يوضح نتائج الفا كرون باخ

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
26	0.824

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3- التحليل الوصفي

تم الإعتماد على حساب التكرارات و النسب المئوية لمختلف متغيرات الدراسة التي احتوت عليها الأجزاء المكونة للإستبيان وكان ذلك بهدف وصف العينة كالتالي :

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغيرات	النسبة المئوية	التكرارات
ذكر	64,0	64
انثى	36,0	36
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم 64 فرد أي بنسبة 60% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 36 فرد أي بنسبة 36% من أفراد العينة، وهذا راجع بصفة أساسية إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها البنك لأنه يحتاج الى الذكور أكثر من الإناث لأن طبيعة أعمال البنك الفلاحة والتنمية الريفية من الأحسن توظيف الذكور وهذا للتعامل مع الفلاحين و التجار.

الشكل رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب نوع الزبون.

المتغيرات	النسبة المئوية	التكرارات
افراد	75,0	75
مؤسسة	25,0	25
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الافراد أعلى من نسبة المؤسسات، حيث بلغ عددهم 75 فرد أي بنسبة 75% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد المؤسسات 25 مؤسسة أي بنسبة 25% من أفراد العينة.

الشكل رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب نوع الزبون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم(10): توزيع مفردات العينة حسب السن.

المتغيرات	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 30 سنة	25,0	25
من 30 الى 40 سنة	36,0	36
من 40 الى 50 سنة	29,0	29
اكثر من 50 سنة	10,0	10
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 36% وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة 29%، ونجد ما يعادل 25% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية اقل من 30 سنة، وأدنى نسبة تركزت في الأفراد الذين تزيد أعمارهم على 50 سنة حيث بلغت 10%، ومنه نستنتج أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على تنوع فئات العمر في المؤسسة محل الدراسة وهو بدوره يساعد في امتصاص البطالة.

الشكل رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغيرات	النسبة المئوية	لتكرارات
ابتدائي	1,0	1
متوسط	17,0	17
ثانوي	38,0	38
جامعي	44,0	44
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (12) أن أغلبية مفردات العينة يملكون دبلوم جامعي حيث بلغت نسبتهم 44 % وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تملك مستوى ثانوي بنسبة 38%، والفئة التي تملك مستوى تعليمي متوسط بنسبة 17%، أما باقي مفردات العينة فكانت بنسبة 1% للعمال الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي.

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك

المتغيرات	النسبة المئوية	لتكرارات
اقل من سنة	13,0	13
من سنة الى 5 سنوات	24,0	24
من 5 الى 10 سنوات	32,0	32
اكثر من 10 سنوات	31,0	31
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أفراد العينة موزعين حسب مدة تعاملهم مع البنك كالتالي: من 5 الى 10 سنوات بنسبة 32%، اكثر من 10 سنوات بنسبة 31%، من سنة الى 5 سنوات بنسبة 24%، اقل من سنة بنسبة 13%.

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم(13): توزيع مفردات العينة حسب المهنة.

المتغيرات	النسبة المئوية	التكرارات
موظف	64,0	64
متقاعد	6,0	6
تاجر	21,0	21
مهنة اخرى	9,0	9
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أفراد العينة موزعين حسب المهنة كالتالي: موظفين بنسبة 64٪، تجار بنسبة 21٪، اصحاب المهن الاخرى بنسبة 9٪، المتقاعدين بنسبة 6٪، مما يعني أن الدراسة تشمل كل أفراد البنك.

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب عدد مرات الزيارة للبنك.

المتغيرات	النسبة المئوية	التكرارات
يومية	10,0	10
اسبوعيا	17,0	17
شهريا	73,0	73
المجموع	100,0	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أفراد العينة موزعين حسب عدد مرات زيارتهم للبنك كالتالي: أكبر نسبة هي 73% وهي للزائرين للبنك شهريا ثم الزائرين له اسبوعيا بنسبة 17%، و أخيرا الزائرين له يوميا بنسبة 10%.
الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الزيارة للبنك.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قامة -

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجودة الخدمة البنكية

أبعاد الجودة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الملموسية	1	يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول اليه بسرعة	4,26	0,543
	2	البنك مصمم بشكل جذاب من الداخل	3,76	0,922
	3	يملك البنك اجهزة حديثة ذات تقنيات عالية	3,75	1,009
	4	يتمتع موظفو البنك بالاناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن	3,68	0,909
	5	يملك البنك قاعات كافية للانتظار	3,43	1,130
الإعتمادية	6	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات البنكية	3,38	1,108
	7	يمكنكم الاعتماد على موظفي البنك في جميع العمليات	3,35	1,058
	8	يحاول البنك تجنب الاخطاء عند تقديم الكشوف	3,72	1,006
	9	يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت	3,50	0,893
	10	يقوم البنك باعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة	3,41	1,006
الإستجابة	11	تعاون موظفي البنك مع الزبائن واجب اساسي للبنك	3,97	0,948
	12	الاستجابة السريعة لشكاوي العملاء او استفساراتهم ضرورة ملحة	3,53	1,141
	13	الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة للخدمات البنكية	3,89	1,004
الأمان	14	يشعر الزبون بالأمان في التعامل مع المصرف	3,82	0,947
	15	تتم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الامان والسرية	3,95	0,857
	16	توافر المعرفة الكافية للاجابة على اسئلة الزبائن	3,70	0,859
	17	يوفر البنك الحماية التامة داخله وخارجه من طرف اعوان الامن	3,68	0,994
التعاطف	18	العناية الشخصية بكل زبون	3,43	1,066
	19	يقدر البنك ظروف الزبائن وتبدي ادارته عناية كبيرة بهم	3,67	0,922
	20	الروح المرحة والصدقاة في التعامل مع الزبون	3,54	1,039
	21	يصغي الموظفون لمشاكل العملاء باهتمام	3,58	0,976
		الإجمالي	3,66	0,4693

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

يظهر من خلال هذا الجدول العبارات الخاصة بإجابات عينة الزبائن و نلاحظ من خلال النتائج التالية:

أ- الملموسية:

كما ذكرنا سابقا فإن العبارات من (1-5) خصصت لقياس بعد الملموسية ، و من ملاحظة النتائج التي أفرزتها إجابات عينة الزبائن فإن العبارة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4,26) بانحراف معياري قدره (0,543) و يعني ذلك أن البنك يتمتع بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة في حين حصلت العبارة (5) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3,43) بانحراف معياري قدره (1,130) أي أنه هناك نسبة قليلة من الزبائن لا يرون بأن البنك يتمتع بقاعات كافية للانتظار بعكس الغالبية. أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

ب- الإعتدالية:

كل من العبارات (6-9) خصصت لقياس بعد الإعتدالية ، و من ملاحظة النتائج التي أفرزتها إجابات عينة الزبائن فإن العبارة (8) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3,72) بانحراف معياري قدره (1,006) و يعني ذلك أن البنك يحاول تجنب الاخطاء عند تقديم الكشوف في حين حصلت العبارة (7) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3,35) بانحراف معياري قدره (1,058) أي أنه يمكنكم الإعتدال على موظفي البنك في جميع العمليات دائما إلا في الظروف الطارئة أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

ج- الإستجابة:

خصصت كل من العبارات (10-13) لقياس بعد الإستجابة ، و تشير النتائج التي أفرزتها إجابات عينة الزبائن فإن العبارة (11) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (0,948) و يعني ذلك أن تعاون موظفي البنك مع الزبائن واجب اساسي للبنك في حين حصلت العبارة (10) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3,41) بانحراف معياري قدره (1,006) أي أن البنك يقوم بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة في جل الأحيان أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

د- الأمان:

خصصت كل من العبارات (14-17) لقياس بعد الأمان ، و تشير النتائج التي أفرزتها إجابات عينة الزبائن فإن العبارة (15) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3,95) بانحراف معياري قدره (0,857) و يعني ذلك أن معاملات البنك تتم بدرجة كبيرة من الامان والسرية في حين حصلت العبارة (17) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3,68) بانحراف معياري قدره (0,994) أي أن البنك يوفر الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الامن في كل الأوقات أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

هـ- التعاطف:

خصصت كل من العبارات (18-21) لقياس بعد التعاطف ، و تشير النتائج التي أفرزتها إجابات عينة الزبائن فإن العبارة (19) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3,67) بانحراف معياري قدره (0,922) و يعني ذلك أن البنك يقدر ظروف الزبائن وتبدي ادارته عناية كبيرة بهم في حين حصلت العبارة (18) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3,43) بانحراف معياري قدره (1,066) أي أن البنك يوفر العناية الشخصية بكل زبون دائما أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

الجدول رقم (16) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لولاء الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
انا راض عن مستوى الخدمات المقدمة	3,87	0,981
تعاملتي مع البنك دائم و مستمر	3,86	0,682
لا انوي ان اغير البنك مستقبلا	3,82	0,809
سانصح اصدقائي واقاربي بالتعامل مع البنك	3,77	0,802
اشعر بالارتياح التام للبنك فهو يخلق لي روح الولاء له	3,81	0,895
الإجمالي	3,8260	0,64112

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي (3.87) كان للعبارة رقم (01) و التي تنص على الرضا التام للزبائن على مستوى الخدمات المقدمة من طرف البنك و بانحراف معياري قدره (0.981) و في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (3.77) كان للعبارة رقم (04) و بانحراف معياري (0.802) و هي تنص على أنه ليس كل زبائن البنك يعملون على الدعاية و الإشهار بالبنك ونصح الأصدقاء و الأقارب بالتعامل معه أما باقي العبارات الأخرى فإن متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هذين المتوسطين.

4- إختبار الفرضيات:

أ- الفرضية الأولى

H0: يقيم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) جودة خدماته تقييما سلبيا.

H1: يقيم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) جودة خدماته تقييما إيجابيا.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قامة -

على ضوء التحليل الوصفي للعبارات الموجودة في المحور الثاني المتضمن لجودة الخدمة البنكية و المتعلق بالفرضية الأولى و بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام لإجابات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من قبل بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و الذي قدر بـ (3.66) نجد بأنه وقع في مجال التقييم العالي، و لهذا يتم رفض الفرضية H_0 و يتم قبول الفرضية البديلة المتمثلة في أن:

تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لجودته خدماته تقيماً إيجابياً.

ب- الفرضية الثانية

H_0 : مستوى الولاء المتعلق بزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) هو مستوى منخفض.

H_1 : مستوى الولاء المتعلق بزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) هو مستوى عالي.

على ضوء التحليل الوصفي للعبارات الموجودة في المحور الثالث و المتضمن لولاء الزبون المتعلق بالفرضية الثانية، و بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام لإجابات الزبائن حول مستوى ولائهم لـ بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و الذي قدر بـ (3.86) نجد بأنه وقع في مجال التقييم العالي، و لهذا يتم رفض الفرضية H_0 و يتم قبول الفرضية البديلة المتمثلة في أنه :

هناك ولاء للزبائن إتجاه بنكهم بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و هو مستوى عالي.

ج- الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون.

H_1 : توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب علاقة الإرتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون البنكي بالنسبة لعينة الدراسة ككل و ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (17): يوضح علاقة الإرتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون البنكي

Corrélations			
ولاء الزبون	الجودة		
0,512**	1	Corrélacion de Pearson	الجودة
,0000		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
1	0,512**	Corrélacion de Pearson	ولاء الزبون
	,000	Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنه توجد علاقة إرتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون البنكي حيث وجدنا أن قيمة الإرتباط تقدر ب (51.2 %) و على هذا الأساس نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمات البنكية و ولاء الزبون البنكي و نرفض الفرضية البديلة H0 التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمة البنكية و ولاء الزبون البنكي.

خاتمة الفصل

يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة - إلى تحقيق التميز و ذلك من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة من قبله كأداة مهمة في تحقيق التنافسية معتمدا على كسب ولاء زبائنه ، فهي الركيزة الأساسية التي تساعد على زيادة مردوديته و هي السبيل الأمثل لتحديد مكانته في السوق البنكية، في ظل الإفتتاح على عالم التكنولوجيا المتطورة الذي لم يكن اختيارا منه و إنما كان مفروضا عليه من باب البقاء للأقوى، و بالرغم من أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) هو من البنوك الجزائرية التي تتميز بالخبرة و الكفاءة في تسيير المعاملات البنكية إلا أن تطوير نضمه و خدماته يبقى مرتبط بتطوير النظام البنكي ككل .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال ، اتسمت بالتعقيد و الحركة المستمرين في مختلف الآفاق السياسية و الاقتصادية ، و ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي و العالمي، تطور نظم التكنولوجيا و المعلومات، ازدياد وعي الزبون و إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المؤسسات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجحة لمجابهة التحديات الجديدة باعتبارها سلاحا تنافسيا فعالا. و لقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات من قبل البنوك نحو تطبيق مفاهيم و أساليب التسويق الحديث في أنشطتها كافة، اقتضتها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها و التي جعلت البنوك تبحث في كيفية مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة و كذا التغيرات المتسارعة و التنوع في الاحتياجات المالية و البنكية للمؤسسات و الأفراد، حتى عملت البنوك على الإهتمام بالزبائن من خلال تحديث أنظمتها و الخدمات البنكية التي تقدمها من خلال الاستفادة من التقنيات البنكية الحديثة إضافة إلى ذلك الإهتمام بالعنصر البشري لمواجهة المنافسة المتوقعة و تقديم خدمات تتصف بالجودة العالية لتحقيق رضى زبائنهم و ضمان ولائهم. و من هنا كان لابد من البحث عن طريقة تساعد في الكشف عن هذه العلاقة و دورها في التأثير على الزبون، و لهذا فقد تم صياغة الإشكالية المتعلقة بموضوع البحث على النحو التالي:

- ما هو دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ولاء الزبون ؟

و انطلاقا من الإشكالية السابقة و الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، رغبة في الإحاطة بكل جوانب الموضوع و عناصره حيث :

جاء الفصل الأول ليتناول الاطار الفاهيمي للجودة وجودة الخدمات و كذا التعريف بالخدمة البنكية و قد بين أن البنوك الناجحة و المتميزة هي التي تركز على نوعية و جودة تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة ذاتها وتتضمن استراتيجيتها أهدافا تركز على توقعات الزبائن وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم، وقد أصبحت إدارات البنوك تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين على التعامل مع الزبائن ، و تعزيز و تدعيم سياسات التثقيف البنكي بشكل عام .

و الفصل الثاني تضمن التطور الذي ظهر في الفكر التسويقي حيث برز مفهوم الزبون كمحرك أساسي للنشاط التسويقي و قد تناول أيضا ولاء الزبون الذي ترى فيه المؤسسة البديل الأمثل عن المواجهة المباشرة مع

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالمة -

المنافسين ، فبدل التركيز على زيادة الحصة السوقية بالإعتماد على متغير واحد و هو زيادة المبيعات ، أصبح ولاء الزبون يشكل مصدر لربحية المؤسسة تسهل إدارته كصديق لا كمنافس عدو .

و الفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية التي أجريت في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة وهدفت لقياس دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ولاء الزبون ، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع استبيان على عينة من زبائن هذا البنك و لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب إحصائية لأجل الوصول إلى الأهداف المبرمجة .

حيث أن الفرضية الأولى تنص على أن تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لجودة خدماتها تقييما سلبيا و على ضوء التحليل الوصفي تم رفض هذه الفرضية و قبول الفرضية البديلة أي أن تقييم زبائن لجودة خدماتها تقييما إيجابيا.

و الفرضية الثانية تنص على أنه لا يوجد ولاء لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و على ضوء التحليل الوصفي تم رفض هذه الفرضية و قبول الفرضية البديلة أي أنه هناك ولاء لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و يقع في المستوى العالي.

أما الفرضية الثالثة التي تنص على أنه لا يوجد دور لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبائن فقد تم رفضها لأنه تم إيجاد أنه هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمة البنكية و ولاء زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR).

و من خلال هذه الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج و التوصيات فيما يلي:

1- النتائج

- يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) تشكيلة خدمات متنوعة ترضي تطلعات زبائنه .
- امتلاك البنك لعلامة بصورة جيدة و ذات شهرة تساعده على تمييز خدماته و تعتبر كدافع قوي للتعامل معه.
- يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) كفاءة بشرية و امكانيات مادية تمكنه من تحقيق الدقة في جميع المعاملات بدرجة أمان و سرية عالية .
- تضع إدارة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) المنفعة المتحققة للزبون فوق كل اعتبار لهذا نجد أنه هناك اهتمام كبير من قبل الموظفين للزبائن و العمل دائما على محاولة ارضائهم .

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

- يتمتع موظفي البنك بالمظهر الجيد و الأناقة التي لها دور كبير في تكوين صورة ايجابية عن البنك و خدماته.

- ليس هناك تقصير في معالجة المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزبون.

- يتمتع زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بدرجة كبيرة من الرضا اتجاه جودة الخدمات المقدمة من قبله .

- أثبتت نتائج قياس الولاء أن زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) يبذلون انتماء و ولاء له.

- يقيم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) جودة خدماتها تقييما عاليا.

- لكل بعد من أبعاد الجودة تأثير قوي في تحقيق رضا الزبائن وولائهم اتجاه البنك و لهذا يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) على الجودة كاستراتيجية دفاعية و هجومية لكسب ولاء الزبائن.

2- التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة :

- توسع البنك في تقديم كل ما هو حديث في الخدمات البنكية للزبائن لأن ذلك سيؤدي الى زيادة ولاء الزبائن للبنك الذي يتعاملون معه .

- ضرورة تصميم برامج مميزة للحفاظ على ولاء الزبائن و ضمان استمرار تعاملهم مع البنك .

- انشاء جهاز للعلاقات العامة تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك أمام عملائه .

- الإلتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات البنكية التي تقدم للزبائن أثناء دراستنا للموضوع وتحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم جد حساسة .

- ضرورة تركيز البنك على احتجاجات الزبائن و توسيع نطاق الخدمات البنكية المقدمة لتتوافق مع متطلباتهم و كذا تحديث أنظمة المعلومات و التكنولوجيا كل حين لمواكبة التطور في العمل البنكي

الأمر الذي يساعد على تحسين جودة الخدمات و تعزيز القدرة التنافسية للبنك .

- أن يعمل البنك على اىصال قدر كبير من المعلومات التسويقية الى العاملين لكي يصبحوا قادرين على بيع الخدمات البنكية من خلال عملية الترويج المباشر و المسبق للخدمات المقدمة من قبل البنك.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قالة -

- يعد الاهتمام بالدليل المادي و الجوانب الملموسة من اهم ابعاد الجودة و لهذا يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالمظهر الجيد و الأناقة و التقيد بالزي الموحد الذي يعكس صورة ايجابية لدى الزبائن عن مركز البنك و موقعه و جودة الخدمات المقدمة من قبله.
- عمل البنك نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي لها دور فعال في تطوير الخدمات البنكية و تحسين جودتها ، كما تعد نقطة مهمة في سبيل كسب ولاء الزبائن.
- اجراء مسح دوري مستمر عن الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها ، و قياس رضاهم عن خدمات المقدمة من قبل البنك بغية العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات و زيادة درجة ولاء الزبائن .
- بناء رؤية مستقبلية لزبون البنك و جعله محرك أساسي ضمن ثقافته و تنظيمه.
- تبني المورد البشري في البنك لثقافة التوجه بالزبون.
- منح الزبون إمكانية التعبير عن آرائه اتجاه الخدمة و البنك بالإعتماد على علبة الاقتراحات و دفتر الشكاوي.
- الإهتمام بشكاوي الزبائن و معالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.
- البحث عن مجال لتطوير استراتيجية اتصالية اكثر فعالية و قادرة على بناء صورة البنك و التعريف أكثر بخدماته.
- ضرورة تصميم برامج مميزة للحفاظ على ولاء الزبائن و ضمان استمرار تعاملهم مع البنك.
- الإختيار الجيد لمقدمي الخدمات البنكية و خاصة الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة و تنمية مهاراتهم باستمرار في مجال تعاملهم مع الزبائن.
- كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع، و من هنا نرى في المواضيع الآتية الذكر مجال للدراسة و التوسع في الموضوع.
- أثر صورة العلامة في بناء الولاء.
- أثر الجودة في تعظيم القيمة المقدمة للزبون .
- دور برامج الولاء في تحقيق ربحية المؤسسة .
- دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns framing the page.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً : باللغة العربية

1- الكتب

- 1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 2- الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 3- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1994.
- 4- علاء فرحان طالب، فؤاد حمودي العطار، المزيج التسويقي المصرفي و أثره على الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 5- زكي جليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 6- سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجانوس، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 7- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الأزرايطه، مصر، 2007.
- 8- فؤاد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، مصر، 1990.
- 9- حسين حمادي، التميز في خدمة العميل، مركز اكس فورد للاستثمارات و التدريب الإداري، القاهرة، مصر، 1991.
- 10- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 11- الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الجديدة، القاهرة، مصر، 2006.

- 12- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 13- طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، قرارات في الفكر الإداري المعاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 14- عطية عبد الحي مرعي ، في إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 15- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 16- جيمس ايفن ، جيمس دين ، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية ، ترجمة سرور ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، مصر .
- 17- حيدر على المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 26 .
- 18- سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و 10011 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 19- يوسف حجيم الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 20- اياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 21- احمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 .
- 22- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2006 .

- 23- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 24- مهدي السامراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والدمي ، دار حرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2007.
- 25- خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 26- خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2000.
- 27- دال ستر فيلد ، الرقابة على الجودة ، ترجمة ومراجعة سرولر على إبراهيم سرور ، المكتبة الاكاديمية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 1995.
- 28- مامون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 29- بهيرة الموحى ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 1995.
- 30- فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق ، ظافر للطباعة ، الزقازيق ، مصر ، 1998.
- 31- محمد توفيق ماضي ، إدارة الجودة : مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف الإسكندرية ، مصر ، 1955.
- 32- خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 33- حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009.
- 34- محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة لاولى ، عمان ، الأردن ، 2004.

- 35- نظام موسى سويداني ، عبد المجيد البراوي ، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009.
- 36- بشير العلاق ، ثقافة الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 37- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 38- بشير العلاق ، ثقافة الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 39- محمد عبد العاي النعيمي واخرون ، ادالر الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات ، دار الزوري العالمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 40- فرديناند فورنيز ، لماذا لا يفعل العملاء ما توعد منهم أن يفعلوه، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى، 2004.
- 41- مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 42- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 43- إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص34.
- 44- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 45- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 46- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 47- أيمن على عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

- 48- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق الى الريح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، دم، 2008.
- 49- أديان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين و آخرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 445.
- 50- تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 51- حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- 52- غنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 53- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 54- عبد السلام أبو قحف، التسويق السياسي: فن البيع- التفاوض، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 55- طلعت اسعد عبد الحميد واخرون، سلوك المستهلك: المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري، دم، 2005.
- 56- مقري زكرية، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005.
- 57- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلكك عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، الجزائر.
- 58- ماهر العجي، سلوك المستهلك: كيف تكسب الزبون؟، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دم، 2000.
- 59- حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2- المذكرات و الأطروحات

- 1- صالح عمرو كرامة الجريبي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.
- 2- شعابنية سعاد، تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود و مالية، جامعة قالمة، 2006.
- 3- سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007.
- 4- عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قالمة ، 2010.
- 5- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006.
- 6- بزقراي عبلة، تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهمتها في ضمان وفاء الزبائن، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006.
- 7- بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
- 8- محمد صالح الخضر، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع السوق غير المعمرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عين شمس.

3- الدوريات و المجلات:

- 1- ثامر البكري ، تسويق الخدمات : التوجه الحديث لمستقبل الأسواق والتعامل مع المستهلك ، مجلة كلية الاقتصاد ، دع ، جامعة بغداد ، العراق 1999.
- 2- بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 3 ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا ، الشلف ، الجزائر ، 2005.

- 3 - مؤيد حاج صالح، أثر مواصفات المنتج و العوامل الشخصية و الاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد1، دد، دمشق، الأردن، 2010.
- 4- شفيق حداد، محفوظ جودة، أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الإنسانية، العدد2، عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم التطبيقية (الخاصة) عمان، الأردن، 2003.
- 5- برجومة عبد الحميد ، شريف مراد ، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 3 ، د د ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2008.

4- الملتقيات

- 1- صليحة رقاد ، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري ، ملتقى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز ، جامعة 8 ماي 45 ، يومي 27/26 نوفمبر 2007.
- 2- الهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي والتحديات، الدوحة، قطر، 7/6 أكتوبر 2003.

5- المواقع الإلكترونية

- 1- احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية،
www.kantakji.com/figh/qualitis.html، 2015/01/07، 11.00.
- 2- عدنان حميدان، مهارات تدريبية في التعامل مع الجمهور (الزبائن)،
http://adnanhmidan، 2015/02/18، 30: P4,11، 45/4191، maktoobblog.com.
- 3- اميرة صبري، أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم،-674
http://onflanne ahlamountada.com، 18/02/2015، P6، 12 :00 .topic,
- 4- بن ديلمي إسماعيل، ددور أسماء، اسهامات التسويق الالكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة،
http://labocolloque5.voils.net/69 smail، 18/02/2015m12.30 Pm .bendilmi.pdf,

- 5- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، <http://labocolloque5.voils.net/112.Hakimbern.pdf>.18/02/2015.12:30PM
- 6- نوري منير، برك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات، <http://eco.asv.edu.jo/ecofaculty/www.content/uploads/2011/04/70.doc>، 18/02/2015, 13 :00, P2
- 7- من الموقع الإلكتروني بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع : 24 أبريل 2015، على الساعة : 14:30.
- 8- من الموقع الإلكتروني : www.univ-tiaret.dz، تاريخ الإطلاع : 27 مارس 2015، على الساعة 10:59.
- 9- من الموقع الإلكتروني البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع : 2 أبريل 2015، على الساعة : 13:30.
- 10- من الموقع الإلكتروني البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع : 10 أبريل 2015، على الساعة : 11:26.
- ثانيا- باللغة الفرنسية:

1- LES LIVRES

- 1-Philibert Avril, l'écoute du client: Les fondements, psychologiques de la vente, Chihab, Alger, Algérie, 1995.
- 2-Frédéric Vendeuvre, Philippe Beaupré, Gagner de nouveaux clients : La prospection efficace, Dunod, Paris, France, 2000.
- 3- René Lefebure, Guilles venturi, Gestion de la relation client, Groupe eyolles, 2eme édition, Paris, France, 2005.
- 4- Mireille Bernex et autres, Négociation et relation client, Dunord, Paris, France.

5- Cathrine Viot, L'essentiel sur le marketing, Bertie édition, Alger, Algérie, 2006.

6- Jaques Lendrevie, Denis Lindon. Mercator, Edition Dalloz, 7eme édition, Paris, France, 2003.

7- Lendrevie – Lévy – Lindon, Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9 Emme édition, Dunord, Paris, France, 2009.

2- LES THESES

1- Lars Meyer-Warden, Les programmes de fidélisation et leur impact sur la structure de l'achat répété: une étude empirique à l'aide du modèle Dirichlet, thèse doctorat, science de gestion, Université de Pau et pays de l'Adour LAE, 2002.


3- REVUES

1- Daniel Ray, Mesure de la satisfaction clients : Pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques, Revue française, N197, Adeten, Mai 2004.

2- Patrick Simon, La force de latitude clarification du concept et mise en évidence de son rôle modérateur sur la relation engagement – comportement effectif de fidélité, revue française du marketing ; N197, Adeten, Mai 2004.

3- Joëlle Vanhamme, La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : Synthèse des recherches et implication managériales, Revue française du marketing, N197, Adeten, Mai 2004.

4- Corentine Le Roy, Comportement des étudiants sur le mobile : Inertie activité ou fidélité, Revue française du marketing, N 204, Adeten, Paris, France, Septembre 2005.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features repeating motifs of leaves, scrolls, and stylized flowers.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

استمارة استبيان

أخي الزبون : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول :دورجودة الخدمة البنكية في تحقيق ولاء الزبون , حيث يتم ذلك في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لولاية قالمة , يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن و ذلك بوضع علامة في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منك على إنجاح الدراسة علما بأن إجاباتك ستعامل بشكل سري ولن تستخدم الا لغاية البحث العلمي فقط , شكرا لك سلفا على جهودك المباركة وحسن تعاونك.
أولا : البيانات العامة:

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر أهمية.

- 1 - الجنس : ذكر , أنثى
- 2 - نوع الزبون : أفراد مؤسسة
- 3 - السن : اقل من 30 سنة , 30 - 40 سنة , 40 - 50 سنة 50 فما فوق .
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي , متوسط , ثانوي , جامعي .
- 5 - مدة التعامل مع البنك (بالسنة) :
أقل من سنة , 1 إلى 5 , 5 إلى 10 , أكثر من 10 سنوات .

6 - المهنة : موظف , متقاعد , تاجر , مهنة أخرى .

7 - عدد مرات زيارتك للبنك : يوميا , أسبوعيا شهريا .

ثانيا : أبعاد جودة الخدمة البنكية :

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الملموسية						
1	يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة					
2	البنك مصمم بشكل جذاب من الداخل					
3	يملك البنك أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية					
4	يتمتع موظفو البنك بالاناقة و اللباقة في التعامل مع الزبائن					
5	يملك البنك قاعات كافية للإنتظار					
الاعتمادية						
6	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات البنكية					
7	يمكنكم الإعتماد على موظفي البنك في جميع العمليات					
8	يحاول البنك تجنب الأخطاء عند تقديم الكشوف.					
9	يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت					
الاستجابة						
10	يقوم البنك بإعلان الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة					
11	تعاون موظفي البنك مع الزبائن واجب أساسي للبنك.					
12	الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء او استفساراتهم ضرورة ملحة.					
13	الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة للخدمات البنكية .					
الأمان						

					يشعر الزبون بالأمان في التعامل مع المصرف .	14
					تتم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الامان و السرية	15
					توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن العملاء	16
					يوفر البنك الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن	17
التعاطف						
					العناية الشخصية بكل زبون .	18
					يقدر البنك ظروف الزبائن و تبدي ادارته عناية كبيرة بهم	19
					الروح المرحة والصدقاة فى التعامل مع الزبون.	20
					يصغى الموظفون لمشاكل العملاء باهتمام .	21
ثالثا : الولاء						
الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	انا راض عن مستوى الخدمات المقدمة					
2	تعاملتي مع البنك دائم و مستمر					
3	لا انوي ان اغير تعاملتي مع البنك مستقبلا					
4	سانصح اصدقائي و اقاربي بالتعامل مع البنك					
5	اشعر بالارتياح التام للبنك فهو يخلق لي روح الولاء له					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach !	Nombre d'éléments
,824	33

الجنس

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
64,0	64,0	64,0	64	ذكر
100,0	36,0	36,0	36	انثى
	100,0	100,0	100	Total

نوع الزبون

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
75,0	75,0	75,0	75	افراد
100,0	25,0	25,0	25	مؤسسة
	100,0	100,0	100	Total

السن

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
25,0	25,0	25,0	25	اقل من 30 سنة
61,0	36,0	36,0	36	من 30 إلى 40 سنة
90,0	29,0	29,0	29	من 40 إلى 50 سنة
100,0	10,0	10,0	10	اكثر من 50 سنة
	100,0	100,0	100	Total

المستوى التعليمي

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
1,0	1,0	1,0	1	ابتدائي
18,0	17,0	17,0	17	متوسط
56,0	38,0	38,0	38	ثانوي
100,0	44,0	44,0	44	جامعي
	100,0	100,0	100	Total

مدة التعامل مع البنك

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
13,0	13,0	13,0	13	اقل من سنة
37,0	24,0	24,0	24	من سنة الى 5 سنوات
69,0	32,0	32,0	32	من 5 إلى 10 سنوات
100,0	31,0	31,0	31	اكثر من 10 سنوات
	100,0	100,0	100	Total

المهنة

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
64,0	64,0	64,0	64	موظف
70,0	6,0	6,0	6	متقاعد
91,0	21,0	21,0	21	تاجر Valide
100,0	9,0	9,0	9	مهنة اخرى
	100,0	100,0	100	Total

عدد مرات زيارتك للبنك

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
10,0	10,0	10,0	10	يومية
27,0	17,0	17,0	17	اسبوعيا Valide
100,0	73,0	73,0	73	شهريا
	100,0	100,0	100	Total

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,543	4,26	5	2	100	يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول اليه بسرعة
,922	3,76	5	1	100	البنك مصمم بشكل جذاب من الداخل
1,009	3,75	5	1	100	يملك البنك اجهزة حديثة ذات تقنيات عالية
,909	3,68	5	1	100	يتمتع موظفو البنك بالاناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن
1,130	3,43	5	1	100	يملك البنك قاعات كافية للانتظار
1,108	3,38	5	1	100	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات البكية
1,058	3,35	5	1	100	يمكنكم الاعتماد على موظفي البنك في جميع العمليات
1,006	3,72	5	1	100	يحاول البنك تجنب الاخطاء عند تقديم الكشوف
,893	3,50	5	1	100	يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت
1,006	3,41	5	1	100	يقوم البنك باعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة
,948	3,97	5	1	100	تعاون موظفي البنك مع الزبائن واجب اساسي للبنك
1,141	3,53	5	1	100	الاستجابة السريعة لشكاوي العملاء او استفساراتهم ضرورة ملحة
1,004	3,89	5	1	100	الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة للخدمات البكية
,947	3,82	5	1	100	يشعر الزبون بالامان في التعامل مع المصرف
,857	3,95	5	1	100	تتم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الامان والسرية

,859	3,70	5	1	100	توافر المعرفة الكافية للاستجابة على أسئلة الزبائن
,994	3,68	5	1	100	يوفر البنك الحماية التامة داخله وخارجه من طرف اعوان الامن
1,066	3,43	5	1	100	العناية الشخصية بكل زبون
,922	3,67	5	1	100	يقدر البنك ظروف الزبائن وتبدي ادارته عناية كبيرة بهم
1,039	3,54	5	1	100	الروح المرحة والصدقاة في التعامل مع الزبون
,976	3,58	5	1	100	يصغي الموظفون لمشاكل العملاء باهتمام
,981	3,87	5	1	100	انا راض عن مستوى الخدمات المقدمة
,682	3,86	5	2	100	تعاملتي مع البنك دائم و مستمر
,809	3,82	5	2	100	لا انوي ان اغير البنك مستقبلا
,802	3,77	5	2	100	سانصح اصدقائي واقاربي بالتعامل مع البنك
,895	3,81	5	1	100	اشعر بالرتياح التام للبنك فهو يخلق لي روح الولاء له
,46936	3,6667	4,86	2,48	100	Y
,64112	3,8260	5,00	2,00	100	Z
				100	N valide (listwise)

Corrélations			
ولاء الزبون	الجودة		
0,512**	1	Corrélacion de Pearson	الجودة
,0000		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
1	0,512**	Corrélacion de Pearson	ولاء الزبون
	,000	Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Agriculteurs...



Le LEASING

MACHINISME AGRICOLE & MATÉRIEL D'IRRIGATION

Une subvention conséquente est accordée par l'Etat

*Pour vous équiper
sans altérer votre trésorerie.*

www.badr-bank.dz

** Contrat entre la banque (Crédit-bailleur)
et le promoteur (crédit-preneur) pour
la location de biens, de fabrication locale,
rentrant directement dans la réalisation
de projets d'investissement.*

*
Crédit-bail



لطالما اعتبرت جودة الخدمات كعنصر أساسي في تحقيق الأداء و تنمية الحصة السوقية للمنظمات. وعي البنوك بدورها الاستراتيجي في علاقتها مع الزبون، جعلها في قلب اهتماماتها، كما حثها على تحسينها من أجل الوصول إلى ولاء زبائنها.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون، و قد تم تطبيقها في إطار الخدمات المصرفية و بالتحديد في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الخدمات المصرفية و بالتحديد في البنك الوطني الجزائري بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تحليل النتائج المحصل عليها أوضح أن الرابط المفترض في الأدبيات بين جودة الخدمات وولاء الزبائن لم يتم اثباته، و هو ما يعكس الواقع المعاش من قبل المؤسسات الجزائرية عموما و لا يتنافى معه توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوجيهات التي يمكنها مساعدة البنوك الجزائرية في تحسين جودة خدماتها و خلق ولاء زبائنها.

الكلمات المفتاحية:

زبون، الخدمة البنكية، الجودة، الرضا، الولاء، الأثر، التحليل.

Résume :

La qualité des services a été toujours considérée comme un élément crucial dans la réalisation de performance et l'accroissement de la part du marché des organisations.

La prise de conscience par les banques de son rôle stratégique dans la relation avec le client, l'a mise au cœur de leurs préoccupations et les a incité à l'améliorer à fin d'atteindre la fidélité de leurs clientèles.

Cette étude vise à analyser l'impact de la qualité de service sur la fidélité du client. Elle a été appliquée dans le cadre des services bancaires, et plus précisément dans la BADR, en se basant sur le questionnaire comme outil pour la collecte des données.

L'analyse des résultats obtenus montre que le lien présumé dans les littératures entre la qualité des services et la fidélité des clients n'est pas établi, ce qui reflète la réalité vécue par les entreprises Algériennes en générale et ne se contredise pas avec elle.

Cette étude a révélé une série de directives qui peuvent aider les banques Algériennes à améliorer leur qualité de services et de fidéliser leur clientèle.

Mots-clés :

Client, service bancaire, qualité, satisfaction, fidélisation, impact, analyse.